



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



WSPÓŁCZESNE OBLICZA I DYLEMATY **RESTRUKTURYZACJI**



Opracowanie i redakcja naukowa
ANDRZEJ JAKI, MAŁGORZATA KOWALIK

**WSPÓŁCZESNE OBLICZA
I DYLEMATY RESTRUKTURYZACJI**

UNIwersYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
FUNDACJA UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

WSPÓŁCZESNE OBlicZA I DYLEMATY RESTRUKTURYZACJI

Opracowanie i redakcja naukowa:
Andrzej JAKI, Małgorzata KOWALIK

Kraków 2015

Streszczenia w języku polskim i angielskim zostały przygotowane przez poszczególnych Autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

The papers' summaries in Polish and English have been submitted by the Authors. The editors are not responsible for the contents, form and style of the summaries.

RECENZENT

Jarosław KARPACZ

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015

ISBN 978 – 83 – 65173 – 16 – 4 (wersja drukowana)
ISBN 978 – 83 – 65173 – 17 – 1 (pdf on-line)

Wydawnictwo:

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31–510 Kraków

SPIS TREŚCI

WSTĘP	10
-------------	----

CZĘŚĆ I

STRATEGICZNE WYZWANIA I ZAKRESY RESTRUKTURYZACJI

ROZDZIAŁ 1

Zbigniew Antczak

ROZWAŻANIA SEMANTYCZNO-EPISTEMOLOGICZNE NAD ZAKRESAMI ZNACZENIOWYMI POJĘCIA RESTRUKTURYZACJI	15
---	----

ROZDZIAŁ 2

Mariusz Sotysik

RESTRUKTURYZACJA W PROCESIE PROJEKTOWANIA STRATEGII ORGANIZACYJNYCH	29
---	----

ROZDZIAŁ 3

Andrzej Piotr Wiatrak

STRATEGIE ROZWOJU LOKALNEGO JAKO NARZĘDZIA RESTRUKTURYZACJI OBSZARU	43
---	----

ROZDZIAŁ 4

Elżbieta Skrzypek

WPLYW KAPITAŁU RELACYJNEGO NA DOSKONALENIE ORGANIZACJI W WARUNKACH RESTRUKTURYZACJI	53
--	----

ROZDZIAŁ 5

Aleksandra Gąsior

KONKURENCJA JAKO DETERMINANTA PROCESU RESTRUKTURYZACJI DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW	67
--	----

ROZDZIAŁ 6

Piotr Dziwiński

KLUCZOWE WYZWANIA I OGRANICZENIA RESTRUKTURYZACJI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW	79
--	----

ROZDZIAŁ 7

Zbigniew Chyba

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ TECHNOLOGICZNA WARUNKIEM KREOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW	87
--	----

ROZDZIAŁ 8*Katarzyna Koziol-Nadolna*

INTERNACJONALIZACJA PATENTOWANIA W POLSCE 97

ROZDZIAŁ 9*Małgorzata Rutkowska-Podołowska*

POLSKA W PUŁAPCE ŚREDNIEGO DOCHODU 105

CZĘŚĆ II**NARZĘDZIA RESTRUKTURYZACJI
PRZEDSIĘBIORSTW****ROZDZIAŁ 10***Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski*METODA SAMOCENY DETERMINANT ELASTYCZNOŚCI JAKO WYRAZ ODNOWY
STRATEGICZNEJ ZAKŁADU WYTWÓRCZEGO – KONCEPCJA I ZASTOSOWANIE 117**ROZDZIAŁ 11***Janusz Nesterak*CONTROLLING ZARZĄDCZY W OPTYMALIZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH W ŚWIETLE
BADAŃ ANKIETOWYCH 135**ROZDZIAŁ 12***Wojciech Cwiąg*OUTSOURCING ENERGETYCZNY JAKO NARZĘDZIE RESTRUKTURYZACJI
PRZEDSIĘBIORSTWA 161**ROZDZIAŁ 13***Grzegorz Wojtkowiak*OUTSOURCING KSIĘGOWO-KADROWY JAKO NARZĘDZIE DOWNSIZINGU
I UELASYTYCZNIANIA PRZEDSIĘBIORSTWA 173**ROZDZIAŁ 14***Teresa Myjak*OUTSOURCING FUNKCJI PERSONALNEJ W KONTEKŚCIE RESTRUKTURYZACJI
ZATRUDNIENIA 181**ROZDZIAŁ 15***Mirosław Borek, Jolanta Walas-Trębacz*SKUTKI WYWOŁANE ZMIANĄ WARUNKÓW UMOWY OUTSOURCINGOWEJ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH 189**ROZDZIAŁ 16***Iwona Gawron, Teresa Myjak*ZASTOSOWANIE OUTPLACEMENTU JAKO ODPOWIEDZIALNEJ RESTRUKTURYZACJI
ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE 201

CZĘŚĆ III

**UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW
NA RYNKU KAPITAŁOWYM W POLSCE****ROZDZIAŁ 17***Cezary Suszyński, Albert Tomaszewski*

ZMIANY WARTOŚCI POLSKICH GRUP KAPITAŁOWYCH W OKRESIE KRYZYSU 2008-2009 213

ROZDZIAŁ 18*Andrzej Jaki, Ewa Kopeć*ZMIANY WARTOŚCI SPÓŁEK WYBRANYCH SEKTORÓW NA RYNKU REGULOWANYM GPW
W WARSZAWIE 225**ROZDZIAŁ 19***Tomasz Sosnowski*ZRÓŻNICOWANE FORMY PIERWSZYCH OFERT PUBLICZNYCH NA GPW W WARSZAWIE
I ICH WYBRANE DETERMINANTY 237**ROZDZIAŁ 20***Michał Comperek*ANALIZA PORÓWNAWCZA STOSOWANIA ZRÓWNOWAŻONYCH STÓP ZWROTU
PRZEDSIĘBIORSTW W OCENIE EFEKTYWNOŚCI GOSPODAROWANIA AKTYWAMI 247**ROZDZIAŁ 21***Artur Sajnóg*KOMPARATYWNA ANALIZA ZMIAN STRUKTURY KAPITAŁU WŁASNEGO SPÓŁEK Z INDEKSU
WIG30 ORAZ DAX 263**ROZDZIAŁ 22***Małgorzata Kowalik, Anna Okarmus*

STOPIEŃ SPEŁNIENIA REGUŁ FINANSOWANIA W PRZEMYSŁE METALOWYM 277

ROZDZIAŁ 23*Aleksandra Pieloch-Babiarz*BEHAWIORALNE PODEJŚCIE DO SUBSTYTUCJI WYPŁATY DYWIDENDY NABYCIEM
AKCJI WŁASNYCH 289

CZĘŚĆ IV

DYLEMATY RESTRUKTURYZACJI I ROZWOJU ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA WIELOSEKTOROWA

ROZDZIAŁ 24

Piotr Chechelski

WPLYW KORPORACJI TRANSNARODOWYCH
NA UNOWOCZEŚNIENIE HANDLU ŻYWNOŚCIĄ W POLSCE 305

ROZDZIAŁ 25

Marek Dziura, Karolina Dąbek

SEKTOR WYSOKIEJ TECHNIKI A PROCESY RESTRUKTURYZACJI W POLSCE..... 317

ROZDZIAŁ 26

Piotr Jacek Białowąs

MODELE RESTRUKTURYZACJI ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PODMIOTÓW
SEKTORA ENERGETYCZNEGO – ASPEKTY MIKRO I MAKROEKONOMICZNE..... 333

ROZDZIAŁ 27

Aneta Włodarczyk, Marcin Zawada

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA ENERGETYCZNEGO W POLSCE
W ŚWIETLE POLITYKI KLIMATYCZNO-ENERGETYCZNEJ UNII EUROPEJSKIEJ..... 343

ROZDZIAŁ 28

Maciej Kaliski, Adam Szurlej, Lidia Gawlik

PERSPEKTYWY ROZWOJU SEKTORA GÓRNICICTWA WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE DO 2050
ROKU..... 355

ROZDZIAŁ 29

Beata Trzaskuś-Żak, Zdzisław Galaś, Arkadiusz Utrata

BADANIE I OCENA SKUTECZNOŚCI STOSOWANIA RABATÓW
W PRZEDSIĘBIORSTWACH GÓRNICZYCH 367

ROZDZIAŁ 30

Agnieszka Matuszewska-Pierzynka

AMORTYZACJA JAKO ŹRÓDŁO FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W SPÓŁKACH
ODPŁATNIE KORZYSTAJĄCYCH Z PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH 373

ROZDZIAŁ 31

Aleksander Maksimczuk, Aleksander Prokopiuk, Małgorzata Michalak-Ulita

RESTRUKTURYZACJA A SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA POCZTY POLSKIEJ S.A..... 387

ROZDZIAŁ 32

Marta Starostka-Patyk

POTRZEBA ZMIAN RESTRUKTURYZACYJNYCH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PRODUKTAMI
NIEPEŁNOWARTOŚCIOWYMI NA PRZYKŁADZIE BRANŻY AGD..... 401

ROZDZIAŁ 33*Tadeusz Wawak*

AKTUALNE, WYBRANE WYZWANIA I UWARUNKOWANIA RESTRUKTURYZACJI SZKOLNICTWA WYŻSZEGO	411
---	-----

ROZDZIAŁ 34*Aleksandra Pisarska*

PROBLEMY USTALANIA WYNIKU (ZYSKU/STRATY) Z DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNEJ W SZKOŁACH WYŻSZYCH	429
---	-----

ROZDZIAŁ 35*Mirela Romanowska*

ANALIZA PODMIOTU LECZNICZEGO NA PRZYKŁADZIE SZPITALA SPÓŁKI Z O.O.	441
---	-----

ROZDZIAŁ 36*Monika Odlanicka-Poczobutt*

ELEMENTY TEORII ROZWOJU ENDOGENICZNEGO – WSTĘPNA ANALIZA UJĘĆ MODELOWYCH NA PRZYKŁADZIE SĄDOWNICTWA POWSZECHNEGO	457
---	-----

WSTĘP

Restrukturyzacja stanowi radykalną zmianę w zasobach gospodarczych oraz zakresie, strukturze i mechanizmach funkcjonowania różnych rodzajów organizacji – w tym szczególnie tych, które są zorientowane na realizację celów gospodarczych. Współczesne oblicza restrukturyzacji podejmowanej przez podmioty gospodarcze w Polsce zostały ukształtowane przez istotne zmiany zachodzące w naszej gospodarce i związane z nimi przebieg procesów restrukturyzacji, z którymi mamy do czynienia na przestrzeni ostatnich 25 lat. Procesy restrukturyzacji podejmowanej przez przedsiębiorstwa zostały niejako wymuszone transformacją systemu gospodarczego, a w ostatnich latach dodatkowo nasiliły się wraz z postępującą globalizacją i integracją gospodarczą skutkującą także nowymi wyzwaniami technologicznymi i informacyjnymi, jak również koniecznością sprostania wyzwaniom ostatniego kryzysu gospodarczego.

Restrukturyzacja we współczesnej gospodarce rynkowej postrzegana jest zatem bardzo często jako proces niezbędny, umożliwiający zarazem dostosowanie się podmiotów gospodarczych i sposobów ich funkcjonowania do zmieniających się warunków otoczenia. Restrukturyzacja może być w związku z tym traktowana, jako odpowiedź ze strony podmiotów gospodarczych, którym przyszło funkcjonować w turbulentnym oraz złożonym makro- i mikrootoczeniu. We współczesnej gospodarce rynkowej zmiany są niezwykle dynamiczne, przez co tworzą naturalne środowisko w jakim funkcjonują praktycznie wszystkie podmioty gospodarcze. W tych warunkach nasilają się procesy rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami, będące efektem rosnącej konkurencji na rynku, która stale przybiera na sile i skutkuje niespotykaną wcześniej dynamiką zmian. Rynek wymusza bowiem na przedsiębiorstwach elastyczność działania oraz umiejętność adaptacji do zmian już zaistniałych, jak również konieczność podejmowania działań restrukturyzacyjnych o charakterze antycypacyjnym. Aby sprostać wymaganiom wzrastającej konkurencji, przedsiębiorstwa powinny być zatem zarówno wrażliwe na sygnały pochodzące z otoczenia zewnętrznego, jak i innowacyjne z punktu widzenia zmian przewidywanych czy też oczekiwanych.

W zaistniałych realiach gospodarczych przedsiębiorstwa muszą wykazywać się zdolnością do efektywnego działania i rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu, czemu służy m.in. podejmowanie skutecznych i efektywnych decyzji dotyczących zmian w ich działalności bieżącej oraz strategii działania. Oznacza to potrzebę poszukiwania i podejmowania przedsięwzięć adaptacyjnych, jak również konieczność dążenia do rozwoju, co w efekcie prowadzi do gruntownej przebudowy i modernizacji struktury działalności przedsiębiorstwa oraz jego zasobów gospodarczych, jak również do radykalnych zmian w obrębie mechanizmów jego funkcjonowania – w tym strategii działania. Procesy te podejmowane w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstw mają zatem na celu podniesienie efektywności ich działalności, wykorzystując różnorodne metody, narzędzia i instrumenty oraz obejmując swoim zakresem coraz to nowe obszary działalności.

Prezentowane opracowanie jest próbą zasygnalizowania niektórych wymienionych wyżej problemów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na współczesne postrzeganie procesów restrukturyzacyjnych podejmowanych przez rodzime podmioty gospodarcze. Treść prezentowanych w pracy rozważań podzielona została na cztery wątki tematyczne, wytyczające zawartość następujących części:

- I. Strategiczne wyzwania i zakresy restrukturyzacji.
- II. Narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw.
- III. Uwarunkowania efektywności przedsiębiorstw na rynku kapitałowym w Polsce.
- IV. Dylematy restrukturyzacji i rozwoju organizacji – perspektywa wielosektorowa.

W pierwszej części opracowania zwrócono uwagę na zagadnienie znaczenia restrukturyzacji w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Odniesiono się tutaj zarówno do ogólnych problemów restrukturyzacji rozpatrywanej w kontekście wyzwań strategicznych, jakie występują w podmiotach gospodarczych, jak i do szeregu zagadnień cząstkowych obrazujących bardziej szczegółowe aspekty oraz zakresy realizowanej restrukturyzacji.

Druga część pracy szeroko prezentuje narzędzia i instrumenty wykorzystywane w toku realizacji procesów wielokierunkowej restrukturyzacji przedsiębiorstw. W prezentowanych tutaj treściach zaakcentowano i omówiono problematykę uwarunkowań wykorzystywania różnych rozwiązań zarządczych i ich adaptowania dla potrzeb restrukturyzacji współczesnych przedsiębiorstw.

Część trzecia koncentruje się na ukazaniu uwarunkowań, które związane są z funkcjonowaniem przedsiębiorstw na rynku kapitałowym. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, przeprowadzana w odpowiedzi na zmiany zachodzące w jego otoczeniu i/lub w jego wnętrzu, ma bowiem na celu poprawę efektywności działania przedsiębiorstwa, podniesienie jego konkurencyjności oraz wzrost jego atrakcyjności jako formy inwestycji. W prezentowanych treściach zaakcentowano znaczenie i rolę podnoszenia efektywności działalności, umożliwiającej przetrwanie i stabilny rozwój podmiotów, co implikuje zarazem rozwój i wzrost znaczenia rynku kapitałowego w naszej gospodarce.

Ostatnia, czwarta część pracy skupia uwagę na sektorowym podejściu do analizy procesów restrukturyzacji. Prezentowane w tej części rozważania eksponują właśnie różnorodność uwarunkowań i rodzących się w związku z tym dylematów dotyczących analizy procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw oraz innych organizacji, należących do różnych sektorów.

Niniejsza publikacja książkowa stanowi kolejny efekt wieloletniej współpracy Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi ośrodkami naukowymi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. Zawarte w niniejszym opracowaniu rozważania teoretyczne, metodyczne i empiryczne są efektem badań procesów restrukturyzacji prowadzonych przez poszczególnych Autorów, które ukazują różnorodne oblicza i dylematy restrukturyzacji.

Andrzej Jaki, Małgorzata Kowalik

CZEŚĆ I

STRATEGICZNE WYZWANIA I ZAKRESY RESTRUKTURYZACJI

Zbigniew Antczak
Katedra Zarządzania Kadrami
Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROZWAŻANIA SEMANTYCZNO-EPISTEMOLOGICZNE NAD ZAKRESAMI ZNACZENIOWYMI POJĘCIA RESTRUKTURYZACJI

Streszczenie

Pojęcie restrukturyzacji nie jest nowym terminem, ale jego znaczenie ewoluowało i zmieniło znaczenie. Autor rozważył zakresy znaczeniowe pojęcia restrukturyzacji oraz dokonał systematyzacji różnorodnych definicji tych pojęć. Zdiagnozował elementy konstytuujące rozumienie restrukturyzacji. Wspólną cechą wielu definicji restrukturyzacji jest, co można znaleźć we współczesnej literaturze, radykalizm zmian, które wpływają na całe przedsięwzięcie. Autor sformułował własną definicję oraz model pojęcia restrukturyzacji.

1. Wprowadzenie

Współczesne korporacje oraz przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach, które można m.in. opisać procesami wzrostu znaczenia wiedzy, pogłębiającej się globalizacji, wirtualizacji, zmienności otoczenia, zaostrzającej się konkurencji oraz przestrzennego oddalania się lokalizacji produkcji od konsumpcji. Próbuje dostosować się do wymagań oraz przezwyciężając w swoim rozwoju procesy dezintegracji – restrukturyzują się. Fakt ten generuje jednocześnie szereg podstawowych pytań, np.: Czym jest ten proces? Jakiej ewolucji uległo jego rozumienie? Jaki jest wpływ kontekstu wydarzeń? Itd. Stąd w celu uporządkowania pola badawczego podjęto próbę zdiagnozowania zakresów znaczeniowych pojęcia restrukturyzacji. Rozważaniom natury semantyczno-epistemologicznej towarzyszyła systematyzacja definicji oraz wskazanie – po ich transpozycji i standaryzacji – elementów konstytuujących podstawowe zakresy znaczeniowe.

2. Zakresy znaczeniowe pojęć epistemologia i semantyka

Rozważanie będzie rozumiane w ujęciu potocznym, jako analizowanie problemu, jego rozpatrywanie. Z kolei epistemologia, od starogreckiego: *ἐπιστήμη*, *episteme* – „wiedza; umiejętność, zrozumienie”; *λόγος*, *logos* – „nauka; myśl”, jako „dział filozofii traktujący o przedmiocie, treści, procesach, sposobach, granicach i kryteriach poznania ludzkiego” –>(…) rozważa naturę takich pojęć jak: prawda, przekonanie, sąd, spostrzeganie, wiedza czy uzasadnienie (...) „Co to jest poznanie i czym jest poznawanie?”< Wyjaśnianie więc praw dotyczących zarówno poznawania, jak i tego, co jest poznane – będzie epistemologią.¹

Semantyka, od greckiego *σημαντικός*, *sēmantikós*, „oznaczający”, jest działem językoznawstwa ogólnego, zajmującym się znaczeniem w języku oraz relacją formy znaku do treści oznaczanej w ujęciu synchronicznym (tj. badanie wszystkich związków między elementami systemu, przy założeniu, że są one względnie stabilne; językoznawstwo synchroniczne bada wszystkie elementy danego języka współwystępujące w określonym czasie, a także relacje między tymi elementami, abstrahując od historycznej genezy poszczególnych zjawisk) i diachronicznym (tj. badanie wszystkich związków między elementami systemu, przy założeniu, że są one dynamiczne; językoznawstwo diachroniczne bada zmiany zachodzące w języku z upływem czasu). Semantyka bada ponadto relacje między znaczeniem podstawowym wyrazu a jego znaczeniem w konkretnym wypowiedzeniu.²

3. Rozumienie pojęcia restrukturyzacja

Termin **restrukturyzacja** (*restructuring*, *restructure*) w polskiej i zagranicznej literaturze fachowej zaistniał pod koniec lat 70. – w latach 90. XX wieku.³ Ponieważ funkcjonuje wiele wyrazów bliskoznacznych (np. doskonalenie, ewolucja, konwersja, metamorfoza, modernizacja, modyfikacja, odnowa, poprawka, przebudowa, przebudowa systemowa, przegrupowanie, przeistoczenie, przekonstruowanie, przekształcenie, przemeblowanie, przemiana, przeobrażenie, przeprojektowanie, przeróbka, przetasowania, przetworzenie, reforma, reformowanie, reorganizacja, reorientacja, restrukturalizacja, restrukturyzowanie, roszczenia, sanacja, transfiguracja, transformacja, transmutacja, transpozycja, udoskonalenie, ulepszenie, unowocześnienie, usprawnienie, uwspółcześnienie, uzdrowienie, wymiana, zamiana, zmiana, zmodyfikowanie itp., dzielonych na 12 grup znaczeniowych),⁴ lub pokrewnych (np. patologiczne utożsamienie z likwidacją),⁵ wskazane jest więc definiowanie używanych kategorii. Znaczenia pojęcia restrukturyzacji było przez wielu autorów różnorodnie precyzowane (oraz interpretowane) ze względu na jego obszerność oraz wieloznaczność. M.in. jest to:⁶

¹ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981; Jadacki J.J., *Spór o granice poznania. Prolegomena do epistemologii*, PWN, Warszawa 1985; <http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Epistemologia&oldid=42114568> (2015-04-30); Woleński J., *Epistemologia. Poznanie, prawda, wiedza, realizm*, PWN, Warszawa 2014.

² Gołąb Z., Heinz A., Polański K., *Słownik terminologii językoznawczej*, PWN, Warszawa 1970; [http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Semantyka_\(językoznawstwo\)&oldid=40825852](http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Semantyka_(językoznawstwo)&oldid=40825852) (2015-04-30).

³ Bowman E.H., Singh H., *Overview of corporate restructuring. Trends and consequences*, [in:] Rock M.J., Rock R.H. (Eds.), *Corporate Restructuring. A Guide to Creating the Premium – Valued Company*, McGraw-Hill, New York 1990, pp. 8 – 22; Borowiecki R., *Bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 6, s. 19 – 20; Jakóbk W., *Restrukturyzacja przemysłu w okresie transformacji*, „Polityka Ekonomiczna i Społeczna”, Zeszyt 31, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993, s. 10 – 11; Myers S.C., *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics” 1977, Vol. 5, pp. 147 – 175; Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 24.

⁴ <http://synonim.net/sownik-wyrazow-bliskoznacznych> (2015-06-09).

⁵ K. Grzybowska, *Jak restrukturyzacja, to restrukturyzacja. Ale zaczniemy od tej gromady pasożytów...*, <http://wpolityce.pl/polityka/229986jakrestrukturyzacjaorestrukturyzacjaalezaczniemyodtejgromadypasozytow> (2015-06-09).

⁶ Autor uprzedza, że wybór definicji z dokonanego przeglądu literatury krajowej i zagranicznej ma charakter jakościowo-subiektywny, uwarunkowany m.in. zakresem jego wiedzy, czasu oraz możliwościami informatyczno-programowo-sprzętowymi.

- „(...) najogólniej rzecz biorąc zmiana struktury aktywów i pasywów. Dokonuje się ona na trzech poziomach: poszczególnych przedsiębiorstwach (zmiana struktury aktywów i pasywów wewnątrz przedsiębiorstw); branży (zmiana wzajemnej pozycji przedsiębiorstw w ramach branży) (...)”;⁷
- „(...) strategia wzrostu wartości korporacji. To proces przywrócenia dobrej kondycji słabej korporacji lub podniesienia wartości silnej korporacji. Wartość ta jest rozumiana jako wartość aktywów, ale też jako wartość możliwości generowanych przez te aktywa (...)”;⁸
- „(...) Istnieje wąskie i szerokie pojęcie terminu restrukturyzacja. W rozumieniu wąskim, dość popularnym w literaturze zachodniej, restrukturyzację (*restructuring*) traktuje się odrębnie w stosunku do prywatyzacji (*privatization*). Stąd częste tytuły publikacji: *Industrial restructuring and privatization*. Przy takim ujęciu restrukturyzacji milcząco przyjmuje się, iż dokonuje się ona przy nieziennej formie własności danego przedsiębiorstwa. W przypadku polskim i to w odniesieniu do dużych (wielkich) przedsiębiorstw przemysłowych (np. w górnictwie) wąskie rozumienie restrukturyzacji oznacza, że w jej trakcie i po jej zakończeniu dane przedsiębiorstwo nadal pozostaje w sektorze publicznym. Zgodnie z tym podejściem prywatyzacja jest wyłącznie transferem praw własności, bez towarzyszących jej innych form przekształceń przedsiębiorstwa. Takie ujęcie eliminuje jednak ważny w warunkach przemysłu polskiego przypadek restrukturyzacji przez prywatyzację (inwestor strategiczny). W tym ujęciu prywatyzacja nie tylko stanowi podstawowy element zmian instytucjonalnych w gospodarce, ale także jest narzędziem przekształceń przedsiębiorstwa w sferze produkcyjnej, finansowej, technicznej itd., mających na celu uczynienie z niego podmiotu konkurencyjnego w skali międzynarodowej (...)”;⁹
- „(...) jest systemową przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem czy uwspółcześnieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw lub innych obiektów badań ekonomicznych. Ma charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały, przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których ona dotyczy (...)”;¹⁰
- „(...) znacząca i szybka zmiana w majątku przedsiębiorstwa, strukturze kapitałowej lub strukturze organizacyjnej. Może obejmować obszerny zasięg operacji, włączając transakcje sprzedaży lub nabywania biznesów, zmiany struktury kapitałowej przez wysoki poziom zadłużenia, procesy przekazania majątku przedsiębiorstwa w ręce prywatne, a także operacje zmieniające wewnętrzną organizację korporacji (...)”;¹¹
- „(...) Proces restrukturyzacji utożsamia się ze zmianami w materialnej bazie społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów struktury, które reprezentują nowoczesność i wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp w zaspokajaniu potrzeb ludzkich (...)”;¹²

⁷ M. Belka, L. Pietrewicz, *Kluczowe czynniki sukcesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w Polsce*, [W:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, redakcja naukowa: E. Mączyńska, DiG, Warszawa 2001, s. 297.

⁸ J. L. Bicksler, A. H. Chen, *The Economics of Corporate Restructuring*, [in:] A. Sametz (ed.), *The Battle for Corporate Control*, Irwin, Homewood 1991, pp. 375 – 393.

⁹ http://www.biznesowe.edu.pl/1017restrukturyzacja_a_prywatyzacja/ (2015-06-09).

¹⁰ R. Borowiecki, *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003, s. 77.

¹¹ E. H. Bowman, H. Singh, *Corporate restructuring: reconfiguring the firm*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, Issue S1, pp. 5 – 14; Singh H., *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, 1993, Vol. 30, Issue 12, pp. 2 – 3.

¹² A. Czermiński, M. Czerna, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 555.

- „(...) jest procesem zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi, albo inaczej sytuacjami krytycznymi dla rozwoju struktur, których on dotyczy (...)”;¹³
- „(...) proces radykalnych zmian w różnych sferach przedsiębiorstwa polegających na jego dostosowaniu się do obecnych i przyszłych zmian w otoczeniu, których celem jest dalszy jego rozwój (...)”;¹⁴
- „systemowa przebudowa, modernizacja i unowocześnienie czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy, czy instytucji. W warunkach polskich jednak restrukturyzacja kojarzy się z prywatyzacją i zmianami makroekonomicznymi (...)”;¹⁵
- „(...) [kredytu] (...) zmiana warunków spłaty kredytu na korzystniejsze dla kredytobiorcy (...)”;¹⁶
- „(...) reorganizacja działalności gospodarczej mająca na celu wzrost wydajności i zysku. Są to najczęściej radykalne działania zmierzające do zapewnienia firmie konkurencyjności, obejmujące m.in. zmiany strategii i organizacji oraz procesów, metod zarządzania i kultury firmy, a także zasobów materialnych i kapitału ludzkiego. Tak rozumiana restrukturyzacja staje się w Polsce coraz powszechniejsza, obejmując również firmy uważane za silne (...)”;¹⁷
- „(...) [przedsiębiorstwa] celowa przebudowa infrastruktury, zatrudnienia lub sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, mającą na celu wprowadzenie nowoczesnych technologii i unowocześnieniu lub usprawnieniu produkcji (...)”;¹⁸
- „(...) [zadłużenia] (...) w przypadku działalności gospodarczej konsolidacja kredytu [zobowiązań] (...)”;¹⁹
- „(...) realizację zadań w sposób radykalnie odmienny od dotychczasowego (...)”;²⁰
- „(...) ogół działań zmierzających do najbardziej efektywnego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego i technicznego przedsiębiorstwa, odpowiadających celom postawionym przed tym przedsiębiorstwem (...)”;²¹
- „(...) kompleksowy zestaw działań obejmujący zmiany w sprawowaniu władzy (włącznie ze zmianami własnościowymi), zmiany w strukturze finansowej oraz w głównych obszarach działalności korporacji (...)”;²²
- „(...) poważna zmiana w strukturze aktywów, której towarzyszy zmiana strategii (...)”;²³

¹³ S. Chomątowski, *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1994, Nr 12, s. 22.

¹⁴ A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

¹⁵ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, AW Placet, Warszawa 1998, s. 45.

¹⁶ <http://www.finanse.egospodarka.pl/58816,Restrukturyzacjaawindykacjakredytu,1,48,1.html> (2015-06-09).

¹⁷ <http://encyklopediaksiegowego.infor.pl/tematy/R/298,Restrukturyzacja.html> (2015-06-09).

¹⁸ <http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4556> (2015-06-09).

¹⁹ <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/83154,restrukturyzaczobowiazan.html> (2015-06-09).

²⁰ G. Gruchman, *Restrukturyzować czy usprawniać?*, „Gazeta Bankowa” 1995, nr 12, s. 39.

²¹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 40.

²² B. H. Hall, *Corporate Restructuring and Investment Horizons*, „National Bureau of Economic Research”, Working Paper No. 3794, Cambridge 1991, p. 2.

²³ R. E. Hoskisson, T. A. Turk, *Corporate Restructuring. Governance and Control Limits of the Internal Capital Market*, „Academy of Management Review”, 1990, Vol. 15, pp. 459 – 475.

- „(...) wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, dokonywane na różnych etapach (fazach) cyklu życia przedsiębiorstwa, nakierowane na podniesienie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, poprawę konkurencyjności (...)”;²⁴
- „(...) [przedsiębiorstwa] (...) złożony agregat pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może on zatem dotyczyć przykładowo struktury majątkowej (własności), kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudnienia, produkcyjno-asortymentowej, rynków zaopatrzenia i zbytu, techniczno-technologicznej itd. W tym rozumieniu restrukturyzacja jawi się jako odpowiednik stosowanego szeroko w odniesieniu do zmian stricte organizacyjnych pojęcia reorganizacja (...)”;²⁵
- „(...) [przedsiębiorstwa] (...) suma złożonych procesów i działań mających na celu wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, poprawę uzyskiwanych przez nie wyników ekonomicznych oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa (...) Do działań (...) można zaliczyć transakcje takie, jak aporty, fuzje i przejęcia, wyodrębnienie centrów odpowiedzialności (...) przenoszenie części działalności do innej jednostki (krajowej lub zagranicznej), a także renegotjowanie warunków istniejących porozumień (...) przez restrukturyzację działalności (...) rozumie się przeniesienie pomiędzy podmiotami powiązаныmi istotnych ekonomicznie funkcji lub aktywów, lub ryzyk (...)”;²⁶
- „(...) przemyślana – wobec zmian zachodzących w otoczeniu – reorientacja celów przedsiębiorstwa i dostosowanie do nich techniki, organizacji, ekonomiki i kadr (...)”;²⁷
- „(...) radykalna przebudowa przedsiębiorstwa w celu poprawy skuteczności i efektywności jego działania oraz w celu zapewnienia jego rozwoju dokonywana pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa (...)”²⁸
- „(...) proces takiego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem. Jest to także zespół działań nastawionych na podniesienie efektywności i wykorzystanie zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej (...)”;²⁹
- „(...) wywodzi się od angielskiego słowa *restructuring*, czyli rekonstrukcja lub przebudowa struktury (...) proces restrukturyzacji utożsamia się ze zmianami w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów (...) które reprezentują nowoczesność i wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp w zaspokajaniu potrzeb ludzkich w kierunku rozwiązań bardziej niż dotąd racjonalnych i skutecznych (...)”;³⁰

²⁴ H. Jagoda, *Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 7 – 8.

²⁵ H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, /W:/ Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej, redaktor naukowy: R. Borowiecki, AE – TNOiK, Kraków 1994, s. 158.

²⁶ A. Jarecka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w świetle przepisów o cenach transferowych*, <http://www.cenytransferowe.org/publikacje/restrukturyzacjaprzedsiębiorstwwswietleprzepisowocenachtransferowych/> (2015-06-09).

²⁷ Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992, Nr 8, s. 12.

²⁸ M. Jaroński, [hasło] *restrukturyzacja*, [w:] Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 490.

²⁹ A. Kamela-Sowińska, A.B. Mirecki, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 19.

³⁰ A. Karpiński, *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 1986, s. 20.

- „(...) znacząca zmiana organizacyjna (...) wpływa na funkcjonowanie całej organizacji, a nie sprostawa się tylko do drugorzędnych zmian w sposobie pracy (...);³¹
- „(...) proces ciągły, obejmujący jednocześnie odnawianie ukształtowanej struktury obiektu oraz jej przebudowę. Odnawianie dotyczy tej części struktury obiektu, na którą składają się wartościowe elementy tradycji kulturowej, w tym tradycji technicznej i wytwórczej. Przebudowa odnosi się (...) do pozostałej części struktury obiektu, która ze względu na cele jego podmiotu i warunki otoczenia ulega likwidacji, przekształceniu bądź zastąpieniu przez nowe elementy (...);³²
- „(...) [przedsiębiorstwa] (...) dywersyfikacja działań i unowocześnianie struktury produkcji, wdrażanie nowych technik i technologii produkcji, poprawa jakości, aktywizacja sprzedaży itd. Celem restrukturyzacji jest uzyskanie lepszej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku, a w konsekwencji osiągnięcia korzystniejszych wyników (...) swoista odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia (...) forma samodzielnej, aktywnej *walki* o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniająca konkurencyjność wobec innych partnerów rynkowych i prowadząca do uzyskania konkretnych korzyści ekonomicznych (...);³³
- „stopniowe przekształcenia w zakresie rozmiarów i proporcji produkcji, metod wytwarzania układów własnościowych i systemów zarządzania (...);³⁴
- „(...) jest procesem zmian wyzwalanym przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne i płynące z otoczenia, mającym na celu stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Przedmiotem tego procesu jest dostosowanie organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne i techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa (...) jest sumą przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dziedzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia i poprawy efektywności działania oraz możliwości rozwojowych (...);³⁵
- „(...) radykalna zmiana w odniesieniu do gospodarki, przemysłu, gałęzi, przedsiębiorstwa w co najmniej jednym spośród czterech obszarów ich aktywności, tzn. techniki i technologii, organizacji i zarządzania, ekonomiki i rynku oraz organizacyjno-prawnym, w celu zapewnienia systemowi gospodarczemu równowagi wewnętrznej oraz względem otoczenia (...);³⁶
- „(...) świadoma, długofalowa akcja państwa lub organizacji gospodarczych, zmierzająca do zasadniczych przekształceń dotychczasowych struktur społeczno-ekonomicznych (...);³⁷

³¹ Th. Kieselbach., E. Armgarth., S. Bagnara, A-L. Elo, S. Jefferys, C. Joling, K. Kuhn, K. Nielsen, J. Popma, N. Rogovsky, B. Sahler, G. Thomson, C.E. Triomphe, M. Widerszal-Bazyl, *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations*, Rainer Hamper Verlag, München 2009, pp. 21 – 24.

³² A. Klasik, *Restrukturyzacja regionu katowickiego. Tezy*, „Studia nad Ekonomiką Regionu”, 1988, t. 18, s. 89.

³³ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM „ORGMAZ”, Warszawa 1992, s. 10nn.

³⁴ A. Leszczyński, *Trudne słowo: restrukturyzacja*, „Trybuna Ludu” 1984, nr 237, s. 3.

³⁵ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, /W:/ *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. naukowa Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 16; Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Analiza dysfunkcji w procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych przedsiębiorstw*, /W:/ Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, tom 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 315 – 327.

³⁶ Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Monografie Nr 32, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 16n.

³⁷ M. Tkocz, *Restrukturyzacja przemysłu regionu tradycyjnego*, Wyd. Uniw. Śląskiego, Katowice 2001, s. 28.

- „(...) strategiczny proces prowadzący do maksymalizacji wartości firmy poprzez przywracanie dobrej kondycji słabej firmie lub powiększania wartości firmy o dobrej kondycji (...)”;³⁸
- „[przedsiębiorstwa] (...) przemyślana reorientacja celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr (...)”;³⁹
- „(...) zmiana struktury w odniesieniu do gospodarki państwa w zakresie produkcji przemysłowej i rolnej, działalności usługowej i handlowej, zmiany systemu zarządzania oraz statusu organizacyjnego poszczególnych sektorów (branż) i jednostek gospodarczych (przedsiębiorstw) (...) zmiana struktury produkcyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji i systemu zarządzania oraz jego statusu organizacyjno-prawnego (...)”;⁴⁰
- „(...) [według idei *lean management*] to także zmiany w sposobie myślenia pracowników i kadry zarządzającej (...)”;⁴¹
- „[przedsiębiorstwa] (...) zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, ekonomiki i rynku oraz statusu organizacyjno-prawnego tego przedsiębiorstwa”; „[gospodarki] (...) zmiany struktury gospodarczej państwa w odniesieniu do produkcji przemysłowej i rolnej, działalności usługowej i handlowej, systemu zarządzania oraz statusu prawno-organizacyjnego poszczególnych sektorów i jednostek gospodarczych (...)”;⁴²
- „(...) ogół przedsięwzięć organizatorskich zmierzających do zmiany istniejącej struktury na nową, bardziej sprawną charakteryzującą się wyższą efektywnością, czyli organizacyjne, techniczne i ekonomiczne dostosowanie się firmy do wymagań zmieniającego się otoczenia zapewniające jej lepsze zaspokajanie potrzeb rynku i korzystniejszą współpracę (...)”;⁴³
- „(...) istotne zmiany struktur różnych systemów przedsiębiorstwa w celu dostosowania ich do otoczenia (...)”;⁴⁴
- „(...) [zadłużenia] (...): – zmiana w sposobie obsługi zadłużenia, czasem związana z częściowym umorzeniem długu bądź zmianą stóp; – zmiany struktury zobowiązań, najczęściej przeterminowanych, pod względem ich ilości, okresu i sposobu spłaty oraz wysokości oprocentowania, dokonywane za zgodą wierzycieli w celu obniżenia kosztów obsługi zadłużenia. Restrukturyzacje zobowiązań możemy przeprowadzić dwoma drogami: konsolidacją długu oraz konwersją długu (...)”;⁴⁵
- „(...) [przemysłu] (...) procesy (...) przejawiają się przede wszystkim we wprowadzaniu do produkcji, a w konsekwencji na rynek krajowy i zagraniczny, nowych produktów oraz wprowadzaniu takich zmian technicznych w wytwarzaniu produktów dotychczas wytwarzanych, iż osiągnęte zmiany w kosztach ich wytwarzania oraz ich jakości, pozwalają na utrzymanie, bądź poprawę zdolności konkurencyjnych na rynku (...)”;⁴⁶

³⁸ S. C. Myers, *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics” 1977, Vol. 5, pp. 147 – 175.

³⁹ A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s. 21.

⁴⁰ B. Pelka, *Polityka przemysłowa, strategia i restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMAZ”, Warszawa 1992, s. 17, 84.

⁴¹ <http://www.neoinfo.pl/ekonomia/restrukturyzacja.html> (2015-06-09).

⁴² B. Pelka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 1994, s. 7; Pelka B., *Polityka, strategia oraz restrukturyzacja gospodarki*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1995, nr 7, s. 6.

⁴³ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994, s. 210.

⁴⁴ Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 16.

⁴⁵ http://propoliscon.pl/restrukturyzacja/zadluzenia/#.VXcKoM9_Oko (2015-06-09).

⁴⁶ W. Sadzikowski, *Finansowanie procesu restrukturyzacji przemysłu w Polsce*, „Finanse” 1989, nr 1, s. 16.

- „(...) radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem (...)”;⁴⁷
- „[przedsiębiorstwa] postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcenia formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania i zasobów ludzkich”; „(...) proces adaptacji organizacji gospodarczej do zmiennej sytuacji rynkowej w celu zapewnienia konkurencyjności, inaczej mówiąc, oznacza nowoczesne zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie, mające na celu poprawę struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania. Restrukturyzacja jest najbardziej dojrzałą formą polityki strukturalnej (...) zmiana koncepcji i praktycznych rozwiązań funkcjonowania firmy, aby uzyskała ona dobrą pozycję wyjściową w rywalizacji z innymi podmiotami na rynku krajowym i międzynarodowym”;⁴⁸
- „(...) szczególny, zindywidualizowany sposób dostosowania się firmy do zmiennych warunków otoczenia, polegający na przekształcaniach w obrębie atrybutów podmiotowości przedsiębiorstw – jego zasobów, kultury organizacyjnej, itp. W okresie transformacji oznacza ona radykalną zmianę jakościową w przedsiębiorstwie, jego strukturach i działaniach (...)”; „(...) złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa (...)”;⁴⁹
- „(...) obiektywne zjawisko wynikłe z działania anonimowych sił rynkowych (...)” „(...) [**gospodarcza**] (...) istotne, jakościowe zmiany w funkcjonowaniu gospodarki, obejmujące wszystkie jej obszary. Tak rozumiana restrukturyzacja ma charakter globalny, a zmiany mają charakter skokowy i oddzielają cykle procesów gospodarczych (...)”; „(...) [**mikroekonomiczna**] (...) restrukturyzacja przedsiębiorstwa, czyli świadome, zaplanowane i celowe działanie, którego podmiotem jest konkretna jednostka gospodarcza, a podmiotem kierownictwo tej jednostki lub czynnik zewnętrzny. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa polega na zmianach w jednej lub w kilku dziedzinach: kadrowej, techniczno-technologicznej, organizacyjnej (...)”; „(...) [**systemowo-instytucjonalna**] (...) gospodarki narodowej, której efektywność zależy od sprawności mechanizmu rynkowego. Restrukturyzacja ta polega więc głównie na: prywatyzacji, stymulowaniu konkurencji przez liberalizację cen, demonopolizację, usuwanie barier utrudniających mobilność kapitału siły roboczej, na reformie systemu bankowego dla potrzeb rynku, itp. (...)”; „(...) [**rzeczowa mezo- i makroekonomiczna**] (...) dotyczy przekształceń w rzeczowej strukturze gospodarki narodowej, gałęzi lub regionów, które dokonywane są w sposób celowy przez określone podmioty władzy. Polega na promowaniu jednej gałęzi i hamowaniu rozwoju lub ograniczaniu działalności innych po to, aby uzyskać określone cele, jak zmniejszenie zużycia surowców i energochłonności, wzrost innowacyjności gospodarki narodowej, poprawę pozycji kraju na arenie międzynarodowej (...)”;⁵⁰
- [**mikro-restrukturyzacja**] „dokonuje się bezpośrednio w jednostkach produkcyjnych gospodarki i polega na zmianie w asortymencie bądź profilu produkcyjnym przedsiębiorstwa”; [**makro-restrukturyzacja**] „(...) proces, w którym państwo za pomocą różnych środków aktywnie działa w kierunku przyspieszenia rozwoju produkcji jednych wyrobów, grup wyrobów czy gałęzi przemysłu lub gospo-

⁴⁷ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997, s. 18, 30.

⁴⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16; Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, PWN, Warszawa 2000, s. 23; Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, PWN, Warszawa 2005, s. 251.

⁴⁹ C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 22, 47, 71.

⁵⁰ R. Szulc, *Restrukturyzacja gospodarcza, pojęcie i doświadczenia międzynarodowe*, /W:/ red. naukowa A. Kukliński, *Studia regionalne i lokalne*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993, s. 210 – 235.

darki kosztem innych, zmierzając w ten sposób do poprawy ekonomicznych wyników. Towarzyszą temu na ogół zmiany w przeznaczeniu środków kierowanych na rozwój, zwłaszcza środków inwestycyjnych, z gałęzi tradycyjnych do tych, które dzisiaj odgrywają kluczową rolę we współczesnym postępie naukowo-technicznym (...)⁵¹

- „(...) proces systemowych zmian majątkowych, organizacyjnych, ekonomicznych, finansowych i technicznych dostosowanych do efektywnej realizacji celów przedsiębiorstwa (...)”⁵²
- „(...) proces strategicznych wyborów dotyczących: a) rozszerzania lub ograniczania obszaru działalności korporacji pod względem zakresu i/lub zakresu międzynarodowego, b) pozyskania nowych kapitałów i zmiany struktury własności oraz zarządzania (...)”⁵³
- „(restrukturalizacja) gwałtowne zmiany w aktywach, pasywach lub organizacji przedsiębiorstwa. Celem restrukturyzacji jest stworzenie przesłanek do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja jest równoważna z transformacją (...)”⁵⁴
- „(...) [organizacyjna] (...) jedna z form restrukturyzacji przedsiębiorstwa, która z samej definicji dotyczy modyfikacji struktury wewnątrzorganizacyjnej, przez dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w przedsiębiorstwie do realizacji przyjętej strategii (...)”⁵⁵

Zebrane definicje warto usystematyzować oraz jakościowo przeanalizować.

4. Jakościowo-analityczna systematyzacja zakresów znaczeniowych restrukturyzacji

Zbiór przytoczonych definicji restrukturyzacji wskazuje, że ten wielowymiarowy proces odnosi się do różnych celów, typów, wymiarów, poziomów, płaszczyzn, czy obszarów przeobrażeń. Systematyzując je można wyróżnić **poziomy**: mikro mikro-; mikro-; mezo-; makro-; makro makro-restrukturyzacji [jedno-, kilku-osobowa działalność gospodarcza/spółdzielnie socjalne; małe, średnie i duże firmy/przedsiębiorstwa; sektory/branże/klastry /rodzaje/całość gospodarki narodowej (przemysł; rolnictwo; usługi); międzynarodowo-globalizujące]; **obszary** (zmiana procesu; struktury; strategii; wzrostu wartości; kultury organizacyjnej, itd.); **typy/rodzaje** [formy prawno-organizacyjnej (m.in. komercjalizacja; prywatyzacja itd.); zatrudnienia/ZZL; finansowa (zadłużenia itd.); zakresu działania (ze względu na funkcje podstawowe, pomocniczo-obsługowe, czy pozaoperacyjne; m.in. dywersyfikacja/ specjalizacja; out-, in-sourcing itd.); strukturalno-organizacyjna; przedmiotowa; podmiotowa]; wiodące **cele** (doskonaląca; uprawniająca; kreatywna, pro-rozwojowa, antycypacyjna, dostosowawcza, permanentna; naprawcza itd.)⁵⁶ Warto pamiętać, że dookreślenia użyte przy zasadniczym pojęciu restrukturyzacji precyzują

⁵¹ M. Tkocz, *Restrukturyzacja przemysłu regionu tradycyjnego*, Wyd. Uniw. Śląskiego, Katowice 2001, s. 33.

⁵² K. Wanielista, I. Miłkowska, *Słownik menedżera*, Fraktal, Wrocław 1998, s. 215.

⁵³ J. Weston, K. Chung, S.H. Mergers, *Restructuring and Corporate Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990, pp. 67 – 70.

⁵⁴ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Restrukturyzacja> (2015-06-09).

⁵⁵ E. Wiśniewska, *Restrukturyzacja organizacyjna jako zmiana radykalna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 2013, z. 67, s. 181.

⁵⁶ Literatura dotychczas użyta oraz: Borowiecki R., Balcerek-Wieszala A., *Restrukturyzacja a zarządzanie zmianą – próba uporządkowania pojęć*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 15 – 32; Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa podział przez wydzielanie*, Cedewu, Warszawa 2006, s. 19; <http://pl.mimi.hu/ekonomia/restrukturyzacja.html> (2015-06-09); Janczewska B., Zdżyłowski A., *Procesy restrukturyzacyjne w wybranych przedsiębiorstwach*, [w:] Skowronek Cz. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wyd. UMCS, Lublin 1997, s. 66 – 79; Mikołajewicz Z., *Procesy restrukturyzacji przemysłu w regionach*, Uniwersytet Opolski, Opole 1995;

kontekst. Można mówić też, np. o restrukturyzacji kredytu hipotecznego, gdzie m.in. dłużnik [obok banków, para-banków, Komisji Nadzoru Finansowego, ministra finansów (vide: polityka finansowa państwa), prokuratury (czy np. po doniesieniu KNF-u o łamaniu prawa przez ... – ze względu na np. deficyt wiedzy ekonomicznej – umorzy postępowanie?), komornika, instytucji zbierających informacje o zadłużeniu itd., itp.] jest podmiotem prowadzonych działań gospodarczo-finansowych.

Większość wyselekcjonowanych definicji powstała na bazie polskich (lub pobliskiego regionu) doświadczeń związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstw, branż oraz (narodowej) gospodarki – po 1989 r., do przełomu XX i XXI wieku, a więc głównie w okresie istotnych przeobrażeń ustrojowo-społecznych i ewolucji od tzw. gospodarki centralnie sterowanej do tzw. neo-liberalnej gospodarki rynkowej (z licznymi pozostałościami, głównie branżowymi, pozostającymi pod kontrolą państwa). Nadto, o ile we wcześniejszych ujęciach badanego problemu podmiotem działań najczęściej było przedsiębiorstwo, nierzadko podlegające (co akcentowano) gwałtownym i radykalnym przeobrażeniom – o tyle, w późniejszym okresie, przedmiotem zainteresowania badaczy częściej były regiony – branże – cała gospodarka, zaczęło się też pojawiać podejście ogólnoreflexyjne, czy też bilansująco-strategiczne. Na tym tle odróżniają się zakresy znaczeniowe formułowane w miarę stabilnych warunkach gospodarczych społeczeństw rozwiniętych, często skupiających się na podnoszeniu wartości przedsiębiorstw, czy zmianie struktury aktywów w trakcie przeobrażeń strategii korporacji.

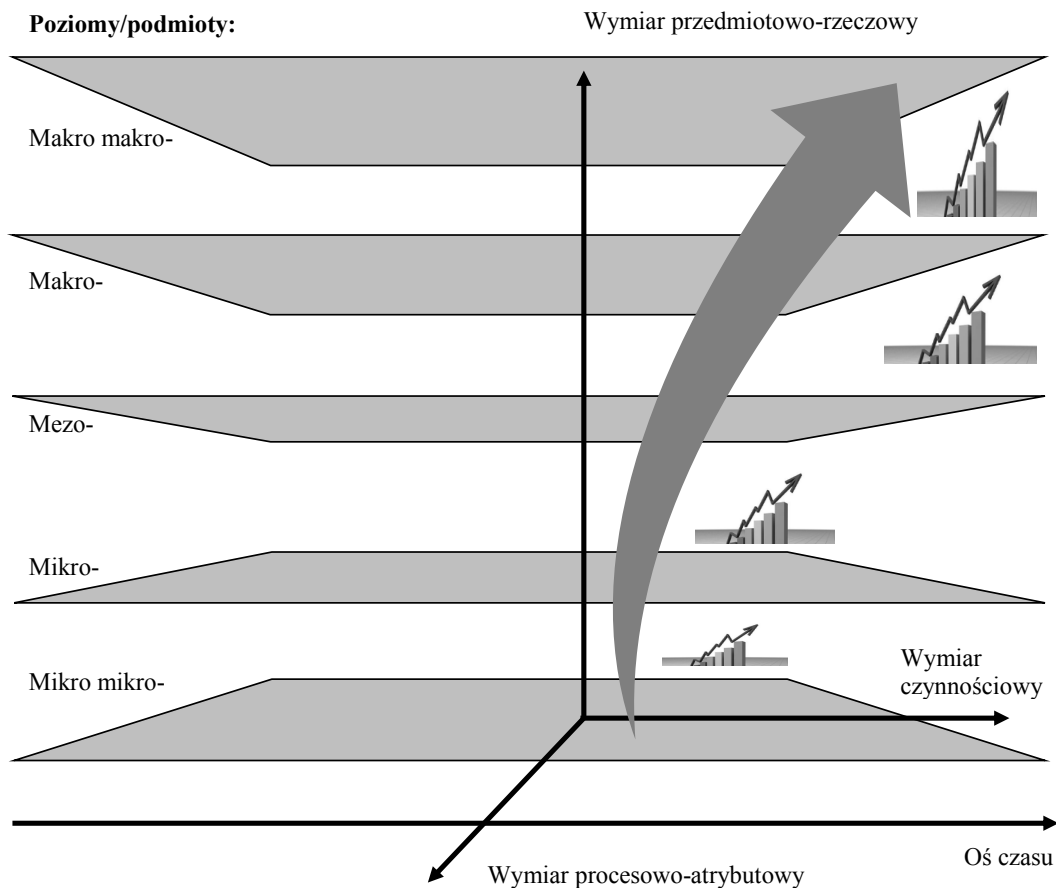
5. Zakończenie

Po jakościowo-analitycznej systematyzacji zakresów znaczeniowych restrukturyzacji (oraz przyjmując za metodologiczny fundament klasyczne rozumienie pojęcia organizacji),⁵⁷ warto przedstawić propozycję autorskiej definicji (w optyce *knowledge management*) oraz graficznego modelu zakresu znaczeniowego (zob. rys. 1.). ***Restrukturyzacja jest złożonym procesem diagnozowania wyzwań (dzięki użyciu połączonej wiedzy jawnej oraz zawodowej, cichej w specyficznym kontekście) – warunkujących efektywne funkcjonowanie w przyszłości – oraz uwzględniania ich (wielopoziomowego, wielozakresowego i wielowymiarowego) w prowadzonym biznesie (działalności; przedsiębiorstwie; korporacji; gospodarce).***

Tkocz M., *Restrukturyzacja przemysłu regionu tradycyjnego*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2001; Rachwał T., *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski Południowo-Wschodniej*, Prace Komisji Geografii Przemysłu 2006, nr 9, s. 99 – 115; Skowronek C., Sobczyk G., Zdżyłowski A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – przejawy, wyniki, uwarunkowania finansowe i systemowe*, [w:] Skowronek Cz. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wyd. UMCS, Lublin 1997, s. 16 – 49; Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011; Wasilewski L. (red.), *Strategie przetrwania i rozwoju - uwarunkowania i sposoby restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych*. Raport z badań KBN, projekt badawczy 1 P 110 012 05, Warszawa maj 1994 – kwiecień 1995, s. 6; Nogalski B. i Zespół (Białas T., Czapiewski M., Grzybowski M., Kreft Z., Ronkowski R., Midziak W., Waśniewski J.), *Holdring jako formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego*. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu badawczego 1 H02D 036 10, Gdynia styczeń 1996 – czerwiec 1997, s. 35 – 38.

⁵⁷ Pojęcie **organizacji** (*organization*) – ma w języku polskim **trzy** podstawowe znaczenia: przedmiotowe /rzeczowe (zorganizowana całość, gdzie składniki współ-przyczyniają się do powodzenia całości); atrybutowe (cechy rzeczy i/ lub procesów wskazują, iż są zorganizowane) oraz czynnościowe (czyli organizowanie). Wśród systematyzacji tego pojęcia wskazać można na organizację formalną (*formal organization*, oficjalnie ustaloną strukturę organizacyjną będącą podstawą współdziałania jej uczestników) oraz nieformalną (*informal organization*, układ zbiorowych i indywidualnych relacji nie określonych w sposób formalny; rzeczywisty układ współzależności warunkujący działanie jej uczestników). Zob.: Antczak Z., [hasło:] *organizacja* [w:] Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 104; Trocki M., [hasło:] *organizacja* [w:] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 387.

Rysunek 1. Model (graficzny) wielopoziomowego, wielozakresowego i wielowymiarowego pojęcia (procesu) restrukturyzacji.



Źródło: Opracowanie własne.

Literatura

1. Antczak Z., [hasło:] *organizacja* /W:/ *Słownik zarządzania kadrami*, red naukowa: Listwan, T C.H. Beck, Warszawa 2005.
2. Belka M., Pietrewicz L., *Kluczowe czynniki sukcesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, DiG, Warszawa 2001.
3. Bicksler J.L., Chen A.H., *The Economics of Corporate Restructuring*, [in:] Sametz A. (ed.), *The Battle for Corporate Control*, Irwin, Homewood 1991, pp. 375 – 393.
4. Borowiecki R., Balcerek-Wieszala A., *Restrukturyzacja a zarządzanie zmianą – próba uporządkowania pojęć*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 15 – 32.
5. Borowiecki R., *Bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 6.

6. Borowiecki R., *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003.
7. Bowman E.H., Singh H., *Overview of corporate restructuring. Trends and consequences*, [in:] Rock M.J., Rock R.H. (Eds.), *Corporate Restructuring. A Guide to Creating the Premium – Valued Company*, McGraw-Hill, New York 1990, pp. 8 – 22.
8. Bowman E.H., Singh H., *Corporate restructuring: reconfiguring the firm*, „Strategic Management Journal” 1993, Volume 14, Issue S1.
9. Chomątowski S., *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1994, Nr 12.
10. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
11. Dowżycki A., Sobolewski H., Tłuchowski W., *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
12. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, AW Placet, Warszawa 1998.
13. Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa podział przez wydzielenie*, Cedewu, Warszawa 2006.
14. Gołąb Z., Heinz A., Polański K., *Słownik terminologii językoznawczej*, PWN, Warszawa 1970.
15. Gruchman G., *Restrukturyzować czy usprawniać?*, „Gazeta Bankowa” 1995, nr 12.
16. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
17. Hall B.H., *Corporate Restructuring and Investment Horizons*, „National Bureau of Economic Research”, Working Paper No. 3794, Cambridge 1991.
18. Hoskisson R.E., Turk T.A., *Corporate Restructuring. Governance and Control Limits of the Internal Capital Market*, „Academy of Management Review”, 1990, Vol. 15, pp. 459 – 475.
19. <http://encyklopediaksiegowego.infor.pl/tematy/R/298,Restrukturyzacja.html> (2015-06-09).
20. <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/83154,restrukturyzaczazobowiazan.html> (2015-06-09).
21. <http://pl.mimi.hu/ekonomia/restrukturyzacja.html> (2015-06-09).
22. <http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Epistemologia&oldid=42114568> (2015-04-30).
23. [http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Semantyka_\(językoznawstwo\)&oldid=40825852](http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Semantyka_(językoznawstwo)&oldid=40825852) (2015-04-30).
24. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Restrukturyzacja> (2015-06-09).
25. http://propoliscon.pl/restrukturyzaczadzuzenia/#.VXcKoM9_Oko (2015-06-09).
26. <http://synonim.net/słownik-wyrazów-bliskoznacznych> (2015-06-09).
27. http://www.biznesowe.edu.pl/1017restrukturyzacja_a_prywatyzacja/ (2015-06-09).
28. <http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4556> (2015-06-09).
29. <http://www.finance.egospodarka.pl/58816,Restrukturyzacjaawindykacjakredytu,1,48,1.html> (2015-06-09).
30. <http://www.neoinfo.pl/ekonomia/restrukturyzacja.html> (2015-06-09).
31. Jadacki J.J., *Spór o granice poznania. Prolegomena do epistemologii*, PWN, Warszawa 1985.
32. Jagoda H., Lichtarski J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] Borowiecki R. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, AE – TNOiK, Kraków 1994.
33. Jagoda H., *Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 7 – 8.
34. Jakóbiak W., *Restrukturyzacja przemysłu w okresie transformacji*, „Polityka Ekonomiczna i Społeczna”, Zeszyt 31, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993, s. 10 – 11.
35. Janczewska B., Zdzysłowski A., *Procesy restrukturyzacyjne w wybranych przedsiębiorstwach*, [w:] Skowronek Cz. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997.

36. Jarecka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w świetle przepisów o cenach transferowych*, <http://www.cenytransferowe.org/publikacje/restrukturyzacja%20przedsiębiorstw%20w%20świetle%20przepisowocenachtransferowych/> (2015-06-09).
37. Jarośniński M., [hasło] *restrukturyzacja*, [w:] Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
38. Jasiński Z., *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1992, Nr 8.
39. Kamela-Sowińska A., Mirecki A.B., *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995.
40. Karpiński A., *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 1986.
41. Kieselbach Th., Armgarth E., Bagnara S., Elo A-L., Jefferys S., Joling C., Kuhn K., Nielsen K., Popma J., Rogovsky N., Sahler B., Thomson G., Triomphe C.E., Widerszal-Bazyl M., *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations*, Rainer Hamper Verlag, München 2009.
42. Klasik A., *Restrukturyzacja regionu katowickiego. Tezy*, „*Studia nad Ekonomiką Regionu*”, 1988, t. 18.
43. Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM „ORGMAZ”, Warszawa 1992.
44. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Analiza dysfunkcji w procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych przedsiębiorstw*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, tom 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
45. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
46. Leszczyński A., *Trudne słowo: restrukturyzacja*, „*Trybuna Ludu*” 1984, nr 237, s. 3.
47. Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Monografie Nr 32, Oficyna Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
48. Mikołajewicz Z., *Procesy restrukturyzacji przemysłu w regionach*, Uniwersytet Opolski, Opole 1995.
49. Myers S.C., *Determinants of Corporate Borrowing*, „*Journal of Financial Economics*” 1977, Vol. 5.
50. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
51. Nogalski B. i Zespół (Białas T., Czapiewski M., Grzybowski M., Kreft Z., Ronkowski R., Midziak W., Waśniewski J.), *Holding jako formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego*. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu badawczego 1 H02D 036 10, Gdynia styczeń 1996 – czerwiec 1997.
52. Pełka B., *Polityka przemysłowa, strategia i restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMAZ”, Warszawa 1992.
53. Pełka B., *Polityka, strategia oraz restrukturyzacja gospodarki*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1995, nr 7.
54. Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 1994.
55. Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994.
56. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
57. Rachwał T., *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski Południowo-Wschodniej*, Prace Komisji Geografii Przemysłu 2006, nr 9, s. 99 – 115.
58. Sądziowski W., *Finansowanie procesu restrukturyzacji przemysłu w Polsce*, „*Finanse*” 1989, nr 1.
59. Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.

60. Singh H., *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, "Journal of Management Studies", 1993, Vol. 30, Issue 12.
61. Skowronek C., Sobczyk G., Zdżyłowski A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – przejawy, wyniki, uwarunkowania finansowe i systemowe*, [w:] Skowronek Cz. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997.
62. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
63. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, PWN, Warszawa 2000.
64. Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
65. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
66. Szulc R., *Restrukturyzacja gospodarcza, pojęcie i doświadczenia międzynarodowe*, [w:] Kukliński A. (red.), *Studia regionalne i lokalne*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993.
67. Tkocz M., *Restrukturyzacja przemysłu regionu tradycyjnego*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2001.
68. Trocki M., [hasło:] *organizacja* [w:] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
69. Wanielista K., Miłkowska I., *Słownik menedżera*, Fraktal, Wrocław 1998.
70. Wasilewski L. (red.), *Strategie przetrwania i rozwoju - uwarunkowania i sposoby restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych*. Raport z badań KBN, projekt badawczy 1 P 110 012 05, Warszawa maj 1994 – kwiecień 1995.
71. Weston J., Chung K., Mergers S.H., *Restructuring and Corporate Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990.
72. Wiśniewska E., *Restrukturyzacja organizacyjna jako zmiana radykalna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 2013, z. 67.
73. Woleński J., *Epistemologia. Poznanie, prawda, wiedza, realizm*, PWN, Warszawa 2014.

Summary

SEMANTIC AND EPISTEMOLOGICAL CONSIDERATION OVER NOTIONS RESTRUCTURING

Restructuring is not a new term, but it has changed meaning and increased importance nowadays. The author presents the results of diagnosis the restructuring. He systematized of varied definitions and showed elements constituting notions restructuring. The common characteristics of restructuring definitions, which are able to find in contemporary literature, is that restructuring is a radical change, which influence whole enterprise. The author has formulated its own definition and model of restructuring.

Mariusz Sołtysik
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RESTRUKTURYZACJA W PROCESIE PROJEKTOWANIA STRATEGII ORGANIZACYJNYCH¹

Streszczenie

Projektowanie strategii skupia się wokół problematyki rozwoju i restrukturyzacji. Wysiłki restrukturyzacyjne są najmniej skuteczne w takich przypadkach, kiedy nie są sterowane przez przejrzystą i łatwą do zrozumienia strategię przedsiębiorstwa. Wybór strategii uzależniony będzie zatem od rodzaju przyjętej formy restrukturyzacji. Celem opracowania jest zaprezentowanie najczęściej występujących form restrukturyzacji możliwych do zastosowania w procesie projektowania strategii organizacyjnych. Wymagało to przedstawiania klasyfikacji restrukturyzacji, etapów procesu restrukturyzacji oraz najczęściej stosowanych metod restrukturyzacji.

1. Wprowadzenie

Projektowanie strategii skupia się wokół problematyki rozwoju i restrukturyzacji². Wysiłki restrukturyzacyjne są najmniej skuteczne w takich przypadkach, kiedy nie są sterowane przez przejrzystą i łatwą do zrozumienia strategię przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja modelu działalności biznesowej przewiduje trzy etapy: działania w kierunku zwiększenia poziomu zyskowności, przygotowanie nowego schematu funkcjonowania jednostki organizacyjnej oraz opracowanie strategii wzrostu³.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1985; H.I., Ansoff, *Implanting strategic management*, Prentice-Hall International, London 1984; H. Mintzberg, J.B., Quinn *The Strategy process: concepts, context, cases*, Englewood, Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall 1991; J.L. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood 1992; K. Oblój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 11, 1988; K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

³ J. Żyra, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i wymagania kompetencyjne w czasie globalizacji. /W:/ Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. naukowy R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 90–91.

Takie definiowanie restrukturyzacji związane jest bezpośrednio ze strategią organizacyjną przedsiębiorstwa, definiowaną w kategoriach zmian organizacyjnych, programów rozwoju, wzrostu firmy oraz właśnie restrukturyzacji. L.J. Krajewski i L.P. Ritzman podkreślają, że strategia korporacji (rozumiana tutaj jako strategia organizacyjna) jest to proces wyznaczający (determinujący) misję organizacji i dostosowujący ją do zmian w otoczeniu, a także identyfikujący jej charakterystyczne kompetencje⁴. Należy także zwrócić uwagę, iż współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym otoczeniu. Podlegają ciągłym zmianom, które stają się elementem składowym ich rozwoju. Rozwój przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy związany jest z podejmowaniem działań dostosowawczych lub wyprzedzających potrzeby otoczenia. Działania te dotyczą przede wszystkim: zmian ukształtowania struktury organizacyjnej, opracowania koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz budowania relacji z innymi jednostkami, co jest bezpośrednio związane z działaniami restrukturyzacji. Sam proces projektowania zdeterminowany jest przez podejścia uniwersalistyczne, marketingowe i ekonomiczno-finansowe, które z jednej strony ukierunkowane są na sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, rozwój zrównoważony, z drugiej zaś dotyczą m.in. wyboru sektorów i segmentów rynku, źródeł finansowania oraz alokacji środków pieniężnych⁵. Wybór strategii organizacyjnej uzależniony będzie zatem od rodzaju przyjętej formy restrukturyzacji. Celem opracowania jest zaprezentowanie najczęściej występujących form restrukturyzacji możliwych do zastosowania w procesie projektowania strategii organizacyjnych. Wymagało to przedstawiania klasyfikacji restrukturyzacji, etapów procesu restrukturyzacji oraz najczęściej stosowanych metod restrukturyzacji.

2. Klasyfikacja restrukturyzacji

Restrukturyzację można zdefiniować jako systemową przebudowę, modernizację lub unowocześnienie czy też uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw lub innych obiektów badań ekonomicznych. Ma ona charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały, przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których ona dotyczy. Różnicowany sposób postrzegania restrukturyzacji i jej determinant oraz charakteru, istoty i zakresu, znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu spotykanych w literaturze przedmiotu układach klasyfikacyjnych. Przyjmując za punkt odniesienia podmiotową strukturę systemu gospodarczego możemy wyróżnić dwa rodzaje restrukturyzacji⁶:

- restrukturyzację w skali makro (makrorestrukturyzację),
- restrukturyzację w skali mikro (mikrorestrukturyzację).

W zależności od obszaru działalności przedsiębiorstwa objętego procesem przekształceń, wyróżnia się restrukturyzację przedmiotową i podmiotową. Natomiast biorąc pod uwagę cykl życia przedsiębiorstwa oraz sytuacje wywołujące konieczność zmian strukturalnych można w ramach mikrorestrukturyzacji wyróżnić restrukturyzację: kreatywną, antycypacyjną, dostosowawczą oraz naprawczą.

⁴ L.J. Krajewski, L.P., Ritzman, *Operations Management Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing, New York 1990.

⁵ Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001; 2006; C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2003; *Zarządzanie procesami restrukturyzacji: koncepcje – strategie – analiza*, pod red. red. R. Borowieckiego, A. Jakiego, KEiOP, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

⁶ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 32–37.

Restrukturyzację można także sklasyfikować według następujących cech (tabela 1):

1. Z punktu widzenia zakresu restrukturyzacji
2. Ze względu na funkcję.
3. Biorąc pod uwagę strategię restrukturyzacji organizacyjnej i działalności firmy.
4. Restrukturyzację finansową.

Tabela 1: Klasyfikacja restrukturyzacji

Z punktu widzenia zakresu restrukturyzacji:
<i>restrukturyzacja podmiotowa</i> (dotyczy przekształceń prawno-ekonomicznych), <i>restrukturyzacja przedmiotowa</i> (dotyczy zmian w obszarze techniczno- technologicznym i asortymentowym), <i>restrukturyzacja naprawcza</i> (dotyczy przedsiębiorstw którym grozi likwidacja, najczęściej wynika ze złej sytuacji przedsiębiorstw, ma na celu poprawę niekorzystnych warunków ekonomicznych i przywrócenie wypłacalności firmy), <i>restrukturyzacja rozwojowa</i> (za podstawę przyjmuje decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie, dotyczy działań o charakterze innowacyjnym, rozwojowym).
Ze względu na funkcję:
restrukturyzacja dotycząca organizacji i działalności firmy oraz restrukturyzację finansową.
Biorąc pod uwagę strategię restrukturyzacji organizacyjnej i działalności firmy:
usprawnienie organizacji firmy (zmiany struktury organizacyjnej, doskonalenie organizacji procesów pracy administracyjnej i produkcyjnej, rozwój metod zarządzania i systemów informacyjnych), zmiany w działalności wytwórczej, restrukturyzacja zasobów ludzkich, restrukturyzacja łańcucha procesów B+R oraz eksploatacji, restrukturyzacja systemu marketingu.
Restrukturyzacja finansowa:
<i>restrukturyzacja długu</i> , <i>restrukturyzacja majątku</i> , <i>restrukturyzacja kapitału</i> , zmiany systemu alokacji środków finansowych w sferze działalności operacyjnej i socjalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 251.

Restrukturyzacja podmiotowa

W odniesieniu prawno-organizacyjnym procesu restrukturyzacji możemy mówić o sprzedaży lub nabyciu części majątku. Dla polskich warunków najbardziej charakterystyczna i znana z historii jest sprzedaż części majątku przez Skarb Państwa i prywatyzacja przedsiębiorstw, a także tworzenie grup holdingowych (kapitałowych) poprzez usamodzielnianie części zorganizowanych przedsiębiorstw wielozakładowych i spółek.

Restrukturyzacja przedmiotowa

Restrukturyzacja przedmiotowa definiowana jest jako wprowadzenie w przedsiębiorstwie zmian związanych z poprawą funkcjonowania jego sfery techniczno-technologicznej. Charakteryzuje ją to, iż zmiany inicjuje samo przedsiębiorstwo. Celem tego procesu jest między innymi:

- osiągnięcie lub utrzymanie pozycji dominującej w produkcji konkretnej grupy,

- osiągnięcie lub utrzymanie pozycji dominującej w produkcji konkretnej grupy wyrobów (w skali krajowej lub na określonych rynkach zagranicznych),
- dostosowanie asortymentu produkcji do przewidywanego popytu lub aktywnego oddziaływania, polegającego na generowaniu popytu na nowe asortymenty wyrobów,
- znaczny wzrost ilościowy produkcji przy utrzymaniu zasadniczego asortymentu produkcji,
- wzrost rentowności przedsiębiorstwa przy zachowaniu jego zdolności rozwojowych, ukierunkowanych na prognozowany popyt,
- istotna poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionych, uwzględniająca przy tym wzrastające wymagania zdrowotne i socjalne,
- zdecydowane ograniczenie zakłóceń środowiska przyrodniczego wszędzie tam, gdzie przewyższają one dopuszczalny poziom oraz wdrażanie technologii „przyjaznej” dla otoczenia przyrodniczego,
- uczestniczenie przedsiębiorstwa w programach zatrudnienia nadwyżek siły roboczej (bezrobotnych) w określonych regionach czy dziedzinach specjalności.

Restrukturyzacja naprawcza

Restrukturyzacja naprawcza jest skutkiem istniejącego od dłuższego czasu kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstwa. Jej celem jest wyeliminowanie niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, w tym płynności finansowej. Do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej, mających na celu wyeliminowanie ryzyka likwidacji przedsiębiorstwa, należą⁷:

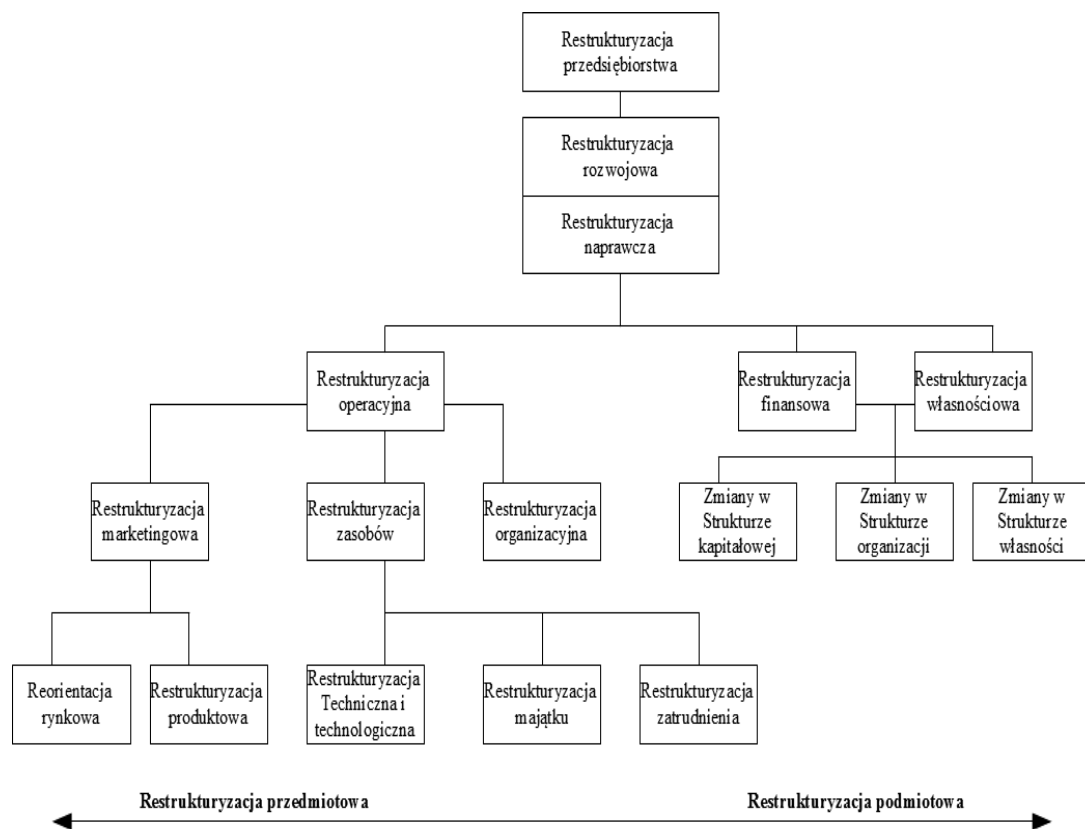
- działania restrukturyzacyjne obejmujące wyłącznie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa – dotyczą one okresu od 1 do 2 lat,
- poprawa wyniku finansowego poprzez wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie,
- koncentracja na dotychczasowej produkcji,
- osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści.

Restrukturyzacja naprawcza to szczególnie odmiana restrukturyzacji adaptacyjnej, przyjmuje charakter działań stabilizujących, a jej celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności. Realizowana jest wtedy, gdy skutek nie wprowadzania zmian strukturalnych we właściwym czasie bądź wprowadzania ich, ale w niedostatecznym zakresie pojawia się zagrożenie dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Realizowana powinna być również w sytuacji znacznego spadku sprzedaży, wzrostu kosztów i pogorszenia się rentowności. Restrukturyzacja naprawcza jest w wielu wypadkach koniecznością, bowiem alternatywą braku takiej restrukturyzacji jest upadłość przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja naprawcza przebiega według ściśle opracowanego i przyjętego do realizacji programu. Podstawą takiego programu jest wyznaczenie głównego jego rdzenia, którego realizację wspierają odcinkowe działania w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa⁸. Zakres i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej przedstawia rysunek 1.

⁷ M. Mozalewski, *Rodzaje i Metody Restrukturyzacji Przedsiębiorstw*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny rok LXXII – zeszyt 2–2010, s. 218.

⁸ P. Cabała, K. Bartusik, *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 2006, s. 18.

Rysunek 1: Zakres i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej



Źródło: P. Cabała, K. Bartusik, *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 2006, s. 19.

Restrukturyzacja rozwojowa

Restrukturyzacja rozwojowa wykorzystuje szanse i możliwości przedsiębiorstwa do wzrostu oraz eliminacji zagrożeń. Efektem poprawnie prowadzonej restrukturyzacji rozwojowej może być zdynamizowanie rozwoju i poprawa kondycji finansowej w długim okresie. Ponadto, poprzez zapobieganie negatywnym zjawiskom ekonomicznym możliwe staje się wywieranie wpływu na otoczenie i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku⁹.

Proces przeprowadzenia restrukturyzacji rozwojowej poprzedza etap uchronienia przed upadkiem, tzw. restrukturyzacja naprawcza lub ratunkowa, następnie przechodzi się do wdrożenia restrukturyzacji rozwojowej¹⁰. Pierwszy etap polega na zmianie formy organizacyjno-prawnej (najczęściej przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa) i prywatyzacji, racjonalizacji poziomu zatrudnienia, restrukturyzacji finansowej (negocjacje z bankami i wierzycielami), rezygnacji

⁹ A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*, Skierniewice, 2009, s. 43.

¹⁰ T. Rachwał, *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych w Południowo-Wschodniej Polsce*, praca naukowa, Akademia Pedagogiczna, Kraków, 2006, s. 100.

z produkcji wyrobów, które nie znajdują nabywców na wolnym rynku, pozbywanie się zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego. Drugi etap to doskonalenie zasad funkcjonowania, a więc działania na rzecz obniżenia kosztów, budowanie skutecznych strategii finansowych, wprowadzanie nowych produktów i technologii, modernizacja posiadanego majątku produkcyjnego, szerokie i intensywne działania pro jakościowe, zwiększanie aktywności marketingowej, i wreszcie ekspansja geograficzna, wchodzenie w fuzje i przejmowanie innych przedsiębiorstw.

Restrukturyzacja operacyjna

Restrukturyzacja operacyjna obejmuje zmiany w podstawowej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, określonej zyskiem lub stratą operacyjną i znajduje swoje odbicie w zmianach stanu i struktury aktywów przedsiębiorstwa. Obejmuje ona szerszy, bardziej autonomiczny obszar zmian identyfikowanych z restrukturyzacją marketingową, restrukturyzacją zasobów oraz restrukturyzacją organizacyjną¹¹.

1. Restrukturyzacja marketingowa – ma na celu zmiany prowadzące do wzrostu sprzedaży, umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku dzięki prowadzeniu m.in. elastycznej polityki cenowej.
2. Restrukturyzacja produktowa – reorientacja dotychczasowej struktury asortymentowej przedsiębiorstwa.
3. Restrukturyzacja zasobów, która dotyczy zmian w zatrudnieniu i szeroko rozumianym majątku przedsiębiorstwa.

Celem restrukturyzacji marketingowej jest rozszerzenie i zaktywizowanie funkcji rynkowych przedsiębiorstwa prowadzące do zwiększenia sprzedaży i wzmocnienia jego pozycji rynkowej. Działania w ramach restrukturyzacji marketingowej doprowadzić mają do zwiększenia produkcji i sprzedaży dóbr generujących przychody przedsiębiorstwa, a z drugiej strony – do odejścia od produktów nierentownych i pozbawionych szans rynkowych, nie odpowiadających potrzebom nabywców oraz wejścia na te rynki, które dają szansę rozwoju. Restrukturyzacja taka opiera się zatem na analizie otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa oraz jednocześnie na analizie kosztów i opłacalności produkcji¹².

Restrukturyzacja produktowa polega na podnoszeniu wartości rynkowej produktów, wydajności i nowoczesności procesów wytwórczych oraz obniżeniu kosztów własnych produkcji. Przekształcenia w restrukturyzacji produktowej mogą dotyczyć¹³:

- rezygnacji z produktów nierentownych i pozbawionych perspektyw,
- zwiększenia produkcji wyrobów rentownych i perspektywicznych,
- poprawy jakości i nowoczesności oferowanych produktów,
- wprowadzenia całkiem nowych produktów, w tym także niezwiązanych z dotychczasową działalnością,
- wchodzenia z dotychczasowymi produktami (lub zmodyfikowanymi) na nowe rynki,
- wprowadzenia nowych produktów na dotychczasowe rynki.

Restrukturyzacja zasobów przedsiębiorstwa, to jedna z trzech zmian przeprowadzanych w firmie w ramach restrukturyzacji operacyjnej. Dąży do zwiększenia i uelastycznienia majątku rzeczowego oraz zasobów ludzkich, tak aby odpowiadały one rynkowym standardom oraz dopasowały przedsiębiorstwo do warunków prowadzonej działalności. W ramach wyżej wymienionej restrukturyzacji wyróżnia się 2 inne, w zależności od środków tworzących zasoby firmy: restrukturyzację techniczną i technologiczną oraz restrukturyzację zatrudnienia.

Restrukturyzacja techniczna i technologiczna jest ściśle powiązana ze zmianami w ofercie przedsiębiorstwa, a zwłaszcza z tym fragmentem restrukturyzacji marketingowej, który dotyczy portfela produk-

¹¹ C. Suszyński, *op. cit.*, 2003, s. 128; 191.

¹² M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielenie*, Warszawa, 2006, s. 28.

¹³ C. Skowronek, G. Sobczyk, A. Zdżyłowski, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – przejawy, wyniki, uwarunkowania finansowe i systemowe. /W:/ Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, 1997, s. 16–49.

tów przedsiębiorstwa. Zmiany w technice i technologii wytwarzania muszą iść w kierunku wdrażania oraz rozwoju metod podnoszących jakość użytkową wyrobów, ich nowoczesność, atrakcyjność z punktu widzenia ostatecznego nabywcy¹⁴.

Restrukturyzacja zatrudnienia dotyczy zmian w kadrze pracowniczej, obejmuje zadania jakościowe i ilościowe¹⁵:

- zmianę ogólnej liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
- zmianę struktury zatrudnienia,
- zmianę kwalifikacji zatrudnionych w celu ich lepszego przygotowania do pracy w przedsiębiorstwie.

Wyżej wymienione zmiany są stosowane najczęściej w procesie restrukturyzacji zatrudnienia. Chcąc obniżyć koszty i zwiększyć swoją konkurencyjność najprościej jest dokonać zmian w zatrudnieniu, które często wiąże się ze zwolnieniem pracowników poprzez likwidację stanowisk. Najważniejsze jest to, aby zmiana w zatrudnieniu nie była celem lecz środkiem prowadzącym do dostosowania się firmy na zmiany zachodzące na rynku. Restrukturyzacja zatrudnienia nie polega tylko na zwolnieniach ludzi. Często temu procesowi towarzyszy tzw. rekonwersja społeczna. Dotyczy ona zarówno nowo przyjętych pracowników oraz tych z dłuższym stażem i obejmuje¹⁶:

- ponowne zatrudnienie na stanowisku pracy o treści zbliżonej do dotychczas wykonywanej przez pracownika,
- rekonwersję zawodową – ponowne zatrudnienie na stanowisku pracy o treści w sposób istotny różniącej się od dotychczas wykonywanej przez pracownika
- przekwalifikowanie – przekształcenia profilu kompetencji znaczącej części pracowników w przedsiębiorstwie.

Obecnie coraz bardziej zwraca się uwagę aby proces restrukturyzacji zatrudnienia był jak mniej negatywny dla pracownika. Osoby zarządzające starają się tworzyć szereg szkoleń i kursów nastawionych na podniesienie bądź zmianę kwalifikacji pracownika, po to aby zatrzymać go w firmie nie posuwając się do zwolnienia. Do tego potrzebna jest silna motywacja, chęć zmian i wiara w to, że restrukturyzacja może przynieść pozytywne skutki¹⁷.

Restrukturyzacja finansowa

Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa jest procesem, który ma na celu wzmocnienie bądź stworzenie określonych warunków podmiotowości przedsiębiorstwa. Zapewnienie bieżącej płynności finansowej polega min. na ułożeniu takich stosunków z dostawcami i odbiorcami oraz instytucjami finansowymi, przy których poziom należności i zobowiązań przedsiębiorstwa umożliwia jego bezkonfliktowe funkcjonowanie. Efektywny rozwój przedsiębiorstwa wymaga ukształtowania struktury kapitałowej, przy której właściwe zainwestowane środki obce oraz zyski zatrzymane w przedsiębiorstwie dają oczekiwany zwrot nakładów oraz pozwalają skorzystać ze zjawiska dźwigni finansowej¹⁸. Program naprawy finansów przedsiębiorstwa może być przeprowadzany z inicjatywy zarządu po pojawieniu się trudności płatniczych lub w ramach postępowania upadłościowego. Negocjacje z bankami i innymi wierzycielami powinny doprowadzić do ugody lub zawarcia tzw. układu przedsiębiorstwa z wierzycielami¹⁹.

¹⁴ C. Suszyński, *op.cit.*, s. 139.

¹⁵ Ibidem, s. 148.

¹⁶ D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltext, Warszawa 1995, s. 18-19.

¹⁷ Ibidem, s. 18-19.

¹⁸ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 35.

¹⁹ A. Duliniec, *Finansowanie Przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 118.

Strategie restrukturyzacji organizacyjnej

Szczególnym rodzajem restrukturyzacji ze względu na proces projektowania strategii organizacyjnej są strategie restrukturyzacji organizacyjnej. Strategie restrukturyzacyjne można podzielić na dwa podtypy: strategię naprawczą i strategię dynamiczną. Strategia naprawcza jest z jednej strony ukierunkowana na reorganizację przedsiębiorstwa, w związku ze stwierdzonymi nieprawidłowościami i błędami działania, z drugiej zaś jej celem jest stworzenie mechanizmów zabezpieczających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zakłóceniami. Strategia dynamiczna jest procesem permanentnego doskonalenia organizacji firmy, kadry kierowniczej i pracowników, usprawnianiami produkcji i jakości wyrobów, usprawnienia pracy²⁰.

Strategie restrukturyzacji w szczególności odnoszą się do działalności²¹:

a) organizacyjnej i działalności firmy:

- usprawnienie organizacji firmy (zmiany struktury organizacyjnej, doskonalenie organizacji procesów pracy administracyjnej i produkcyjnej, rozwój metod zarządzania oraz systemów informacyjnych),
- zmiany w działalności wytwórczej: restrukturyzacja zasobów ludzkich, łańcucha procesów B+R oraz eksploatacji,
- wdrażanie systemu zarządzania przez jakość, reengineeringu i outsourcingu.

b) finansowej:

- restrukturyzacja długu (oddlużenia),
- restrukturyzacja majątku,
- restrukturyzacja kapitału,
- zmiany alokacji środków finansowych w sferze działalności operacyjnej, inwestycyjnej i socjalnej.

Strategie restrukturyzacji organizacyjnej obejmują zakresem bardzo wiele działań takich, jak: zmniejszenie zatrudnienia, zmiany procesów i systemów organizacji aż do zmian w kulturze organizacyjnej. Restrukturyzacja ta prowadzi więc do zmian organizacyjnych²². Zakres zmian organizacyjnych dotyczy najczęściej zmian następujących części szeroko pojętej organizacji²³: zmian technologii, zmian procesów, zmian struktury, zmian strategii, zmian kultury, zmian ludzi. Restrukturyzacja organizacyjna ma znaczenie i zadanie szczególne, bowiem w przypadku prowadzenia równoległych procesów restrukturyzacyjnych, w którymś z wymienionych wyżej obszarów, spoczywa na niej ciężar odpowiedzialności za sprawny przebieg procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie jako całości. Jak się wydaje, bez restrukturyzacji w obszarze organizacji i zarządzania nie można mówić o powodzeniu restrukturyzacji w pozostałych obszarach strategicznych przedsiębiorstwa²⁴. Restrukturyzacja organizacyjna powoduje niejednokrotnie dezorganizację w firmie, a więc wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zjawisk. Komplikacje i trudności we wdrażaniu restrukturyzacji organizacyjnej wynikają ze złożoności samego problemu. Obejmuje on bowiem całość zagadnień związanych z organizacją w sensie rzeczowym, atrybutowym oraz procesem zarządzania. Oba te zagadnienia mieszczą się w obszarze restrukturyzacji organizacyjnej²⁵.

²⁰ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 274–277.

²¹ A. Stabryła, *op. cit.*, s. 58–59 i 251–253; Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2001, s. 206–236.

²² Restrukturyzacja określa sposób zarządzania przedsiębiorstwem dla przeprowadzenia reorganizacji prawnych, własnościowych, operacyjnych lub dotyczących struktury organizacyjnej, w celu uczynienia go bardziej opłacalnego, czy też lepiej zorganizowanego dla swoich obecnych potrzeb [L. Norley, J. Swanson, P. Marshall, *A Practitioner's Guide to Corporate Restructuring*, City Financial Publishing, s. 24; 63].

²³ A. Piotrowicz, *Identyfikacja zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000.

²⁴ Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, „Przegląd Organizacji” 1999.

²⁵ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 71.

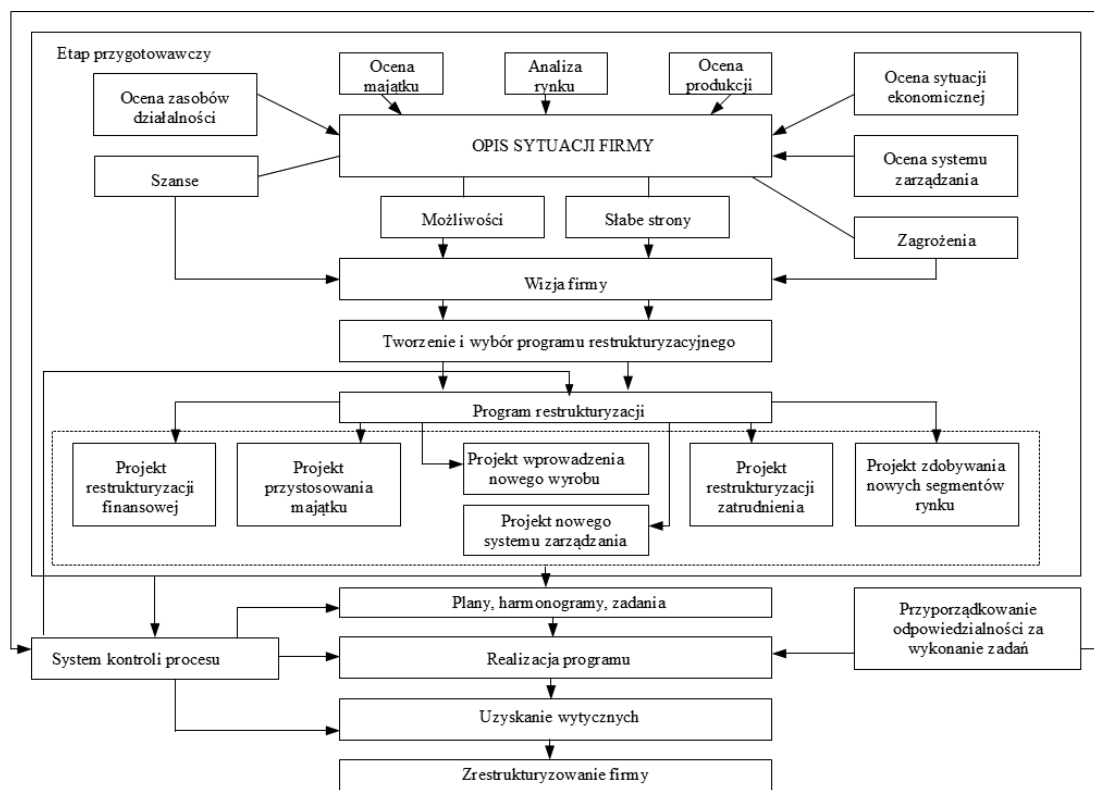
3. Etapy procesu restrukturyzacji

Ogólna metodykę współdziałania z interesariuszami w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa można przedstawić w oparciu o realizację następujących etapów²⁶:

- zidentyfikowanie interesariuszy, odgrywających kluczową rolę w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa,
- analizę i diagnoza tych interesariuszy,
- sformułowanie odpowiednich strategii postępowania wobec interesariuszy,
- wdrożenie strategii postępowania z istotnymi grupami interesariuszy.

W innej formie przedstawiła metodykę reengineeringu T.K. Rosłanowska-Plichcińska (rysunek 2). Podkreśliła ona rolę wymagań klientów, jako czynnika inicjującego zmiany w organizacji, a także znaczenie poszukiwania najlepszych rozwiązań w otoczeniu (benchmarking).

Rysunek 2: Etapy przygotowania restrukturyzacji



Źródło: K. Rosłanowska-Plichcińska, *Metodyka restrukturyzacji*, OPO, Bydgoszcz 1999, s. 57–58.

²⁶ M. Porada-Rochoń, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009, s. 41.

Ponadto jak zauważa G.A Zarenkova, T. Żurawel, R. Mykhajlenko plany restrukturyzacji powinny zawierać: zarówno uzasadnienie ekonomiczne konieczności restrukturyzacji, określanie form i metod reorganizacji, przedstawienie sumy kosztów na przeprowadzenie restrukturyzacji i źródła ich finansowania, a także określenie konkretnych działań skierowanych na realizację planu²⁷.

4. Metody restrukturyzacji

Do najczęściej stosowanych metod wdrażania restrukturyzacji w przedsiębiorstwie należy *Reengineering* (BPR), *Total Quality Management* (TQM) oraz *Lean Production*. W tabeli 2 przedstawiono krótką charakterystykę wymienionych metod.

Tabela 2. Przegląd metod restrukturyzacji organizacyjnej

Reengineering (BPR)	<p>Zakłada konceptualnie nowy model działalności przedsiębiorstwa oraz związany z nim zestaw metod. Punktem wyjścia jest wyzbycie się dotychczasowych zasad, metod, utartych prawd i przyzwyczajień w działaniach firmy, tzn. zrzucenie balastu przeszłości, przez który zwolennicy reengineeringu rozumieją zwłaszcza zasady działalności przemysłowej zrodzone w myślach A. Smitha (specjalistyczny podział pracy). Reengineering, uwzględniając potrzeby klienta, ma na celu sprostanie konkurencji oraz dostosowanie do ciągłych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa BPR zgodnie z sugestią M. Hammer'a i T. Sewarta należy realizować etapami:</p> <p>ETAP 1: Opracuj najpierw jasną strategię działania firmy (przedsiębiorstwa, instytucji).</p> <p>ETAP 2: Rozpocznaj usprawnienie od góry, tj. od procesów najtrudniejszych i najistotniejszych z punktu widzenia klienta zewnętrznego, a także wewnętrznego.</p> <p>ETAP 3: Stwórz poczucie konieczności zmian i przyzwolenia na dokonanie zmian w przedsiębiorstwie.</p> <p>ETAP 4: Projektuj od zewnątrz do wewnątrz, tj. od analizy potrzeb klienta i projektowanego poziomu jego satysfakcji do wewnętrznych procesów przetwarzania surowców i informacji które zapewnią tę satysfakcję.</p> <p>ETAP 5: Pozwól ocenić zaprojektowane rozwiązanie kierownictwu przedsiębiorstwa, konsultantom zewnętrznym i potencjalnym realizatorom.</p> <p>ETAP 6: Stwórz zespół (team) zarządzający realizacją projektu.</p> <p>ETAP 7: Podejmij stosowną decyzję i przystąp do realizacji projektu lub do następnej fazy projektowania.</p>
Total Quality Management (TQM)	<p>Podstawy tej koncepcji są wyznaczane przez następujące cele i założenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – TQM koncentruje się na wymaganiach klientów, – jakość określa się jako pełne zaspokojenie ustalonych wymagań klientów przy najniższych kosztach własnych, – tradycyjne elementy kosztu jakości to: profilaktyka, ocena, błędy wewnętrzne, błędy zewnętrzne, przekroczenie wymagań oraz stracone korzyści, – procesy, które można udoskonalić, wykorzystując techniki TQM, występują wszędzie tam, gdzie w grę wchodzi następujące kolejno czynności ukierunkowane na jeden wspólny cel,

²⁷ G.M. Azarenkova, T.M. Zhuravel, R.M. Myhailenko, *Finanse przedsiębiorstw. Podręcznik do samodzielnego studiowania dyscypliny*, Znanntia-Pres 2009, s. 272.

	<ul style="list-style-type: none"> – produkty i usługi rozpatruje się jako nierozzerwalnie związane z procesami ekonomicznymi i ludźmi, którzy nad nimi pracują- połączenie systemów, technik i zaangażowania załogi pozwala zdobyć przewagę konkurencyjną. – kluczowe hasła w procesie dążenia do jakości to m. in. „dobrze za pierwszym razem”, „żadnych usterek”, „profilaktyka”, „porównanie z konkurencją”(benchmarking), „synergia w pracy zespołowej”, „samokontrola”. – TQM zakłada nieustanne doskonalenie, eliminację strat i kosztów oraz umacnianie lojalnej współpracy z dostawcami i odbiorcami.
Lean Production	<p>Podstawowymi elementami <i>Lean Production</i> są:</p> <ul style="list-style-type: none"> – eliminacja odpadów, – niezawodność wyposażenia oraz niezawodność obróbki, – redukcja: zapasów w toku, braków, czasu realizacji serii produkcyjnej, – korekta błędów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, s. 59; C. Suszyński 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2003, s. 54–55; *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, red. naukowa: R. Borowiecki, A. Jaki, TNOiK, AE, Warszawa-Kraków 2005, s. 301.

Do metod restrukturyzacji możemy zaliczamy także *Outsourcing*, *Outplacement*, *Downsizing* oraz *Delayering* (tabela 3).

Tabela 3. Charakterystyka wybranych metod restrukturyzacji

Outsourcing
Outsourcing jest jedną z metod restrukturyzacji przedsiębiorstwa, identyfikowanej z bardziej dojrzałym etapem przeobrażeń. Najczęściej bywa definiowany jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanej przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.
Outplacement
Metoda ta dotyczy przenoszenia poza przedsiębiorstwo określonych grup jego pracowników. W odróżnieniu od zwykłego zwolnienia pozwala na taką restrukturyzację zatrudnienia, która zatrzymuje określone jednostki czy też całe grupy pracowników w orbicie wpływów przedsiębiorstwa dokonującego zmian.
Downsizing
Terminem tym określa się na ogół redukcję zatrudnienia dokonywaną w związku z restrukturyzacją przedsiębiorstw. Z punktu widzenia całości procesu restrukturyzacji redukcja zatrudnienia- mimo że relatywnie prosta od strony techniczno organizacyjnej- jest szczególnie konfliktogenna i ma szersze konotacje, nierzadko wychodzące poza samo przedsiębiorstwo.
Delayering
Polega na ograniczeniu liczby szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie, również łączy się z redukcją zatrudnienia. Najbardziej widoczne rezultaty osiąga się w odniesieniu do zatrudnienia na średnim szczeblu zarządu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Suszyński 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2003, s. 63–66.

5. Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłej weryfikacji swoich założeń strategicznych oraz gotowości do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, łącznie ze zmianą modelu prowadzenia biznesu. Związane jest z wyborem i wprowadzeniem strategii organizacyjnych. Zmiany te mogą dotyczyć zarówno modyfikacji lub kreowaniu nowych celów przedsiębiorstwa, doskonaleniu struktury organizacyjnej, czy też koncentracji działań gospodarczych. Projektowanie strategii organizacyjnych do ciągle poszukiwanie optymalnego modelu biznesowego, dostosowując się do zmiennych warunków otoczenia. Sposobem na dostosowanie się do tych warunków jest przeprojektowanie modelu działania czyli podjęcie różnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Jak szerokie będą to działania uzależnione będzie od planowanych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1985.
2. Ansoff, H.I., *Implanting strategic management*, Prentice-Hall International, London 1984.
3. Azarenkova G.M., Zhuravel T.M., Myhailenko R.M., *Finanse przedsiębiorstw. Podręcznik do samodzielnej studiowania dyscypliny*, Znannia-Pres 2009.
4. Borowiecki R., *Restrukturyzacja jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
5. Cabała P., Bartusik K., *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 2006.
6. Duliniec A., *Finansowanie Przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
7. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998.
8. Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielenie*, Warszawa, 2006.
9. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001; 2006.
10. Krajewski L.J., Ritzman L.P., *Operations Management Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing, New York 1990.
11. Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, „Przegląd Organizacji” 1999.
12. Mintzberg, H., Quinn J.B., *The Strategy process: concepts, context, cases*, Englewood, Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall 1991.
13. Mozalewski M., *Rodzaje i Metody Restrukturyzacji Przedsiębiorstw*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny rok LXXII – zeszyt 2 – 2010.
14. Norley L.; Swanson, J., Marshall, P., *A Practitioner's Guide to Corporate Restructuring*, City Financial Publishing.
15. Obłój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 11, 1988.
16. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
17. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2001.
18. Piotrowicz A., *Identyfikacja zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000.
19. Porada-Rochoń, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.
20. Rachwał T., *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych w Południowo-Wschodniej Polsce*, praca naukowa, Akademia Pedagogiczna, Kraków, 2006.

21. Rosłanowska-Plichcińska K., *Metodyka restrukturyzacji*, OPO, Bydgoszcz 1999.
22. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.
23. Skowronek C., Sobczyk G, Zdżyłowski A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – przejawy, wyniki, uwarunkowania finansowe i systemowe, /W:/ Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, 1997.
24. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
25. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
26. Stępiak-Kucharska A., Stos D, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury.*, Skiernewice, 2009.
27. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
28. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2003.
29. Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltext, Warszawa 1995.
30. Thompson J.L., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood 1992.
31. Zarenkova G.A, Żurawel T., Mykhajlenko R., *Finanse przedsiębiorstw. Podręcznik do samodzielnego studiowania dyscypliny*, Znannia-Pres 2009.
32. *Zarządzanie procesami restrukturyzacji: koncepcje – strategie – analiza*, pod red. red. R. Borowieckiego, A. Jakiego, KEiOP, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
33. *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, pod red. R. Borowieckiego, A. Jakiego, TNOiK, AE, Warszawa-Kraków 2005.
34. Żyra J., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i wymagania kompetencyjne w czasie globalizacji /W:/ Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, pod red. R. Borowieckiego, A. Jakiego, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

Summary

RESTRUCTURING IN THE DESIGN PROCESS OF ORGANIZATIONAL STRATEGIES

Designing the company's strategy focuses on the problems of development and restructuring. Restructuring efforts are the least effective in such cases when they are not controlled by the clear and easy to understand company strategy. The choice of organizational strategy will therefore depend on the type of accepted forms of restructuring. The aim of this paper is to present the most common forms of restructuring that can be used in the process of designing organizational strategies. This required the submission of a restructuring classification, stages of the restructuring process and most common methods of restructuring.

Andrzej Piotr Wiatrak
Zakład Jakości Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

STRATEGIE ROZWOJU LOKALNEGO JAKO NARZĘDZIA RESTRUKTURYZACJI OBSZARU

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu – opartym na literaturze przedmiotu i strategii Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki” – omówiono następujące zagadnienia: istotę restrukturyzacji obszaru oraz charakterystykę i ocenę przedsięwzięć restrukturyzacyjnych badanego obszaru. Celem opracowania było wskazanie na ile strategia rozwoju lokalnego może być narzędziem restrukturyzacji obszaru oraz co wpływa na jej realizację i zakres działań restrukturyzacyjnych. Analiza strategii rozwoju Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki” wskazuje, że może być ona narzędziem restrukturyzacji obszaru, gdyż wyznacza kierunki i zakres zmian, miejsca ich realizacji, grupy docelowe itp.. Wiele zagadnień ujętych w tej strategii zostało już zrealizowane, ale nie wszystkie, Brak pełnej realizacji przedsięwzięć wynika z różnych uwarunkowań, takich, jak zbyt optymistyczne spojrzenie na ich realizację, brak dostatecznych środków, brak pełnej aktywności mieszkańców i przedsiębiorców badanych gmin.

1. Wprowadzenie

Restrukturyzacja jest pojęciem dotyczącym przede wszystkim sfery gospodarczej i najczęściej mówi się o niej w odniesieniu do podmiotów gospodarczych. Powstała też bogata literatura przedmiotu dotycząca restrukturyzacji przedsiębiorstw, natomiast brakuje szerszych opracowań dotyczących restrukturyzacji organizacji publicznych, jak także restrukturyzacji obszaru (regionu, rejonu, układu lokalnego itp.). Ponadto należy uwzględnić, że restrukturyzowane podmioty występują w określonym obszarze), który ma duży wpływ na przebieg restrukturyzacji, jej zakres i kierunki zmian. W związku z tym warto zastanowić się, co wpływa na restrukturyzację obszaru, jakie są jej uwarunkowania, co określa jej przebieg i jakie są ograniczenia jej przeprowadzenia itd. Dalsze rozważania ograniczono do skali lokalnej, tj. obejmującej – jak przyjęło się w Polsce – gminę, grupę gmin lub powiat, a w niniejszym opracowaniu – lokalną grupę działania, składającą się 5 współpracujących gmin..

Biorąc po uwagę złożoność omawianej problematyki w niniejszym tekście podjęto próbę określenia czynników wpływających na restrukturyzację obszaru i wskazania, w jakim zakresie warunkują one jej przebieg. Zagadnienia te opracowano w oparciu o literaturę przedmiotu oraz strategię rozwoju lokalnego przygotowaną w ramach Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki, grupującej pięć gmin wiejskich (w tym jedną miejsko-wiejską)¹. Celem opracowania było wskazanie na ile strategia rozwoju lokalnego może być narzędziem restrukturyzacji obszaru oraz co wpływa na jej realizację i zakres działań restrukturyzacyjnych. Cel pracy ma zarówno charakter poznawczy, jak aplikacyjny,

2. Istota restrukturyzacji obszaru

Restrukturyzacja obszaru obejmuje zmianę struktur jego dotychczasowej działalności gospodarczej i społecznej, sieci osadniczej oraz zagospodarowania środowiska². Zakres restrukturyzacji zależy od przyjętego celu, określającego jej kierunki i etapy wdrażania, ale także od czynników, które wpłynęły na przyjęcie określonego celu działań (np. wynikających z dużego bezrobocia obszaru, zamykania nierentownych przedsiębiorstw w określonej branży, braku popytu na produkty wytwarzane przez przedsiębiorstwa danego obszaru itd.). Kierunki restrukturyzacji i jej zakres określają też środki, które można przeznaczyć na jej realizację, w tym środki celowe na określone przedsięwzięcia (np. finansowane z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej)³.

Wymienione czynniki wywierają wpływ na wybór działań restrukturyzacyjnych, ale ich ostateczna lista i zakres działań zależy od decydentów, tj. w przypadku obszaru zarządzających samorządami terytorialnymi (powiatem lub gminą), społeczność danego obszaru, a zwłaszcza przedsiębiorcy. Uwzględnić tutaj należy z jednej strony aktywność poszczególnych grup i ich zaangażowanie w opracowywanie programów restrukturyzacyjnych, a z drugiej – wybór określonych programów oraz narzędzi ich realizowania. Z kolei wpływ na trafność wyboru programów restrukturyzacyjnych ma przygotowanie poszczególnych decydentów oraz ich współpraca. Oznacza to, że podstawą wyboru i podjętych działań powinny być kapitał ludzki i kapitał społeczny. Obydwa rodzaje kapitału są potrzebne. Kapitał ludzki, tj. wiedza, umiejętności, doświadczenia itd., ułatwia podejmowani przemysłanych decyzji, opartych na analizie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Z kolei dzięki kapitałowi społecznemu jest usprawniany i uprawomocniany proces podejmowania decyzji i realizacji przyjętych zadań. Wynika to z istoty kapitału społecznego i społeczeństwa danego obszaru, które jest nastawione na dyskusję, współpracę, podjęcia realizacji określonych działań i pomocy w tym zakresie. Natomiast w przypadku braku kapitału społecznego zachodzi proces odwrotny, wyrażający się w obniżaniu sprawności działania i realizacji podjętych decyzji.

Kierunki i zakres restrukturyzacji oraz narzędzia jej wdrażania są zawarte w strategii rozwoju lokalnego (powiatu, gminy, lokalnych grup działania), która jest wynikiem wcześniejszych dyskusji, analizy strategicznej i podjęcia decyzji o jej kształcie. Strategia ta jest jakościową koncepcją przyszłości danego obszaru, zawierającą cele strategiczne i operacyjne, które chcą zrealizować władze samorządowe w oparciu o aktywny udział społeczności lokalnej⁴, Realizacja celów, zadań i głównych przedsięwzięć

¹ Zob. *Lokalna strategia rozwoju na lata 2009-2015* Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki”, Obszar działania: Jedlińsk. Przytyk, Przysucha, Wieniawa, Wolanów i Zakrzew 2009.

² Por. M. Grochowski: *Rozwój układów lokalnych jako podstawa restrukturyzacji regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne” 1991, nr 4 (37), s. 199-200.

³ Z. Brodziński, *Stymulowanie rozwoju obszarów wiejskich na poziomie lokalnym na przykładzie gmin województwa warmińsko-mazurskiego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2011, s. 34 i następane.

⁴ Por. G. Ślusarz, *Zarządzanie rozwojem przez jednostki samorządu terytorialnego – specyfika, potrzeby, wyzwania*, „Problemy Zarządzania”, 2006, nr 3, s. 45-51 oraz A. P. Wiatrak, *Strategie rozwoju gmin wiejskich. Podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich*, Wyd. Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Pan, Warszawa 2011, s. 25-30.

zawartych w strategii rozwoju lokalnego odbywa się przez działania przedsiębiorcze, Rolą władz samorządowych w kreowaniu restrukturyzacji obszaru jest ukierunkowanie przemian strukturalnych zgodnie z przyjętymi celami w strategii rozwoju. W związku z tym ważną rolę ma przygotowanie się do tych zmian, w tym poprzez współpracę poszczególnych grup interesariuszy oraz uzgodnienia kierunków i zakresu zmian..

Przedsięwzięcia restrukturyzacyjne obszaru mogą obejmują – tak jak w przedsiębiorstwie⁵ – różne zagadnienia, ale podstawą ich zwykle jest restrukturyzacja rzeczowa, obejmująca określony zakres działania, na który jest zwrócona strategia rozwoju lokalnego, np. ograniczenie funkcji rolniczej na obszarach wiejskich i jednoczesny rozwój funkcji rezydencjonalnej tych obszarów, czy też funkcji turystycznych. W innym obszarze może być to ograniczanie przemysłu ciężkiego na rzecz przemysłu lekkiego, czy też kreowanie strategii i działań restrukturyzacyjnych, które oszczędzają środowisko.

Analizując restrukturyzację rzeczową obszaru należy uwzględnić różny jej charakter, związany z procesem wdrażania określonych metod wytwarzania i innowacji, w tym dotyczących wytwarzania produktów i usług, ale także nowej działalności. W związku z tym możemy mówić o restrukturyzacji procesowej i restrukturyzacji produktowo-technologicznej. Restrukturyzacja ta może jednocześnie łączyć się z wprowadzaniem technologii i działalności oszczędzających środowisko, jak np. wprowadzania technologii bezodpadowych. Ponadto restrukturyzacja może dotyczyć źródeł finansowania (restrukturyzacja finansowa), sposobu organizacji procesów wytwórczych (restrukturyzacja organizacyjna, czy też zmiany struktury własnościowej (restrukturyzacja własnościowa)⁶.

Przyczyny podejmowania restrukturyzacji obszaru są zróżnicowane, ale na ogół łączą się z procesami rozwojowymi, pobudzaniem rozwoju, wywieraniem korzystnego wpływu na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, ukierunkowaniem ich działalności itp. W związku z tym mówiąc o restrukturyzacji obszaru na ogół mamy na myśli restrukturyzację rozwojową, która ma charakter długofalowy – wynikający z przyjętej strategii rozwojowej i zawierający szeroki zakres zmian. Tak też w rzeczywistości jest pojmowana restrukturyzacja obszaru, jako zmiana struktur i rozwoju określonych dziedzin. Uwzględnić jednak należy, że w niektórych wypadkach możemy mieć do czynienia z restrukturyzacją naprawczą, charakteryzującą się eliminowaniem niekorzystnych trendów rozwojowych i czynników związanych z ich występowaniem⁷.

3. Charakterystyka przedsięwzięć z obszaru LGD „Razem dla Radomki”

Gminy z obszaru Stowarzyszenia LGD „Razem dla Radomki” są gminami rolniczymi, które stopniowo odchodzą od tradycyjnego rolnictwa na rzecz rolnictwa wyspecjalizowanego, produkującego na potrzeby miasta Radom (liczącego ponad 220 tys. mieszkańców), ale także na potrzeby aglomeracji warszawskiej i łódzkiej oraz miasta Kielce. Badane gminy spełniają wobec tych miast funkcje żywicielskie, nakierowane na zaspakajanie podstawowych potrzeb konsumenckich. W związku z tym w tych gminach obserwuje się zmianę struktury wytwarzanych produktów rolniczych, na rzecz takich gałęzi produkcji rolniczej, jak: chów trzody chlewnej, bydła i drobiu oraz uprawa owoców i warzyw, w tym przede wszystkim wiśni i papryki pod osłonami. Dodać należy, że gmina Przytyk i gminy sąsiednie stanowią paprykowe zagłębienie w Polsce, gdyż z tych terenów pochodzi 80% krajowej produkcji tego warzywa. Zmiany w kierunkach produkcji rolniczej, w tym rozwój produkcji owoców i warzyw, był inspirowany szkoleniami i promocją ze strony ośrodka doradztwa rolniczego. Z kolei w strukturze działalności

⁵ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 34 i następane.

⁶ M. Mozalewski *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, rok LXXII, 2010, z. 2, s. 216-218.

⁷ *Ibidem*, s. 218.

pozarolniczej przeważają małe firmy prywatne, najczęściej rodzinne oraz działające w sektorze usług i handlu. Najwięcej firm zajmuje się handlem i naprawami, a następnie wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę, kolejno są firmy budowlane i firmy pracujące na rzecz agrobiznesu ⁸. Dotychczasowa działalność firm i gospodarstw rolniczych nie zapewnia pełnego zatrudnienia, a w następstwie tego występuje na obszarze badanego LGD – tak jak w innych gminach wiejskich – duże bezrobocie (w tym bezrobocie ukryte) oraz migracja zarobkowa ludzi (zwłaszcza ludzi młodych, w tym migracja definitywna) ⁹.

Tabela 1: Cele i przedsięwzięcia w strategii rozwoju lokalnego w LGD „Razem dla Radomki”

Cele ogólne	Cele szczegółowe	Przedsięwzięcia
1. Podniesienie atrakcyjności turystycznej obszaru LGD poprzez wykorzystanie jego walorów przyrodniczych, kulturalnych i historycznych.	1.1. Stworzenie atrakcyjnej oferty turystycznej; 1.2. Ochrona dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego; 1.3. Promocja lokalnych tradycji kulturalnych i przyrodniczych.	I. Dolina Rzeki Radomki atrakcją turystyczną i rekreacyjną II. Budowa spójnej oferty turystycznej mikroregionu LGD „Razem dla Radomki”
2. Integracja i aktywizacja społeczności wiejskiej.	2.1. Rozwój tożsamości społeczności wiejskiej; 2.2. Wzrost potencjału mieszkańców obszaru LGD.	III. Kultura i tradycja elementami spajającymi społeczność wiejską i promującymi obszar LGD „Razem dla Radomki” IV. Edukacja szansą na rozwój indywidualny mieszkańców obszaru
3. Różnicowanie działalności gospodarczej oraz tworzenie pozarolniczych miejsc pracy.	3.1. Wsparcie produkcji i przetwórstwa produktów opartych na lokalnych zasobach i tradycji; 3.2. Rozwój postaw przedsiębiorczych wśród społeczności wiejskiej 3.3. Promocja lokalnych produktów.	V. Wypromowanie markowego produktu lokalnego VI. Podniesienie kwalifikacji rolników i przedsiębiorców wiejskich

Źródło: *Lokalna strategia rozwoju na lata 2009-2015* Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki”, Obszar działania: Jedlińsk. Przytyk, Przysucha, Wieniawa, Wolanów i Zakrzew 2009, s. 34.

⁸ *Lokalna...*, op. cit., s. 25.

⁹ *Ibidem*, s. 31.

Krótką charakterystyką struktury gospodarczej gmin LGD „Razem dla Radomki” wskazuje na potrzebę ich restrukturyzacji, co znalazło odzwierciedlenie w misji działania badanego Stowarzyszenia, sformułowanej następująco: „*Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie <<Razem dla Radomki>> przyczynia się do wzrostu atrakcyjności i rozwoju gospodarczego całego obszaru poprzez aktywizację społeczeństwa i wykorzystanie unikalnych walorów przyrodniczych, kulturowych i historycznych obszaru*”¹⁰. W misji tej podkreśla się aktywność gmin i mieszkańców oraz wykorzystania istniejącego potencjału, głównie przyrodniczego i kulturowego, dla potrzeb rozwoju. Znalazło to odzwierciedlenie w przyjętych celach głównych i szczegółowych strategii rozwoju oraz w 6 przedsięwzięciach ich realizacji, zgłoszonych i uzgodnionych przez społeczność (por. tabelę 1).

Przedsięwzięcia zostały rozbite na poszczególne komponenty i działania wyznaczone w Osi 4 Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013, tj. następujących¹¹:

1. Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej;
2. Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw;
3. Odnowa i rozwój wsi;
4. Małe projekty;
5. Funkcjonowanie LGD – nabywanie umiejętności i aktywizacja;
6. Wdrażanie projektów współpracy.

Przedsięwzięcie I. *Dolina Rzeki Radomki atrakcją turystyczną i rekreacyjną* oraz przedsięwzięcie II. *Budowa spójnej oferty turystycznej mikroregionu LGD „Razem dla Radomki”* podkreślają walory przyrodnicze i turystyczne obszaru, które stają się podstawą przygotowania oferty turystycznej i jej promowania. Podstawą urzeczywistniania tych przedsięwzięć jest różnicowanie działalności gospodarczej w kierunkach pozarolniczych, takich jak¹²:

- rozwój usług turystycznych i około turystycznych (np.. wypożyczania sprzętu rekreacyjnego), a w szczególności rozwój agroturystyki i jej różnych produktów,
- rozwój bazy noclegowej i gastronomicznej obszaru, z wykorzystaniem lokalnych produktów i dziedzictwa kulinarnego oraz produktów rolniczych,
- rozwój lokalnego rzemiosła i rękodzielnictwa oraz pamiątek,
- promocja i komunikowanie się z klientami.

Realizacja poszczególnych działań łączy się z zagospodarowaniem istniejących obiektów oraz ich porządkowaniem i odnową dla nowych funkcji, ale także tworzeniem i rozwojem nowych przedsiębiorstw, zwykle mikroprzedsiębiorstw, np. hoteli, pensjonatów, kwater agroturystycznych, pól kempingowych, barów i restauracji itp. Analizując poszczególne działania należy zwrócić uwagę na odnowę istniejącej bazy i przystosowania jej do nowej działalności, w tym na rewitalizację budynków i ich przebudowę. Ponadto realizacja tych działań jest połączona z edukacją, szkoleniami i różnego rodzaju programami doradczymi rozwijającymi kompetencje zainteresowanych przedsiębiorców, jak i społeczności lokalnej, jej aktywności i działań na rzecz obszaru badanej LGD „Razem dla Radomki”.

Kolejne cztery przedsięwzięcia, tj. kultura i tradycja elementami spajającymi społeczność wiejską i promującymi obszar LGD „Razem dla Radomki”, edukacja szansą na rozwój indywidualny mieszkańców obszaru, wypromowanie markowego produktu lokalnego oraz podniesienie kwalifikacji rolników i przedsiębiorców wiejskich są uszczegółowieniem omówionych dwóch poprzednich przedsięwzięć i wzmocnieniem proponowanych działań. Wyraża się to w przyjęciu zadań, które można pogrupować w następujących blokach¹³:

¹⁰ Ibidem, s. 59.

¹¹ Ibidem, s. 33.

¹² Ibidem, s. 34-40.

¹³ Ibidem, s. 42-50.

1. Usługi i przetwórstwo:

- przetwórstwo produktów rolnych,
- magazynowanie i przechowywanie produktów z obszaru LGD „Razem dla Radomki”,
- sprzedaż hurtowa i detaliczna produktów wysokiej jakości, zwłaszcza żywności;
- usługi transportowe związane ze zbytem produktów z obszaru LGD,
- usługi na rzecz rozwijania turystyki wiejskiej w powiązaniu z wykorzystaniem lokalnych produktów wysokiej jakości,
- rozwój lokalnej aktywności i współpracy gospodarczej poprzez inicjowanie powstawania, rozwoju, przetwarzania, wprowadzania na rynek oraz podnoszenia jakości usług bazujących na lokalnych zasobach i produktach, w tym naturalnych surowcach i produktach z obszaru LGD;

2. Wykorzystanie dziedzictwa kulturowego i odnowa obszarów wiejskich:

- przebudowa i remont, budowa oraz wyposażenie budynków pełniących funkcje społeczno-kulturalne, świetlic, domów kultury i bibliotek, a także obiektów małej architektury,
- zakup i odnawianie obiektów charakterystycznych dla danego regionu lub tradycji budownictwa wiejskiego i ich adaptacji na cele publiczne,
- rewitalizacja budynków wpisanych do ewidencji zabytków użytkowanych na cele publiczne, obiektów małej architektury, miejscowych pomników historycznych i miejsc pamięci,
- odnawianie elewacji zewnętrznych i dachów w budynkach architektury sakralnej i cmentarzach wpisanych do ewidencji zabytków,
- urządzania i porządkowania terenów zielonych, parków i innych miejsc wypoczynku itp.

3. Działania edukacyjne na rzecz rozwoju obszaru LGD:

- działania informacyjno-doradcze,
- organizacja kursów, szkoleń, wizyt studyjnych i innych działań edukacyjnych w zakresie prowadzenia efektywnego i ekologicznego gospodarstwa rolnego,
- wykonywanie badań, analiz, konsultacji, planów rozwoju i animowanie społeczności lokalnych w zakresie produkcji żywności wysokiej jakości,
- organizacja kursów, szkoleń i doradztwa w zakresie prowadzenia i rozwijania działalności gospodarczej, pozyskiwania zewnętrznych środków na realizację inwestycji, konkurencyjności na otwartym rynku, promocji własnych produktów i usług, uzyskiwania certyfikatów, zawierania porozumień producenckich itp.
- działania związane z informowaniem i promocją o inicjatywach społeczno-kulturalnych i edukacyjnych oraz z aktywizacją społeczności lokalnej,
- szkolenie lokalnych liderów i kadr biorących w zakresie rozwoju i wdrażania produkcji żywności wysokiej jakości; promocji dziedzictwa kulturalnego i aktywizowania społeczności lokalnej, kreowania życia kulturalnego na obszarach wiejskich itp.

4. Promocja prowadzonych działań, zwłaszcza działań gospodarczych:

- przeprowadzenie kampanii informacyjno - promocyjnej i organizacja różnego rodzaju imprez promujących żywność wysokiej jakości i produkty lokalne z obszaru LGD,
- utworzenie strony internetowej promującej „zagłębnie papryki” w rejonie i produkty wytwarzane z papryki,
- konkursy na najlepsze produkty wytwarzane w obszarze LGD, w tym wytwarzane z papryki,
- działania związane z informowaniem i promocją o inicjatywach społeczno-kulturalnych i edukacyjnych oraz z aktywizacją społeczności lokalnej;
- organizację imprez kulturalnych, rekreacyjnych lub sportowych na obszarze realizacji LGD, a także organizację imprez promujących cele społeczno-kulturowe,
- przygotowanie i wydanie folderów oraz innych publikacji informacyjnych nt. walorów kulturowych obszaru,
- promocja lokalnej twórczości ludowej, kulturalnej i artystycznej.

Analizując poszczególne przedsięwzięcia i ich komponenty należy zwrócić uwagę na ich ścisłe powiązanie z charakterem obszaru, tj. dotychczasowego rolniczego zagospodarowania i walorami przyrodniczo-turystycznymi¹⁴.

4. Ocena przyjętych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych obszaru LGD „Razem dla Radomki”

Strategia dla Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki” została starannie przygotowana, uwzględniając różnorakie uwarunkowania i możliwości jej wdrożenia, a w wyniku jej realizacji zmiany struktury analizowanego obszaru. Należy uwzględnić, że część zadań i działań zawartych w poszczególnych przedsięwzięciach zostało już zrealizowane, a wiele jeszcze zostało do zrealizowania.

Analizując przygotowaną strategię rozwoju lokalnego należy wskazać, że mocnymi stronami jej przygotowania były przede wszystkim następujące czynniki:

- Przeprowadzenie analizy SWOT w oparciu o zróżnicowane źródła informacji, w tym przede wszystkim w oparciu o wyniki badań ankietowych społeczności lokalnych, ich deklaracji dla realizacji określonych przedsięwzięć i oczekiwań wynikających z przyjętej strategii dla obszaru;
- Uspołecznienie procesu przygotowania strategii poprzez badania ankietowe, wywiady, dyskusje i spotkania oraz zawiązywanie się grup współpracy;
- Centralne położenie badanych gmin wobec ośrodków miejskich (Warszawa, Łódź, Radom, Kielce) oraz dobre połączenia komunikacyjne;
- Wysokie walory środowiska przyrodniczego oraz brak jego degradacji i zanieczyszczeń;
- Oparcie strategii na walorach przyrodniczo-turystycznych i kulturowych obszaru LGD „Razem dla Radomki” oraz na produktach lokalnych, w tym zwłaszcza na miejscowych produktach żywnościowych i rozwijającym się potencjale turystycznym;
- Uwzględnienie w strategii rozwoju lokalnego przetwórstwa produktów rolnych i powiązanie rozwoju turystyki z rolnictwem i wykorzystaniem produktów żywnościowych;
- Powiązanie poszczególnych przedsięwzięć, działań i zadań z programami edukacyjnymi, uczeniem się i doradztwem;
- Aktywność samorządów terytorialnych badanych gmin, ich doświadczenie w zakresie pozyskiwania i zagospodarowania zewnętrznych środków pomocowych oraz podejmowania przez nie działań przedsiębiorczych i restrukturyzacyjnych;
- Kapitał społeczny, którzy tworzą różne grupy mieszkańców badanych gmin, poczynając od samorządów terytorialnych.

Z kolei słabymi stronami przygotowanej strategii rozwoju lokalnego i działań restrukturyzacyjnych były następujące czynniki:

- Brak dostatecznych funduszy (wewnętrznych i zewnętrznych) dla sfinansowania rozwoju lokalnego, a jednocześnie zbyt duże oczekiwania na kapitał zewnętrzny, co przy zwiększeniu wymagań proceduralno-biurokratycznych otrzymania środków pomocowych dodatkowo ograniczało ich pozyskanie;
- Nieuwzględnienie w strategii rozwoju lokalnego zbyt dużych kosztów przemian restrukturyzacyjnych, w tym wysokich kosztów inwestycji w produkcję zdrowej żywności wysokiej jakości;
- Za mało zróżnicowana oferta produktowa obszaru badanego LGD, gdyż w większości łączyła się z działalnością turystyczną, a poza tym mającą częściowo charakter konkurencyjny;
- Brak spójnej oferty turystycznej i produktów komplementarnych, co utrudnia przygotowania pełnej oferty turystycznej;

¹⁴ Powiązanie tych zagadnień dotyczy całej działalności, a w szczególności działalności turystycznej (por. Strategia rozwoju produktu turystycznego obszaru Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki”, Jedlińsk. Przytyk, Przysucha, Wieniawa, Wolanów i Zakrzew 2010).

- Brak dostatecznie określonych narzędzi wdrażania strategii rozwoju lokalnego, co powoduje, że wskazuje ona kierunki przyszłych przemian, ale w związku z tym ma ona częściowo charakter życzeniowy;
- Niskie kwalifikacje zawodowe społeczności lokalnej obszaru, co utrudnia – mimo prowadzenia działań edukacyjnych – rozwijanie dotychczasowej działalności i podejmowania nowej;
- Nieuwzględnienie w strategii rozwoju badanego obszaru LGD migracji ludności, w tym migracji o charakterze definitywnym i wyludniania się obszarów wiejskich.

Mocne i słabe strony analizowanej strategii rozwoju lokalnego wskazują, że same chęci nie wystarczają. Potrzebne są środki na zrealizowanie przyjętych celów i zadań, ale także narzędzia ich wdrażania. Podjęcie współpracy badanych gmin należy ocenić pozytywnie, gdyż rozwój nie kończy się na granicach gminy i w dużym stopniu zależy od otoczenia, a zwłaszcza od wspólnych walorów, które łączą sąsiednie gminy. Lasy, rzeki, rzeźba terenu itd., jak również większość infrastruktury są wspólne dla gmin, dlatego należy zastanowić jak je zagospodarować i wykorzystać dla potrzeb mieszkańców tych gmin. Badane gminy łączy przede wszystkim rzeka Radomka, ale także ukształtowanie terenu związane z tą rzeką. W związku z tym podjęte działania należy ocenić pozytywnie, zwłaszcza że zostały one przygotowane na podstawie konsultacji społecznych. To że nie udało się wszystkiego zrealizować, wynikało przede wszystkim z większych oczekiwań co do aktywności mieszkańców w realizacji przedsięwzięć i ich sfinansowania, a tymczasem niskie tempo rozwoju gospodarki, w tym gospodarki badanych gmin, ograniczyło dopływ wewnętrznych środków, a także zwiększyło migrację miejscowej ludności. Dodatkowo mniejsze było wykorzystanie unijnych środków pomocowych, gdyż nie zadziałał w tym przypadku mechanizm dodawalności środków.

W sumie realizację podjętych przedsięwzięć, mimo niepełnego ich wdrożenia, oceniam pozytywnie. Wyraża się to w przebudowie struktury gospodarczej gmin, zakładaniu nowych firm w działalności pozarolniczej, rozbudowie infrastruktury, odnowie wsi i rewitalizacji, zwróceniu uwagi na sprawy środowiska i jego zagospodarowania itp.. Przykładem takiego zagospodarowania może być Zalew w Domaniewie¹⁵, który powstał na rzece Radomka w gminie Przytyk. Zalew ten powstał wcześniej niż była przygotowana omawiana strategia rozwoju lokalnego, ale cały czas jest on podstawą rozwoju trzech gmin: przylegających, tj. Przytyka, Wieniawy i Wolanowa, ich zagospodarowania oraz przygotowania produktów (zwłaszcza turystycznych). Zalew ten zmienia oblicze gmin, które stają się bardziej turystyczne. Na terenie zalewu jest przystań, gdzie można skorzystać z oferty Mariny Domaniewskiej w zakresie sportów wodnych, takich jak:

- flyboard – urządzenie służące do uprawiania ekstremalnych sportów wodnych, pozwalające na unoszenie się na wysokości do 15 metrów, dzięki wytwarzanemu pod wysokim ciśnieniem strumieniowi wody,
- wakeboarding czyli pływanie za motorówką po powierzchni wody na desce,
- wakesurf, tj. sport wodny polegający na płynięciu na desce po fali, którą wytwarza motorówka

Powstają też obiekty gastronomiczne – wykorzystujące miejscową produkcję rolniczą (zwłaszcza wiśnie i paprykę, których gmina jest głównym producentem) oraz ryby – z nowego zbiorniku. Ponadto wyznaczono nowe szlaki rowerowe i rozwija się wędkarstwo. Powstało także Stowarzyszenie Gospodarstw Agroturystycznych „Zalew Domaniów”, które gotowe jest przyjmować wczasowiczów w nowo powstałych gospodarstwach agroturystycznych, zwłaszcza wykorzystujących własną produkcję rolniczą. Nad zalewem powstało już ponad 100 domków letniskowych, a dalsze są planowane.

¹⁵ Zob. *Przegląd zalewów wokół Radomia. Porównanie ofert* - <http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20120707/POWIAT0206/120709170§ioncat=photostory4>, dostęp z dnia. 15.7.2015 r., s. 4 oraz *Zalew w Domaniewie* – http://przytyk.pl/kategoria-161-zalew_w_domaniowie.html dostęp z dnia 15.07.2015 r., s. 1.

5. Zakończenie

Analiza strategii rozwoju Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki” wskazuje, że może być ona narzędziem restrukturyzacji obszaru, gdyż wyznacza kierunki i zakres zmian, miejsca ich realizacji, grupy docelowe itp.. Ponadto wyznaczone cele i przedsięwzięcia wynikały z konsultacji społecznych i oczekiwań społeczności lokalnych, jak też przeprowadzonej analizy strategicznej. Wiele zagadnień ujętych w tej strategii zostało już zrealizowane, ale nie wszystkie, a część z nich należy odłożyć na **później**, albo nawet zrezygnować. Brak pełnej realizacji przedsięwzięć wynika – o czym była już mowa – z różnych uwarunkowań, takich, jak zbyt optymistyczne spojrzenie na ich realizację, brak dostatecznych środków, brak pełnej aktywności mieszkańców i przedsiębiorców badanych gmin, w tym na skutek migracji i pracy w innych układach osadniczych części mieszkańców.

Biorąc pod uwagę zakres i istniejące uwarunkowania realizacji strategii rozwoju lokalnego w zakresie działań restrukturyzacyjnych wydaje się, że w jej przygotowaniu należy większą uwagę zwrócić na:

1. Kompleksowość rozwoju gmin, uwzględniająca cele przemian strukturalnych obszaru w oparciu o dotychczasową strukturę gospodarczą gmin, ich zagospodarowanie i stan środowiska przyrodniczego, ale także o możliwości sfinansowania tych zmian.
2. Elastyczność i wariantowość przyjętych strategii rozwoju w zależności o możliwości rozwojowych gmin, wskazania głównych priorytetów rozwojowych i ich realizacji w warunkach zmniejszania się funduszy na ich sfinansowanie, gdyż mają one najczęściej charakter potencjalny.
3. Dokładne określenie narzędzi realizacji strategii badanych gmin, gdyż najczęściej brakuje pełnego określenia sposobu ich wdrażania i zastosowania oraz nie tworzą one systemu, który sprzyjałby wyeliminowaniu wielu zagrożeń jej realizacji.
4. Większe włączenie się społeczności lokalnych w przygotowanie i realizację strategii rozwoju lokalnego.

Literatura

1. Brodziński Z., *Stymulowanie rozwoju obszarów wiejskich na poziomie lokalnym na przykładzie gmin województwa warmińsko-mazurskiego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2011.
2. Grochowski M., *Rozwój układów lokalnych jako podstawa restrukturyzacji regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne” 1991, nr 4 (37),
3. *Lokalna strategia rozwoju na lata 2009-2015* Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki”, Obszar działania: Jedlińsk. Przytyk, Przysucha, Wieniawa, Wolanów i Zakrzew 2009.
4. Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, rok LXXII, 2010, z. 2.
5. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Zarys problematyki*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
6. *Przegląd zalewów wokół Radomia. Porównanie ofert* - <http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20120707/POWIAT0206/120709170§ioncat=photostory4>, dostęp z dnia. 15.07.2015 r.
7. *Strategia rozwoju produktu turystycznego obszaru Lokalnej Grupy Działania „Razem dla Radomki”*, Jedlińsk. Przytyk, Przysucha, Wieniawa, Wolanów i Zakrzew 2010..
8. Ślusarz G., *Zarządzanie rozwojem przez jednostki samorządu terytorialnego – specyfika, potrzeby, wyzwania*, „Problemy Zarządzania”, 2006, nr 3
9. Wiatrak A. P., *Strategie rozwoju gmin wiejskich. Podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich*, Wyd. Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2011.
10. *Zalew w Domaniowie* – http://przytyk.pl/kategoria-161-zalew_w_domaniowie.html dostęp z dnia 15.07. 2015 r.

Summary

LOCAL DEVELOPMENT STRATEGIES AS A TOOL FOR RESTRUCTURING OF THE AREA

In this study - based on the literature and strategy of Local Action Group "Together for Radomka" - discusses the following topics: essence of restructuring area, characteristics and opinion of the restructuring activities in analyzed municipalities. The aim of this study was an indication how local development strategy can be a tool for restructuring the area and what affects its implementation and scope of the restructuring measures. Analysis of the development strategy of the Local Action Group "Together for Radomka" indicates that this strategy may be a tool in the restructuring of the area, because determines the directions and scope of implemented changes, target groups, etc. Many of the issues included in this strategy have already been implemented, but not all. Lack of full implementation of restructuring activities follow from a variety of conditions, such as too optimistic look at their implementation, lack of sufficient resources, lack of full activity of residents and entrepreneurs with surveyed municipalities.

Elżbieta Skrzypek

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą

Instytut Zarządzania

Wydział Ekonomiczny

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WPLYW KAPITAŁU RELACYJNEGO NA DOSKONALENIE ORGANIZACJI W WARUNKACH RESTRUKTURYZACJI

Streszczenie

Procesy restrukturyzacyjne towarzyszą działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w zmiennym otoczeniu. Służyć one powinny usprawnieniem procesów biznesowych oraz tworzyć warunki dla wzrostu wartości firm oraz doskonalenia zarządzania. Ważnym narzędziem, które umożliwia restrukturyzację organizacji jest reinżynieria i doskonalenie procesów. W procesach restrukturyzacji bardzo ważną rolę mają do spełnienia relacje, które kształtują stosunki z otoczeniem oraz wpływają na sukces organizacji oraz jej postrzeganie przez uczestników rynku. W warunkach zmienności otoczenia rośnie rola relacji międzyorganizacyjnych. Celem artykułu jest pokazanie wpływu relacji i kapitału relacyjnego na doskonalenie organizacji, wskazanie, że BPR (Business Process Reengineering) jest sposobem na usprawnianie procesów w organizacji, odniesienie się do relacji międzyorganizacyjnych oraz kapitału relacyjnego w podejściu procesowym do zarządzania organizacją. Ponadto pokazanie miejsca relacji i kapitału relacyjnego w koncepcjach kapitału intelektualnego oraz wskazanie na rosnące znaczenie relacji z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi w procesie wzrostu wartości organizacji. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono, że odpowiednio zarządzany kapitał relacyjny, będący elementem kapitału intelektualnego, tworzy warunki dla ciągłego doskonalenia zarządzania organizacją. Artykuł oparty jest o krytyczną analizę literatury oraz wnioskowanie.

1. Wprowadzenie

W warunkach zmienności otoczenia rośnie znaczenie współpracy pomiędzy niezależnymi podmiotami. Dobre relacje wewnętrzne i zewnętrzne traktowane są jako sprawdzone narzędzia umożliwiające wzrost wartości organizacji oraz doskonalenie procesów zarządzania. Organizacje i ich relacje odsadzone są w określonych kontekstach, które mogą wpływać na nie pozytywnie lub negatywnie. Warunkiem tworzenia odpowiednich relacji jest wiedza, która dotyczy rodzaju, zasięgu oraz celu tworzenia relacji. W warunkach nowej gospodarki, gospodarki sieciowej wzrasta znaczenie kapitału intelektualnego, któ-

rego ważnym elementem jest kapitał relacyjny. Wzrasta także rola zasobów niematerialnych w procesach tworzenia wartości organizacji. Kapitał relacyjny stanowi wiedzę osadzoną w międzyorganizacyjnych relacjach firm a sposób jego wykorzystywania zależy od kultury organizacyjnej, umiejętności, innowacyjności i motywacji. Coraz większą rolę mają do spełnienia relacje międzyorganizacyjne, a wzrost znaczenia współpracy między organizacjami uważany jest za jeden z najważniejszych trendów rozwoju we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości.

2. BPR jako sposób na usprawnianie procesów w organizacji

Procesy restrukturyzacyjne są obecne w działalności każdej organizacji. Mają one różne podłoże, przesłanki i przebieg w zależności od poziomu rozwoju, uwarunkowań otoczenia bliższego i dalszego a więc zależne są od potrzeb interesariuszy. Technologia i relacje społeczne mają bardzo duży wpływ na zarządzanie oraz doskonalenie organizacji. Orientacja procesowa wpływa pozytywnie na kształtowanie kapitału relacyjnego oraz przyczynia się do osiągnięcia sukcesu rynkowego przez organizacje przyjmujące taką orientację. Procesy restrukturyzacji są częścią funkcjonowania każdej organizacji z powodu zmian jakie zachodzą w jej otoczeniu. Wśród postaci, które wywarły znaczący wpływ na kształtowanie się elastycznego modelu organizacji, który uwzględnia uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne należy wskazać na P. Druckera, M. Hammera, P. Senge, W.E. Deminga, S. Cove'a, J. Champy, A. i H. Tofler. Spośród wielu sposobów usprawniania procesów biznesowych przedsiębiorstwa wskazać należy na inżynierię procesów. Reinżynieria procesów biznesowych (Business Process Reengineering BPR) to koncepcja stworzona w 1990 roku przez M. Hammera, a spopularyzowana przez M. Hammera i J. Champy'ego. Zakładała ona radykalne i fundamentalne przemyślenie realizowanych przez przedsiębiorstwa procesów i ich przeprojektowanie, które umożliwia poprawę osiąganych wyników w zakresie kosztów, jakości i szybkości działania. Koncepcja ta zakładała odrzucenie regularnych, systematycznych i cząstkowych usprawnień oraz zastaniej rzeczywistości organizacyjnej jako nieprzystającej do zmieniających się warunków otoczenia. Reinżynieria zakłada, że nie ma sensu podejmowanie wysiłku analizowania stanu bieżącego, jeśli chodzi o funkcjonowanie procesów przedsiębiorstwa, lepiej uciec się do radykalnej zmiany. Koncepcja BPR stanowi odejście od ciągłych modyfikacji i zmian procesów w kierunku ich radykalnej przebudowy. Zwiększenie efektów osiąganych przez przebudowywany proces miało mieć swoje źródło w zastosowaniu narzędzi informatycznych i uproszczeniu realizowanego procesu. Koncepcja BPR została wypaczona, często traktowano ją jako downsizing czyli zmniejszanie rozmiarów organizacji. Mentalnie i psychicznie idea reinżynierii była trudna do zaakceptowania dla pracowników przedsiębiorstw, bo nakazywała podważenie i odrzucenie dotychczas stosowanych rozwiązań organizacyjnych¹. Według wskazanych autorów do najważniejszych elementów reinżynierii procesów należą następujące działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu radykalnej poprawy osiąganych wyników²:

- powołanie funkcji właściciela procesu, przejmującego odpowiedzialność za zarządzanie określonym procesem,
- dążenie do spłaszczenia struktury organizacyjnej, które ma na celu zwężenie procesu oraz jego uproszczenie,
- dążenie do „delinearyzacji” procesu, które jest rozumiane jako zachęta do wykonywania prac równoległe, nie zaś w sposób sekwencyjny, działanie takie powoduje znaczne oszczędności zasobów, zwłaszcza zasobu kluczowego, jakim jest czas,

¹ E. Skrzypek, *TQM a reengineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa /W:/ Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, pod red. R. Borowieckiego, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 53-63.

² E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie.. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 132-133.

- zapewnienie wielowariantowości procesu, to jest zdolności procesu do realizacji wielu różnych wariantów tego samego procesu, dostosowanych do nowych sytuacji, rynków, produktów, klientów,
- ograniczenie zewnętrznych punktów kontaktowych procesu, które ma na celu redukcję możliwości pojawiania się nowych punktów styku wymagających ponownej alokacji zasobów oraz uzgodnienia wymienianych informacji.

Odnosząc się do BPR należy wskazać także na koncepcję R. Manganelli i M. Klein. Określi oni tę koncepcję jako metodę radykalnego przeprojektowania kluczowych, z punktu widzenia klienta i przedsiębiorstwa, procesów powiązanych z innymi systemów, procedur, struktury organizacyjnej w celu optymalizowania przebiegu pracy oraz produktywności przedsiębiorstwa³. Istotą tego podejścia było położenie nacisku na zwiększenie produktywności i efektywności kluczowych procesów w wyniku ich radykalnej zmiany.

Na uwagę zasługuje także podejście J. Peppard i P. Rowland do BPR. Według nich jest to filozofia mająca na celu systematyczną poprawę efektywności przedsiębiorstwa poprzez ciągłe wprowadzanie usprawnień na drodze technicznej reorganizacji procesów, które stanowią podstawę jego funkcjonowania. Działalność ta realizowana jest poprzez maksymalizowanie wartości dodanej oraz redukowanie wszelkich zbędnych elementów procesu.⁴ Koncepcja ta znalazła zwolenników, ponieważ była bardziej zrozumiała i akceptowana przez pracowników.

Kolejną koncepcją, która umożliwia poprawę funkcjonowania organizacji jest ciągłe doskonalenie procesów (Business Process Improvement- BPI), zakłada ona wprowadzenie systematycznych, choć niewielkich modyfikacji, które wdrażane w sposób regularny mają znaczny potencjał, jeżeli chodzi o poprawę wyników procesów. Idea ciągłego doskonalenia procesów wymaga od organizacji pewnej dojrzałości, która przejawia się w skutecznym przywództwie, zaangażowaniu ludzi oraz podejmowaniu decyzji na podstawie faktów. BPI zakłada włączenie kreatywnych pracowników w proces doskonalenia. Efekty uzyskiwane w tym procesie mają swe źródło w pracy osób realizujących proces. Ciągłe doskonalenie procesu zakłada wdrażanie małych zmian, ale w sposób systematyczny. Podejście to zakłada, że realizatorzy (zespoły, koła jakości) procesu wspólnie z jego właścicielem mogą w sposób ciągły inicjować, identyfikować i wdrażać modyfikacje i zmiany w procesie. W literaturze zaleca się, by działalność związana z wprowadzeniem usprawnień do procesów odbywała się zgodnie z Kołem E. Deminga PDCA (P-plan, D-do, C check, A-act). Doskonalenie procesów tworzy podstawy dla doskonalenia pracy zespołowej i umiejętności dzielenia się wiedzą, zwraca uwagę na znaczenie kreatywności, zaangażowania pracowników oraz coraz silniejsze umiejscowienie ich w kulturze organizacyjnej oraz świadczy o pewnej dojrzałości organizacyjnej⁵.

Odpowiedzią M. Hamera na mało akceptowaną koncepcję BPR było podejście mieszane, które zakłada naprzemienne wykorzystywanie koncepcji BPR oraz BPI. Podejście to zakłada wykorzystywanie ciągłego doskonalenia procesu aż do osiągnięcia pewnego punktu krytycznego, w którym dalsze usprawnienia nie przynoszą już oczekiwanego i pożądanego efektów. Konieczne jest wówczas zastosowanie BPR w celu radykalnej przebudowy procesu, możliwe jest także zastosowanie nowych technik i narzędzi informatycznych. Po zastosowaniu reinżynierii i radykalnym przeprojektowaniu procesu następuje usprawnianie procesu na drodze niewielkich, ale systematycznych zmian. Takie podejście stwarza możliwość optymalnego działania.⁶

W warunkach restrukturyzacji rośnie znaczenie relacji międzyorganizacyjnych, w tym relacji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

³ R. Manganelli, M. Klein, *Reengineering- metoda usprawniania organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 2-35.

⁴ J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 3-28.

⁵ *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, red naukowa E. Skrzypek, Difin, Warszawa 2013.

⁶ E. Skrzypek, M. Hofman, op. cit., s. 130-136.

3. Relacje międzyorganizacyjne i kapitał relacyjny w podejściu procesowym do zarządzania organizacją

Relacja to związek, zależność, stosunek a kapitał relacyjny związany jest z relacjami organizacji z otoczeniem, klientami, dostawcami oraz kooperantami. Relacje to swoiste powiązania i współzależności między jednostkami i podmiotami systemu gospodarczego. W wyniku relacji i dialogu tworzony jest system wartości ukazujący wzajemne zaufanie i satysfakcję. Każda relacja jest unikalna pod względem jej dynamiki, rozwoju oraz realizacji oczekiwań. Relacje to szczególnie zasób niematerialny, który jest źródłem informacji oraz zrozumienia drugiej strony ⁷. Warunkiem tworzenia odpowiednich relacji jest wiedza dotycząca ⁸:

- rodzaju relacji, jakie są tworzone,
- zasięgu i czasu trwania przedsięwzięcia,
- celu głównego i szczegółowych
- przekonań indywidualnych.

Relacje, kształtujące stosunki organizacji z otoczeniem obejmują klasyczne i specyficzne relacje rynkowe, mega relacje i nano relacje (Tab. 1)

Tabela 1: Główne rodzaje relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem
(w oparciu o kryterium podmiotowe)

Klasyczne relacje rynkowe	Specyficzne relacje rynkowe	Mega relacje	Nano relacje
Dwustronne: dostawca-klient Trójstronne: dostawca- klient- konkurent Relacje zachodzące między uczestnikami kanału dystrybucji	Relacje z klientem w ramach programów lojalnościowych np. realizowane przy wykorzystaniu interaktywnych mediów	Wykraczające poza obszar stosunków wymiennych, realizowanych na danym rynku, realizowane na poziomie całej gospodarki np. kształtowanie opinii publicznej	Realizowane w ramach wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa np. stosunki pomiędzy menedżerem a personelem sprzedaży

Źródło: M. Mitręga, *Marketing relacji - teoria i praktyka*, CeDeWu pl, Warszawa 2005, s. 83.

Od relacji jakie posiada przedsiębiorstwo zależy jego sukces i to, jak jest postrzegane przez innych. Odpowiednie relacje są dla przedsiębiorstwa cenną wartością. Relacje zewnętrzne dotyczą klientów, dostawców, partnerów biznesowych, społeczeństwa, instytucji państwowych, organizacji rządowych a relacje wewnętrzne odnoszą się do pracowników, kadry menedżerskiej oraz właścicieli. Zarówno w obszarze relacji zewnętrznych, jak i wewnętrznych bardzo ważną rolę pełni odniesienie do procesów realizowanych w organizacji. Należy podkreślić istnienie sprzężenia zwrotnego pomiędzy procesami i relacjami w doskonaleniu zarządzania organizacją. Relacje łączą korzyści osiągnięte przez wszystkie strony relacji oraz strony, które są uzależnione od siebie. Występują między nimi różnego rodzaju po-

⁷ *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. naukowy M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002.

⁸ D. Fasel, *Partnering in Action: A Guide for Building Successful Collaboration Across Organizational Boundaries*, Wyd. Pathways, Oxford, 2000, s. 5-14.

wiązania. Nawiązanie relacji wiąże się z najczęściej z ponoszeniem nakładów finalnych, bardzo często relacje sprzyjają innowacyjności⁹.

Coraz większą rolę we współczesnych organizacjach pełnią relacje międzyorganizacyjne, są one przedmiotem zainteresowania wielu obszarów nauk o zarządzaniu. Zachowania organizacji kształtowane są przez relacje społeczne. Ważna rolę w tym względzie pełni koncepcja zakorzenienia działań społecznych Granovettera¹⁰. Zgodnie z tą koncepcją aktorzy społeczni preferują interakcje z tymi, których znają, więzi nowo tworzone są zakorzenione w innych już istniejących więziach, a wcześniej istniejące więzi wpływają na rozwój nowych więzi.

Wzrost znaczenia współpracy pomiędzy organizacjami uważany jest za jeden z najważniejszych trendów rozwojowych we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości. W nauce o zarządzaniu pojawiają się takie koncepcje zarządzania jako koopetycja, zarządzanie sieciowe, projektowe, procesowe. Relacje międzyorganizacyjne dotyczą związków między firmami, firmami a jednostkami sektora publicznego, między firmami a organizacjami pozarządowymi itp. Analizy w tym zakresie odnoszą się do analiz organizacji i relacji między nimi¹¹. W warunkach restrukturyzacji rośnie znaczenie relacji międzyorganizacyjnych, są to konfiguracje, które umożliwiają łączenie zasobów niezależnych organizacji, by tworzyć wartość dodaną. Badanie tych relacji powinno umożliwić zrozumienie ich charakteru, wzorców, źródeł, postaw i konsekwencji¹². Struktury tworzone w ramach tych relacji cechuje dwustronność lub wielopoziomowość. Relacje w ujęciu sieciowym mogą obejmować współpracę, zaufanie, konflikt, komunikację, wymianę, wspieranie. Wykaz wybranych wyróżników sieci międzyorganizacyjnej zawarto w tab.1.

Tabela 2: Wyróżniki sieci międzyorganizacyjnej

Dążenie do współdziałania (renta relacyjna)	Podmioty w sieci zachowują autonomię decyzyjną w procesie współpracy. W niektórych przypadkach na pewnych obszarach ich partnerzy są jednocześnie konkurentami
Wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań	W ramach współpracy sieciowej minimalizuje się koszty transakcyjne, wykorzystując inne niż kontraktowe metody koordynacji bądź stosując kontrakty jako uzupełnienie innych mechanizmów koordynacji
Zwiększenie potencjału innowacyjności	Innowacyjność może dotyczyć zarówno metod zarządzania współpracą i koordynacji działań, jak i efektów (produktów) współdziałania
Wspólnota celów	Z podzielanych celów zwykle wynikają wysoki poziom wzajemności w relacjach oraz duża rola zaufania jako mechanizmu koordynacji
Brak dominującej roli powiązań kapitałowych	Brak powiązań kapitałowych oznacza autonomię jednostek w ramach sieci, w przypadku istnienia znaczących powiązań kapitałowych można mówić o nowym podmiocie (np. organizacji sieciowej) powstałym w wyniku współpracy

⁹ G. Easton, *Industrial Networks: a review*, /W:/ *Industrial Networks. A New View of reality*, red naukowa: B. Axelsson, G. Easton, W. Routledge, London, 1992, s. 8-15.

¹⁰ M. Granoweter, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1985, Vol. 91, No.3, s. 481.

¹¹ *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red naukowa: A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 11.

¹² S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring, *Introducing IOR /W:/ The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, red naukowa: S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring, Oxford University Press, Oxford, 2008, p.4.

Niski poziom integracji pionowej i hierarchii	W sieci koszty związane z hierarchią jako mechanizmem koordynacji są niemal wyeliminowane, uczestnicy sieci charakteryzują się natomiast zróżnicowanymi kompetencjami i dysponują zróżnicowanymi zasobami, które zwykle są wobec siebie komplementarne
Rynkowa elastyczność	Struktura sieciowa w porównaniu z innymi metodami koordynacji charakteryzuje się dużą elastycznością i wysokimi możliwościami szybkiej adaptacji do zmian

Źródło: J. Niemczyk, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* /W:/ red naukowa: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C. H. Beck, Warszawa 2012, s. 12.

Wśród przyczyn tworzenia relacji międzyorganizacyjnych można wskazać: konieczność, asymetrię, wzajemność, wydajność, stabilność i legitymizację¹³. W zależności od stopnia współdziałania oraz przy uwzględnieniu siły i charakteru związku przedsiębiorstwa mogą tworzyć zależności bezumowne, umowne, koordynacyjne, koncentracyjne luźne i zwarte¹⁴. W ramach relacji wyróżnia się więzi formalne, które stanowią splot relacji, których strony, przedmiot i treść są regulowane przez przepisy prawa. Natomiast relacje nieformalne, sprzyjające współpracy i kształtowaniu się relacji wymiany oparte są najczęściej na zaufaniu.

Kapitał relacyjny to wiedza osadzona w międzyorganizacyjnych relacjach firmy. To integralny składnik kapitału intelektualnego¹⁵. Na kapitał relacyjny składa się baza wiedzy o klientach, sieć sprzedaży, marka, uznanie organizacji na rynku. Jakość usług, dbałość o zadowolenie klienta i satysfakcję klienta to bardzo ważne czynniki w procesie budowy kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie. Kapitał relacyjny obejmuje interakcje między pracownikami przedsiębiorstwa i interesariuszami. Jakość relacji to ważny składnik pozycji rynkowej¹⁶. Celem każdego przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie i utrzymywanie klientów, ale bardzo ważne jest także zbudowanie jak najsilniejszych relacji z najbardziej opłacalnymi klientami¹⁷. Sam kapitał relacyjny nie pracuje na rzecz przyszłych dochodów, na to pracują ludzie. Sposób wykorzystania kapitału relacji w organizacji zależy od kultury organizacyjnej, umiejętności, innowacyjności oraz motywacji. Kapitał relacyjny obejmuje trzy części¹⁸: kapitał sieci dostawców, dystrybutorów i organizacji hobbystycznych, kapitał marki oraz kapitał klientów. Kapitał relacyjny utożsamiany jest ponadto z tzw. kapitałem niewidocznym, jego zasoby zawarte są w strukturach utrzymujących relacje z otoczeniem, w strukturach organizacyjnych i informacyjnych, w ludziach oraz w ukierunkowaniu na przedsiębiorstwo. Kapitał relacyjny pełni ważną rolę w organizacji elastycznej, o której J. Brillman mówi, że jest to taka organizacja, w której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowanie się do zmieniających się wymogów konkurencji i potrzeb klientów¹⁹.

¹³ C. Oliver, *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, "Academy of Management Review" 1990, no 2, s. 241-265.

¹⁴ K. Szara, *Stan współpracy przedsiębiorstw w aspekcie realizacji ich celów, /W:/ Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce: integracja, kooperacja, klastering*, red. naukowa: R. Borowiecki, T. Rojek Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.

¹⁵ F. Carroll, R.R. Tansey, *Intellectual Capital in the New Internet Economy: It's meaning measurement and management for enhancing quality*, "Journal of Intellectual Capital" 2000, t.1. nr 4.

¹⁶ *Kapitał intelektualny- dylematy i wyzwania, red naukowa A. Poczrowski*, WSB-NLU Nowy Sącz, 2001, s. 39.

¹⁷ A. Szablewski, *Kapitał klienta /W:/ Metody wyceny spółki- perspektywa klienta i inwestora*, red. naukowa M. Paufla, A. Szabelski, Poltext, Warszawa 2006, s. 59.

¹⁸ J. Wilk, *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* "Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania" Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004, nr 75.

¹⁹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 2002, s. 391.

Kapitał społeczny stanowi ważną formę kapitału relacyjnego, tkwi on w relacjach i jest własnością sieci²⁰. Efektem kapitału społecznego jest tworzenie sieci współpracy a warunkiem skutecznego funkcjonowania tej sieci jest dobra komunikacja i zaufanie²¹. A. Jashapara twierdzi, że kapitał społeczny należy rozpatrywać w trzech wymiarach: strukturalnym, relacyjnym i poznawczym, przy czym kapitał relacyjny odzwierciedla historię interakcji między ludźmi, determinujących poziom wzajemnego zaufania, normy i oczekiwania charakteryzujące daną społeczność²². Należy ponadto wskazać na kapitał strukturalny relacyjny, który jest elementem kapitału intelektualnego wg K. E. Sveiby'ego.

Obejmuje on:

- sieci czyli kluczowe aspekty, sieci powiązań: biznes – alianse,
- markę czyli kluczowe aspekty, świadomość, reputację, relewantną dyferencjację,
- klientów; kluczowe aspekty, lojalność, potencjał, silne strony, uzależnienie²³.

We współczesnym świecie szansę na sukces i przetrwanie mają przedsiębiorstwa innowacyjne, które tworzą coś nowego, nowe wyroby, usługi, rynki, w nowy sposób zaspokajają potrzeby coraz bardziej wymagających klientów. Bardzo ważną rolę w tym względzie pełnią zasoby niematerialne, w tym wiedza, kapitał intelektualny, kapitał społeczny, a szczególnie szeroko zakrojone relacje²⁴. Sukces zawsze wymaga aktywności, inwencji, kreatywności, chęci, odwagi, pomysłu, myślenia i sprawnego działania, w ich ramach bardzo ważną rolę pełnią więzi międzyludzkie. Stworzenie trwałych relacji wymaga czasu, troski i cierpliwości, wszak zaufanie tworzy się bardzo długo, a traci szybko oraz długo odbudowuje. Relacje to szczególnie zasób niematerialny, który jest źródłem informacji i zrozumienia drugiej strony²⁵. Relacje to swoiste powiązania i współzależności między jednostkami i podmiotami systemu gospodarczego. W wyniku relacji i dialogu tworzony jest system wartości ukazujący wzajemne zaufanie i satysfakcję. Każda relacja jest unikalna pod względem jej dynamiki, rozwoju, realizacji oczekiwań.

4. Miejsce relacji i kapitału relacji w koncepcjach kapitału intelektualnego

„Wczorajsze przedsiębiorstwa optymalizowały swój biznes obniżając koszty i podnosząc wydajność. Dzisiaj należy optymalizować swoją zdolność do elastycznego działania i dostosowywania się do nowych warunków”²⁶.

Wśród wielu definicji kapitału intelektualnego na uwagę zasługuje definicja G. Ross i J. Ross, którzy ujmują kapitał intelektualny w kategorii ukrytych aktywów organizacji, nie uwzględnianych w jej sprawozdaniu finansowym, obejmujących zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak również to, co pozostaje po ich odejściu²⁷.

²⁰ E. Skrzypek, *Wpływ zaufania i relacji na rozwój kapitału społecznego organizacji*, /W:/ *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania. Aspekty społeczne*, red naukowa: U. Balon, T. Sikora, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2015, s. 139-154.

²¹ A. Sawicka, *Kapitał społeczny* /W:/ *Wiedza i doświadczenie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005, s. 66-69.

²² A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE Warszawa 2006, s. 348.

²³ P. Hofman-Bang, H. Martin, *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, E-mentor, 2005, 4 (11), SGH Warszawa 2005, s. 48.

²⁴ *Knowledge, innovation and quality as factors of the success in the new economy*, red naukowa: A. Skrzypek, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS Lublin, 2014.

²⁵ *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red naukowa M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002.

²⁶ „Zarządzanie na świecie”, 2000, nr 10, s. 30.

²⁷ G. Ross, J. Ross, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, 1997, vol. 30, nr 3, s. 413-426.

N. Bontis umiejscawia kapitał relacji w kapitale rynkowym, podobnie A. Brooking relacje z klientami lokuje wśród aktywów rynkowych, jednocześnie podkreśla, że na relacje te wpływają takie czynniki jak system komunikacji z rynkiem, bazy danych klientów czy system przepływu informacji.

W modelu H. Saint-Onge wyróżnione zostały kapitał ludzki, strukturalny i kapitał kliencki, pod pojęciem którego rozumie się związki, jaki łączą przedsiębiorstwo z partnerami, w tym z klientami.

M. Bratnicki umiejscawia relacje z klientem w strukturze zewnętrznej kapitału organizacyjnego, autor ten wskazuje na zasoby rynkowe, w tym powstałe w wyniku powiązań z klientami. Podobnie relacje z klientami w ramach kapitału strukturalnego umiejscawiają L. Edvinsson i M.S. Malone.

Kapitał organizacyjny według nich odnosi się do systemów przepływu informacji, z drugiej zaś wiąże się z charakterem relacji z klientami.

Zasoby niematerialne organizacji to kapitał intelektualny, do którego zalicza się:

- kapitał organizacyjny, obejmujący aktywa niematerialne, nie uwzględnione w sprawozdaniach finansowych, będące własnością przedsiębiorstwa, patenty, licencje, kulturę organizacyjną,
- kapitał rynkowy, obejmujący wizerunek firmy oraz ogół relacji z klientami,
- kapitał ludzki obejmujący wiedzę, umiejętności, doświadczenie pracowników oraz aktywa niematerialne, których właścicielem są pracownicy, a nie przedsiębiorstwo.

Kapitał intelektualny to: wiedza, umiejętności, doświadczenie, stosunki z klientami, które są źródłem przewagi przedsiębiorstwa na rynku. Jednocześnie należy pamiętać, że nie każda wiedza jest kapitałem intelektualnym, nabiera ona cech kapitału dopiero wówczas, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra firmy. Wiedza i kapitał intelektualny są podstawą sukcesu firmy. Kapitał intelektualny jest zawsze nierozzerwalnie związany z wiedzą, doświadczeniem ludzi oraz relacjami z klientami oraz stosowanymi technologiami informatycznymi²⁸.

Współczesne przedsiębiorstwa poszukują sposobów, które umożliwiłyby stworzenie trwałych relacji z partnerami rynkowymi. Najczęściej opierają się one na zaufaniu i lojalności. Utrzymanie klienta dotychczasowego jest pięć razy tańsze niż pozyskanie klienta nowego. Zadowolony klient może oddziaływać na decyzje zakupowe innych osób poprzez pozytywne informacje o dokonanej transakcji. Należy pamiętać, że klient płaci za nadzieję spełnienia swoich oczekiwań związanych z przedmiotem zakupu. Relacje z klientami powinny przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, co możliwe jest tylko wówczas, gdy będą one nie tylko skuteczne, ale przede wszystkim efektywne. Uznaje się, że w toku badań nad kapitałem intelektualnym N. Bontis zasugerował termin kapitał relacyjny (ang. relations capital) dla określenia związków organizacji z partnerami zewnętrznymi zastępując tym samym pojęcie kapitału klienta²⁹. Ten wymiar kapitału relacyjnego jest często uznawany za najistotniejszy, gdyż określa metody rozwoju kapitału ludzkiego i strukturalnego. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym we wszystkich jego wymiarach jest podstawą funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Jednak ze względu na konieczność kompleksowości działań, brak konsensusu w zakresie uniwersalnych metod pomiaru kapitału intelektualnego, w tym także kapitału relacji oraz brak szybkiego przełożenia na poprawę wyników finansowych, kapitał relacji nie jest ciągle jeszcze w wystarczającym stopniu doceniany jako ważne narzędzie poprawy wartości i rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.

Relacje z klientami ujęte są w wielu koncepcjach kapitału intelektualnego. W wielu koncepcjach podkreśla się znaczącą rolę relacji z klientami, którzy powinni być zadowoleni, usatysfakcjonowani, lojalni i zaangażowani i coraz częściej stają się prosumentami (tab. 3).

²⁸ *Kapitał intelektualny w organizacji*, red naukowa E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin, 2009.

²⁹ N. Bontis, *There's a price on your head – managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly” 1996, s.42.

Tabela 3: Wskazania dla producentów w budowaniu korzystnych relacji z prosumentami

Lp.	Działania
1.	Szczerość i prawdomówność w kwestii produktu oraz form i narzędzi promocji
2.	Zapewnienie swobody wymiany informacji, otwarcie się na to, co mają do powiedzenia prosumenci
3.	Prowadzenie otwartego dialogu konsument-firma opartego na obustronnej zgodzie
4.	Uczynienie prosumenta integralną częścią procesów twórczych w obrębie strategii produktów i usług, a nie tylko marketingu
5.	Dawanie prosumentom poczucia wyjątkowości i specjalne traktowanie
6.	Dowartościowanie i nagradzanie prosumentów

Źródło: M. Zakrzewska, M. Radzikowski, *Współczesny klient-prosument (szansa czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa) /W:/ Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, red naukowa E. Skrzypek, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS Lublin, 2010, s. 61.

Kształtowanie korzystnych i trwałych więzi z klientami to bardzo ważny czynnik sukcesu współczesnych organizacji. Klienci powinni być traktowani jako ważne, nie dające się skopiować aktywa firmy³⁰. Nie każdy klient ma taką samą wartość dla firmy. Spośród wszystkich klientów firma powinna wybrać tych, z którymi ma zamiar budować długookresowe relacje. Dlatego należy zastanowić się którzy klienci przynoszą najwyższy zysk, z którymi współpraca może być najbardziej opłacalna, którzy mają istotne znaczenie dla przyszłości firmy, także tych, z których można zrezygnować oraz tych, których interesuje nie tylko cena, lecz także partnerstwo z firmą³¹.

Ocenia się, że przeciętna firma traci co roku około 10-30% klientów. Wśród przyczyn odejść klientów wskazuje się cechy produktu nieodpowiadające klientowi, brak profesjonalizmu, sposób przyjmowania i/lub realizacji reklamacji, nieuczciwość firmy i brak etyki postępowania wobec klienta, niechętnie udzielanie lub opieszalność w udzieleniu pomocy klientowi³².

Wiedza o kliencie zapewnia przewagę nad konkurencją, redukcję kosztów i zwiększanie zysków³³. Badania potwierdzają, że firmy często koncentrują się na zdobywaniu nowych nabywców³⁴. Klienci wiedza o kliencie to najcenniejsze aktywa firmy³⁵. Dla przyszłości przedsiębiorstw istotne jest przesuwanie akcentu z działań sprzedażowych w kierunku budowy powiązań relacyjnych z klientami. Firmy, które potrafią przywiązać do siebie klienta mają szansę na zbudowanie silnej przewagi rynkowej. W sytuacji, gdy wiele firm stara się zwiększyć swoje udziały rynkowe, utrzymanie dotychczasowych klientów i zwiększenie ich lojalności staje się dużym wyzwaniem. Ważnym powodem, dla którego warto budować relacje z klientami jest możliwość redukcji kosztów w długim okresie. Lojalny klient przynosi firmie określone zyski. Utrzymywanie stałych związków z klientem lojalnym, zadowolonym, usatysfakcjonowanym i zaangażowanym kosztuje czasami nawet kilka razy mniej niż zdobycie nowego klienta. Zwolennicy poszczególnych marek stają się nie tylko ich obrońcami, ale często spontanicznie

³⁰ *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, red naukowa Wyd. UMCS Lublin 2010.

³¹ L. H. Gordon, op. cit. s. 17.

³² M. Szudzikowski, *Przychływy i odpływy klientów*, Marketing w praktyce, 2006, nr 6.

³³ *Satysfakcja klienta. Strategia-pomiar-zarządzanie*, red naukowa L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 145-167.

³⁴ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2004, s. 117.

³⁵ A. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w obsłudze klienta- wyniki badań*, „Problemy Jakości” 2015 nr 2, s. 9-14.

tworzą sieci poleceń ustnych dla swoich ulubionych produktów. Lojalność wobec marki czasem staje się symbolem statusu społecznego.

W warunkach wzrostu roli zasobów niematerialnych wzrasta ranga kapitału intelektualnego, w tym kapitału relacji. Klient dziś jest znaczącym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Jego zadowolenie i lojalność tworzy podstawy do trwania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Rola kapitału relacji jako znaczącego elementu kapitału intelektualnego stale wzrasta, dlatego niezmiernie ważnym problemem wymagającym badań i rozwiązania staje się wycena wartości tego kapitału. Charakter relacji, jaki nadany zostanie relacjom z klientem wpływa na kształt i wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Ph. Kotler twierdzi, że więzi te mogą mieć następującą postać³⁶: relacje na poziomie podstawowym, relacje reaktywne, relacje odpowiedzialne, relacje proaktywne, relacje partnerskie. Relacje powinny być partnerskie oraz skuteczne i by mogły rozwijać się w dobrym kierunku konieczne jest zwracanie uwagi na:

- elastyczność, rozumianą jako możliwość dopasowania zasad współpracy do zmian jakie w otoczeniu bliższym lub dalszym pojawią się,
- szybką i kompleksową wymianę informacji, która może mieć wpływ na modyfikację zasad współpracy,
- zaufanie i pełne zaangażowanie i wiarygodność, a więc możliwość ograniczenia ryzyka i niepewności w kontaktach stron współpracujących ze sobą,
- wspólną odpowiedzialność obu stron za pojawiające się problemy w trakcie współpracy.

Relacje z klientami powinny przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, co możliwe jest tylko wówczas, gdy będą one nie tylko skuteczne, ale przede wszystkim efektywne.

Uznaje się, że w toku badań nad kapitałem intelektualnym N. Bontis zasugerował termin kapitał relacyjny (ang. relations capital) dla określenia związków organizacji z partnerami zewnętrznymi zastępując tym samym pojęcie kapitału klienta³⁷. Ten wymiar kapitału relacyjnego jest często uznawany za najistotniejszy, gdyż określa metody rozwoju kapitału ludzkiego i strukturalnego. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym we wszystkich jego wymiarach jest podstawą funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Jednak ze względu na konieczność kompleksowości działań, brak konsensusu w zakresie uniwersalnych metod pomiaru kapitału intelektualnego, w tym także kapitału relacji oraz brak szybkiego przełożenia na poprawę wyników finansowych, kapitał relacji nie jest ciągle jeszcze w wystarczającym stopniu doceniany jako ważne narzędzie poprawy wartości i rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa. Relacje z klientem stanowią szczególny rodzaj aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Nawiązanie relacji z klientem jest ostatecznym celem i rezultatem wszystkich działań ukierunkowanych na tworzenie wartości w przedsiębiorstwie. Dzięki relacjom z klientem, w wyniku dokonywanej ekonomicznej wymiany firma generuje wartość, wszystkie działania poprzedzające kreują koszty. W wartości relacji z klientem ujawnia się wartość wszystkich aktywów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo tj. aktywów materialnych i niematerialnych. Wśród czynników, które sprzyjają tworzeniu wartościowych dla obu stron relacji należy wskazać na:

- produkty wysokiego zaangażowania, zakup jest dokonywany po dłuższej analizie,
- wysokie ryzyko dla klienta dokonania złego wyboru,
- możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb,
- konieczność szkolenia klienta w obsłudze i korzystaniu z przedmiotu oferty,
- potrzeby psychologiczne klienta, chce być doceniony³⁸,
- konieczność dostarczania dodatkowych usług, np. serwisu posprzedażnego,
- powtarzalność zakupów,

³⁶ J. Otto, *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa 2001, s. 71.

³⁷ N. Bontis, *There's a price on your head – managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly” 1996, s.42.

³⁸ G. Urbaniak, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 209-210.

- możliwość zróżnicowania oferty,
- istnienie kosztów przestawienia po stronie klienta.

Wartość relacji firmy z klientami składa się na tzw. kapitał klienta³⁹. Dla firmy kapitał klienta stanowi sumę życiowej wartości wszystkich jej obecnych, a także potencjalnych klientów. Można zatem przyjąć, że kapitał klienta jest równy sumie zdyskontowanych przepływów gotówkowych, jakie firma będzie uzyskiwała dzięki relacjom ze swoimi klientami. Wartość kapitału klienta może być więc utożsamiana z wartością przedsiębiorstwa⁴⁰. O relacjach z klientami można mówić w sensie węższym i szerszym. Relacje w sensie szerszym stanowią część goodwill przedsiębiorstwa. Do najważniejszych determinant tworzenia wartości relacji z klientem należą dwie grupy czynników:

- kształtujące inercję klientów, powodujące, że opłaca się im pozostać z firmą,
- informacje na temat klientów posiadane przez firmę, pozwalające lepiej dostosować ofertę firmy do potrzeb.

W obecnych warunkach budowanie trwałych relacji z klientami oraz pozyskiwanie ich zaufania wydaje się być podstawowym warunkiem funkcjonowania firm w warunkach rosnącej konkurencji⁴¹. Coraz bardziej wymagający klienci funkcjonują w warunkach szerokiego dostępu do informacji. Wzrasta świadomość możliwości dokonania wyboru spośród wielu ofert, kształtuje się nowy obraz społeczności konsumenckiej. Klienci liczą na wysoką jakość sprzedawanych produktów, przystępne ceny, wygodny dostęp do kanałów dystrybucji oraz innowacyjne zachowania ze strony przedsiębiorstw⁴². Badania potwierdzają, że firmy często koncentrują się na zdobywaniu nowych nabywców.⁴³ Pozyskany klient generuje dla firmy przychód niemal od razu. Jeżeli chodzi o zysk, to uwzględniając koszty pozyskania klienta pojawia się on najczęściej dopiero w trzecim roku współpracy. Dla przyszłości przedsiębiorstw istotne jest w związku z tym przesuwanie akcentu z działań sprzedażowych w kierunku budowy powiązań relacyjnych z klientami.

5. Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa poszukują sposobów, które umożliwiłyby im stworzenie i utrzymanie trwałych relacji z partnerami rynkowymi. Relacje z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczyniają się do wzrostu wartości organizacji. Coraz większą rolę pełnią relacje międzyorganizacyjne, a wzrost znaczenia współpracy między organizacjami uważany jest za jeden z najważniejszych trendów rozwoju we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym, w tym kapitałem relacyjnym stanowi podstawę funkcjonowania współczesnej organizacji. Kształtowanie korzystnych relacji z klientami to znaczący czynnik sukcesu, szczególnie w długim okresie, ponieważ stwarza możliwości redukcji kosztów. Dla przyszłości przedsiębiorstw bardzo ważne znaczenie ma przesuwanie akcentu z działań sprzedażowych w kierunku budowy powiązań relacyjnych z klientami. Relacje partnerskie w ramach organizacji i międzyorganizacyjne wymagają dla swojego rozwoju elastyczności, szybkiej i kompleksowej wymiany informacji, zaufania, zaangażowania oraz wspólnej odpowiedzialności stron powstałej relacji. Wartość relacji firmy z klientami składa się na tzw. kapitał klienta, którego wartość bywa utożsamiana z wartością klienta. Jednocześnie ze względu na konieczność kompleksowości działań, brak konsensusu w zakresie uniwersalnych metod pomiaru kapitału

³⁹ R. Rust, K. Lemon, V. Zeitham, *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68, No 1.

⁴⁰ T. Ambler, *Marketing and Finance: Do They Face Two Ways*, Thesis, 2004, www.smb.at/media/pdf.

⁴¹ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE Warszawa 2005.

⁴² B. Dobiegała - Korona, *Pod kątem wartości klientów*, „Manager” 2004, nr 2.

⁴³ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2004.

intelektualnego, w tym także relacyjnego oraz brak szybkiego przełożenia na poprawę wyników firmy powodują, że kapitał relacyjny nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu doceniany jako znaczące narzędzie poprawy wartości i ważne narzędzie doskonalenia w procesach restrukturyzacji organizacji.

Literatura

1. Ambler T., *Marketing and Finance: Do They Face Two Ways, Thesis*, 2004, www.smb.at/media/pdf.
2. Bontis N., *There's a price on your head – managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly” 1996.
3. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 2002.
4. Carroll F., Tansey R.R., *Intellectual Capital in the New Internet Economy: It's meaning measurement and management for enhancing quality*, ‘Journal of Intellectual capital’ 2000, t.1. nr 4
5. Cropper S., Ebers M., Huxham C., Ring P.S., *Introducing IOR /W:/ The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, red. naukowa: S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring, Oxford University Press, Oxford, 2008.
6. Dobiegała – Korona B., *Pod kątem wartości klientów*, „Manager” 2004, nr 2.
7. Easton G., *Industrial Networks: a review, /W:/ Industrial Networks. A New View of reality*, B. Axelson, G. Easton, W. Routledge, London, 1992.
8. Fasel D., *Partnering in Action: A Guide for Building Successful Collaboration Across Organizational Boundaries*, Wyd. Pathways, Oxford, 2000.
9. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2004.
10. Granoweter M., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, “American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No.3.
11. Hofman-Bang P., Martin H., *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, E-mentor, 2005, 4 (11), SGH Warszawa 2005.
12. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE Warszawa 2006.
13. *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red naukowa: Koźmiński A., Latusek-Jurczak D., Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
14. Manganelli R., Klein M., *Reengineering- metoda usprawniania organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
15. *Satysfakcja klienta. Strategia-pomiar-zarządzanie*, red naukowa: Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
16. Oliver C., *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, “Academy of Management Review” 1990, no 2.
17. Otto J., *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa 2001.
18. Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
19. *Kapitał intelektualny- dylematy i wyzwania*, red. naukowa: Poczrowski A., WSB-NLU Nowy Sącz, 2001.
20. Ross G., Ross J., *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning, 1997, vol. 30, nr 3.
21. Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE Warszawa 2005.
22. Rust R., Lemon K., Zeitham V., *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68, No 1.
23. Sawicka A., *Kapitał społeczny w: Wiedza i doświadczenie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce*, Warszawa 2005.
24. *Knowledge, innovation and quality as factors of the success in the new economy*, red naukowa: Skrzypek A., Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS Lublin, 2014.

25. Skrzypek A., *Zarządzanie wiedzą w obsłudze klienta- wyniki badań*, „Problemy Jakości” 2015 nr 2.
26. *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, red naukowa: Skrzypek E., Difin, Warszawa 2013.
27. *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, red naukowa: Skrzypek E., Wyd. UMCS Lublin 2010.
28. *Kapitał intelektualny w organizacji*, Skrzypek E., Wyd. UMCS Lublin, 2009.
29. Skrzypek E., *TQM a reengineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa /W:/ Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red naukowa: R. Borowiecki, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997.
30. Skrzypek E., *Wpływ zaufania i relacji na rozwój kapitału społecznego organizacji, /W:/ Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania. Aspekty społeczne*, red. naukowa: U. Balon, T. Sikora,) Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2015.
31. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
32. *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. naukowa: Strużycki M., Difin, Warszawa 2002.
33. Szablewski A., *Kapitał klienta /W:/ Metody wyceny spółki- perspektywa klienta i inwestora*, red naukowa: M. Paufla, A. Szabelski, Poltext, Warszawa 2006.
34. Szara K., *Stan współpracy przedsiębiorstw w aspekcie realizacji ich celów, /W:/ Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce: integracja, kooperacja, klastering*, red. naukowa: R. Borowiecki, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2011.
35. Szudzikowski M., *Przyptywy i odpływy klientów*, Marketing w praktyce, 2006, nr 6.
36. Urbaniak G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa 2008.
37. Wilk J., *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* ”Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania” Politechnika Wroclawska, Wrocław 2004, nr 75.
38. „Zarządzanie na świecie”, 2000, nr 10.

Summary

RELATIONAL CAPITAL INFLUENCE ON ORGANIZATION'S DEVELOPMENT UNDER RESTRUCTURIZATION

Restructuring processes accompany enterprises operating in a volatile environment. Restructuring process should serve to streamline business processes, create conditions for value growth and lead to excellence in management. Most important tools enabling restructuring of organizations are reengineering and process improvement. In the restructuring processes itself the key role play the relationships with the business environment that affect the success of the organization and influence how organizations are perceived by market participants. In conditions of the environment variability the role of inter-organizational relationships grows. This article aims to show the impact of relationships and relational capital on the organization improvement and Business Process Reengineering as way to streamline processes in the organization. Furthermore, the role of inter-organizational relationships and relational capital in the process approach to management is presented. The place of relationships and relational capital in the concept of intellectual capital is addressed. Author indicates a growing importance of relationships with internal and external customers in the process of organization's growth.

Aleksandra Gąsior
Katedra Mikroekonomii
Instytut Ekonomii
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

KONKURENCJA JAKO DETERMINANTA PROCESU RESTRUKTURYZACJI DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie podejścia teoretycznego do aspektów konkurencji w przedsiębiorstwach, oraz następnie, za pomocą wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 2014 roku, zaprezentowanie wpływu konkurencji na podejmowane decyzje o restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw. Do badań została wybrana metoda ilościowa jaką jest badanie ankietowe. W samym artykule wykorzystano również metody statystyczne do zaprezentowania istotności wybranych determinant.

1. Wprowadzenie

Podejmując się rozważań w których pojawia się pojęcie restrukturyzacji, nie można nie wspomnieć o tak ważnym dla polskiej gospodarki okresie jak czas transformacji wywołany zmianą ustroju politycznego w Polsce w roku 1989. Pierwsze lata przepełnione były decyzjami o restrukturyzacji i prywatyzacji, które wielokrotnie rozmięły się z celami ekonomiczno-socjalnymi państwa.¹ Trudna w owym czasie sytuacja gospodarcza państwa, trudna sytuacja byłych państwowych przedsiębiorstw wywołana była również brakiem doświadczenia kadry zarządzającej, którą zaskoczyły zmiany i która nie miała wiedzy, a szczególnie doświadczenia jak sobie poradzić w nowej rzeczywistości. Wprowadzenie gospodarki wolnorynkowej spowodowało jednocześnie pojawienie się zjawiska konkurencji, do którego nikt nie został przygotowany.

Przetrawianie i rozwój przedsiębiorstwa w dużej mierze uzależniony jest od umiejętności zdobywania wiedzy i informacji o procesie produkcji, o samym produkcie, o interesariuszach otaczających przed-

¹ K. Pasternak, *Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 1994, nr 8, s. 14.

siębiorstwo oraz od możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy². Zaś wiedza jako zasób niematerialny przedsiębiorstwa w połączeniu z zasobami materialnymi tworzą potencjał konkurencyjny, który jest niezbędny do funkcjonowania i konkutowania na rynku.³ Poza tym niebagatelną sprawą jest kwestia sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce wolnorynkowej, by dana jednostka mogła być konkurencyjna⁴.

Dzięki dwudziestopięcioletniemu doświadczeniu, zbudowanemu na podwalinach doświadczeń zachodnich państw i gospodarek lepiej rozwiniętych niż polska gospodarka, obecnie podjęcie decyzji o przeprowadzeniu procesu restrukturyzacyjnego odbywa się w sposób profesjonalny przy współpracy ze specjalistami w danej dziedzinie bądź wyspecjalizowanymi do tego typu działań instytucjami. XXI wiek to nowe wyzwania dla przedsiębiorstw, a zmieniające się w bardzo szybkim tempie otoczenie oraz rosnąca jego złożoność i nieprzewidywalność prowadzi do wzmożonej pracy przedsiębiorstw nad przystosowaniem się do panujących warunków⁵.

Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, turbulentność otoczenia dały impuls do przeprowadzenia w 2014 roku badań ankietowych na temat Proekologicznej restrukturyzacji dla zatrudnienia, na dużych przedsiębiorstwach. Materiał jaki uzyskano pozwolił na zaprezentowanie w artykule rozważań, które pozwoliły na zweryfikowanie następującej hipotezy:

konkurencja determinuje podjęcie realizacji procesu restrukturyzacji przez duże przedsiębiorstwa.

Weryfikacja nastąpiła w wyniku wykorzystania metod statystycznych oraz analizy porównawczej czynników ekonomicznych wybranych do badania.

2. Restrukturyzacja – ujęcie teoretyczne

Zjawisko restrukturyzacji zostało rozpowszechnione w Polsce po zmianach ustrojowych. Jak podaje wielu autorów literatury fachowej od początku lat dziewięćdziesiątych wraz ze zmianami politycznymi, gospodarczymi i rynkowymi przedsiębiorstwa wtedy w większości własności państwowej, zostały tymi okolicznościami zmuszone do przeprowadzania restrukturyzacji. Warto wspomnieć w tym miejscu, że przez długie lata (od zakończenia II Wojny Światowej do początku lat 90.) zarządzający przedsiębiorstwami doprowadzili do patologii organizacyjnej. W. Kieżun⁶ charakteryzuje to zjawisko jako marnotrawstwo, które przekroczyło granice społecznej tolerancji, a uznawane jest za swoistą niesprawność organizacyjną. Szczególnie lata 90. były trudne dla przedsiębiorstw, które musiały odnaleźć się w zupełnie nowej rzeczywistości polityczno-społecznej oraz nowych warunkach gospodarczych.

Czym faktycznie jest restrukturyzacja i jak ją rozumieć?

Jak można przypuszczać od momentu rozpoczęcia transformacji gospodarczej pojawiło się wiele definicji restrukturyzacji w polskiej literaturze⁷. Niemniej jednak warto przypomnieć, że sam proces został zapożyczony z praktyk zagranicznych i literatura polska również opiera swoje definicje na zagranicznych

² K. Niedokos, *Źródła konkurencyjności firmy na współczesnym rynku.* /W:/ *Przedsiębiorstwo rynek konkurencja*, red. W. Szymański, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1995, s. 157.

³ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2005, s.93.

⁴ M.E. Egeman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 12-13.

⁵ M. Porada-Rochoń, *Specyfika współczesnego otoczenia biznesu.* /W:/ *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, red. M.Porada-Rochoń, Difin, Warszawa 2009, s. 13.

⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1997, s. 376.

⁷ M. Mrówka, *Wykorzystanie wybranych koncepcji i metod wspomagających restrukturyzację przedsiębiorstw na terenie województwa Śląskiego.* /W:/ *Oeconomia Copernicana*, red. nac. A.P. Balcerzak, M. Moszyński, PTE, Toruń 2011, nr 1, s. 66.

definicjach. W bardzo przystępny sposób zebrali tę wiedzę R. Borowiecki i E. Wysłocka⁸ prezentując w głównej mierze przegląd definicji restrukturyzacji polskich naukowców, ale co również bardzo cenne, podali podstawę do jakiej odnosili się polscy naukowcy, czyli literaturę zagraniczną. Zdaniem autorki jedną z cenniejszych definicji funkcjonującej od 1977 roku jest definicja S.C. Myersa⁹. Według niego restrukturyzacja to: strategiczny proces prowadzący do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa poprzez działania zmierzające do poprawy kondycji słabego przedsiębiorstwa lub powiększania wartości przedsiębiorstwa o dobrej kondycji.

Powyższa definicja od wielu lat funkcjonująca w literaturze światowej, pozwala na dopasowanie każdego rodzaju restrukturyzacji przeprowadzanej przez przedsiębiorstwa obecnie funkcjonujące, także te, które zostały poddane badaniu empirycznemu.

Przechodząc od definicji do rodzajów restrukturyzacji należy podkreślić, że w literaturze fachowej najczęściej spotykanym podziałem restrukturyzacji jest podział na¹⁰:

- a) restrukturyzację naprawczą,
- b) i restrukturyzację rozwojową.

Powyższemu podziałowi odpowiada podział restrukturyzacji według A. Lipowskiego¹¹, który podzielił restrukturyzację na płytką i głęboką. Podział ten jest najogólniejszą postacią podziału restrukturyzacji. W literaturze przedmiotu możemy między innymi spotkać się z innymi podziałami takimi jak¹²:

- restrukturyzacja podmiotowa,
- restrukturyzacja przedmiotowa,

bądź też:

- makrorestrukturyzacja,
- i mikrorestrukturyzacja,

czy restrukturyzacja:

- majątkowa,
- produktowa,
- finansowa,
- operacyjna,
- własnościowa.

Mnogość rodzajów restrukturyzacji sugeruje, że proces restrukturyzacji jest pełen zawichości i trudności w jego przeprowadzeniu. Dlatego też w artykule, głównym założeniem jest zaprezentowanie jednego

⁸ R. Borowiecki, E. Wysłocka, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012, s. 43-50.

⁹ S. C. Myers, *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics”, 1977, Vol. 5., s. 160.

¹⁰ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 19; W. Gabrusewicz dodaje jeszcze jeden rodzaj restrukturyzacji – restrukturyzację adaptacyjną, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 3, s. 27; J. Pasieczny, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 9, s. 32.

¹¹ A. Lipowski, *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji*. /W:/ *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, pod red. E. Mączyńskiej, Wyd. DIG, Warszawa 2001, s. 54.

¹² A. Fornalczyk, J. Choroszczak, M. Mikulec, *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego. Programy, bariery, efektywność, pomoc publiczna*. Wyd. Poltext, Warszawa 2008, s. 20-22. C. Suszyński, *Restrukturyzacja konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 123-189. R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*/W:/ *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*. Red. R. Borowiecki, Difin, Warszawa 2003, s.80-85. *Ogólna metodyka prowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstw w wybranych dziedzinach działalności*. Opr. W. Tietze. Bydgoska Grupa Konsultingowa Sp. z o.o. Bydgoszcz, styczeń 1996 /W:/ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998. Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.

z czynników ekonomicznych jakim jest konkurencja, wpływającego na decyzje o podjęciu realizacji restrukturyzacji. Zdaniem ankietowanych jest on najistotniejszy w determinowaniu kadry zarządzającej do przeprowadzenia restrukturyzacji. Tym samym kolejnym krokiem będzie zaprezentowanie czym faktycznie jest konkurencja.

3. Teoretyczne podejście do pojęcia konkurencja

W poszukiwaniu definicji pojęcia *konkurencja* w literaturze fachowej nie napotykamy na jedną najbardziej wyczerpującą. Posiłkując się w pierwszej kolejności słownikami należy uznać ogólnie konkurencję za W. Kopalińskim jako: współzawodnictwo czy też rywalizację, pojmowaną głównie w aspekcie handlowym¹³. W słowniku wyrazów obcych definicja jest nieco poszerzona i bardziej uszczegółowiona, gdzie owszem dowiadujemy się, że jest to rywalizacja ale konkretnie są już wskazane poszczególne osoby lub grupy, które są zainteresowane osiągnięciem tego samego celu. Zaś w znaczeniu typowo handlowym, co dla ekonomistów jest istotne: konkurencja została opisana jako: „rywalizacja kupców lub producentów w walce o rynki zbytu, pozyskanie klientów, o źródła surowców itp.”¹⁴. A. Noga¹⁵ prezentuje konkurencję jako zjawisko, gdzie istnieje wiele podmiotów ze sobą rywalizujących o coś ograniczonego. Jego zdaniem samo pojęcie konkurencji kształtowane (wzbogacane) było w zależności od czasu w jakim konkurencjabyła charakteryzowana (opisywana).Również czasy oraz rozwój gospodarczy wpływały ogromnie na podejście do pojęcia konkurencja. Autor zainspirowany analizą A. Lipowskiego¹⁶ charakteryzuje zjawisko konkurencji następującymi cechami¹⁷:

- a) korzyści przedsiębiorstw w gospodarce i społeczeństwie z pierwszeństwa realizacji powszechnych i autonomicznych celów,
- b) obawy, które były motywatorem dla przedsiębiorstw,
- c) brak miejsca dla wszystkich przedsiębiorstw w danej działalności,
- d) selekcja powodująca eliminację z działalności niektórych przedsiębiorstw lub przejmowanie ich przez inne,
- e) adaptacja utrzymujących się na rynku przedsiębiorstw na potrzeby społeczeństw.

Zaprezentowane cechy „wypływają” na falach konkurencji, które zostały szeroko opisane przez A. Nogę. Autor wyróżnił pięć fal, w których odpowiednio od warunków, dominowały poszczególne cechy wymienione w zjawisku konkurencji¹⁸:

- a. I fala ujęta przez szkołę harwardzką, gdzie uznano, że konkurencja to najlepszy sposób zapewnienia dobrobytu społecznego i ma miejsce na rynku na którym nie dochodzi do zbytnej koncentracji produkcji czy sprzedaży.
- b. II fala charakteryzowana przez szkołę chicagowską podważyła relację przyczynowo-skutkową szkoły harwardzkiej i twierdziła, że „wysokie udziały w rynku mogą kreować wysokie zyski, dlatego że mniejsza liczba podmiotów na rynku może zapewniać wyższą efektywność niż duża liczba podmiotów.”
- c. III fala wyznaczona została przez prace dotyczące zarządzania strategicznego, gdzie zakładano, iż naturalnym otoczeniem przedsiębiorstw jest otoczenie silnie konkurencyjne.

¹³ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych* [online] <http://www.sloownik-online.pl/kopaliniski/C2FB5B87B4910E7C12565E90046C087.php> [data dostępu 12.03.2015]

¹⁴ *Słownik wyrazów obcych*, red. Redakcja Słowników Języka Polskiego, PWN, Warszawa 2002, s. 585.

¹⁵ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 246.

¹⁶ A. Lipowski, *Model rywalizacji firm a wydatki nabywców*, „Ekonomista” nr 3.

¹⁷ A. Noga, *op. cit.*, s. 246.

¹⁸ Szerzej A. Noga, *op. cit.*, s. 253-279.

- d. IV fala: szkoła rynków kontestowalnych - istotną rolę miały bariery wejścia i wyjścia na rynku, a najistotniejsze był źródła tych barier.
- e. V fala interpretowana jest na podstawie silnie rozwijających się czterech megatrendów:
1. Rosnąca w siłę globalizacja gospodarek.
 2. Nasilenie deregulacji i prywatyzacji gospodarek.
 3. Intensywny rozwój technologii.
 4. Odrodzenie autonomizacji konsumenta (gospodarstwa domowego).

Powyższe fale obejmują swoją charakterystyką konkurencję cechami prezentowanymi w literaturze od 1723 roku do chwili obecnej, a co najważniejsze nie miały one wyznaczonych konkretnych granic, lecz przenikały się wzajemnie kształtując kolejną falę. Co oznaczałoby, że właściwie w każdym czasie można natknąć się na cechy każdej z fal konkurencji.

Podejście do konkurencji przez A. Nogę daje obraz jak szerokie spectrum obejmuje definicja konkurencji i jak z biegiem lat jest ona wzbogacana.

Niezmiennie jest to, co zaprezentował M.E. Porter¹⁹ już w latach osiemdziesiątych. Jego zdaniem w większości sektorów podstawową cechą konkurencji jest zależność przedsiębiorstw tego sektora. Wynika z tego, że uczestnicy szczególnie sektorów silnie odczuwają skutki wzajemnych posunięć będąc w gotowości do reagowania na nie. Posłużył się on przykładem konkurencji oligopolistycznej, gdzie rezultat posunięcia konkurencyjnego jednego z przedsiębiorstw uzależniony jest od stopnia reakcji rywali. Wynika z tego, że nawet najlepiej opracowana i wdrożona strategia może być nieskuteczna, gdy konkurenci zareagują „irracjonalnie” czy też „źle”.

G. Gierszewska i M. Romanowska²⁰ wzajemne stosunki między elementami otoczenia konkurencyjnego, a przedsiębiorstwem określiły jako gra ekonomiczna, zaś same relacje mogą zostać przebadane, jak i przewidywane, ale również kształtowane przez kierownictwo. Oddziaływanie przedsiębiorstw na otoczenie konkurencyjne mimo, że jest bardzo zróżnicowane, uzależnia się od pozycji konkurencyjnej, a co najistotniejsze jest ono bardzo ważnym strategii przedsiębiorstwa.

Idąc dalej za rozumowaniem M.E. Portera, w samym sektorze istotne jest oddziaływanie sił, których łączne nasilenie wyznacza ostateczny potencjał rentowności w tym sektorze (rysunek 1). Niezależnie od natężenia sił zaprezentowanych na rysunku 1 celem każdego stratega przedsiębiorstwa jest znalezienie takiej pozycji w sektorze, z której spółka będzie mogła albo najlepiej się bronić, albo najkorzystniej dla siebie oddziaływać na te siły.²¹

Czyli uwzględniając i skupiając się tylko na sektorze widzimy jak przedsiębiorstwa konkurują między sobą, oraz z podmiotami otoczenia konkurencyjnego, a oparte jest to głównie na siłach rządzących konkurencją w sektorze i wzajemnych reakcjach.

Powtarzalność akcji prowadzonych przez sprzedawców, a także reakcje konkurentów na nie, ukształtowały mechanizm konkurencji jednocześnie różnicując ich rodzaj i siłę oddziaływania. Podstawowym składnikiem każdego mechanizmu konkurencji są instrumenty wykorzystywane przez podmioty rynku. Sprzedawcy stosując i zmieniając instrumenty konkurencji, biorą udział w procesach konkurencyjnych, a także mają wpływ na zachowanie podmiotów rynku.²²

Proces konkurencyjny występuje przy procesach negocjacyjnych. Procesy te mają miejsce wtedy, kiedy na rynku działa więcej niż jeden sprzedawca oraz więcej niż jeden nabywca (rysunek 2).²³

¹⁹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 102.

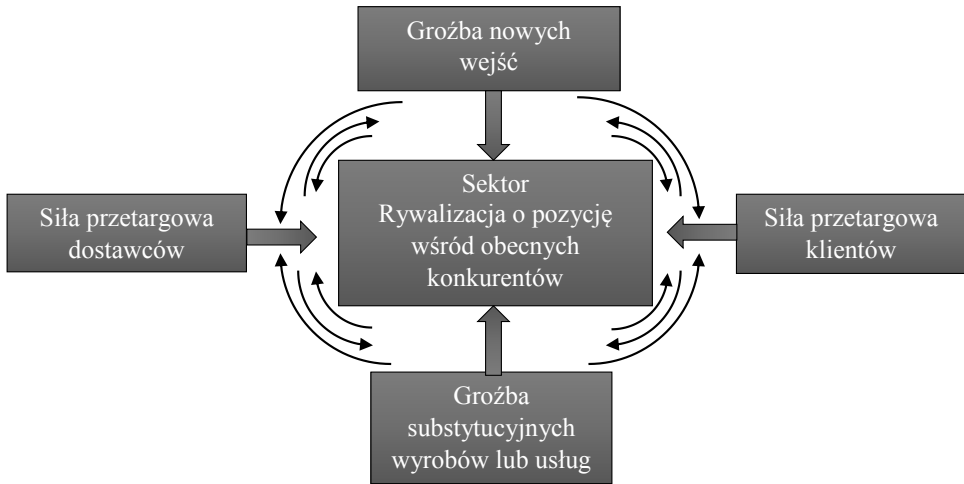
²⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.

²¹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

²² W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 2002, s. 280-281, 315.

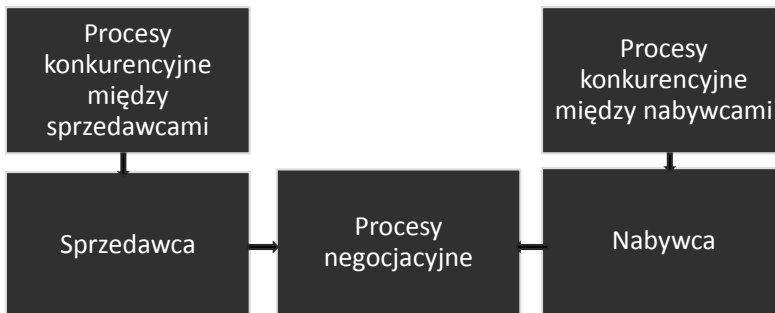
²³ A. Lipowski, *Mechanizm rynkowy w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 1988, s.10.

Rysunek 1: Siły rządzące konkurencją w sektorze



Źródło: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 24.

Rysunek 2: Oddziaływanie procesów konkurencyjnych



Źródło: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 2002, s. 31.

W procesie konkurencyjnym istotne jest by²⁴:

- a) Gromadzić oraz porządkować informację jednego sprzedawcy (nabywcy) o działaniach innych sprzedawców (nabywców), by dać podstawę do podejmowania decyzji,
- b) Podejmować decyzje o sposobie: reakcji lub oddziaływaniu sprzedawcy (nabywcy) na postępowanie innych sprzedawców (nabywców).

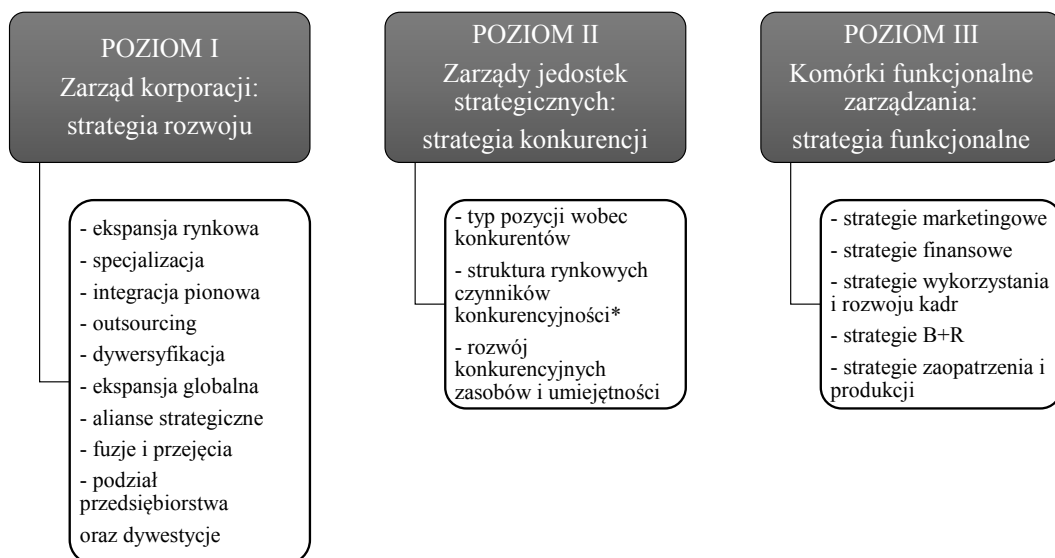
Znajomość procesu konkurencji, jej mechanizmu, otoczenia czy jej potencjału daje w sumie obraz strategii konkurencji, która jest często stosowana przez przedsiębiorstwa. Sama strategia pełni niezwykle ważną rolę w zarządzaniu. Z Pierścionek umieścił strategię konkurencji na drugim poziomie zarządzania (rysunek 3).

²⁴ W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 30-31.

Jak widać z poniższego rysunku, Z. Pierścionek wyróżnił trzy poziomy zarządzania, gdzie strategię konkurencji przeznaczył dla zarządów jednostek strategicznych. Wiąże się to z faktem, iż strategia konkurencji to nie tylko dążenie do zaspokojenia potrzeb odbiorców, ale również dążenie do osłabienia a nawet wyeliminowania konkurenta z rynku.²⁵ Pomocne w tych działaniach, są opisane przez M.E. Portera, trzy wewnętrznie zgodne rodzaje strategii, pozwalające na utworzenie i utrzymanie pozycji przez dłuższy czas uzyskując lepsze wyniki od wyników konkurentów w sektorze. Są to²⁶:

- a) wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych,
- b) zróżnicowanie,
- c) koncentracja.

Rysunek 3: Strategia a poziomy zarządzania



Źródło: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006, s. 206.

Warto przy rozważaniach teoretycznych o konkurencji zauważyć, że przedsiębiorstwa powinny odchodzić od zbieżności w podejściu do konkurowania. Im bardziej przedsiębiorstwa są niekonwencjonalne tym większą przewagę konkurencyjną budują. Tym samym powinny znać schemat sześciu dróg, by ustrzec się identycznego schematu działań konkurencyjnych w sektorze, a są to następujące schematy²⁷:

- a. Definiuj swój sektor i skup się na tym, by być w nim najlepszym.
- b. Patrz na swój sektor przez pryzmat ogólnie uznawanych grup strategicznych.
- c. Skup swoją uwagę na tej samej grupie nabywców:

²⁵ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006, s. 208.

²⁶ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 60. 27W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005, s. 78.

* Szerzej na temat najważniejszych czynników wpływających na wybór danego produktu/usługi: Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 169.

- a. - zaopatrzeniowcy (jak w sektorze wyposażania biur)
- b. - użytkowników (sektor odzieżowy)
- c. - wpływowych środowisk opiniotwórczych (sektor farmaceutyczny).
- d. Określ wachlarz produktów i usług oferowanych przez swój sektor.
- e. Zaaprobuj funkcjonalne lub emocjonalne podejście w swoim sektorze.
- f. Skoncentruj się przy formułowaniu strategii na tym samym punkcie czasowym (aktualnym zagrożeniu) co konkurencja.

Niemniej jednak nie można pominąć pewnych uogólnień, które pomagają w zrozumieniu konkurencji jej postępowań i przewidywania kierunków działań. Istniejące formy rynku oraz stopień jego doskonałości kształtują formy konkurencji. Wyróżniając w strukturze rynku konkurencję ze względu na jej stopień²⁸, można wyróżnić następujące formy²⁹:

- a) konkurencja polipolistyczna (doskonała),
- b) konkurencja monopolistyczna,
- c) konkurencja oligopolistyczna.

gdzie w każdej z nich przedsiębiorstwa są zmuszone znaleźć swój złoty środek na przetrwanie. Tę sytuację skomentował S. Kalinowski³⁰ pisząc, iż przedsiębiorstwo działające w innej strukturze rynkowej niż konkurencja doskonała czy też pełen monopol, nie pozna wcześniej efektu dla własnego bogactwa niż nie dowie się o wyborach konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Podsumowując rozważania teoretyczne na temat konkurencji należy podkreślić, że wiedza teoretyczna w połączeniu z praktyczną wykorzystywana w myśl regulacji dotyczących konkurencji³¹, powinna pozwolić kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem na ukształtowanie dużej przewagi konkurencyjnej na rynku w danym sektorze.

Warto zauważyć, że proces restrukturyzacji może być również jednym ze sposobów na wypracowanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku w danym sektorze, a impulsem do przeprowadzenia tego wymagającego procesu są konkurenci w otoczeniu przedsiębiorstwa.

4. Wyniki badań empirycznych

Podejmując próbę odpowiedzi na postawioną w artykule hipotezę w pierwszej kolejności zostanie scharakteryzowana próba badawcza. W 2014 roku przeprowadzono badania na podstawie badania ankietowego na temat: Proekologicznej restrukturyzacji dla zatrudnienia. Próba badawcza objęła duże przedsiębiorstwa (zdefiniowane jako te, które zatrudniają powyżej 249 osób), które przechodziły bądź były w trakcie realizacji restrukturyzacji. Z 1677 przedsiębiorstw, które stanowiły grupę badawczą w badanym okresie uzyskano pełne ankiety od 120 spółek. Warto również dodać, że do badania wybierano głównie przedsiębiorstwa z czterech następujących sektorów: Górnictwo; Przetwórstwo przemysłowe; Wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną gaz, wodę; Dostawa wody gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją. Przyczyną wyboru wymienionych sektorów był istotny (niepożądany) wpływ działalności gospodarczej na środowisko naturalne.

W artykule ujęto jedynie niewielki fragment całościowych badań. Ów wycinek badań dotyczył części, w której założono, iż dynamiczne zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie działań dostosowawczych pozwalających im utrzymać się na rynku i poprawić swą pozycję konkurencyjną.

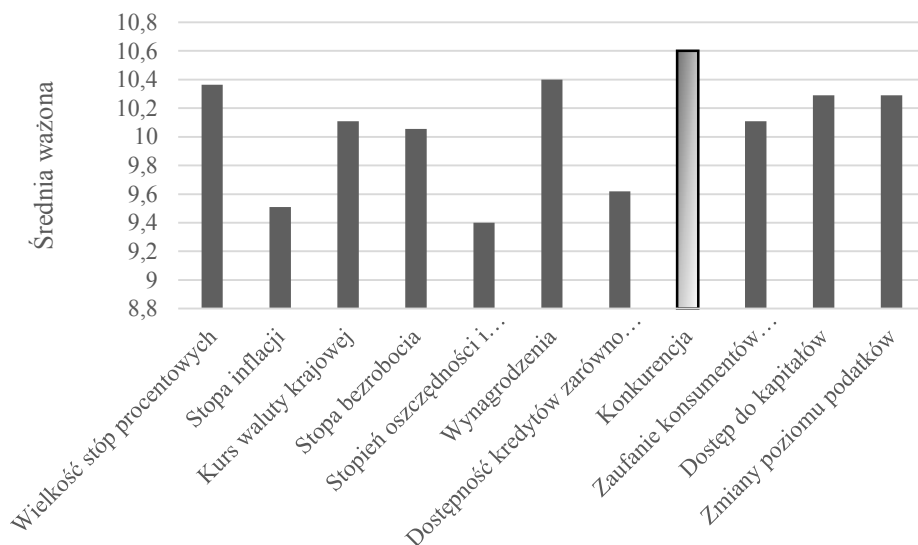
²⁸ D. Begg, G. Varnasca, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2014, s. 277-366.

²⁹ W. Wrzosek, *op. cit.*, 284-314.

³⁰ S. Kalinowski, *Konkurencja lub kooperacja. Studia eksperymentalne nad funkcjonowaniem rynków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 7.

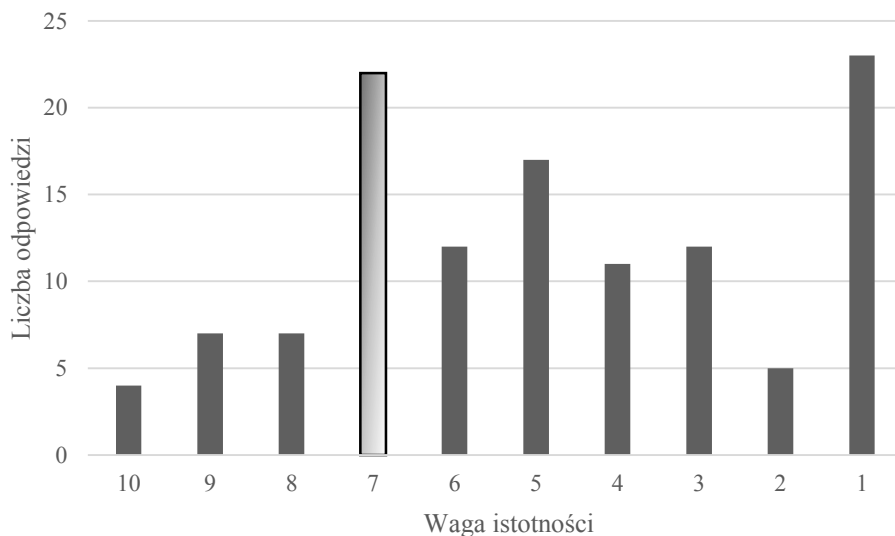
³¹ W. Szpringer, *Regulacja konkurencji a konkurencja regulacyjna. Ujęcie instytucjonalne*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2010.

Rysunek 4: Średnia ważona istotności czynników ekonomicznych wykorzystanych w badaniu ankietowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ogólnopolskich przeprowadzonych w 2014 roku.

Rysunek 5: Wagi istotności dla czynnika: konkurencja



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ogólnopolskich przeprowadzonych w 2014 roku.

Oceniając turbulentność otoczenia, które determinuje procesy restrukturyzacyjne dużych przedsiębiorstw przebadano następujące czynniki ekonomiczne: wielkość stóp procentowych; stopa inflacji; kurs waluty krajowej; stopa bezrobocia; stopień oszczędności i zadłużenia społeczeństwa; wynagrodzenia; dostępność kredytów zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla gospodarstw domowych; **konkurencja**; zaufanie konsumentów (nabywców); dostęp do kapitałów; zmiany poziomu podatków. Jak istotna jest konkurencja pisał już w latach 80. M.E. Porter, o czym wspomniano powyżej. Poświęcił się on zbadaniu aspektów konkurencji lecz nie z poziomu makro lecz z poziomu sektorów. Przeprowadzając badania po prawie 35 latach z wyników badań wynikało, że konkurencja dla badanych jest najistotniejszym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o realizacji restrukturyzacji. Tym samym w artykule skupiono się na tej szczególnej dla przedsiębiorstw determinancie.

Z otrzymanych wyników wyliczono średnią ważoną za pomocą której wskazano, który z czynników ekonomicznych zdaniem ankietowanych okazał się dla nich najistotniejszy przy podejmowaniu decyzji o restrukturyzacji. Na rysunku 4 wyróżniono innym kolorem konkurencję, by odróżnić ją od pozostałych czynników, które okazały się nieco mniej istotne dla badanych. Zgodnie z teoretycznym podejściem do konkurencji wiemy jak ważny jest to element dla przedsiębiorstw w ich funkcjonowaniu w sektorze w gospodarce wolnorynkowej. Warto jednocześnie zaznaczyć, że dla pozostałych dwóch najważniejszych czynników wartości średniej ważonej różnią się jedynie w wartościach dziesiętnych. Są to czynniki, których wartość średniej była powyżej 10,3. Zaliczyć do nich należy wielkość stóp procentowych oraz wynagrodzenia. Kolejne ważne czynniki dla przedsiębiorców, których średnia ważona osiągnęła wartości powyżej 10,2 to dostęp do kapitałów i zmiany poziomu podatków. Jedynie konkurencja osiągnęła wartości zdecydowanie wyższe od pozostałych czynników. Wynik ten wskazuje w najistotniejszy sposób, z jakiego powodu przedsiębiorcy decydują się na podjęcie działań restrukturyzacyjnych.

Zostały one uszeregowane na rysunku 5 od najważniejszej do najmniej istotnej. Oceniając ten rozkład należy stwierdzić, że uzyskane odpowiedzi utworzyły zbiorowość dwumodalną, gdyż najwięcej odpowiedzi przypisano wadze 7 i 1. Jednakże dominantą w zbiorze wag istotnych dla ankietowanych była waga 7. Waga jeden nie wnosila została pominięta, gdyż przypisano jej brak jakiegokolwiek wpływu na podjęcie decyzji o restrukturyzacji. Taki rozkład odpowiedzi w osiągniętych wynikach potwierdził postawioną w artykule hipotezę, że *konkurencja determinuje podjęcie realizacji procesu restrukturyzacji przez duże przedsiębiorstwa*.

5. Zakończenie

Jakkolwiek już w latach dziewięćdziesiątych uważano, że mamy wybór spośród trzech alternatyw na przyszłość: konkurencja o przetrwanie, *pax triadica*, rządy globalne³², to z wyników badań wynika, że konkurencja ma wciąż ogromną moc w podejmowaniu bardzo strategicznych działań przedsiębiorstw.

Zmieniają się czasy, wzbogaca się literatura fachowa, kadra zarządzająca dysponuje wiedzą i bogatym bagażem doświadczeń, a z czynników ekonomicznych wciąż niezwykle istotną determinantą w podejmowaniu kluczowych decyzji jest konkurencja. Potwierdzają te wszystkie spostrzeżenia wyniki badań zaprezentowane w powyższym tekście. Jednoznacznie wynika z nich istotność konkurencji, jako czynnika pobudzającego przedsiębiorstwa do podejmowania procesów restrukturyzacji.

Literatura

1. Begg D., Varnasca G., Fischer S., Dornbusch R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2014.
2. Borowiecki R., E. Wysłocka, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012.

³² Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Wyd. Poltext, Warszawa 1996, s. 118.

3. Borowiecki R., Nalepka A., *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw* /W:/ Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny. Red. R. Borowiecki, Difin, Warszawa 2003.
4. Egean M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
5. Fornalczyk A., Choroszczak J., Mikulec M., *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego. Programy, bariery, efektywność, pomoc publiczna*. Wyd. Poltext, Warszawa 2008.
6. Gabrusewicz W., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 3.
7. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
8. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Wyd. Poltext, Warszawa 1996.
9. Kalinowski S., *Konkurencja lub kooperacja. Studia eksperymentalne nad funkcjonowaniem rynków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
10. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1997.
11. Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.
12. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych* [online] <http://www.sloownik-online.pl/kopaliniski/C2FB55B87B4910E7C12565E90046C087.php> [data dostępu 12.03.2015]
13. Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992.
14. Lipowski A., *Mechanizm rynkowy w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 1988.
15. Lipowski A., *Model rywalizacji firm a wydatki nabywców*, „Ekonomista” nr 3.
16. Lipowski A., *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji*. /W:/ *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, pod red. E. Mączyńskiej, Wyd. DIG, Warszawa 2001.
17. Mrówka M., *Wykorzystanie wybranych koncepcji i metod wspomagających restrukturyzację przedsiębiorstw na terenie województwa Śląskiego*. /W:/ *Oeconomia Copernicana*, red. nac. A.P. Balcerzak, M. Moszyński, PTE, Toruń 2011, nr 1.
18. Myers S. C., *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics”, 1977, Vol. 5.
19. Niedokos K., *Źródła konkurencyjności firmy na współczesnym rynku*. /W:/ *Przedsiębiorstwo rynek konkurencja*, red. W. Szymański, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1995.
20. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
21. *Ogólna metodyka prowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstw w wybranych dziedzinach działalności*. Opr. W. Tietze. Bydgoska Grupa Konsultingowa Sp. z o.o. Bydgoszcz, styczeń 1996 /W:/ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
22. Pasieczny J., *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 9.
23. Pasternak K., *Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 1994, nr 8.
24. Pierścionek Z., *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006.
25. Porada-Rochoń M., *Specyfika współczesnego otoczenia biznesu*. /W:/ *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, red. naukowa: M. Porada-Rochoń, Difin, Warszawa 2009.
26. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
27. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
28. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
29. Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.

30. *Słownik wyrazów obcych*, red. Redakcja Słowników Języka Polskiego, PWN, Warszawa 2002.
31. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2005.
32. Suszyński C., *Restrukturyzacja konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
33. Szpringer W., *Regulacja konkurencji a konkurencja regulacyjna. Ujęcie instytucjonalne*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
34. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 2002.

Summary

COMPETITION AS DETERMINANT OF RESTRUCTURING PROCESS OF LARGE ENTERPRISES

The aim of this article is to present the theoretical approach of the competition aspects in enterprises., and then, using the results of empirical research conducted in 2014, present the impact of competition on decisions about the restructuring of large enterprises. For this research was selected quantitative research which was the questionnaire survey. Also in that article author used statistical methods to demonstrate importance of selected determinants.

Piotr Dziwiński

Katedra Zarządzania

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

KLUCZOWE WYZWANIA I OGRANICZENIA RESTRUKTURYZACJI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Sektor MŚP stanowi niezwykle istotny czynnik rozwoju gospodarki. Przedsiębiorstwa tego sektora, podejmując działania restrukturyzacyjne napotykają na swoiste wyzwania i ograniczenia wynikające przede wszystkim z ich charakteru. Praca stanowi próbę przybliżenia procesów restrukturyzacyjnych w tym sektorze, wskazania czynników determinujących restrukturyzację, jak również metod wykorzystywanych w tym procesie przez MŚP.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa sektora MŚP stanowią ponad 99% przedsiębiorstw europejskich i zapewniają ok. dwóch trzecich zatrudnienia w sektorze prywatnym, jak również przyczyniają się do wzrostu w ponad 50% wartości dodanej brutto przedsiębiorstw¹. Przedsiębiorstwa te są motorem rozwoju gospodarczego, innowacji oraz zatrudnienia. Podobnie jak przedsiębiorstwa o znacznie większej skali, zmuszone są one do podejmowania działań restrukturyzacyjnych, by zapewnić sobie przetrwanie w warunkach wzrostu konkurencji oraz stawienia czoła uwarunkowaniom gospodarczym².

¹ *Restructuring in SMEs in Europe, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Eurofund, Publication Office of the European Union, Luxembourg 2013; Restoring Financing and Growth to Europe's SMEs. Four sets of impediments and how to overcome them, Bain & Company and the Institute of International Finance, 2013*

² R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 19 i n., B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004, s.5, W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998, s. 11

Samo pojęcie restrukturyzacji było wielokrotnie definiowane w literaturze³. Niewątpliwie restrukturyzacja stanowi stały element rozwoju gospodarczego. Jest ona definiowana jako gruntowna, systemowa reorganizacja przedsiębiorstwa. Polega na modernizacji lub unowocześnieniu bądź też zmodyfikowaniu struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, w sposób, który ułatwi jego funkcjonowanie w aktualnych realiach gospodarczych⁴. Restrukturyzacja jest procesem złożonym, wielopłaszczyznowym, rozłożonym w czasie.⁵ W celu zachowania zrównoważonego i konkurencyjnego charakteru, współczesne przedsiębiorstwa muszą dynamicznie dostosowywać się do coraz trudniejszych i skomplikowanych warunków rozwoju, takich jak m.in. wzrost agresywności, dynamiczne procesy globalizacyjne, złożoność i intensywność otoczenia, nowe wymogi konkurencyjne. Przesłankami powodzenia procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest osiągnięcie wzrostu wartości tego przedsiębiorstwa jak również zwiększenie jego konkurencyjności. Z tego względu przedsiębiorstwo musi wykazywać się następującymi cechami:⁶ elastyczność i szczupłość, zdolność dokonywania szybkich inwestycji, niskie koszty stałe, zarządzanie przez projekty i struktury macierzowe, kooperatywność, różnorodność umów z dostawcami i nabywcami, aliance z konkurentami, rozbudowane zasoby intelektualne przedsiębiorstwa.

Cechy te wymagane są także, a może przede wszystkim od małych i średnich przedsiębiorstw.

Praca stanowi próbę zdefiniowania głównych cech restrukturyzacji w sektorze MŚP a także przybliżenia wyzwań i ograniczeń tej restrukturyzacji z uwzględnieniem specyfiki sektora.

2. Restrukturyzacja w sektorze MŚP

Restrukturyzacja w sektorze MŚP co do zasady przeprowadzana jest w sposób doraźny i niezaplanowany, bez sporządzania formalnych planów restrukturyzacji. Wyjątkami od tej reguły są działania wymagające znaczących nakładów inwestycyjnych, obejmujących m.in. przeniesienie produkcji lub międzynarodową ekspansję (wykraczającą poza działalność eksportową), a także wszelkie pozostałe, w przypadku których zmiany wiążą się z wysokimi kosztami. Procesy restrukturyzacyjne w MŚP często ulegają opóźnieniu lub rozpoczynają się później, niż byłoby to wskazane, jednakże po ich rozpoczęciu decyzje są zazwyczaj podejmowane szybko i w sposób elastyczny. Właściciele, a także osoby obejmujące w przedsiębiorstwie stanowiska kierownicze są z reguły wysoce zmotywowani do poprawy jakości ich funkcjonowania i zachowania siły roboczej, a podejmowane przez nich działania cechuje znaczny poziom osobistego zaangażowania (mierzony ilością zainwestowanego czasu, wysiłku i środków finansowych)⁷.

³ R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw* [in:] R. Borowiecki (ed.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, p. 76, I. Durlik, *Rekonstrukcja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, p. 47; A. Karpiński, *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 1986, p. 20; A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, p. 21; B. Pelka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1994, p. 7; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, p. 30; A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, p. 16; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, p. 67.

⁴ H. Dźwigoł, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013, s. 141,

⁵ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity*, Akademia Ekonomiczna, Katowice, 2007, s. 253

⁶ M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Difin, Warszawa 2001, s. 27 in.

⁷ *Restructuring in SMEs in Europe*, European Foundation for the Improvement..., op.cit.

Problematykę restrukturyzacji w małych i średnich przedsiębiorstwach należy rozważać w oparciu o łączne występowanie określonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne, takie jak wzrost popytu, wpływ strategii publicznych, globalizacja lub postęp technologiczny są takie same, jak czynniki obserwowane w przypadku dużych przedsiębiorstw, natomiast czynniki wewnętrzne wywierające wpływ na MŚP mają szczególny charakter i mogą przede wszystkim obejmować⁸:

1. Ambicje przedsiębiorcy w zakresie rozszerzania działalności, dywersyfikacji lub reorganizacji wewnętrznej;
2. Ograniczone zasoby finansowe lub kadrowe, które uniemożliwiają podejmowanie działań związanych z outsourcingiem, ograniczaniem kosztów i poprawą wydajności;
3. Uzależnienie od ograniczonej liczby klientów lub dostawców, co oznacza, że wszystkie wprowadzane zmiany muszą być zgodne z ustanowionymi przez nich wymogami;
4. Zmianę własności, skutkującą przyjęciem nowego podejścia do zarządzania i wdrożeniem nowych rozwiązań biznesowych.

Również kluczowe ograniczenia oraz czynniki, które przesądzą o powodzeniu mogą zostać sklasyfikowane jako wewnętrzne i zewnętrzne, wywierające wpływ na dane przedsiębiorstwo⁹. Czynniki takie wywierają łączny wpływ na skuteczność restrukturyzacji. Czynniki wewnętrzne obejmują cechy i umiejętności właściciela lub kierownika i członków personelu, przyjęte podejście do zarządzania oraz kulturę organizacyjną. Czynniki zewnętrzne z kolei to dostępność odpowiedniego wsparcia, poziom obciążeń administracyjnych, relacje z partnerami biznesowymi oraz ogólny charakter otoczenia biznesowego i finansowego¹⁰. Zapewnienie dostępu do finansowania również odgrywa kluczową rolę. Potrzebę tę można zaspokoić, stosując środki zewnętrzne lub wewnętrzne. Przeprowadzenie restrukturyzacji w małych i średnich przedsiębiorstwach prowadzi do rozszerzenia lub ograniczenia zakresu ich działalności oraz do zmiany sposobu zarządzania (np. wskutek profesjonalizacji struktur i procedur). To może wywrzeć wpływ na asortyment produktów, procesy wewnętrzne oraz strukturę kosztów. Wszystkie te zmiany w strategii i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa wpływają na jego sytuację gospodarczą i konkurencyjność. Jeżeli chodzi o zatrudnienie, przeprowadzenie restrukturyzacji w MŚP wpływa głównie na liczbę pracowników i na jakość miejsc pracy, a częściowo również na wysokość wynagrodzenia i charakter wykonywanej pracy¹¹.

Najczęściej stosowaną formą restrukturyzacji w sektorze MŚP jest restrukturyzacja wewnętrzna, która polega na dostosowaniu procedur lub struktur wewnętrznych, dywersyfikacji lub przeniesieniu własności przedsiębiorstwa. Często towarzyszą jej inne rodzaje restrukturyzacji, np. rozszerzenie działalności. Również przypadki upadłości i zamknięcia przedsiębiorstw są dość powszechnie spotykane¹², podobnie jak decyzje o rozszerzeniu działalności. Znaczenie outsourcingu ustawicznie wzrasta, jednak stopień jego wykorzystania wciąż utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie¹³. Ilość dostępnych informacji na temat połączeń i przejęć, przypadków przenoszenia produkcji i przypadków przenoszenia działalności lub delokalizacji związanych z europejskimi MŚP jest bardzo niewielka. W przypadku przenoszenia produkcji i przenoszenia działalności może to wynikać z faktu, że tego rodzaju działania są w dużej mierze mało znaczące dla sektora MŚP, natomiast brak informacji na temat połączeń i przejęć

⁸ Ibidem

⁹ M. Matejun, *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji, Tom II*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 120 i n.

¹⁰ R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2013, s. 19 in.

¹¹ *Restructuring in SMEs in Europe*, European Foundation for the Improvement..., op.cit

¹² A. Barcik, P. Dziwiński, *Upadłość przedsiębiorstwa szansą jego restrukturyzacji – stan obecny i kierunki zmian*, [w:] R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013, s. 129

¹³ J. Czeladzińska, *Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu*, Forum Press, Poznań, 2011

można wytłumaczyć tym, że MŚP nie przekraczają ustawowo określonych progów w zakresie notyfikacji i rejestracji tego typu przekształceń¹⁴. Warto zwrócić także uwagę na kwestię restrukturyzacji finansów w przedsiębiorstwie, którą można odnieść do małych i średnich przedsiębiorstw¹⁵. Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa może być dokonywana w perspektywie krótko- i długookresowej. Pierwsza to działania o charakterze doraźnym, druga to działania perspektywiczne, których fundamentem jest konkretna strategia działania, zaś efektem ma być zysk inwestycyjny w ramach stałego programu restrukturyzacyjnego¹⁶. Najczęściej stosowanymi działaniami w zakresie restrukturyzacji krótkoterminowej są¹⁷: racjonalizacja zatrudnienia, redukcja należności, redukcja kosztów stałych i krótkoterminowa prognoza przepływów pieniężnych. Do najczęstszych działań podejmowanych w ramach restrukturyzacji długoterminowej zalicza się¹⁸: wdrożenie planu restrukturyzacji finansowej, downsizing, odroczenie wykonania zobowiązań, outsourcing, konwersja wierzytelności.

3. Charakterystyka procesów restrukturyzacyjnych w polskich MŚP

Polska jest krajem, który okazał się stosunkowo odporny na ogólnoświatowy kryzys gospodarczy. Jest to głównie spowodowane elastycznością rynku pracy, wysoką absorpcją funduszy strukturalnych i stosunkowo niskim uzależnieniem od eksportu¹⁹. Kryzys dotarł jednak także i do Polski, a część firm została dotknięta jego skutkami. Jednakże małe i średnie przedsiębiorstwa chętniej dostrzegają kryzys w gospodarce kraju, (pogorszenie się stanu ogólnego polskiej gospodarki) niż w ich własnej działalności (pogorszenie sytuacji samego przedsiębiorstwa)²⁰. Wydaje się, że kryzys miał dość umiarkowany wpływ na ich działalność i nie był wystarczającym stymulatorem dla większości z nich do podjęcia radykalnych działań restrukturyzacyjnych. Ponadto w sytuacji indywidualnych przedsiębiorstw nie wystąpiły na większą skalę zagrożenia, które towarzyszą zazwyczaj recesji tj. ogromne zaległości w płatnościach, brak dostępu do kredytów, znaczne zmniejszenie rentowności. Przedsiębiorstwa sektora MŚP oczywiście dostrzegają spadek sprzedaży i rentowności, nagle problemy z uzyskaniem kredytów, trudności z płatnościami, jednakże nie są one związane bezpośrednio z sytuacją tych przedsiębiorstw. Nie dziwi zatem fakt, że główną siłą napędową restrukturyzacji, w większości firm, stała się redukcja różnych wydatków, w tym wydatków inwestycyjnych i operacyjnych. Jest to charakterystyczny cel każdego rodzaju restrukturyzacji.

Wyzwaniami restrukturyzacji wewnętrznej w sektorze MŚP mogą być m.in.²¹:

1. Stosunkowo silną orientację na rozwój – oznaczającą wzrost udziału w rynku, wzrost wartości rynkowej i wzrost sprzedaży co stanowi cel znacznej części małych i średnich przedsiębiorstw,
2. Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej – co oznacza, że cena przestaje być czynnikiem, na którym przedsiębiorstwa MŚP chcą budować swoją przewagę konkurencyjną i coraz częściej ten czynnik zastępują jakością produktów oraz usług, promocją i dystrybucją,
3. Zwiększenie zakresu innowacyjności – zdecydowana większość przedsiębiorstw jest zdania, że inwestycja w innowacje jest przydatna dla ich rozwoju,

¹⁴ *Restructuring in SMEs in Europe, European Foundation for the Improvement...*, op.cit

¹⁵ K. Pujer, *Restrukturyzacja finansowa małych przedsiębiorstw w kryzysie*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 2014/1

¹⁶ M. Porada-Rochoń ., *Typowe przyczyny finansowania przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, A. Bielawska (red.), C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 73

¹⁷ K. Pujer, *Restrukturyzacja...*, op.cit.

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Raport specjalny: *Polskie firmy w obliczu globalnego kryzysu*, *Nawigator – miesięcznik makroekonomiczny Banku BPH*, 5/2009, s. 8 in.

²⁰ W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010

²¹ Lewiatan, *Słabe i mocne strony sektora MŚP w Polsce*, *Lewiatan*, Warszawa, 2011, http://www.vistula.edu.pl/content/download/2109/13409/file/Raport_MSP.pdf (10.05.2015)

4. Wzrost zainteresowania inwestycjami w rozwój pracowników - małe i średnie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości, są skoncentrowane na inwestowaniu w rozwój pracowników i zazwyczaj są niechętne ich rotacji.

Do metod restrukturyzacji stosowanych przez przedsiębiorstwa sektora MŚP zaliczyć należy m.in.: outsourcing, upadłość, przeniesienie działalności, fuzje i przejęcia, ekspansja gospodarcza²².

Outsourcing jest narzędziem coraz powszechniej stosowanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Do zadań najczęściej objętych outsourcingiem należą: usługi ochroniarskie, transport, usługi sprzątania, konserwacja obiektów, dystrybucja, logistyka, marketing²³. Należy zwrócić uwagę, że im większa firma, tym częściej decyduje się ona na outsourcing zadań, niebędących jej głównym trzonem aktywności. Ponadto, decyzje o wykorzystaniu outsourcingu częściej podejmowane są przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym niż przez przedsiębiorstwa średniej i większej wielkości z kapitałem polskim. Przedsiębiorstwa średniej i większej wielkości coraz częściej sięgają po to rozwiązanie, natomiast popyt na tego typu usługi wśród małych przedsiębiorstw dopiero się rozpoczyna i systematycznie wzrasta²⁴. Przedsiębiorstwa małe wykorzystują outsourcing głównie do prostych zadań, wspierających ich działalność, np. związanych z obsługą rachunkową firmy.

Upadłość u większości przedsiębiorców, zwłaszcza w sektorze MŚP wywołuje negatywne skojarzenia. Jednakże w praktyce, w świetle obowiązujących przepisów prawa, upadłość nie musi wcale pociągać za sobą końca działalności, może wręcz prowadzić do efektywnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Polski obrót gospodarczy charakteryzuje się wysokim odsetkiem firm wyrejestrowujących działalność, przy równoczesnym niskim odsetku ogłaszanych upadłości. Wysoki wskaźnik liczby podmiotów wyrejestrowanych a tym samym liczby porażek biznesowych nie przekłada się jednak na liczbę postępowań upadłościowych i ogłaszanych upadłości. Przyczyny powyższego zjawiska są złożone. W pierwszej kolejności zwraca się uwagę na negatywne postrzeganie samej instytucji upadłości z punktu widzenia konieczności przeprowadzenia postępowania sądowego, a co za tym idzie rozgłosu i związanej z nim utraty dobrego imienia firmy. W drugiej kolejności wskazuje się na niski poziom wiedzy przedsiębiorców z zakresu prawa upadłościowego i naprawczego przy jednoczesnej negatywnej ocenie aktualnie obowiązujących rozwiązań prawnych. Istotny jest fakt, iż doniosłym skutkiem niezajomości prawa upadłościowego i naprawczego wśród przedsiębiorców jest w praktyce opóźnione składanie wniosków o upadłość – gdy sytuacja ekonomiczna firmy jest już krytyczna, np. dochodzi do zaprzestania regulowania płatności (wstrzymania dostaw przez dostawców), co przesądza o możliwościach skorzystania z procedury upadłościowej, w tym często o braku możliwości skorzystania z procedury układowej. Obecnie trwają końcowe prace nad nowym prawem restrukturyzacyjnym, które ma w istotny sposób ułatwić przedsiębiorcom restrukturyzację z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi prawnych.

Pozostałe sposoby restrukturyzacji, wymienione powyżej mają już mniejsze znaczenie, choć są zauważalne w sektorze MŚP. Brak systematycznych badań nad ich rozmiarem oraz kierunkami rozwoju stanowi istotne utrudnienie w ich ocenie. Z ogólnych danych, udostępnianych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że delokalizacja działalności gospodarczej odbywa się głównie do krajów Unii Europejskiej, takich jak Czechy, Słowacja, Niemcy, natomiast wśród krajów spoza Unii Europejskiej na pierwszych miejscach są Ukraina i Rosja. Odnosi się to również do nabywania udziałów w podmiotach z siedzibą za granicą²⁵. Kolejnym typem strategii jest przejęcie innego przedsiębiorstwa lub też połączenie się z nim. Część przedsiębiorstw, w tym małych i średnich uważa wzrost osiągnięty w ten

²² *Restructuring in SMEs in Europe*, European Foundation for the Improvement..., op.cit

²³ J. Czeladzińska, *Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu 2011*, FORUM Press, Poznań, 2011

²⁴ E. Sikora, *Outsourcing rozwiązaniem dla mikroprzedsiębiorstw?*, http://www.wiadomosci24.pl/arttykul/outsourcing_rozwiazaniem_dla_mikroprzedsiębiorstw_222789.html, 2012, (10.05.2015)

²⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2010 roku*, Warszawa, 2012, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/pgwf_dzialalnosc_podm_posiad_udziały_2010.pdf (10.05.2015)

sposób za szybszy i bardziej efektywny niż wzrost osiągniany poprzez własną działalność, zwłaszcza w czasach kryzysu, gdy część przedsiębiorców przyjmuje postawę zachowawczą, zaś część wykorzystuje sytuację do przejęcia konkurencji. Małe i średnie przedsiębiorstwa są także liczącą się grupą firm, poszukujących nowych rynków dla ekspansji gospodarczej. Najwyższa liczba przedsiębiorców w tym aspekcie zauważalna jest w przetwórstwie, handlu, usługach naprawczych, transporcie i budownictwie²⁶.

Restrukturyzacji przedsiębiorstw MŚP następuje na zasadach, które są analogiczne do stosowanych w większych firmach. Szczególny typ tych przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa rodzinne, charakteryzujące się pewnymi odmiennościami.

Firmy rodzinne, zwłaszcza te mniejsze, wykazują się niskim stopniem sformalizowania i biurokracji. Kluczowe decyzje podejmowane są w nich przez członków rodziny, którzy mogą komunikować się łatwiej niż w innych przedsiębiorstwach. Sprawy firmy są często omawiane w trakcie spotkań rodzinnych, z dala od miejsca pracy. Właściciele firm rodzinnych postrzegają brak formalizacji jako ich siłę, ponieważ proces podejmowania decyzji jest szybszy. Bezpośrednia a tym samym bardziej efektywna komunikacja jest wynikiem niewielkiej formalizacji. Ponadto relacje między członkami rodziny oraz wzory postępowania przenoszą się także na pozostałych pracowników, niebędących krewnymi. Podkreślić należy, że stała obecność właściciela firmy pozwala im rozmawiać z pracodawcą w każdej chwili, a uwagi, propozycje oraz problemy mogą być omawiane na bieżąco. Dlatego w wielu przypadkach właściciel znając sytuację osobistą i zawodową pracowników, może reagować w sposób bardziej elastyczny. Możliwość korzystania z zasobów osobowych, intelektualnych i finansowych oferowanych przez członków rodziny, a także oparcie się na głębszym zaangażowaniu pracowników, przekłada się na lepsze dostosowanie przedsiębiorstw rodzinnych do zmieniającego się środowiska biznesowego. Ze względu na to, firmy rodzinne charakteryzują się większą odpornością na okresy recesji. Potrafią szybko dostosować się do nowych warunków poprzez zmniejszenie kosztów do minimum (rezygnując z wszystkich niepotrzebnych wydatków). Są w stanie pozwolić sobie na obniżenie poziomu wynagrodzeń pracowników, którzy są członkami rodziny, a nawet przestać wypłacać wynagrodzenia przez pewien czas. W firmach nierodzinnych, podobne działanie byłoby trudne do realizacji i wymagałyby więcej czasu²⁷.

Wypada zwrócić także uwagę na negatywne konsekwencje bliskich powiązań między biznesem a rodziną, które związane są ze specyfiką upadłości małych firm. Upadłość przedsiębiorstw w sektorze MŚP jest głównie wynikiem niskiego poziomu wiedzy o prawie upadłościowym a także wynikiem negatywnych postaw społecznych wobec tego zjawiska. Stosunek do upadłych przedsiębiorców jest wyjątkowo negatywny. Wola dalszej współpracy z przedsiębiorcą, którego spółka złożyła wniosek o ogłoszenie upadłości jest bardzo niewielka. Na stosunek wobec takiego przedsiębiorcy nie mają także wpływu wcześniejsze pozytywne doświadczenia i relacje z tym przedsiębiorcą. Upadłość jest jednym z najgorszych doświadczeń życiowych dla małych i średnich przedsiębiorców. Jest traumatycznym przeżyciem w kategoriach osobistych i emocjonalnych. W wielu przypadkach objawia się to bardzo wysokim poziomem stresu i pogorszeniem stanu zdrowia, a także relacji z najbliższymi członkami rodziny. W najtrudniejszej sytuacji są właściciele przedsiębiorstw dotkniętych upadłością likwidacyjną. Zakończenie ich działalności oznacza, że tracą wszystkie swoje aktywa, w tym także te, które zostały zainwestowane w ratowanie przedsiębiorstwa²⁸.

²⁶ A. Brussa, A. Tarnawa, A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, <http://www.parp.gov.pl/index/more/24313>, (10.05.2015)

²⁷ A. Kowalewska, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, zob. też. A. Kowalewska, *II szansa dla przedsiębiorców. Raport z badań*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2011

²⁸ *Ibidem*

4. Zakończenie

Podsumowując, wskazać należy, że w procesie restrukturyzacji małych i średnich przedsiębiorstw występują zarówno ograniczenia jak i szanse jej skutecznej realizacji. Istotne bariery to: ograniczenia finansowe, słabość zarządzania, niski poziom kompetencji i wiedzy, cechy osobowościowe właściciela, a także zewnętrzne otoczenie biznesowe. Z kolei do wyzwań stojących przed MŚP zaliczyć można: konieczność pogłębienia wiedzy na temat dostępnych metod restrukturyzacji, silniejszą orientację na rozwój, budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość, promocję i dystrybucję, wzrost konkurencyjności i innowacyjności, wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem potencjału niskiego stopnia sformalizowania i zbiurokratyzowania mniejszych przedsiębiorstw.

Podmioty zaliczane do grupy małych i średnich przedsiębiorstw potrafią najszybciej reagować na zmieniającą się sytuację na rynku, a tym samym mogą się do niej łatwo dostosować. Potrafią także bardziej elastycznie przeprowadzić skuteczną restrukturyzację. Są to jednak przedsiębiorstwa o znacznej wrażliwości i podatności na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, dlatego też restrukturyzacja w tych podmiotach wykazuje pewne cechy swoiste. Uwarunkowania te pozwalają małym i średnim firmom aktywnie działać i rozwijać się w ekonomicznych niszach i rynkach o niższym potencjale.

Niewątpliwie ograniczenie przynajmniej części wymienionych barier jak również lepsze wykorzystanie potencjału małych i średnich przedsiębiorstw w przedmiocie ich restrukturyzacji przyczyniłoby się do rozwoju tego sektora.

Literatura

1. Barcik A., Dziwiński P., *Upadłość przedsiębiorstwa szansą jego restrukturyzacji – stan obecny i kierunki zmian*, [w:] R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013
2. Borowiecki R., Nalepka A., *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw* [in:] R. Borowiecki (ed.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003
3. Borowiecki R., *Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania*. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50 – lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity, Akademia Ekonomiczna, Katowice, 2007
4. Borowiecki R., Siuta - Tokarska B., *Problemy funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008
5. Brussa A., Tarnawa A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, <http://www.parp.gov.pl/index/more/24313>
6. Czeladzińska J., *Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu*, Forum Press, Poznań, 2011
7. Duplik I., *Rekonstrukcja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998
8. Dźwigoł H., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013
9. Główny Urząd Statystyczny, *Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2010 roku*, Warszawa, 2012, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgwf_dzialalnosc_podm_posiad_udzialy_2010.pdf
10. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998.
11. Karpiński A., *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 1986

12. Kowalewska A., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
13. Kowalewska A., *II szansa dla przedsiębiorców. Raport z badań*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2011
14. Lewiatan, *Słabe i mocne strony sektora MŚP w Polsce*, Lewiatan, Warszawa, 2011, http://www.vistula.edu.pl/content/download/2109/13409/file/Raport_MSP.pdf
15. Matejun M., *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MŚP*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji, Tom II*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007
16. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998
17. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A.: *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004
18. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010
19. Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994
20. Porada-Rochoń M., *Typowe przyczyny finansowania przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, A. Bielawska (red.), C.H. Beck, Warszawa 2009
21. Pujer K., *Restrukturyzacja finansowa małych przedsiębiorstw w kryzysie*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2014/1
22. Raport specjalny: *Polskie firmy w obliczu globalnego kryzysu*, *Nawigator – miesięcznik makroekonomiczny Banku BPH*, 5/2009
23. *Restoring Financing and Growth to Europe's SMEs. Four sets of impediments and how to overcome them*, Bain & Company and the Institute of International Finance, 2013
24. *Restructuring in SMEs in Europe, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Eurofund, Publication Office of the European Union, Luxembourg 2013
25. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Difin, Warszawa 2001
26. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996
27. Sikora E., *Outsourcing rozwiązaniem dla mikroprzedsiębiorstw?*, http://www.wiadomosci24.pl/artukul/outsourcing_rozwiazaniem_dla_mikroprzedsiębiorstw_222789.html, 2012
28. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995
29. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999
30. Wolański R., *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2013

Summary

KEY CHALLENGES AND LIMITATIONS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' RESTRUCTURING

The SME sector is a very important factor in the development of economy. Enterprises operating in this sector have to face specific challenges and constraints arising mainly from their nature when undertaking restructuring measures. The work is an attempt to approximate the restructuring processes in the sector, identify determinants of restructuring, as well as methods used in this process.

Zbigniew Chyba

Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych

Wydział Inżynierii Produkcji

Politechnika Warszawska

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ TECHNOLOGICZNA WARUNKIEM KREOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie modelu zależności między przedsiębiorczością technologiczną przedsiębiorstw a ich konkurencyjnością oraz dyskusja ich kluczowych determinant. W pierwszej części zostały omówione pojęcie przedsiębiorczości, jego różne rozumienie i wymiary, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości technologicznej i jej determinant oraz kluczowej roli technologii i potencjału technologicznego. W kolejnym podrozdziale omówiono pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw, jej rozumienie oraz sposoby mierzenia. Następnie przedstawiony został model zależności między potencjałem technologicznym a konkurencyjnością przedsiębiorstw z uwzględnieniem dyskusji kluczowych determinant. Publikację zamyka podsumowanie z przedstawieniem wniosków dotyczących przedsiębiorczości technologicznej w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw.

1. Wprowadzenie

O innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw w dużym stopniu decyduje przedsiębiorczość technologiczna pracowników i całej organizacji. Jest to koncepcja nowatorska, zawierająca wiele wątków, charakterystycznych dla współczesnych przejawów aktywności naukowej i technologicznej. Należą do nich m.in.: przedsiębiorczość akademicka, transfer technologii czy też szeroko rozumiana przedsiębiorczość intelektualna.

Celem artykułu będzie przedstawienie modelu zależności pomiędzy przedsiębiorczością technologiczną przedsiębiorstw a ich konkurencyjnością oraz dyskusja ich kluczowych determinant. W pierwszej części zostanie omówione pojęcie przedsiębiorczości, jego różne rozumienie i wymiary. Następnie zostanie przeprowadzona dyskusja pojęcia przedsiębiorczości technologicznej i jej determinant oraz kluczowej roli technologii i potencjału technologicznego. W kolejnym podrozdziale omówione będzie pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw, jej rozumienie oraz sposoby mierzenia. Kolejny podrozdział

będzie poświęcony przedstawieniu propozycji modelu zależności między potencjałem technologicznym a konkurencyjnością przedsiębiorstw z uwzględnieniem dyskusji kluczowych determinant. Publikację zamyka podsumowanie z przedstawieniem najistotniejszych wniosków oraz rekomendacji dla przedsiębiorstw w kontekście rozwoju przedsiębiorczości technologicznej.

2. Przedsiębiorczość technologiczna

Przedsiębiorczość jest pojęciem wielowątkowym i wieloaspektowym, a jej znaczenie praktyczne w kontekście rozwoju społecznego i gospodarczego trudno przecenić. Może być rozumiana na wiele sposobów: jako cecha charakteru (wrodzona lub nabyta), skłonność do prowadzenia biznesu, zjawisko społeczno-gospodarcze, metoda organizacji i zarządzania czy wreszcie dziedzina dydaktyki. W najbardziej ogólnym ujęciu oznacza określone cechy osobowe pewnych jednostek. Niektóre osoby są ze swej natury bardziej skłonne do podejmowania aktywności i ponoszenia ryzyka niż inne.

W innym znaczeniu przedsiębiorczość jest interpretowana jako skłonność do prowadzenia biznesu, szczególnie proces, który polega na kreowaniu i wdrażaniu szeroko pojętych innowacji w przedsiębiorstwie bądź na rynku. Przedsiębiorczość to zatem proces kreowania czegoś odmiennego ze względu na wartość, wymagającego nakładu finansowego, czasu i wysiłków oraz związanego z ryzykiem finansowym i moralnym¹. Przedsiębiorczość to także uruchomienie jakiegoś przedsięwzięcia lub/i jego wzrost, który zastępuje dzięki zastosowaniu innowacji przy określonym ryzyku².

Przedsiębiorczość może odnosić się również do określonego podejścia w zarządzaniu. Podstawowe cechy takiego przedsiębiorczego podejścia w zarządzaniu to:

- sformułowanie strategii firmy, biorąc za punkt wyjścia okazje pojawiające się w otoczeniu, bez ograniczenia się do dysponowanych zasobów,
- szybkie, zdecydowane zaangażowanie się w okazje, szybkie „upolowanie okazji”,
- próby maksymalizacji kreowanej wartości przy zaangażowaniu minimalnych środków,
- zatrudnienie odpowiednich specjalistów na stałe oraz odpowiednich okazjonalnie,
- struktury zarządzania zapewniające bezpośredni kontakt ze wszystkimi pracownikami oraz z otoczeniem,
- wynagradzanie za osiągnięte wyniki³.

Większość uznanych autorytetów w tej dziedzinie zgadza się ze stwierdzeniem, że istotą działań przedsiębiorczych jest poszukiwanie i wykorzystywanie szans oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorczość oznacza zatem innowacyjność, jest swoistym aktem tworzenia czegoś nowego dzięki kreatywności środowiska wewnętrznego oraz wykorzystywaniu szans pojawiających się w otoczeniu.

Przedsiębiorczość poszczególnych jednostek i całych społeczeństw jest silnie uwarunkowana otoczeniem, zwłaszcza o charakterze socjologicznym, kulturowym oraz polityczno-prawnym. Nakładają się na to czynniki makroekonomiczne oraz międzynarodowe, związane głównie z procesami globalizacji gospodarki światowej.

Mówiąc o przedsiębiorczości w kontekście tworzenia nowych podmiotów rynkowych warto nieco miejsca poświęcić wybranym jej typom. A. K. Koźmiński⁴ zaproponował podział ze względu na dwa kryteria: formę organizacyjno-prawną oraz rodzaj inspiracji rozumiany jako czynnik stymulujący. W oparciu o wymienione kryteria wyróżnił: przedsiębiorczość indywidualną, wewnętrzną (korporacyjną) oraz rodzinną.

¹ R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwing, Boston 1992, s. 10.

² F.L. Frey, *Entrepreneurship: A Planning Approach*, West Pub. Comp. 1993, s. 27.

³ H.M. Stevenson i in., *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irvin, 1994, s. 5, zob. także: B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wyd. UŁ, Łódź 1997, s. 37,38.

⁴ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 166-167.

S. Kwiatkowski⁵ jako pierwszy wprowadził pojęcie przedsiębiorczości intelektualnej, które oznacza tworzenie podstaw materialnego bogactwa jednostek, grup społecznych i narodów z niematerialnego bogactwa (z niematerialnej wiedzy). Przewaga konkurencyjna przedsiębiorcy intelektualnego bierze się z posiadanej wiedzy i opartej głównie na tej wiedzy niezależności, wzmacnianej przez przewodnictwo rynkowe. Jednym z najważniejszych wyróżników sposobu działania przedsiębiorcy intelektualnego jest dostrzeganie społecznych uwarunkowań działań gospodarczych oraz umiejętności twórczego rozwiązywania nieuniknionych konfliktów pomiędzy ludźmi. Przedsiębiorczość intelektualna kształtuje się dwutorowo:

- przez komercjalizację działań uprzednio nieskomercjalizowanych,
- przez intelektualizację działań i instytucji typowo gospodarczych⁶.

Wśród przejawów przedsiębiorczości intelektualnej, obok przedsiębiorczości akademickiej, można wymienić także przedsiębiorczość technologiczną, o której będzie mowa szerzej w dalszej części tego artykułu. Wyraża się ona w tworzeniu podmiotów rynkowych w celu komercjalizacji technologii, szczególnie tych zaawansowanych. Intelektualna przedsiębiorczość jest niczym innym jak szerszym ujęciem przedsiębiorczości wiedzy. Przedsiębiorczość technologiczna koncentruje się wokół działań zmierzających do bardziej efektywnego połączenia potencjału naukowego uczelni wyższych i ośrodków badawczo-rozwojowych z rynkiem i działalnością biznesową. Chodzi tutaj m.in. o zapewnienie optymalnych warunków do komercjalizacji wyników badań naukowych i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach, dzięki skutecznej współpracy sektora nauki i biznesu⁷.

Zdaniem G. Banerskiego i in. „przedsiębiorczość technologiczna jest narzędziem przekształcania badań i potencjału instytucji naukowych w towary i usługi, co bezpośrednio lub pośrednio zwiększa korzyści konsumentów i powoduje szybszy wzrost gospodarki w przyszłości. W następstwie nowa wiedza jest transferowana do prywatnych przedsiębiorstw, co podnosi ich produktywność, a w konsekwencji prowadzi do powstawania nowych firm, zwiększa inwestycje i zatrudnienie, także w dziedzinach wysokich technologii⁸”.

Z kolei według W. Grudzewskiego i I. Hejduk „przedsiębiorczość technologiczna jest warunkiem odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Oznacza ona proces tworzenia nowych produktów, stosowania nowoczesnych technologii, elastycznego reagowania na zmiany zachodzące na rynku, jak również wprowadzania innowacji we wszystkich dziedzinach funkcjonowania firmy, a także u jej kooperantów⁹”.

Wśród determinant przedsiębiorczości technologicznej kluczową rolę odgrywają nowoczesne technologie, zwłaszcza te o charakterze zaawansowanym. Nie bez powodu M.E. Porter nazywał technologie „wielkim korektorem rynkowym”. To szczególna kombinacja wiedzy, umiejętności i doświadczenia, która pozwala stosować w praktyce odkrycia naukowe i badawcze w celu ich komercjalizacji i nadawania im cech użytkowych, co prowadzi do generowania wartości dodanej dla klienta, i w konsekwencji, także dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa nie dysponują zwykle pojedynczymi technologiami, ale określonym zbiorem (portfelem) technologicznym. To jeden z kluczowych, choć nie jedyny, składnik potencjału technologicznego przedsiębiorstwa. Potencjał technologiczny jest czymś więcej niż tylko

⁵ Por. S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna. Bogactwo z wiedzy*, PWN, Warszawa 2000.

⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2010, s. 243. Por. Z. Chyba, W. Grudzewski, *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wyniku komercjalizacji technologii*, WSiZiP im. H. Chodkowskiej, Warszawa 2011, s. 106-108.

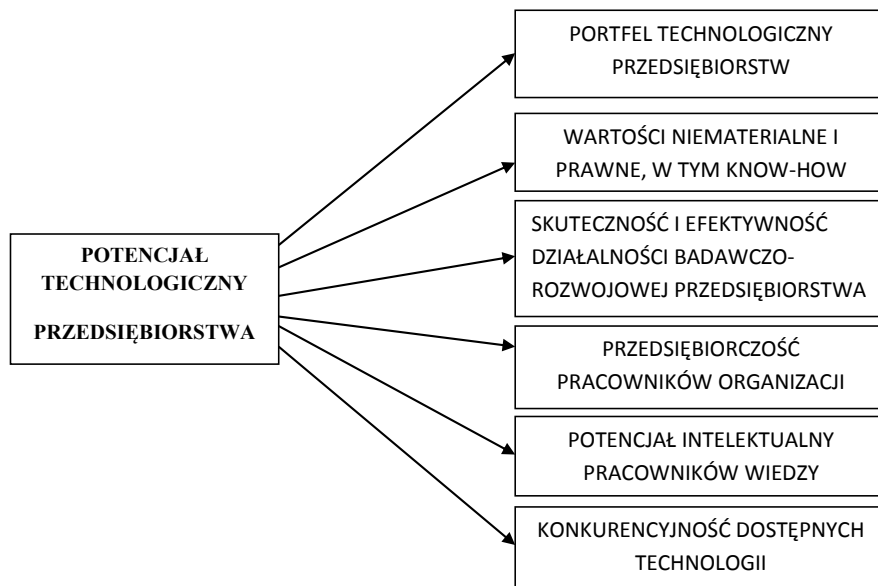
⁷ Por. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, WNT, Warszawa 2013, s. 14.

⁸ Por. G. Banerski, A. Gryzik, K.B. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość akademicka – raport z badania*, PARP, Warszawa 2009.

⁹ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, DIFIN, Warszawa 2008, s. 80.

portfelem technologicznym przedsiębiorstwa. W celu kreowania konkurencyjności, przedsiębiorstwa nie powinny ograniczać się wyłącznie do posiadanych technologii. Warto wprowadzić znacznie szersze ujęcie potencjału technologicznego przedsiębiorstwa, który będzie obejmował również działalność B+R, jej skuteczność i efektywność, kreatywność i przedsiębiorczość pracowników, ich kluczowe zdolności, kompetencje, a także skłonność do uczenia się i zmiany technologicznej. Zestawienie kluczowych determinant zostało przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1: Determinanty potencjału technologicznego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne, por. Z. Chyba, *Potencjał technologiczny a kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd organizacji”, 2014, Nr 2, s. 21

Potencjał technologiczny traktowany jest czasami jako składowa potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Istnieje też wyrazista zależność między potencjałem technologicznym a konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Przedsiębiorczość technologiczna jest silnie uwarunkowana zarówno czynnikami otoczenia ogólnego i celowego, jak również środowiskiem wewnętrznym organizacji, zwłaszcza kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa i jej wyrazistością. Będzie o tym mowa szerzej w dalszej części tego artykułu, przy okazji omawiania wspomnianego modelu zależności.

3. Konkurencyjność przedsiębiorstw

Konkurencyjność przedsiębiorstw jako miara ich skutecznego współzawodnictwa na rynku jest pojęciem wielowątkowym i wymaga rozpatrywania licznych parametrów i determinant. Jej efektem jest tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w możliwie długim czasie. Posiadanie przewagi konkurencyjnej przynajmniej w jakimś aspekcie działalności jest wręcz warunkiem koniecznym przetrwania i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Współcześnie teoretycy i praktycy zarządzania kładą nacisk przede wszystkim na jej zasobowe źródła, takie jak: kluczowe kompetencje, wyróżniające zdolności czy też strategiczne zasoby. Koncepcje szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym skutecznie wyparły

postulaty szkoły pozycyjnej, która podkreślała kluczową rolę aktualnej pozycji przedsiębiorstw na rynku (branży czy niszy). Aktualnie dominuje pogląd, że wysoka pozycja rynkowa może być efektem wcześniejszej przewagi, która niekoniecznie musi przekładać się na przyszłość. Istnieje w literaturze wiele definicji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że przewaga konkurencyjna to szczególnie, uprzywilejowana sytuacja rynkowa, w której przedsiębiorstwo wyprzedza podmioty konkurencyjne pod względem kluczowych kompetencji, zasobów, jakości wyrobów czy wreszcie poziomu generowanej wartości dodanej dla klienta.

Kolejnym problemem jest kwestia jej pomiaru. Najbardziej popularnymi miernikami przewag konkurencyjnych są udział w rynku i zyskowność. Również inne mierniki rezultatów działalności przedsiębiorstwa, takie jak satysfakcja klientów i ich lojalność, są coraz częściej używane, ponieważ odzwierciedlają bezpośrednią reakcję klientów na przewagi pozycyjne (osiągane na rynku) i dlatego mogą być wiodącymi wyznacznikami zmian w udziale rynkowym i zyskowności¹⁰. Przesłanką stosowania udziału w rynku jako miernika przewagi jest możliwość odróżnienia przedsiębiorstw zwyciężających od przegrywających wskazując na proporcję, w jakiej dzielą one rynek, a więc na proporcję dokonywanych transakcji i uzyskiwanych wielkości sprzedaży. Jest on przede wszystkim wskaźnikiem zdobytej wcześniejszej przewagi konkurencyjnej, co nie koniecznie oznacza, że również przyszłej. Faktycznie bowiem jest on tylko wskaźnikiem wyników przeszłej działalności¹¹.

Realizowany poziom zysku jest wynikiem zakumulowanych przewag konkurencyjnych minionych okresów po uwzględnieniu dokonanych nakładów inwestycyjnych. Ponieważ zyskowność przedsiębiorstwa ukształtowana jest wieloma przeszłymi działaniami, jest mało prawdopodobne, aby mogła być całkowitym odbiciem bieżącej przewagi. Kiedy otoczenie przedsiębiorstwa jest niestabilne, może być ona mylącym wyznacznikiem. Wysoka zyskowność może być osiągnięta kosztem obciążenia inwestycji w odnawianie strategicznych zasobów przedsiębiorstwa, a tym samym przekreślenia jego szans na długoterminowe utrzymanie przewagi konkurencyjnej¹².

Zarówno zyskowność, jak i udział w rynku, są niedoskonałymi miernikami bieżącej przewagi konkurencyjnej. Wynika to z faktu, że – po pierwsze – ich wysoki poziom w przedsiębiorstwie nie koniecznie musi oznaczać faktyczne posiadanie przewagi konkurencyjnej, po drugie – jeśli jednak oznacza, to przewagę tę rozpatrywać można tylko w ujęciu statycznym, nie dynamicznym, a więc bez możliwości określenia jej przyszłej trwałości. Skuteczność tych mierników wzrasta, jeśli stosowane są równocześnie¹³.

Satysfakcja klientów to „pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji”¹⁴. Przedsiębiorstwa nie stosują zazwyczaj jednej sprawdzonej metody pomiaru satysfakcji, lecz zespół metod i mierników, których dobór uzależniają od specyfiki swojej działalności¹⁵. Najlepszy efekt uzyskują te spośród nich, które wykorzystują kilka metod wzajemnie komplementarnych. Każda z nich dostarcza bowiem innych informacji o klientach i stopniu ich zadowolenia. Wszystkie te informacje mogą być ważne dla przedsiębiorstwa i stanowić podstawę działań doskonalących produkty w celu dostarczania pożądaných wartości klientom oraz przedłużenia trwałości zdobytej przewagi konkurencyjnej.

¹⁰ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002, s.114.

¹¹ Tamże, s. 114.

¹² R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych...*, op. cit., s. 115.

¹³ Tamże, s. 117.

¹⁴ Por. R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers, Inc., Cambridge Massachusetts USA 1996.

¹⁵ R. Haffer w swoim opracowaniu wymienia w sumie szesnaście metod pomiaru satysfakcji konsumentów, w tym siedem bezpośrednich i dziewięć pośrednich.

Lojalność klientów można zdefiniować jako „stopień, w jakim konsument konsekwentnie utrzymuje swoją pozytywną postawę w stosunku do danego produktu, przedsiębiorstwa, miejsca zakupów i wykazuje chęć jego nabycia, pomimo istnienia czynników ekonomicznych, przemawiających za kupnem oferty konkurencyjnej”¹⁶. Jako miernik przewagi konkurencyjnej, istotna jest w tym zakresie lojalność prawdziwa, nie pozorna. Pojęcie lojalności prawdziwej odnosi się do zajęcia pewnej postawy przez klienta wobec nabywanego produktu, czy jego marki, która jest wynikiem jego przywiązania wyrażającego się w poczuciu zobowiązania do ponownego zakupu tego produktu, które to nie pojawia się w przypadku lojalności pozornej. Ta ostatnia przejawia się w dokonywaniu ponownych zakupów, wyłącznie w rezultacie bierności nabywcy, który jest podatny na zmianę nabywanego produktu pod wpływem korzystnych bodźców ekonomicznych. Wskaźniki lojalności wydają się najdoskonalszymi rynkowymi miernikami trwałości przewagi konkurencyjnej, bowiem na ich podstawie można formułować wiarygodne przewidywania co do szans utrzymania przewagi w przyszłości¹⁷.

4. Przedsiębiorczość technologiczna a konkurencyjność przedsiębiorstw – budowa modelu zależności

Istnieje związek pomiędzy przedsiębiorczością technologiczną, jej determinantami i przejawami a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Przedsiębiorczość technologiczna jest silnie uwarunkowana otoczeniem organizacji, a szczególnie tymi podmiotami, które wspierają skuteczną i efektywną komercjalizację nowych rozwiązań technologicznych. Istotną rolę odgrywa również środowisko wewnętrzne, w tym specyfika i tożsamość organizacji wyrażająca się wytworzoną kulturą organizacyjną, a także kapitał intelektualny, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału ludzkiego.

Należy również wyróżnić potencjał technologiczny przedsiębiorstwa z jego aktualnym portfelem (zbiorem) technologii oraz potencjalne możliwości kreowania technologii dzięki skuteczności działu B+R i kreatywności pracowników. Na rysunku 2 została przedstawiona propozycja modelu zależności pomiędzy wspomnianymi wielkościami.

Konkurencyjność przedsiębiorstw, zgodnie z zasadami dominującej obecnie w zarządzaniu strategicznym szkoły zasobowej, wyrażamy głównie poprzez kluczowe kompetencje, wyróżniające zdolności oraz strategiczne zasoby organizacji. W powyższym zestawieniu pominięto koncepcję przewagi wynikającą z aktualnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, gdyż wyraża ona w większym stopniu przeszłą niż terażniejszą i przyszłą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

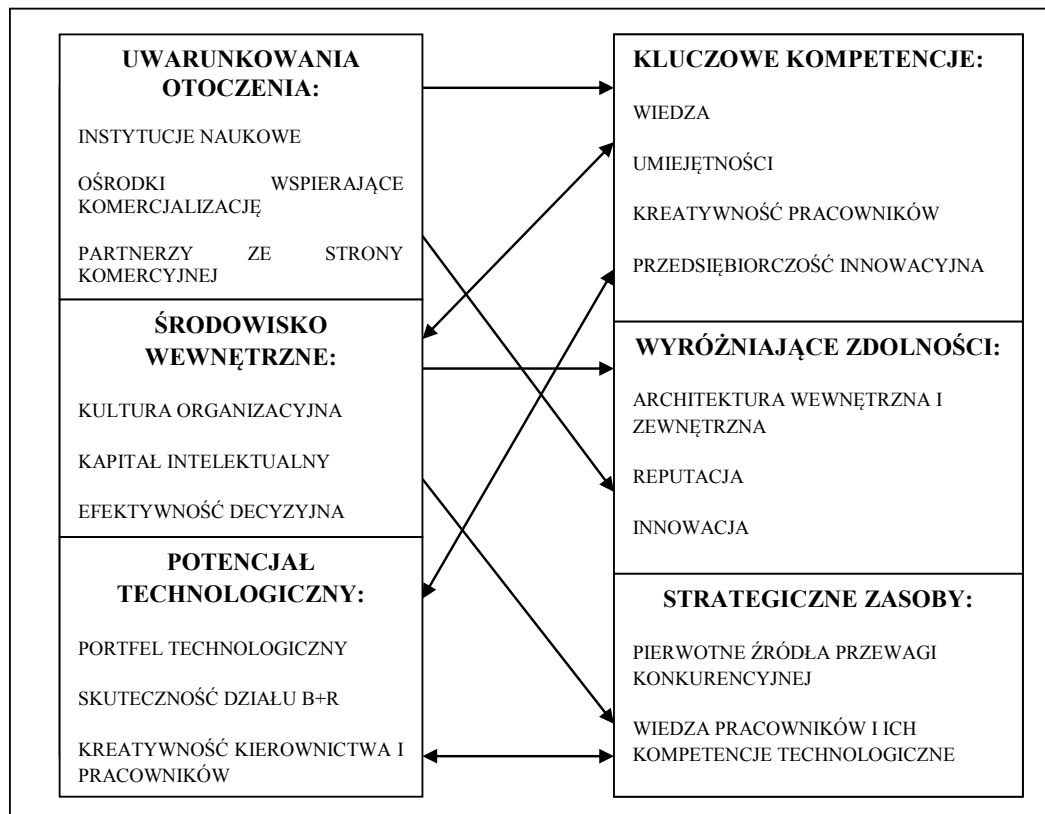
Na wspomnianym już rysunku 2 zostały przedstawione główne kierunki zależności pomiędzy determinantami przedsiębiorczości technologicznej i konkurencyjności przedsiębiorstw. W odniesieniu do uwarunkowań otoczenia mamy do czynienia z relacją praktycznie jednokierunkową. Spośród wielu czynników otoczenia ogólnego i celowego przedsiębiorstwa zostały wyróżnione te, które w sposób szczególny wspierają proces generowania i komercjalizacji nowych rozwiązań technologicznych. Mają one szczególnie wpływ na relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, które J. Kay¹⁸ nazwał architekturą zewnętrzną firmy. Co więcej, wpływają one również na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa i jego reputację.

¹⁶ A. Sudolska, *Lojalność konsumentów i jej pomiar*, [w:] S. Sudol, J. Szymczak, M. Haffner (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 1999, s. 315-342.

¹⁷ R. Haffner, *Systemy zarządzania...*, op. cit., s. 119,120.

¹⁸ Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Rysunek 2: Model zależności między determinantami przedsiębiorczości technologicznej a czynnikami warunkującymi konkurencyjność przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

W przypadku środowiska wewnętrznego relacje z determinantami konkurencyjności mają w większym stopniu charakter dwukierunkowy. Dotyczy to zwłaszcza kreowania kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie. Wśród czynników wewnętrznych warunkujących rozwój przedsiębiorczości technologicznej istotną rolę odgrywają kapitał intelektualny, kultura organizacyjna, czynniki biograficzne kadry zarządzającej oraz wykonawców. „Miękkie” aspekty zarządzania, w szczególności kultura organizacyjna czy kapitał intelektualny przedsiębiorstwa są istotnymi źródłami „zasileń” w odniesieniu do strategicznych zasobów przedsiębiorstwa. Za filary technologicznie przedsiębiorczej kultury organizacyjnej można uznać:

- chęć wprowadzania technologii (innowacji),
- swobodę ich wprowadzania,
- zdolność do wprowadzania technologii (innowacji),
- podejmowanie działań w kierunku rozwoju technologicznego¹⁹.

¹⁹ M. Disselkamp, *Innovationsmanagement: Instrumente Und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden 2005, podano za: *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, redakcja naukowa: S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, WNT, Warszawa 2013, s. 32.

W przypadku potencjału technologicznego omawiane relacje są już typowo dwukierunkowe, w dużym stopniu symetryczne. Skuteczność i efektywność działalności badawczo-rozwojowej, kreatywność pracowników, zarówno kadry zarządzającej jak również wykonawców są istotnym źródłem kluczowych kompetencji i strategicznych zasobów przedsiębiorstwa. Równocześnie kompetencje i zasoby, którymi dysponują przedsiębiorstwa, są istotną składową potencjału technologicznego przedsiębiorstwa. Trudno przecież budować potencjał technologiczny przedsiębiorstwa bez odpowiedniej wiedzy pracowników, ich kompetencji technologicznych, a także kreatywności i zaangażowania.

Analizując trzy wyróżnione poziomy determinant, możemy zaobserwować gradację charakteru ich oddziaływań, począwszy od relacji jednokierunkowych w przypadku otoczenia, poprzez pewien udział zależności dwukierunkowej dla wewnętrznego środowiska organizacji aż do typowo symetrycznej, dwukierunkowej relacji pomiędzy potencjałem technologicznym a konkurencyjnością przedsiębiorstw w jej różnych wymiarach.

Bariery rozwoju przedsiębiorczości technologicznej mogą mieć zarówno charakter instytucjonalny, jak i mentalny. Wynikają one z jednej strony z ograniczeń otoczenia polityczno prawnego oraz ekonomicznego, z drugiej strony są uwarunkowane kulturowo i socjologicznie. Każdy kraj czy region ma swoją specyfikę przedsiębiorczości jej mieszkańców, uwarunkowaną historycznie, kulturowo, religijnie czy wręcz wynikającą z tradycji lokalnych i rodzinnych. Zakres tego artykułu nie pozwala, jak sądzę, na szersze rozwinięcie tych zagadnień. Należy jednak przyjąć a priori, że takie uwarunkowania występują.

Współcześnie przedsiębiorczość technologiczna jest silnie zdeterminowana uwarunkowaniami spowolnienia lub kryzysu gospodarczego ostatnich kilku lat. W takich warunkach, zwłaszcza w kontekście idei zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i całej gospodarki, ulegają przewartościowaniu kryteria generowania i wdrażania innowacji. Wszelkie nowości wprowadzane w przedsiębiorstwie lub na rynku powinny, w myśl wymienionej idei, realizować nie tylko cele ekonomiczne prowadzące do generowania zysku, ale również spełniać swoją rolę społeczną i ekologiczną. To powoduje, że przedsiębiorczość technologiczna powinna również prowadzić do realizacji celów nakreślonych przez koncepcję zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. W warunkach kryzysowych jest to szczególnie trudne, biorąc pod uwagę warunki niepewności i podwyższonego ryzyka działalności przedsiębiorstw. Technologie przyjazne środowisku, służące jednocześnie w sposób bezpośredni celom społecznym, często nie spełniają kryterium ekonomicznej efektywności. Mając powyższe na uwadze można stwierdzić, że przedsiębiorczość technologiczna jest istotnie uzależniona od tych uwarunkowań i nowych idei rozwoju gospodarczego. W rozważaniach dotyczących technologicznej przedsiębiorczości należy je brać pod uwagę.

5. Zakończenie

Jednym z kluczowych czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw i skuteczność konkurencyjności na rynku międzynarodowym jest przedsiębiorczość technologiczna. Obejmuje ona zarówno zachowania kreatywne poszczególnych jednostek, jak również kapitał i zasoby organizacji. W artykule podjęto próbę przedstawienia modelu wzajemnych zależności między determinantami przedsiębiorczości technologicznej a głównymi czynnikami kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Na podstawie przeprowadzonych rozważań można sformułować następujące wnioski:

- otoczenie przedsiębiorstw, które w dużej części możemy traktować jako dane, silnie i w sposób jednostronny determinuje kluczowe kompetencje i wyróżniające zdolności przedsiębiorstw,
- w odniesieniu do środowiska wewnętrznego organizacji, wymienione relacje mają charakter częściowo dwukierunkowy, zwłaszcza w przypadku kluczowych kompetencji,
- relacje między potencjałem technologicznym a konkurencyjnością przedsiębiorstw mają w największym stopniu charakter dwukierunkowy,

- bariery rozwoju przedsiębiorczości technologicznej wynikają zarówno z mentalności poszczególnych jednostek, jak również uwarunkowań politycznych, prawnych oraz ekonomicznych, charakterystycznych dla danego kraju czy regionu,
- uwarunkowania kryzysu gospodarczego w połączeniu z ideą zrównoważonego rozwoju gospodarczego w sposób znaczący przewartościowały priorytety przedsiębiorczości technologicznej poszczególnych podmiotów.

Reasumując należy podkreślić, że wzajemne zależności między przedsiębiorczością technologiczną a konkurencyjnością przedsiębiorstw podlegają silnej dynamice zmian, wynikającej z niepewności, podwyższonego ryzyka i uwarunkowań gospodarczych w kontekście silnych powiązań wynikających z globalizacji gospodarki światowej.

Literatura

1. Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B., Mażewska M., Stawasz E. (red.), *Przedsiębiorczość akademicka – raport z badania*, PARP, Warszawa 2009.
2. Chyba Z., *Potencjał technologiczny a kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd organizacji”, 2014, Nr 2.
3. Chyba Z., Grudzewski W., *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wyniku komercjalizacji technologii*, WSZiP im. H. Chodkowskiej, Warszawa 2011.
4. Disselkamp M., *Innovationsmanagement: Instrumente Und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden 2005.
5. Frey F.L., *Entrepreneurship: A Planning Approach*, West Pub. Comp. 1993.
6. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, DIFIN, Warszawa 2008, s. 80.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2010.
8. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.
9. Hisrich R.D., Peters M.P., *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwing, Boston 1992.
10. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
11. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
12. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna. Bogactwo z wiedzy*, PWN, Warszawa 2000.
13. Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, WNT, Warszawa 2013.
14. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wyd. UŁ, Łódź 1997.
15. Stevenson H.M. i in., *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irvin, 1994.
16. Sudoł S., Szymczak J., Haffer M. (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 1999.
17. R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers, Inc., Cambridge Massachusetts USA 1996.

Summary

TECHNOLOGY ENTREPRENEURSHIP AS A CONDITION FOR THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

The aim of article was the presentation of model which shows the relationship between technology entrepreneurship and the enterprises' competitiveness. Firstly, the term of entrepreneurship, in particularly technology entrepreneurship has been discussed. Secondly, it was discussed the term of enterprises competitiveness and its measurement methods. Moreover, the key part of this article was model of the relationship between technology entrepreneurship, the enterprise's competitiveness and their determinants. Finally, the key conclusions of this concept were presented.

Katarzyna Koziol-Nadolna
Instytut Zarządzania i Inwestycji
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

INTERNACJONALIZACJA PATENTOWANIA W POLSCE

Streszczenie

W artykule podjęto próbę analizy procesu internacjonalizacji patentowania w Polsce. Artykuł składa się z części teoretycznej, w której przedstawiono istotę internacjonalizacji działalności patentowej, formy ochrony prawnej wynalazków oraz praktycznej, w której dokonano analizy liczby zgłoszeń wynalazków i uzyskanych patentów w kraju (Urząd Patentowy RP) i za granicą (Europejski Urząd Patentowy i tryb PCT). Ostatnia część artykułu zawiera perspektywy internacjonalizacji patentów w Polsce. W artykule skupiono się na ukazaniu procesu umiędzynarodowienia patentowania ze wskazaniem barier i szans na rozwój tego zjawiska.

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza procesu internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) patentowania w Polsce. Artykuł skupi się na przedstawieniu bieżącej sytuacji patentowej w Polsce z uwzględnieniem zgłoszeń wynalazków i udzielonych patentów wynalazcom w kraju (Urząd Patentowy RP) i za granicą (Europejski Urząd Patentowy i tryb PCT).

Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej, w której przedstawiono istotę internacjonalizacji działalności patentowej, formy ochrony prawnej wynalazków oraz praktycznej, w której dokonano analizy liczby zgłoszeń wynalazków i uzyskanych patentów w kraju (Urząd Patentowy RP) i za granicą (Europejski Urząd Patentowy i tryb PCT) oraz przedstawiono perspektywy internacjonalizacji patentów w Polsce.

Problem ochrony własności intelektualnej jest bardzo szeroki i w ostatnich latach budzi wiele polemik, wątpliwości, a nawet kontrowersji. W artykule nie zostaną poruszone te kwestie, np. zasadność utrzymania ochrony własności intelektualnej, monopół patentowy, wojny patentowe, „gąszcz patentów”. W artykule także nie zostanie zaprezentowane odmienne stanowisko do prawa własności intelektualnej – ekonomia *free revealing*¹. Autorka ma świadomość wagi tych problemów, ale ze względu na objętość artykułu nie będą one poruszane.

¹ Zob. o tych kwestiach w: K. Koziol-Nadolna, *Nowy wymiar innowacji we współczesnej gospodarce. /W:/ Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, red. naukowy: J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2015, s. 62-80.

2. Istota internacjonalizacji działalności patentowej

Proces internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) działalności patentowej/patentowania polega według autorki na dokonywaniu przez wynalzców, przedsiębiorstwa czy instytucje zgłoszeń wynalazków i uzyskanych patentów poza granicami kraju. Jest to proces rozszerzania ochrony patentowej poza rynek krajowy.

Umiędzynarodowienie patentów jest konieczne z punktu widzenia podniesienia konkurencyjności polskich wynalzców, przedsiębiorstw czy uczelni i komercjalizacji wyników badań na świecie. Obok ochrony patentowej na poziomie europejskim (Europejski Urząd Patentowy) ważna jest ochrona globalna, czyli zgłoszenia patentowe w trybie PCT.

3. Formy ochrony prawnej wynalazków

Wynalazki wymagają ochrony prawnej. Patent jest prawem wyłącznie udzielanym na wynalazek przez właściwy organ krajowy (w Polsce przez Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej) lub organ międzynarodowy. Treścią patentu jest prawo wyłącznego korzystania z wynalazku na określonym terytorium w sposób zarobkowy lub zawodowy, przez okres i na warunkach określonych w krajowej ustawie patentowej lub konwencji międzynarodowej. Czas trwania patentu wynosi 20 lat od daty dokonania zgłoszenia wynalazku we właściwym organie krajowym lub organizacji międzynarodowej².

Patenty są udzielane – bez względu na dziedzinę techniki – na wynalazki, które są nowe, posiadają poziom wynalazczy i nadają się do przemysłowego stosowania³.

Osoby czy organizacje szukające ochrony dla swoich wynalazków, mogą uzyskać ją w kraju lub zagranicą. W Polsce jest to Urząd Patentowy RP, patent jest prawem krajowym, więc jego ochrona nie rozciąga się na inne jurysdykcje.

W 2004 r. Polska przystąpiła do Konwencji o udzielaniu patentów europejskich (*European Patent Convention - EPC*)⁴, aby ułatwić uzyskiwanie patentów przez polskich wynalzców na te same wynalazki w różnych krajach świata. Do EPC należy 38 krajów, w tym wszystkie kraje Unii Europejskiej. Na podstawie EPC Europejski Urząd Patentowy (EPO) przeprowadza pełną procedurę patentową włącznie z wydaniem decyzji o udzieleniu patentu, tzw. patentu europejskiego. Po przeprowadzeniu dodatkowej procedury przed krajowym urzędem patentowym patent europejski staje się częścią krajowego reżimu prawnego.

Drugim sposobem uzyskania ochrony poza Polską jest tryb *Patent Cooperation Treaty* (PCT). Jest to konwencja międzynarodowa, do której należy obecnie 148 państw (łącznie z USA, Japonią i Chinami), Polska ratyfikowała układ PCT w 1990 roku⁵. Konwencja umożliwia uzyskiwanie patentów w państwach-stronach układu w uproszczonym systemie opartym na jednym zgłoszeniu patentowym (zgłoszenie międzynarodowe PCT). Procedura zgłoszenia dzieli się na dwie fazy: fazę międzynarodową, prowadzoną przez określone urzędy patentowe oraz fazy krajowe prowadzone oddzielnie we wszystkich krajach, w których zamierza się uzyskać patent⁶. Ochrona w trybie PCT działa w sposób następujący⁷: podmiot w Polsce dokonuje zgłoszenia polskiego i w ciągu 12 miesięcy ma prawo dokonać zgłoszenia w trybie światowym PCT (jak również w trybie EPO). W systemie PCT dany wynalazek chroniony

² Raport Roczny 2013, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2013.

³ *Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej* (Dz. U. z 2013 r. poz. 1410).

⁴ <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>, dostęp 24.06.2015.

⁵ *Patent Cooperation Treaty*, WIPO, Washington 1970, <http://www.wipo.int/export/sites/www/pct/en/texts/pdf/pct.pdf>, dostęp 24.06.2015.

⁶ <http://www.wipo.int>, dostęp 24.06.2015.

⁷ *Międzynarodowa ochrona patentowa szansą dla polskich uczelni*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=AD6D6333B32E4241BAEE63DC76A44CE4, dostęp 24.06.2015.

jest w krajach członkowskich zgłoszeniem, natomiast patent udzielony zostanie w tych krajach, które zgłaszający wskaże jako docelowe kraje ochrony w ciągu 18 miesięcy od zgłoszenia PCT. Wynika z tego, że podmiot zgłaszający ma 30 miesięcy na znalezienie partnera gospodarczego, który przejmie proces komercjalizacji i koszty dalszego patentowania, na dalsze udoskonalenie wynalazku bądź przeprowadzenie kolejnych testów oraz na analizę krajów docelowych ochrony. Jest to niezmiernie ważne, aby dopasować charakterystykę danego kraju do natury zgłaszanego wynalazku.

4. Analiza internacjonalizacji patentów w Polsce

Poniższa analiza dotyczy liczby zgłoszeń patentowych i udzielonych patentów w Urzędzie Patentowym RP oraz zgłoszeń w trybie PCT i zgłoszeń do EPO (internacjonalizacja patentów).

Analizując dane przedstawiające liczbę zgłoszeń wynalazków do UPRP przez podmioty krajowe i zagraniczne w latach 2002-2014 można zauważyć znaczący trend spadkowy (tab. 1). W 2014 r. liczba zgłoszeń wynalazków do UPRP wyniosła 3941, z czego 3786 stanowiły zgłoszenia od podmiotów krajowych, a 155 od podmiotów zagranicznych⁸. Porównując z rokiem 2002, można zauważyć spadek liczby zgłoszeń o 2667 (40%). Rekordowym po względem ilości zgłoszeń był rok 2004 – 7740. W okresie 2002-2005 zgłoszenia dokonywane przez podmioty zagraniczne stanowiły ok. 60-70% wszystkich zgłoszeń dokonywanych w trybie krajowym.

Przystąpienie Polski do Konwencji o udzielaniu patentów europejskich (EPC) w 2004 roku spowodowało skutki dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, zaczęła spadać całkowita liczba zgłoszeń patentowych do UPRP (7740 zgłoszeń w 2004 r. wobec 2753 zgłoszeń w 2007 r.), a po drugie, zaczęła zmniejszać się liczba zgłoszeń dokonywanych przez podmioty zagraniczne do UPRP, które wolały dokonać zgłoszenia w Europejskim Urzędzie Patentowym.

Tabela 1: Liczba zgłoszeń wynalazków i liczba udzielonych patentów przez Urząd Patentowy RP

Rok	Liczba zgłoszeń wynalazków do UPRP	Liczba patentów udzielonych w trybie krajowym przez UPRP
2002	6608	2271
2003	6209	1716
2004	7740	1794
2005	6593	2522
2006	2812	2686
2007	2753	3534
2008	2778	3590
2009	3140	3958
2010	3430	3004
2011	4123	3112
2012	4657	2484
2013	4411	2804
2014	3941	2490

Źródło: opracowanie na podstawie *Raport o stanie patentowania w Polsce – patenty szansą na wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców*, Crido Taxand, Warszawa 2015.

⁸ Analiza danych z: *Raport o stanie patentowania w Polsce – patenty szansą na wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców*, Crido Taxand, Warszawa 2015.

Od 2008 do 2012 r. można zaobserwować znowu wzrost liczby zgłoszeń wynalazków do UPRP, który jest jednak zasługą prawie wyłącznie podmiotów krajowych, ponieważ podmioty zagraniczne praktycznie przestały patentować swoje wynalazki tylko w Urzędzie Patentowym RP. W 2014 r. 96% zgłoszeń pochodziło od podmiotów krajowych.

Ostatnie dwa lata analizy (2013 i 2014) pokazują spadek liczby zgłoszeń patentów krajowych, co wydaje się negatywnym zjawiskiem, ale wymaga to uzasadnienia na tle liczby zgłoszeń w trybie PCT i do EPO (co będzie w dalszej części podrozdziału).

Oceniając liczbę patentów uzyskanych w trybie krajowym w Urzędzie Patentowym RP w latach 2002-2014 można zauważyć niewielki wzrost liczby patentów (z 2271 do 2490 patentów). W badanym okresie rekordowym rokiem pod względem liczby udzielonych patentów był rok 2009, w którym przyznano ich 3958. O tego rekordowego roku liczba przyznanych patentów zaczęła maleć, na co wpływ miał spadek liczby udzielanych patentów wśród podmiotów zagranicznych.

W 2014 roku UPRP udzielił 2490 patentów, z czego 2128 podmiotom krajowym, a 362 na rzecz podmiotów zagranicznych.

Analizując strukturę podmiotów dokonujących zgłoszeń, w 2013 r. w pierwszej 10 najaktywniejszych podmiotów zgłaszających wynalazki do UPRP były tylko uczelnie wyższe i instytut badawczy (na pierwszym miejscu Politechnika Wroclawska z 155 zgłoszeniami). Jest to zupełnie odwrotna sytuacja niż w wysokorozwiniętych technologicznie krajach, gdzie wynalazki chronią przedsiębiorstwa (przede wszystkim korporacje transnarodowe).

Kolejna część analizy dotyczy stricte internacjonalizacji patentów, czyli liczby zgłoszeń wynalazków pochodzących z Polski do EPO i PCT (wykres 1). W okresie 2005-2014 można zauważyć silną tendencję wzrostową, w szczególności w odniesieniu do zgłoszeń europejskich. W 2014 do Europejskiego Urzędu Patentowego zgłoszonych zostało 475 wniosków patentowych, tj. o ponad 100 więcej niż w 2013 r. (w 2013 - 372 zgłoszenia). Wzrosła też liczba polskich zgłoszeń w trybie PCT - z 332 zgłoszeń w 2013 do 348 w 2014 roku.

Rysunek 1: Liczba zgłoszeń patentowych do EPO i w trybie PCT w latach 2005-2014



Źródło: Raport o stanie patentowania w Polsce – patenty szansą na wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców, Crido Taxand, Warszawa 2015.

W 2014 r. wynalazcom z Polski zostało przyznanych 108 patentów w EPO wobec 95 w 2013 r. i 80 w 2012 r. Jest to stały powolny wzrost. Oznacza to zatem tendencję wzrostową procesu umiędzynarodowienia patentów w Polsce. Analizując strukturę organizacji zgłaszających wynalazki do ochrony międzynarodowej w Polsce można zaobserwować, że blisko połowa zgłoszeń pochodzi z uczelni i instytucji naukowych, a przedsiębiorstwa odpowiadają za jedynie 34% wniosków. Na świecie udział przedsiębiorstw we wnioskach PCT wynosi 84%. Widać także wyraźnie różnicę w liczbach bezwzględnych: w 2013 r. najwięcej zgłoszeń na świecie w trybie PCT miał Panasonic Corporation – 2839, do EPO Samsung – 2833 zgłoszenia. W pierwszej 10 najaktywniejszych podmiotów zgłaszających wynalazki do PCT i EPO na świecie były tylko korporacje transnarodowe.

W Polsce najwięcej zgłoszeń PCT pochodziło od International Tobacco Machinery – 10, na drugim miejscu były AGH i UJ z ośmioma zgłoszeniami każda uczelnia.⁹

Reasumując liczbę zgłoszeń patentowych i udzielonych patentów w Urzędzie Patentowym RP, zgłoszeń w trybie PCT i zgłoszeń do EPO można stwierdzić, że w analizowanym okresie 2002-2014 zmalała liczba zgłoszeń wynalazków do UPRP, nieznacznie wzrosła liczba udzielonych patentów w trybie krajowym; a w okresie 2005-2014 wzrosła liczba zgłoszeń patentowych PCT i do EPO z Polski (internacjonalizacja patentów).

Nadal można zauważyć wielką różnicę między liczbą zgłaszanych wynalazków do Urzędu Patentowego RP a liczbą zgłoszeń patentowych do EPO i PCT na niekorzyść instytucji zagranicznych. Oznacza to, że polscy wynalazcy rzadziej starają się o ochronę patentową poza granicami naszego kraju. Liczba zgłoszeń co prawda rośnie, ale w porównaniu z europejskimi potęgami, jak np.: Niemcy, w których liczba zgłoszeń do EPO wyniosła w 2014 r. 25 621, jest to niewielka liczba. Ale należy podkreślić też, że w 2014 r. z Polski pochodziło najwięcej zgłoszeń patentowych do EPO na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Polska wyprzedziła drugie w kolejności Czechy (167 zgłoszeń), Słowenię (123 zgłoszenia) czy Węgry ze 110 wynalazkami zgłoszonymi do ochrony.

Ta dysproporcja zgłoszeń wynalazków na korzyść zgłoszeń krajowych wbrew pozorom nie jest korzystna dla przedsiębiorcy czy naukowca – wynalazcy. Patent udzielony przez Urząd Patentowy RP gwarantuje ochronę tylko i wyłącznie w granicach Polski, co oznacza że w każdym innym państwie rozwiązanie może być swobodnie i legalnie wykorzystywane bez żadnych opłat.

5. Perspektywy internacjonalizacji patentów w Polsce

Najpierw należy się zastanowić, od czego zależy niska skłonność do patentowania wynalazków w Polsce? Na pierwszym miejscu można wymienić słabą kulturę patentowania. Kultura ta jest składnikiem/wynikiem niskiej kultury innowacyjnej w Polsce. Definiując kulturę patentową można stwierdzić, że stanowi ona przekonanie i poczucie, że własne dokonania należy chronić, ponieważ stanowią one wynik własnej pracy i mogą przedstawiać ogromną wartość.

Kulturę patentowania można postrzegać także jako świadomość wagi zagadnienia i nawyk, aby prace badawcze kończyć wnioskiem patentowym lub przynajmniej konsultacją z rzecznikiem donośnie sensu i możliwości wykonania zgłoszenia.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że kultura patentowa wśród przedsiębiorstw w Polsce jest niższa niż wśród instytucji naukowych i akademickich, a w krajach wysokorozwiniętych jest odwrotnie.

Przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie, mają niewielką świadomość że innowacje mogą przynieść konkretne korzyści wynikające z czasowego monopolu na rynku¹⁰. Innym powodem jest też ogólnie niski potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw (przede wszystkim niskie nakłady na B+R).

⁹ Ibidem.

¹⁰ <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/470316.polskie-firmy-to-patentowe-lenie.html>, dostęp 24.06.2015.

Jednym z powodów wyjaśniających wyższą aktywność patentową instytucji naukowych i uczelni niż przedsiębiorstw może być system finansowania nauki w Polsce (uczelnie potrzebują patentów, aby dostawać dodatkowe punkty, a za punkty dostają większe dotacje z budżetu). Problem pojawia się, kiedy okazuje się, że uczelnie nic z patentami nie robią, rzadko je wdrażają i komercjalizują¹¹.

Wynalazcy obawiają się także biurokracji pojawiającej się w przypadku tej procedury oraz wydatków finansowych. Jest to szczególnie istotne w procesie internacjonalizacji patentów, ponieważ koszty uzyskania patentu poza granicami naszego kraju są o wiele wyższe niż w Urzędzie Patentowym RP. Jednak brak zgłoszeń międzynarodowych automatycznie zmniejsza szanse komercjalizacji wynalazków i dalszego ich samofinansowania.

Należy także podkreślić, że poziom wynalazczości i jej ochrony (patent) jest jednym z obszarów innowacyjności przedsiębiorstwa i gospodarki jako całości.

Komisja Europejska od 2000 r. w ramach projektu *Innovation Union Scoreboard* – IUS (do 2010 r. nazwanego jako *European Innovation Scoreboard* – EIS) zbiera dane dotyczące innowacyjności gospodarek. Przez dwa pierwsze lata badania przeprowadzono w 15 krajach UE oraz Japonii i USA. Od roku 2002 badaniami objęto kraje stowarzyszone i kandydujące do UE (w tym Polskę). *Innovation Union Scoreboard* dostarcza porównywalnych danych na temat poziomu innowacyjności w poszczególnych państwach i pokazuje postęp (bądź regres) UE na drodze do najbardziej konkurencyjnych gospodarek na świecie. Jest to także europejskie forum porównań (*benchmarking*) i wymiany doświadczeń między poszczególnymi krajami. W ciągu lat wzrosła liczba badanych krajów (z 17 do 34), wskaźników (z 16 do 25) i ich kategorii (z 4 do 8). Do oceny innowacyjności i pozycji innowacyjnej danego kraju na tle innych państw stosuje się syntetyczny (sumaryczny) indeks innowacyjności – SII¹².

W międzynarodowym ujęciu porównawczym, we wszystkich badanych latach innowacyjność polskiej gospodarki była niska. Polska nigdy nie znalazła się w pierwszej dziesiątce lub dwudziestce najbardziej innowacyjnych państw Unii. Od roku 2002 jej miejsce w rankingu nie zmieniło się istotnie, mimo że poziom innowacyjności wybranych wskaźników wzrastał, ale w innych państwach ten wzrost był szybszy. Nastąpił więc pewien postęp, ale niewielki, a większość krajów regionu (szczególnie Słowacja, Czechy i Węgry) nadrabiała dystans szybciej niż Polska.

W roku 2014 pozycja innowacyjna Polski poprawiła się na tle innych państw. W porównaniu z 2013 rokiem znalazła się na 24 miejscu a wcześniej była 25 miejscu. Polska znalazła się w grupie tak zwanych umiarkowanych innowatorów, razem z Litwą, Słowacją, Grecją, Chorwacją, Malta, Węgrami, Hiszpanią, Czechami, Cyprzem, Portugalią, Estonią, i Włochami. Syntetyczny wskaźnik innowacyjności wyniósł 0,31, a średnia unijna – 0,55.

Do najbardziej innowacyjnych w UE w 2014 roku należały gospodarki Danii, Finlandii, Niemiec i Szwecji (liderzy innowacyjności).

W najnowszym badaniu¹³ uwzględnia się nadal 25 wskaźników, które opisują różne obszary innowacyjności. Jednym z obszarów jest kapitał intelektualny, a jednym ze wskaźników jest liczba międzynarodowych zgłoszeń patentowych PCT. Oznacza to, że także niewielka liczba zgłoszeń w trybie PCT ma wpływ na postrzeganie naszego kraju jako nieinnowacyjnego, ze słabą ochroną patentową.

Jakie są więc szanse na większą internacjonalizację patentów w Polsce? Największe znaczenie powinna mieć ogólnokrajowa strategia promocji patentowania z położeniem nacisku na zgłoszenia w trybie EPC/PCT (z jednoczesnym wskazaniem Polski).

Istnieją już w Polsce programy, które mają zachęcić do patentowania, jak np.: „Wsparcie na pierwsze wdrożenie wynalazku” czy „Patent Plus – wsparcie patentowania wynalazków”¹⁴. W tym ostatnim

¹¹ <http://natemat.pl/100285,Polska-w-europejskim-ogonie-patentow-Jestesmy-na-szarym-koncu-kontynentu>, dostęp 24.06.2015.

¹² *Innovation Union Scoreboard 2015*, European Union, European Commission 2015.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ <http://www.ncbir.pl/programy-krajowe/patent-plus/>, dostęp 24.06.2015.

programie można uzyskać pomoc finansową przy przygotowaniu zgłoszenia patentowego w Urzędzie Patentowym RP, w procedurze międzynarodowej, procedurach regionalnych lub procedurze krajowej do urzędu patentowego państwa innego niż Polska.¹⁵

Dostępne są także zewnętrzne źródła finansowania nastawione na wsparcie międzynarodowego trybu zgłoszeń patentowych (fundusze europejskie w ramach programów operacyjnych).

Dla przykładu w Wielkiej Brytanii do narzędzi zwiększających innowacyjność gospodarki i ochronę wynalazków można zaliczyć pakiet *patent box*, czyli ulgę podatkową dla przedsiębiorstw, które ponoszą koszty patentowania (zastosowanie przez przedsiębiorstwa niższej 10% stawki podatku CIT)¹⁶.

Należy także pamiętać, że w trybie międzynarodowym warto zgłaszać wynalazki, które nie są zbyt specyficzne dla rodzimego rynku i znajdują licencjobiorców na rynkach zagranicznych.

Dlatego też złą strategią patentowania jest zbyt szeroka ochrona patentowa, działająca na zasadzie zgłaszania wszystkich wynalazków we wszystkich możliwych krajach. Generuje to ogromne koszty, które nigdy nie znajdują pokrycia w zyskach z komercjalizacji, a często w krajach objętych ochroną nie ma zapotrzebowania na te wynalazki.

Najlepszą więc jest rozsądna strategia patentowania, uwzględniająca wielkość i poziom rozwoju gospodarki danego kraju. Z punktu widzenia Polski, rynku niezbyt dużego w porównaniu do gospodarek amerykańskiej, niemieckiej, chińskiej czy japońskiej, na którym praktycznie nie ma oddziałów badawczo-rozwojowych korporacji transnarodowych¹⁷ najlepszym rozwiązaniem jest dalsza internacjonalizacja patentów.

6. Zakończenie

Analizując liczbę zgłoszeń patentowych i udzielonych patentów w Urzędzie Patentowym RP można stwierdzić, że w analizowanym okresie 2002-2014 zmalała liczba zgłoszeń wynalazków do UPRP, a nieznacznie wzrosła liczba udzielonych patentów w trybie krajowym. W 2014 r. 96% zgłoszeń pochodziło od podmiotów krajowych, ponieważ podmioty zagraniczne praktycznie przestały patentować swoje wynalazki tylko w Urzędzie Patentowym RP.

Kultura patentowa wśród przedsiębiorstw w Polsce jest niższa niż wśród instytucji naukowych i akademickich, a w krajach wysokorozwiniętych jest odwrotnie.

Oceniając internacjonalizację patentowania w Polsce obserwuje się wzrost liczby zgłoszeń patentowych PCT i do EPO z Polski w okresie 2005-2014, co świadczy o postępującym umiędzynarodowieniu tego zjawiska. Ale porównując liczbę zgłaszanych wynalazków do Urzędu Patentowego RP a liczbę zgłoszeń patentowych do EPO i PCT widać ogromną różnicę. Polscy wynalazcy rzadziej starają się o ochronę patentową poza granicami naszego kraju. Najlepszym rozwiązaniem, aby wzmocnić trend internacjonalizacji patentowania w Polsce, powinna być ogólnokrajowa strategia promocji patentowania z położeniem nacisku na zgłoszenia w trybie EPC/PCT (z jednoczesnym wskazaniem Polski).

Literatura

1. Innovation Union Scoreboard 2015, European Union, European Commission 2015.
2. <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/470316,polskie-firmy-to-patentowe-lenie.html>, dostęp 24.06.2015.

¹⁵ Rozporządzenie MNiSW z 12 sierpnia 2008 r. w sprawie programu „PATENT PLUS – wsparcie patentowania wynalazków” (Dz. U. Nr 156, poz. 971).

¹⁶ *Przegląd zachęt na działalność B+R na świecie w 2014 r.*, Deloitte, 2014.

¹⁷ Wyniki badań w: K. Kozioł-Nadolna, *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013.

3. <http://natemat.pl/100285,Polska-w-europejskim-ogonie-patentow-Jestesmy-na-szarym-koncu-kontynentu>, dostęp 24.06.2015.
4. <http://www.ncbir.pl/programy-krajowe/patent-plus/>, dostęp 24.06.2015.
5. <http://www.wipo.int>, dostęp 24.06.2015.
6. <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>, dostęp 24.06.2015.
7. Koziół-Nadolna K., *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013.
8. Koziół-Nadolna K., *Nowy wymiar innowacji we współczesnej gospodarce. /W:/ Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, red. naukowy: J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2015.
9. *Międzynarodowa ochrona patentowa szansą dla polskich uczelni*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=AD6D6333B32E4241BAEE63DC76A44CE4, dostęp 24.06.2015.
10. Patent Cooperation Treaty, WIPO, Washington 1970, <http://www.wipo.int/export/sites/www/pct/en/texts/pdf/pct.pdf>, dostęp 24.06.2015.
11. *Przegląd zachęt na działalność B+R na świecie w 2014 r.*, Deloitte, 2014.
12. *Raport o stanie patentowania w Polsce – patenty szansą na wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców*, Crido Taxand, Warszawa 2015.
13. *Raport Roczny 2013*, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2013.
14. *Rozporządzenie MNiSW z 12 sierpnia 2008 r. w sprawie programu „PATENT PLUS – wsparcie patentowania wynalazków”* (Dz. U. Nr 156, poz. 971).
15. *Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej* (Dz. U. z 2013 r. poz. 1410).

Summary

INTERNATIONALISATION OF PATENTING IN POLAND

This article attempts to analyze the internationalization process of patenting in Poland. The article consists of a theoretical part, which presents the essence of the internationalization of patent activity, forms of legal protection of inventions and practical, in which analyzed the number of patent applications and patents granted in the country (Polish Patent Office) and abroad (European Patent Office and the PCT).

Małgorzata Rutkowska-Podołowska
Katedra Infrastruktury Zarządzania
Wydział Informatyki i Zarządzania
Politechnika Wrocławska

POLSKA W PUŁAPCE ŚREDNIEGO DOCHODU

Streszczenie

W opracowaniu omówione istotę pułapki średniego dochodu, a następnie przeanalizowane zostały niektóre determinanty podatności gospodarki na wejście w tą pułapkę. W dalszej kolejności przedyskutowano powiązania i zagrożenia będące skutkiem wyhamowania wzrostu gospodarczego Polski, a tym samym możliwości jej wpadnięcia w pułapkę średniego poziomu rozwoju. Całość opracowania kończy zaprezentowany spis reform, które wprowadzone w życie zapobiegłyby spowolnieniu.

1. Wprowadzenie

Wstrząs spowodowany światowym kryzysem finansowym i gospodarczym skutkowało tym, że cała Europa utraciła dynamikę. Sprawił także, że wiele państw zanotowało spowolnienie wzrostu gospodarczego. Dla Polski może to mieć istotne konsekwencje, gdyż może oznaczać długotrwałe i znaczące obniżenie tempa wzrostu gospodarczego, a co za tym w przyszłości wzrost gospodarczy będzie jedynie zbliżony do wzrostu bogatych krajów Europy Zachodniej. Istotne zatem staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co zrobić, aby z jednej strony doganiać bogate kraje oraz nie dopuścić do trwałego spowolnienia z drugiej oraz jak „wybić się” ponad średnią i dołączyć do najbogatszych gospodarek świata. Od połowy ubiegłego stulecia udało się to tylko nielicznym krajom (np. Finlandia, Izrael, Korea Południowa).

Celem opracowania jest analiza wybranych (niektórych) czynników ekonomicznych i próba odpowiedzi na pytanie, czy i jaka jest podatność polskiej gospodarki na wpadnięcie w pułapkę średniego dochodu. Z tak postawionego celu wynika hipoteza badawcza „dla rozwoju społecznego i uniknięcia wpadnięcia w pułapkę średniego dochodu dominujące znaczenie mają innowacje i dalsza akumulacja techniczna zaawansowanego kapitału”.

W opracowaniu zastosowano metody konceptualno-analityczne, wykorzystano metodę analizy materiałów źródłowych oraz dostępną literaturę przedmiotu rozważań, a także dostępne dane statystyczne. Zastosowanie analizy ex post, operującej na danych historycznych, pozwoliło w konsekwencji - poprzez zastosowanie analizy ex ante - na wskazanie koniecznych zmian w kontekście ustrzeżenia się przed pułapką średniego dochodu.

2. Istota pułapki średniego dochodu

Termin pułapka średniego dochodu (middle-income trap) powstał wraz z badaniami nad rozwojem krajów Ameryki Łacińskiej. Określenie to pojawiło się w 2007 r. w raporcie Banku Światowego¹. Wiele lat temu, kraje te osiągnęły status państw o średnim dochodzie, jednak od pewnego poziomu rozwój tych krajów napotyka na bariery i nie są one w stanie utrzymać tempa wzrostu w dłuższym okresie². Zjawisko to nazywane jest pułapką średniego poziomu rozwoju (pułapką średniego dochodu). Jest to taka sytuacja niemożności przejścia z etapu dotychczas szybkiego rozwoju opartego o czynniki ekstensywne (surowce, tania siła robocza) do etapu opartego na innowacjach i konkutowaniu w dziedzinie dóbr wysokiej technologii³. Pułapka średniego dochodu to spowolnienie gospodarcze przychodzące po okresie relatywnie szybkiego wzrostu gospodarczego w krajach doganiających. Istotą pułapki jest spowolnienie wzrostu, jak również strukturalny problem gospodarek. Kluczowym czynnikiem, który prowadzi do wpadnięcia w pułapkę średniego dochodu, jest gwałtowny spadek produktywności (TFP), który mierzy przede wszystkim dynamizm i ogólny postęp w technologii i innowacyjności oraz spadające korzyści z importu zagranicznych technologii. „O ile osiągnięcie średniego poziomu dochodu jest możliwe poprzez odtwarzanie rozwiązań technicznych państw Zachodu, wykorzystanie taniej siły roboczej i oferowanie wysokiego zwrotu z inwestycji, dzięki nasyceniu kapitałem, to model ten wyczerpuje się, gdy państwo osiąga PKB na osobę rzędu kilkunastu tysięcy dolarów”⁴. Krajami, które mogą wpaść w pułapkę średniego dochodu są wszystkie kraje post-socjalistyczne oraz niektóre kraje strefy euro, jak: Grecja, Hiszpania, Portugalia, czy też Malta.

Obecnie, część krajów szybko doganiających najbogatsze kraje Europy i USA może wpaść w tzw. pułapkę średniego dochodu. Ekonomiści, na podstawie badań z lat 1957-2007, zidentyfikowali, że spowolnienie długookresowego wzrostu gospodarczego następuje w szybko rozwijających się państwach. Na podstawie danych statystycznych uznaje się, że spowolnienia występują najczęściej na poziomie około 17 000 USD (w stałych międzynarodowych cenach roku 2005). Spadek wynosi średnio 3,5% (z 5,6% do 2,1%). Spowolnienie to powstaje w momencie, w którym z jednej strony nie jest możliwe zwiększanie produktywności poprzez transfer siły roboczej z rolnictwa do przemysłu oraz w którym krańcowe zyski z napływu inwestycji zagranicznych zmniejszają się, z drugiej. Do przejścia do wyższego etapu rozwoju niezbędne są bowiem nie tylko inwestycje materialne, ale również podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa⁵.

Co ważne, kraje, które wpadły w pułapkę średniego poziomu rozwoju, były zazwyczaj przeinwestowane, miały wysoką inflację i miały niedowartościowany kurs walutowy.

¹ *An East Asian Renaissance. Ideas for economic growth*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington 2007 www.worldbank.org, p. 17 [dostęp: 01.07.2015].

² M. J. Radło, D. Ciesielska, *Polska w pułapce średniego dochodu? Perspektywy konkurencyjności polskiej gospodarki i regionów*, Wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 9.

³ A. Egawa, *Will income inequality causa a middle-income trap In Asia?*, Bruegel Working Paper 2013/06, Brussels 2013.

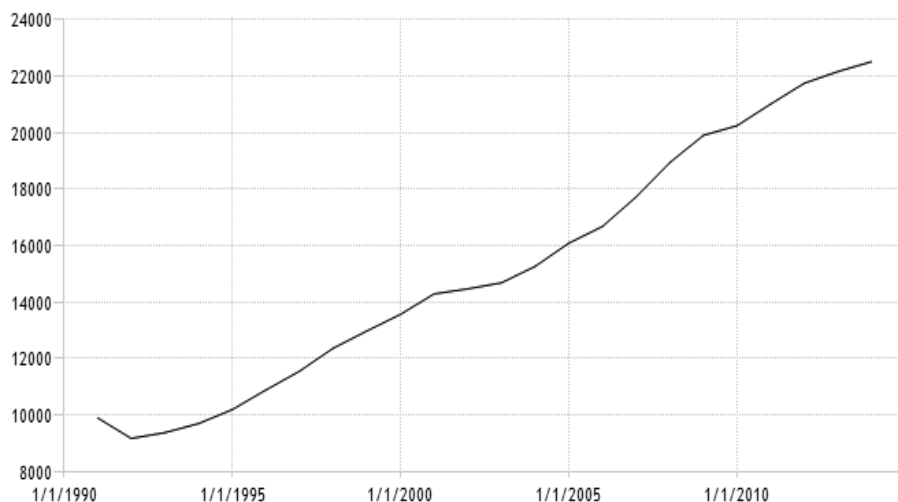
⁴ M. Bukowski, A. Szpor, A. Śniegoski, *Innowacyjność polskiej gospodarki*, „Ekonomia i Zarządzanie”, Wiedza-Raporty-Diagnozy-Analizy-Przykłady, nr 1/2014, s. 6. Podano za: B. J. Eichengreen, D. Park, K. Shin, *When fast growing economies slow down international evidence and implication for China*, NBER Working Paper, National Bureau of Economic Research 2011.

⁵ B. J. Eichengreen, D. Park, K. Shin, *Growth slowdown redux: new evidence on the middle-income trap*, NBER Working Paper Series, No 18673, Washington D.C. 2013.

3. Polska w pułapce średniego dochodu

Rozpatrując rozwój gospodarczy w Polsce w ostatnim czasie należy zastanowić się, czy Polsce uda się uniknąć pułapki średniego dochodu, czy podzieli los innych krajów i wpadnie w tę pułapkę? Szukając odpowiedzi na te pytania przeanalizowano dane statystyczne za lata 1990-2014. Okazało się, że w Polsce nastąpił ponad dwukrotny wzrost PKB (rys. 1), co więcej poziom inflacji uległ znacznemu obniżeniu, z 10 tysięcy w roku 1990 do prawie 23 tysięcy w roku 2014, co więcej polski PKB per capita osiągnął w 2014 roku poziom 68 % wartości PKB na mieszkańca Unii Europejskiej (tab. 1).

Rys. 1: PKB Polski w latach 1990-2014.



Źródło: Trading Economics, <http://pl.tradingeconomics.com/poland/gdp-per-capita-ppp> [dostęp: 03.07.2015].

Polska, dzięki relatywnie szybkiemu wzrostowi gospodarki zbliża się do poziomu krajów wysoko rozwiniętych, w tym do poziomu Unii Europejskiej. Sukcesywnie PKB per capita Polski do średniej krajów Unii Europejskiej wzrasta.

Tabela 1: PKB per capita Polski w stosunku do PKB per capita w PPS UE (28 krajów) w %

Wyszczególnienie	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UE (28 krajów)	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Polska	50	53	55	59	62	64	66	67	68

Źródło: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (dane na dzień 1.06.2015) [dostęp: 01.07.2015].

Wykształcenie jest kolejnym czynnikiem, który sprzyja rozwojowi gospodarczemu. Z modelu J.T. Hryniewicza⁶ wynika, że czynniki społeczno-kulturowe, takie jak mobilizacja społeczna, import kulturowy i wykształcenie, wywierają większy wpływ na rozwój gospodarczy niż infrastruktura, przedsiębiorczość i rodzaj własności. Struktura wykształcenia ludności, w której większy jest udział osób z wyższym wykształceniem, a niższy udział osób gorzej wykształconych stanowi czynnik sprzyjający wyjściu z pułapki średniego poziomu rozwoju. Na tle Unii Europejskiej, Polska pod względem wykształcenia plasuje się nieco powyżej średniej. Jak wynika z danych Eurostatu liczba Polaków w wieku 30-34 lata z wyższym wykształceniem wzrosła prawie trzykrotnie, tj. z 14,4 % w 2002 r. do 40,54 % w 2013 r. W całej Unii Europejskiej ten wzrost wyniósł 134 %.

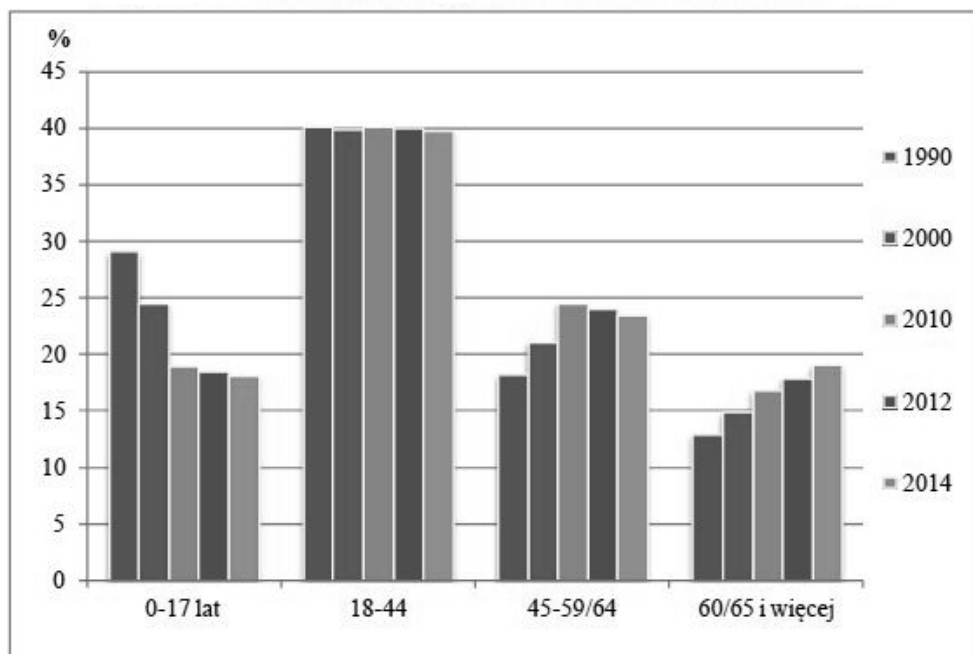
Co istotne, osoby, które zdobyły rzetelną wiedzę tworzą innowacje, a te są czynnikiem napędzającym rozwój gospodarczy. Dla państw post-socjalistycznych, w tym Polski, ważne powinno być, aby przejść z imitacyjnego modelu wzrostu na model innowacyjny. Postęp technologiczny jest istotnym czynnikiem długotrwałego wzrostu. Jest on mierzony za pomocą czynnika produktywności – total factor productivity (TFP). TFP mierzy przede wszystkim dynamizm i ogólny postęp w technologii i innowacyjności. Kluczowym czynnikiem, który prowadzi do wpadnięcia w pułapkę średniego dochodu, jest zatem gwałtowny spadek produktywności (TFP) w momencie, w którym więcej ludzi nie może już przejść z rolnictwa do przemysłu (jest ich za mało, lub są niewykształceni), a import zagranicznych technologii przynosi coraz mniejsze korzyści. Według amerykańskiego ekonomisty *Barrego Eichengreena (Uniwersytet Berkeley)*, załamujący się TFP odpowiada w 85 procentach za wpadnięcie kraju w pułapkę średniego dochodu. Z danych Eurostatu wynika, że wydatki na działalność badawczo-rozwojową w Polsce sięgnęły 0,87% PKB w 2013 r. wobec 0,56% PKB w 2004 r., pozostawały one jednak wyraźnie poniżej średniej unijnej, która w 2013 r. wyniosła 2,02% PKB w stosunku do 1,76% w 2004 r. Polska odnotowała, w porównaniu do 2004 r., wyraźny postęp, niestety jednak nadal dystans do pozostałych krajów Unii Europejskiej jest dość duży. Co więcej, oznacza to, że niski poziom innowacyjności i nakładów na badania jest czynnikiem, który przyczynia się do obniżenia spadku produktywności, a co za tym również dochodu. Z drugiej jednak strony wskazać należy, że dla Polski dużą szansą są przyznawane z budżetu Unii Europejskiej środki na innowacje w perspektywie 2014-2020. Na bezpośrednią pomoc dla przedsiębiorców Unia przeznaczyła 16 mld euro, tj. ponad 64 mld PLN.

Innym czynnikiem powodującym spowolnienie jest niekorzystna struktura demograficzna, w tym niekorzystna struktura wiekowa (rys. 2) i spadająca liczba ludności (rys. 3). Niski udział ludności w wieku produkcyjnym stanowi poważne zagrożenie dla rozwoju gospodarczego.

Liczba osób w wieku produkcyjnym obniża się od roku 2010. Zmniejsza się także liczba i udział ludności w wieku produkcyjnym, co wynika z oraz z procesu przesuwania do grupy wieku poprodukcyjnego. Przy czym zaznaczyć należy, iż odsetek ludności w wieku produkcyjnym mobilnym pozostaje na niezmiennym poziomie, a zmianom ulega odsetek ludności w wieku produkcyjnym niemobilnym. W ostatnich latach obserwowany jest także dalszy wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym. Co więcej, niekorzystne zmiany dotyczą również wskaźnika dla grupy wieku przedprodukcyjnego (malejąca liczba urodzeń). Zgodnie z prognozami Eurostatu utrzymanie obecnych trendów demograficznych dla Polski w latach 2015-2060 spowoduje, że proporcja liczby ludności w wieku 15-64 lata do liczby ludności w wieku powyżej 64 lat spadnie z 5,3 w 2011 r. do 4,6 w 2015 r., 3,7 w 2020 r., 2,8 w 2030 r. i „dramatycznie” niskich proporcji w kolejnych dekadach. Powyższa tendencje, jeśli nie zostaną odwrócone, mogą zaowocować znaczącym spadkiem tempa wzrostu polskiej gospodarki w kolejnych latach. Co więcej, według prognoz GUS nastąpi spadek liczby ludności w Polsce do 34 mln w 2050 roku.

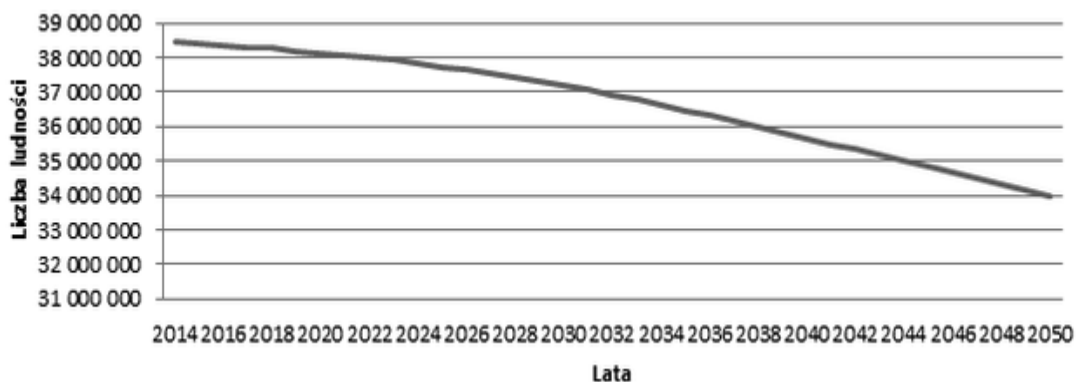
⁶ J. T. Hryniewicz, *Endo- i egzogenne czynniki rozwoju gospodarczego gmin i regionów*, Studia Regionalne i Lokalne nr 2(2), 2000, s. 53-54.

Rysunek 2. Ludność według wieku w % w latach 1990-2014



Wiek – przedprodukcyjny: 0-17 lat;
 produkcyjny: 18-59 - kobiety i 18-64 lata - mężczyźni; w tym mobilny: 18-44 lata i niemobilny:
 45-59 – kobiety i 45-64 lata – mężczyźni;
 poprodukcyjny: 60 lat i więcej – kobiety i 65 lat i więcej - mężczyźni.
 Źródło: Rozwój demograficzny Polski 2014 www.egospodarka.pl [dostęp: 01.07.2015].

Rysunek 3: Prognoza ludności Polski na lata 2014-2050



Źródło: GUS, stat.gov.pl [dostęp: 30.06.2015].

Obecna struktura demograficzna, w tym starzenie się społeczeństwa to z jednej strony dowód sukcesu, że wydłuża się przeciętna długość trwania życia, ale również zachodzące zmiany demograficzne wpłyną na zmniejszenie liczby osób w wieku produkcyjnym, a co za tym obniżenie PKB per capita, z drugiej.

Jak już wspomniano wysoka inflacja również sprzyja wpadnięciu w pułapkę średniego dochodu. W ostatnim czasie Polska była gospodarką ustabilizowaną makroekonomicznie, obecnie jest gospodarką, w której inflacja (rys. 4) jest ujemna, mamy zatem do czynienia z deflacją, która jest tak samo groźna, jak inflacja. Deflacji obawiano się już w czerwcu 2013 r., kiedy ceny rosły bardzo wolno, bo w tempie 0,2 %, ale dopiero w lipcu 2014 r. wskaźnik cen (po raz pierwszy od 1972 r.) spadł poniżej zera. Sytuacja ta może doprowadzić do recesji, niemniej jest ona tłumaczona zmianami zachodzącymi w Unii Europejskiej.

Rysunek 4: Inflacja w Polsce w latach 1990-2014



Źródło: Źródło: Trading Economics, <http://pl.tradingeconomics.com/poland/gdp-per-capita-ppp> [dostęp: 03.07.2015].

Można jeszcze wymieniać wiele czynników wpływających na rozwój gospodarczy Polski, jednak najistotniejsze jest to, żeby wyciągnąć odpowiednie wnioski i dążyć do osiągnięcia poziomu krajów najlepiej rozwiniętych. Dlatego tak ważne jest wprowadzenie reform mających na celu usprawnienie kwestii instytucjonalnych, tj. przepisów, systemu podatkowego, administracji oraz instytucji publicznych.

4. Uwarunkowania regulacyjne i instytucjonalne – wybrane aspekty

Poziom regulacji gospodarczych jest istotnym czynnikiem dla efektywnego funkcjonowania gospodarki. W wielu obszarach polskiej gospodarki konieczna jest deregulacja. Niewydolność prawa (np. przewlekłość postępowań sądowych, niezrozumiałe przepisy mogące być różnie interpretowane) jest czynnikiem antyrozwojowym. Dlatego istotne jest wprowadzenie licznych zmian, które zapobiegłyby spowolnieniu. I pomimo, że według raportu Banku Światowego Doing Business 2013 Polska uznawa-

Tabela 2: Pozapłacowe koszty pracy w Polsce i krajach OECD

PAŃSTWO	UDZIAŁ SKŁADEK NA OBOWIĄZKOWE UBEZPIECZENIA W CAŁOŚCIOWYCH KOSZTACH PRACY (%)
Francja	38,5
Węgry	36,6
Austria	36,6
Grecja	34,4
Słowacja	34
Belgia	33,8
Czechy	33,6
Niemcy	33,3
Słowenia	32,9
Włochy	31,5
Polska	29,7
Szwecja	29,2
Portugalia	28,1
Hiszpania	27,9
Turcja	27,1
Estonia	26,9
Japonia	25
Finlandia	24,8
Holandia	22,6
Luksemburg	22
Norwegia	18,4
Wielka Brytania	18,3
Kanada	17,4
Korea Płd.	16,8
Stany Zjednoczone	15,9
Irlandia	13,3
Izrael	12,3
Szwajcaria	11,8
Meksyk	11,7
Islandia	7,5
Chile	7
Australia	5,6
Dania	2,7
Nowa Zelandia	0

Źródło: <http://www.pulshr.pl/prawo-pracy/pozaplacowe-koszty-pracy-w-polsce-najwyzsze-czy-najnizsze-w-ue,21474.html> [dostęp: 07.07.2015].

Tabela 3: Stawka podstawowa VAT w krajach Unii Europejskiej

Kraj	Stawka podatku VAT w %
Cypr	19
Luksemburg	15
Hiszpania	21
Malta	18
Holandia	21
Niemcy	19
Francja	20
Austria	20
Bułgaria	20
Czechy	21
Estonia	20
Słowacja	20
Słowenia	22
Wielka Brytania	20
Włochy	22
Belgia	21
Irlandia	23
Litwa	21
Łotwa	21
Grecja	23
Finlandia	24
Polska	23
Portugalia	23
Rumunia	24
Dania	25
Szwecja	25
Węgry	27

Stan na 1 lipca 2014 r.

Źródło: www.europa.eu [dostęp: 07.07.2015].

na jest za najszybciej reformującą się gospodarkę na świecie, to jednak wiele dziedzin gospodarczych wymaga jeszcze zreformowania. Co więcej, tempo zmian strukturalnych i regulacyjnych jest na tyle niezadowolające, że nie gwarantuje by cechy te zostały szybko zlikwidowane. Konieczne zatem jest przeprowadzenie reform, których wprowadzenie jest istotne by nie zmarnować szans rozwojowych. Niezbędne jest tu ograniczenie biurokracji, reforma prawa pracy oraz walka z korupcją, które negatywnie wpływają na rozwój działalności gospodarczej. W Polsce

wiele regulacji musi być zgodnych z dość restrykcyjnymi przepisami unijnymi, jednak sztywne prawo pracy oraz wysokość pozapłacowych kosztów pracy są zdecydowanie wyższe niż w innych krajach europejskich (tab. 2). Jak wynika z tabeli, pozapłacowe koszty pracy w Polsce są jednymi z najwyższych w całym OECD. **Składki na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne stanowią aż 29,7 proc. kosztów pracy w Polsce**, co daje jedenasty najwyższy wynik wśród 34 krajów członkowskich OECD. Biorąc powyższe pod uwagę stwierdza się, że wysokie koszty pracy są dowodem, iż poziom redystrybucji dochodów w Polsce jest zdecydowanie za wysoki w stosunku do stopnia rozwoju gospodarki i dlatego wskazane jest wprowadzenie zmian zarówno w kodeksie pracy, jak w ubezpieczeniach społecznych.

Polski system podatkowy jest bardzo skomplikowany i mało wydajny, pomimo że w ostatnim czasie podatek dochodowy od osób fizycznych, jak i prawnych został uproszczony. Eksperti OECD, za najbardziej istotną kwestię, uznali reformę systemu podatkowego w Polsce. Ponadto, wskazują oni na konieczność efektywniejszego ściągania podatków oraz rozszerzenia możliwości płacenia podatku ryczałtowego bez konieczności prowadzenia księgowości przez mikroprzedsiębiorstwa. Najbardziej efektywnym i tanim w poborze jest podatek obrotowy, który funkcjonował w Polsce do roku 1993. Potem został on zastąpiony podatkiem VAT, bardzo skomplikowanym (niejasna jest np. klasyfikacja towarów i usług). Podatek VAT w Polsce jest jednym z najwyższych w Europie (od 1 stycznia 2011 roku wynosi 23%). W poniższej tabeli przedstawiono dla porównania podstawowe stawki VAT w UE, Co ważne, stawka podstawowa stosowana do opodatkowania większości towarów i usług nie może być niższa niż 15 %. Najniższy podatek VAT jest w Luksemburgu, za to najwyższy na Węgrzech.

Za szczególnie ważne dla polskiej gospodarki uznać należy to, że dnia 1 stycznia 2013 roku weszła w życie tzw. III ustawa de regulacyjna⁷. Jej celem była poprawa warunków wykonywania działalności gospodarczej w Polsce, w szczególności poprawa płynności finansowej przedsiębiorców, ograniczenie zatorów płatniczych w gospodarce oraz zniesienie niektórych obciążeń administracyjnych i uproszczenie przepisów, które są barierami rozwoju przedsiębiorczości. Jednak konieczne wydają się również takie zmiany regulacji, które w większym niż obecnie stopniu umożliwiłyby polskim firmom tworzenie międzynarodowych struktur holdingowych z centrami zlokalizowanymi w kraju macierzystym.

Powyżej przedstawione propozycje zmian, z pewnością nie są jedynymi, jednak według autorki jednymi z najistotniejszych pod względem ich wpływu na kondycję gospodarki.

5. Zakończenie

Na podstawie powyższej analizy należy wskazać, że w ostatnim czasie tempo wzrostu polskiej gospodarki spadło. Żeby nie stracić szansy rozwoju gospodarczego i nie wpaść w pułapkę średniego dochodu podjąć takie działania, które są konieczne do pobudzenia wzrostu gospodarczego. Dlatego w pierwszej kolejności należy skupić się na zwiększeniu innowacyjności gospodarki, poprawie kształcenia i kompetencji, przełamaniu negatywnych trendów demograficznych. Ważne jest, by Polska potrafiła przejść od imitacyjnego modelu wzrostu do modelu opartego na innowacjach. Co więcej dla rozwoju gospodarczego istotne jest również przeprowadzenie reform instytucjonalno-regulacyjnych.

⁷ Ustawa z dnia 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce, Dz. U. z 2012 r. poz. 1342.

Jeśli w polskiej gospodarce nie zostaną dokonane zmiany, to powstaną liczne bariery wzrostu i wówczas scenariusz rozwoju kraju będzie zły. Wpadnięcie w pułapkę średniego poziomu rozwoju oznaczałoby stagnację, trudności w utrzymaniu stabilności finansowej przez państwo, a co za tym wyhamowanie wzrostu dochodów.

Literatura

1. Ustawa z dnia 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce, Dz. U. z 2012 r. poz. 1342.
2. Bukowski M., Szpor A., Śniegoski A., *Innowacyjność polskiej gospodarki*. Czasopismo „Ekonomia i Zarządzanie”, Wiedza-Raporty-Diagnozy-Analizy-Przykłady, nr 1/2014, s. 6; podano za: Eichengreen B. J., Park D., Shin K., *When fast growing economies slow down international evidence and implication for China*, NBER Working Paper, National Bureau of Economic Research 2011.
3. Egawa A., *Will income inequality causa a middle-income trap In Asia?*, Bruegel Working Paper 2013/06, Brussels 2013.
4. Eichengreen B. J., Park D., Shin K., *Growth slowdown redux: new evidence on the middle-income trap*, NBER Working Paper Series, No 18673, Washington D.C. 2013.
5. GUS, *stat.gov.pl* [dostęp: 30.06.2015].
6. Hryniewicz J.T., *Endo- i egzogenne czynniki rozwoju gospodarczego gmin i regionów*. Studia Regionalne i Lokalne nr 2(2), 2000.
7. Radło M. J., Ciesielska D., *Polska w pułapce średniego dochodu? Perspektywy konkurencyjności polskiej gospodarki i regionów*, Wyd. Difin, Warszawa 2013.
8. An East Asian Renaissance. Ideas for economic growth. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington 2007 www.worldbank.org [dostęp: 01.07.2015].
9. Morawski I., *Polska uniknie pułapki, bo ma szansę na 3-proc. Tempo wzrostu*, <http://www.obserwatortfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/polska-uniknie-pulapki-bo-ma-szanse-na-3-proc-tempo-wzrostu/>, 22.04.2013 [dostęp: 30.04.2015].
10. Rozwój demograficzny Polski 2014, www.egospodarka.pl [dostęp: 01.07.2015].
11. Trading Economics, <http://pl.tradingeconomics.com/poland/gdp-per-capita-ppp> [dostęp: 03.07.2015].
12. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [dostęp: 01.07.2015].
13. www.europa.eu [dostęp: 07.07.2015].
14. <http://www.pulshr.pl/prawo-pracy/pozaplacowe-koszty-pracy-w-polsce-najwyzsze-czy-najnizsze-w-ue,21474.html> [dostęp: 07.07.2015].

Summary

POLAND IN THE MIDDLE-INCOME TRAP

In his paper middle-income trap has been presented. Then some determinants of vulnerability of the economy to enter into that trap were analyzed. Further, it discussed the ties and risks which are resulting from the economic slowdown of Poland, and therefore the possibility of its falling into the middle-level of development. The whole development ends presented a list of reforms that implemented would prevent the slowdown.

CZEŚĆ II

NARZĘDZIA RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Bogdan Nogalski

Instytut Zarządzania i Finansów
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Przemysław Niewiadomski

Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych „FORTSCHRITT”
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Poznańska

METODA SAMOOCENY DETERMINANT ELASTYCZNOŚCI JAKO WYRAZ ODNOWY STRATEGICZNEJ ZAKŁADU WYTWÓRCZEGO¹ – KONCEPCJA I ZASTOSOWANIE

Streszczenie

Zasadniczym celem prezentowanej publikacji jest opracowanie i wykorzystanie w praktycznym działaniu metody samooceny zasobów pozostających w dyspozycji wytwórcy, pod kątem ich dopasowania do procesu implementacyjnego. Takie działanie, w zamierzeniu autorów pracy, pozwoli na zdiagnozowanie luki zasobowej, rozumianej jako różnica pomiędzy pożądanym a rzeczywistym stopniem ich przyswojenia.

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej dynamicznym i złożonym otoczeniu². Działają pod presją intensywnych zmian ekonomicznych, politycznych, społecznych³ i technologicznych,

¹ Zakłady wytwórcze (przedsiębiorstwa przemysłowe) tworzy się do realizacji określonych celów, które w warunkach gospodarki rynkowej stanowią rozwinięcie celu nadrzędnego, jakim jest zaspokajanie materialnych i kulturowych potrzeb społeczeństwa. B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Ryzyko walutowe w transakcjach elastycznego zakładu wytwórczego, /W:/ Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, red. naukowy: E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 42. Bazując na literaturze przedmiotu, w niniejszej pracy przyjęto, że zakład wytwórczy jest jednostką (podmiotem) prowadzącą działalność gospodarczą, dążącą do zaspokajania potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów.

² A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009, s. 9.

³ Bieda, wykluczenie społeczne, bezrobocie, łamanie praw człowieka – to kluczowe problemy, jakie od ponad dwustu lat pozostają właściwie nierozwiązane. Zob.: J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*,

a także postępującej globalizacji i związanej z nią globalnej konkurencji. W kontekście powyższego nasuwa się pytanie czy w takich warunkach źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w konkretnych produktach, technologiach czy źródłach zasobów. Wytwórcy muszą świadomi być faktu, iż cykl życia produktu jest coraz krótszy, technologie mogą być łatwo kopiowane i wdrażane do powszechnego użytku a postęp technologiczny powoduje coraz szybsze starzenie się istniejących rozwiązań. Na znaczeniu tracą także zasoby będące w dyspozycji danego wytwórcy. W kontekście powyższego zasoby muszą być przedmiotem ciągłej obserwacji (monitoringu) w kontekście ich dopasowania do procesu technologicznego, który determinowany jest ciągle zmieniającymi się potrzebami rynku. I nie chodzi tu tylko o tradycyjne zasoby takie jak praca, kapitał czy ziemia, ale także o zasoby indywidualne, które dotychczas mogły stanowić o przewadze wobec innych konkurentów⁴.

Różnorodność i ciągła zmiana charakteryzująca współczesne społeczeństwo przejawia się – według autorów niniejszej publikacji – w zdywersyfikowanym przekazie informacji i mnogości ich źródeł. Stawia to przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, sprawia, że modyfikują one swoje relacje z otoczeniem⁵.

Organizacja, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej – według Sz. Cyferta⁶ – powinna precyzyjnie określić przyjętą domenę biznesu, co umożliwi jej realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w branży, zwłaszcza, że jak zauważa B. Nogalski⁷, współczesne przedsiębiorstwo podlega istotnym przemianom, polegającym na funkcjonowaniu w coraz szerszej perspektywie instytucjonalnej, na rosnącej nieciągłości wyzwań rozwojowych, na nasilającej się złożoności jako systemu społecznego.

Warto nadmienić, że powodzenie organizacji, mierzonej stopniem realizacji zakładanej strategii rozwoju, według Sz. Cyferta, G. Belza i Ł. Wawrzyńka⁸, zależy od umiejętności dynamicznego dostosowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, przy czym ów proces dostosowania nie ma wyłącznie charakteru jednokierunkowego oddziaływania. Sukces organizacji przestał być wyłącznie zasługą umiejętnego lokowania i wykorzystywania kapitału. Wśród praktyków umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikatowym rozwiązaniom, które w danym przedsiębiorstwie są uznawane za zasób strategiczny. To właśnie posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby pozwalają stworzyć ludziom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom. Zarządzanie tymi zasobami jest zespołem działań, które powinny prowadzić do wzrostu efektywności działania organizacji i tym samym wzrostu wartości kapitału. Obejmuje ono określanie standardów, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem zasobów w organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku jej doskonalenia i podejmowania się nowych bądź rozbudowanych działań implementacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów.

Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 13.

⁴ W tym miejscu należy podkreślić, że postępujące zastosowanie zasobowego podejścia w zarządzaniu strategicznym doprowadziło do uznania wyjątkowej roli wiedzy w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Por.: W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 12. W szczególowej postaci w zasobowym ujęciu w zarządzaniu strategicznym uznaje się, że spośród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa jedynie wiedza może spełniać jedynie warunki wartościowości, rzadkości, nieimitowalności oraz niesubstytucyjności, niezbędne do tego, aby przewaga konkurencyjna była trwała.

⁵ Rynek, konsumpcja, mnogość wrażeń nie umożliwiają refleksyjnej internalizacji wzorców, lecz tworzą z podmiotu absorpcyjną powierzchnię przymuszaną do tożsamościowych wyborów. Por.: P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności zakładu wytwórczego. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2015, (w druku).

⁶ Sz. Cyfert, *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 42.

⁷ B. Nogalski, *Lean Management. /W:/ Konceptje zarządzania.*, red. naukowy: M. Czerska, A. Szpitter, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 300.

⁸ Sz. Cyfert, G. Belza, Ł. Wawrzynek, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A(159), 2014, s. 15.

Podczas planowania konkretnej implementacji bierze się pod uwagę posiadane przez przedsiębiorstwo oraz determinujące proces wytwórczy zasoby. Są one podstawą do sformułowania oczekiwań co do liczby i rodzaju zasobów, które przedsiębiorstwo winno pozyskać w celu realizacji zamierzonej implementacji. Na uwagę zasługuje fakt, iż to właśnie luka zasobowa stanowi podstawę realizacji wymienionych procesów. Planowanie zasobów jest procesem, którego wejście stanowią informacje o kluczowych zasobach i planach strategicznych organizacji oraz o istniejących w wewnętrznym i zewnętrznym potencjale firmy zasobów. Na wyjściu zaś otrzymuje się informacje o potrzebach, które zapewniają realizację celów strategicznych.

Na podstawie dokonywanej przez menedżerów oceny znaczenia (istotności) zasobów oraz samooceny w zakresie ich posiadania przez przedsiębiorstwo, można wyodrębnić słabe strony prowadzonej przez nich działalności. Po zapoznaniu się z wynikami samooceny w kontekście posiadania określonych zasobów kolejnym etapem w procesie doskonalenia elastyczności jest określenie luki zasobowej. W przypadku doskonalenia przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych, o których mowa w niniejszej pracy, zakłada się, że informacja o luce jest podstawą do określania potrzeby i zakresu doskonalenia firmy. Ponadto wielkości luk są podstawą do prognozowania kolejnej inwestycji w zakresie pozyskania odpowiednich zasobów.

W kontekście powyższego zasadniczym celem prezentowanej publikacji jest opracowanie i wykorzystanie w praktycznym działaniu metody samooceny zasobów⁹ pozostających w dyspozycji wytwórcy, pod kątem ich dopasowania do procesu implementacyjnego. Takie działanie, w zamierzeniu autorów pracy, pozwoli na zdiagnozowanie luki zasobowej, rozumianej jako różnica pomiędzy pożądanym a rzeczywistym stopniem ich przyswojenia. W kontekście wyznaczonego celu podstawowego, nakreślono działania pośrednie, w ramach których wyróżniono:

- Analizę literatury, nakierowaną na opracowanie metody oceny czynników determinujących elastyczność implementacyjną zakładu wytwórczego.
- Opracowanie modelu determinant warunkujących elastyczność, jego zweryfikowanie, co w zamyśle autorów pozwoli na ograniczenie ich ilości i wyselekcjonowanie tych, które na ową elastyczność najistotniej oddziałują¹⁰.
- Ustalenie pożądanego poziomu przyswojenia poddanych badaniu czynników.
- Samoocena poddanego badaniu przedsiębiorstwa pod kątem realizacji wskazanych determinant – zastosowanie metody w praktyce.

Przystępując do badań autorzy przyjęli postulat stanowiący, że możliwe jest opracowanie metody oceny luki zasobowej; może ona bazować na dostępnych w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu podejściach metodycznych.

2. Samoocena elastyczności organizacji jako wyraz odnowy strategicznej zakładu wytwórczego

Od edukacji na poziomie wyższym, a zwłaszcza rozwoju kadr naukowych w tym obszarze zależy rozwój cywilizacyjny¹¹. Zakłada się zatem, że cechą współczesnych nauk ekonomicznych, w tym także, a nawet przede wszystkim nauk o zarządzaniu, jest rozwijanie w szybkim tempie prac badawczych, zmierzających do nadania prowadzonym rozważaniom charakteru bardziej zbliżonego do realnego

⁹ W przyjętej przez autorów definicji elastyczności organizacji wyróżniono zasoby relacyjne, wiedzy, technologiczne oraz finansowe. Owe zasoby są skupiskiem grupy czynników wspomnianą elastyczność warunkujących.

¹⁰ W celu zweryfikowania modelu do badań zaproszono celowo dobranych - według przyjętego przez autorów klucza - ekspertów

¹¹ Por.: B. Nogalski, A. Szpitter, *Rozwój kadr naukowych w dziedzinie nauk ekonomicznych w Polsce w obliczu zmian ustawowych*, /W:/ *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, red. naukowy: A. Barabasz, G. Bełz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 68-86.

życia gospodarczego¹². W kontekście powyższego A. Jaki¹³ podkreśla, że rozwój nauk o zarządzaniu, podobnie jak i rozwój innych dyscyplin naukowych wchodzących w skład innych dziedzin nauki, jest nieodłącznie związany z powstawaniem i ewoluowaniem coraz to nowszych paradygmatów.

Planowanie przyszłości firmy odbywa się tu i teraz, jakość biznesu, efektywność działań zależą od tego, jak przedsiębiorcy wykorzystają potencjał innowacji technologicznych¹⁴, ale również od tego czy potrafią inteligentnie wybierać rozwiązania najkorzystniejsze, dopasowane do indywidualnych wymagań i potrafiące sprostać coraz szybciej zmieniającemu się otoczeniu biznesowemu¹⁵, zwłaszcza, że jak zauważa E. Urbanowska-Sojkin¹⁶ otoczenie inspiruje badaczy, a determinuje działalność przedsiębiorstwa¹⁷. Przedsiębiorstwo jest aktywnym podmiotem dążącym do takiego ukształtowania swego otoczenia, aby maksymalizować prawdopodobieństwo własnego powodzenia¹⁸.

Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie funkcjonować we współczesnych uwarunkowaniach, w warunkach nowej gospodarki i stałej/ciągłej walki ze zjawiskami kryzysowymi, muszą odrzucić przekonanie o swej wieczności i doskonałości. Z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwarunkowań, muszą kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które stanowią będą adekwatną i skuteczną odpowiedź, na globalnie transformującą się rzeczywistość¹⁹. Oznacza to, że znamiennej cechą obecnej epoki jest uznanie elastyczności za czynnik krytyczny i decydujący o przetrwaniu/rozwój organizacji, a umiejętne zarządzanie atrybutem jakim jest elastyczność²⁰, staje się (w warunkach niepewności i dynamicznych zmian) instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwem nowe horyzonty²¹.

¹² M. Gorynia, T. Kowalski, *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „*Ekonomista*” 2013 nr 4, s. 459.

¹³ A. Jaki, *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2/2014, s. 8.

¹⁴ Mowa tu o przedsiębiorstwie innowacyjnym, które według A. Zakrzewskiej-Bielawskiej posiada wysoką zdolność do tworzenia, wdrażania i upowszechniania różnego rodzaju innowacji. Jest kreatywne i charakteryzuje się zdolnością ciągłego adaptowania do zmian zachodzących w otoczeniu. Por.: A. Zakrzewska-Bielawska, *Kultura organizacyjna jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy*, /W:/ *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. naukowy: A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 23. Powyższe zdaje się potwierdzać M. Bratnicki postulując, że w celu poradzenia sobie z mankamentami współczesnych organizacji należy przededefiniować zarządzanie w kierunku inicjatywy i twórczości. Za: M. Bratnicki, *Konfiguracyjne podejście do zrozumienia roli twórczości w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A(149), 2012, s. 245.

¹⁵ P. Zielewski, M. Szymańska, *Biznes przyszłości jest dzisiaj*, „Forbes” 07/2015, s. 88.

¹⁶ *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. naukowa: E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2014, s. 219.

¹⁷ Sz. Cyfert podkreśla, że w teorii zasobowej przyjmuje się założenie, że dynamika organizacji zdeterminowana jest zarówno procesami zachodzącymi w otoczeniu, jak i zasobami będącymi do dyspozycji organizacji, wyznaczającymi możliwości rozwoju organizacji. Za: Sz. Cyfert, *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 19.

¹⁸ W tym miejscu warto podkreślić znaczenie projektów, które zdaniem M. Trockiego wynika przede wszystkim z rosnącej złożoności problemów w zarządzaniu i przedsięwzięć niezbędnych do ich rozwiązania, a także z towarzyszącego temu oczekiwania, że rozwiązania tych problemów będą zarówno innowacyjne, jak i stale doskonalone. Za: M. Trocki, *Organizacja zewnętrznej realizacji projektów*, /W:/ *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, red. naukowy: A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 207.

¹⁹ Szerzej: B. Nogalski, A. Szpitter, *Koncepcja sustainability jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, /W:/ *Dla przyszłości*, red. naukowy: I. Hejduk, A. Herman, Difin 2014, s. 197-210.

²⁰ Elastyczność rozumiana jest jako właściwość przedmiotu/podmiotu, która sprowadza się do jego podatności na zmiany pod wpływem określonych czynników, sił, czyli do szczególnej łatwości i szybkości reagowania na zmiany, tj. zarówno w ich rejestracji (odbieraniu), jak i w dokonywaniu zmian (czyli odpowiadania na impulsy do zmian). Za: G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 134.

²¹ Szerzej: B. Nogalski, A. Szpitter, B. Rybak, *Rozważaniu o potrzebie elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach turbulencji i nieprzewidywalności*, /W:/ *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. naukowy: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2012, s. 121-135.

W kontekście powyższego w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu wiele uwagi poświęca się dopasowaniu strategicznemu²². Ma ono wymiar zewnętrzny i oznacza dostosowanie możliwości działania organizacji, jej kompetencji do potrzeb i wymagań otoczenia²³. Według K. Gadomskiej – Lila²⁴ teoria dopasowania jest ważna dla praktyki z dwóch zasadniczych powodów: po pierwsze – pozwala określić istotę i znaczenie dopasowania i jego wpływ na wyniki organizacji (wskazuje, dlaczego dopasowanie jest pożądane i umożliwia identyfikację czynników ułatwiających poprawę dopasowania); po drugie – stanowi podstawę dla przyszłych, bardziej zaawansowanych badań w zakresie poprawy spójności między poszczególnymi elementami organizacji. Ze względu na to, iż współczesne przedsiębiorstwa działają w bardzo złożonym, zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu, w którym różne grupy zgłaszają swoje oczekiwania, proces zarządzania ukierunkowany na dopasowanie poszczególnych elementów organizacji może stać się źródłem sukcesu w zakresie spełniania określonych żądań, generowania dobrych wyników, a przez to budowania przewagi konkurencyjnej²⁵.

Koncepcja dopasowania strategicznego leży u podstaw podejścia sytuacyjnego. Jednym z modeli mieszczących się ramach tego nurtu jest formuła strategicznego sukcesu Ansoffa²⁶. I.H. Ansoff klasyfikuje i porządkuje możliwe otoczenia przedsiębiorstwa według poziomu „turbulencji środowiska”, wyznaczając w ten sposób pięć typów środowiska dla przedsiębiorstwa: zaczynając od otoczenia najbardziej stabilnego i powtarzalnego, poprzez charakteryzujące się różnym stopniem zmienności, kończąc na otoczeniu nieciągłym, w którym zachodzą gwałtowne i nieprzewidywalne zmiany. Formuła strategicznego sukcesu, to określone przez I. H. Ansoffa wzorce strategiczne, dopasowane do poszczególnych typów otoczenia. Jakkolwiek podejście sytuacyjne opisuje oraz klasyfikuje różne rodzaje otoczenia przedsiębiorstwa i typologię dopasowanych do nich organizacji, to jest to ujęcie typowo statyczne w tym sensie, że choć przedsiębiorstwo danego typu może być dobrze dopasowane do otoczenia o danej charakterystyce, to w przypadku istotnej zmiany tego otoczenia, przedsiębiorstwo albo straci dopasowanie i zbankrutuje lub spadnie na niższy poziom równowagi (np. straci znaczny udział w rynku), albo będzie musiało przejść przez rewolucyjny proces zmian i zostać przekształcone w przedsiębiorstwo innego typu. Sam proces rewolucyjnych zmian i dynamika przekształcenia przedsiębiorstwa z jednego typu na inny, lepiej dostosowany do nowego otoczenia, wykracza poza podejście sytuacyjne²⁷.

W kontekście powyższego autorzy niniejszej publikacji zauważają, że dopasowanie uznaje się za kluczowy element procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, której zdecydowanym wyrazem może być przewartościowanie wcześniej przyjętych koncepcji i założeń, co w rezultacie prowadzi do jego uelastyczniania. Wobec tego za zasadne uznali przyjęcie założenia, według którego istotą zarządzania elastycznością organizacji jest ustalenie luki zasobowej. Wyraża ona różnicę pomiędzy zasobami po-

²² Powyższe zdają się potwierdzać B. Nogalski i A. Szpitter postulując, że na relację przedsiębiorstwa z otoczeniem można patrzeć także przez pryzmat koncepcji dopasowania strategicznego (Strategic Fit), zgodnie z którą istnieje istotna pozytywna korelacja pomiędzy stopniem dopasowania strategii do jej środowiska a osiąganymi wynikami. Należy podkreślić, że kontekst strategii wyznacza nie tylko otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa, ale także charakterystyka, specyfika i konfiguracja jego samego .samej organizacji. Za: B. Nogalski, A. Szpitter, B. Rybak, *op. cit.*, s. 121-135.

²³ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 113.

²⁴ K. Gadomska - Lila, *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 3/2013, s. 117.

²⁵ W tym miejscu warto podkreślić, że w zarządzaniu należy troszczyć się przede wszystkim o osiągnięcie „dobrego dopasowania”. Do wykonywania w obrębie organizacji różnych zadań mogą być potrzebne różne podejścia do zarządzania, a w różnego typu warunkach otoczenia potrzebne są odmienne typy czy „gatunki” organizacji. Za: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 203.

²⁶ I.H. Ansoff, P.A. Sullivan, *Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success*, Long Range Planning, 1993, Volume 26, s.5.

²⁷ B. Nogalski, A. Szpitter, B. Rybak, *op. cit.*, s. 121-135.

żadanymi²⁸ a zasobami faktycznymi jakimi w danym momencie dysponuje organizacja, czyli między zasobami wymaganymi a posiadanymi. Stan całkowitej rozbieżności między zasobami wymaganymi a faktycznymi (którymi aktualnie dysponuje organizacja), jest stanem niepożądanym prowadzącym z jednej strony do obniżenia efektywności gospodarowania (brak możliwości implementacyjnych), a z drugiej do marnotrawstwa sił i środków (nadmiar zasobów w stosunku do potrzeb implementacyjnych).

3. Metoda oceny luki zasobowej – koncepcja badań

W pierwszym etapie badań realizowanych na potrzeby niniejszej pracy autorzy zaproponowali zastosowanie studiów literaturowych. Dokonana analiza literatury w zamierzeniu ma stworzyć podstawy do rozważań nakierowanych na zbudowanie teoretycznego modelu determinant elastycznej organizacji. W celu opracowania ankiety stanowiącej narzędzie dla przeprowadzenia badania właściwego autorzy proponują wykorzystać model determinant elastyczności organizacji opracowany przez badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu²⁹. Na tej podstawie w kolejnym etapie badań zasugerowano opracowanie ankiety stanowiącej listę czynników determinujących elastyczność zakładu wytwórczego. Ankiety sugeruje się przekazać celowo dobranym do badań menedżerom i właścicielom zakładów wytwórczych, w tym przypadku sektora maszyn rolniczych³⁰. Celem tych badań jest ustalenie jakie jest znaczenie (ważność) poszczególnych determinant. W zamierzeniu takie działanie pozwoli na ograniczenie liczby czynników. W kolejnym etapie badań mającym na celu określenie stopnia wpływu poszczególnej determinanty na elastyczność wytwórcy, operacjonalizacji determinant tworzących model proponuje się dokonać przy wykorzystaniu założeń metody ABC. W kolejnym etapie badań respondenci powinni dokonać samooceny, polegającej na diagnozie stopnia realizacji poszczególnych – wyznaczonych w toku poprzednich badań – determinant elastyczności³¹. Powyższe postępowanie badawcze zobrazowano na rysunku 1.

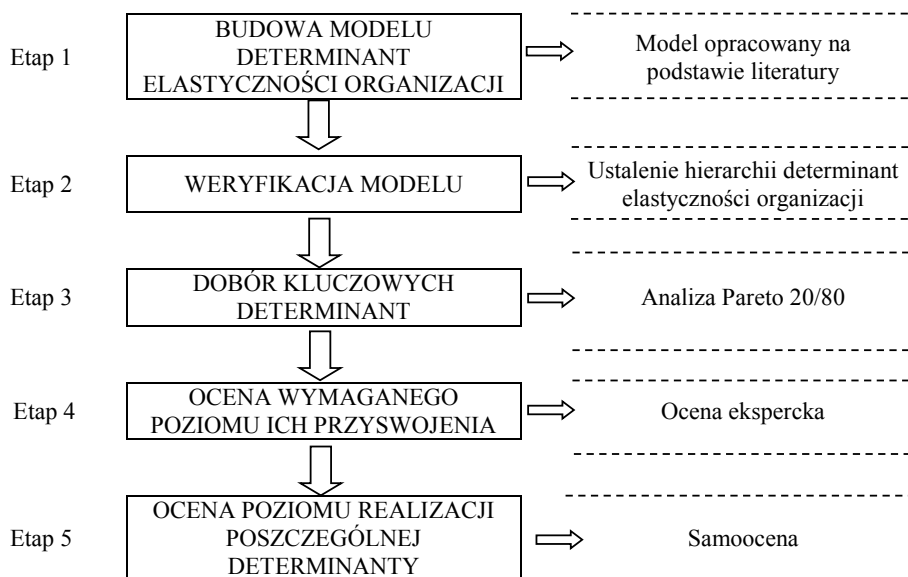
²⁸ Sprawne funkcjonowanie organizacji wymaga posiadania i wykorzystywania różnorodnych zasobów, które podlegają przekształceniu w efekty pracy danej organizacji – dobra i usługi. Zasób to pewna ilość czegoś, co zostało zebrane, nagromadzone w celu wykorzystania w przyszłości. Jest to swego rodzaju rezerwa, zapas. Pogląd ten zdaje się dzielić R. Krupski, przyjmując, że to właśnie zasoby warunkują skuteczne wykorzystywanie okazji. Według autora, im dłuższy horyzont czasu, tym więcej w strategii zagadnień dotyczących pozyskiwania i wykorzystywania zasobów. Za: www.rafalkrupski.pl. Data odsłony: 13-06-2015.

²⁹ Uwarunkowania elastyczności firm były i są przedmiotem zainteresowania wybitnych badaczy – profesorów reprezentujących nauki o zarządzaniu, wśród których należy wyróżnić: G. Osbert-Pociechę, R. Krupskiego, S. Trzcielińskiego, B. Nogalskiego czy E. Urbanowską-Sojkin.

³⁰ W tym miejscu należy podkreślić, iż rozwój wytwórcy działającego na rynku maszyn rolniczych, będącego w kręgu zainteresowań autorów niniejszej pracy, uwarunkowany jest intensywnością i liczebnością konkurencji, stąd przewaga nad konkurentami może wynikać nie tylko z wysokiej jakości produkowanych maszyn, zastosowanych nowoczesnych materiałów i technologii produkcji, nietypowych rozwiązań konstrukcyjnych czy wykończeniowych, ale także z aspektów nie dających się w prosty sposób skwantyfikować, jak np. trwałe relacje z partnerami – reprezentantami sektora poza granicami kraju. Za: B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Dobór technologii a koszty w procesie produkcji podzespołu przekładni ślimakowej rozrzutnika obornika*, „Technika Rolnicza, Ogrodnicza, Leśna” 3/2015, s. 6.

³¹ Współczesne przedsiębiorstwa stale poszukują nowych formuł systemowych, prowadzących do wyższej efektywności działania. Za: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 7. Przedsiębiorstwa wytwórcze są typowymi przykładami systemów złożonych. Zarządzanie nimi, jako zbiorami wielu synergicznie powiązanych ze sobą elementów wymaga zatem wiedzy i narzędzi z zakresu zarządzania i inżynierii produkcji. To stwierdzenie odnosi się także do zarządzania elastycznością organizacji – jednej z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji zarządzania. Wiedza inżynierska jest tu potrzebna, ponieważ umożliwia sprawniejsze identyfikowanie i eliminowanie powstających w systemie produkcyjnym sprzeczności oraz udoskonalanie go tak, aby jego elementy synergicznie ze sobą współdziałały.

Rysunek 1: Ocena luki zasobowej – koncepcyjny schemat postępowania



Źródło: opracowanie własne

4. Ocena luki zasobowej w praktyce przedsiębiorstw

4.1. Budowa modelu determinant elastyczności organizacji

Złożona natura elastyczności pozostaje w ścisłym związku z mnogością czynników (zmiennych kontekstowych), które ją kształtują, które determinują jej zakres i intensywność przejawów oraz skutków³². W kontekście powyższego należy podkreślić, że nie jest zadaniem łatwym dokonanie pełnej identyfikacji różnorodnych czynników, kierunku i siły ich oddziaływania, tym bardziej, że uwarunkowania te z natury są dynamiczne (zmiennie w czasie), a występujące między nimi relacje mają charakter sprzężeń zwrotnych³³.

W kontekście powyższego na potrzeby badania zmierzającego do rozpoznania najistotniejszych czynników kształtujących elastyczność zakładu wytwórczego, wykorzystano (nieznacznie go modyfikując)³⁴ model opracowany przez G. Osbert – Pocięchę (rys. 2)³⁵.

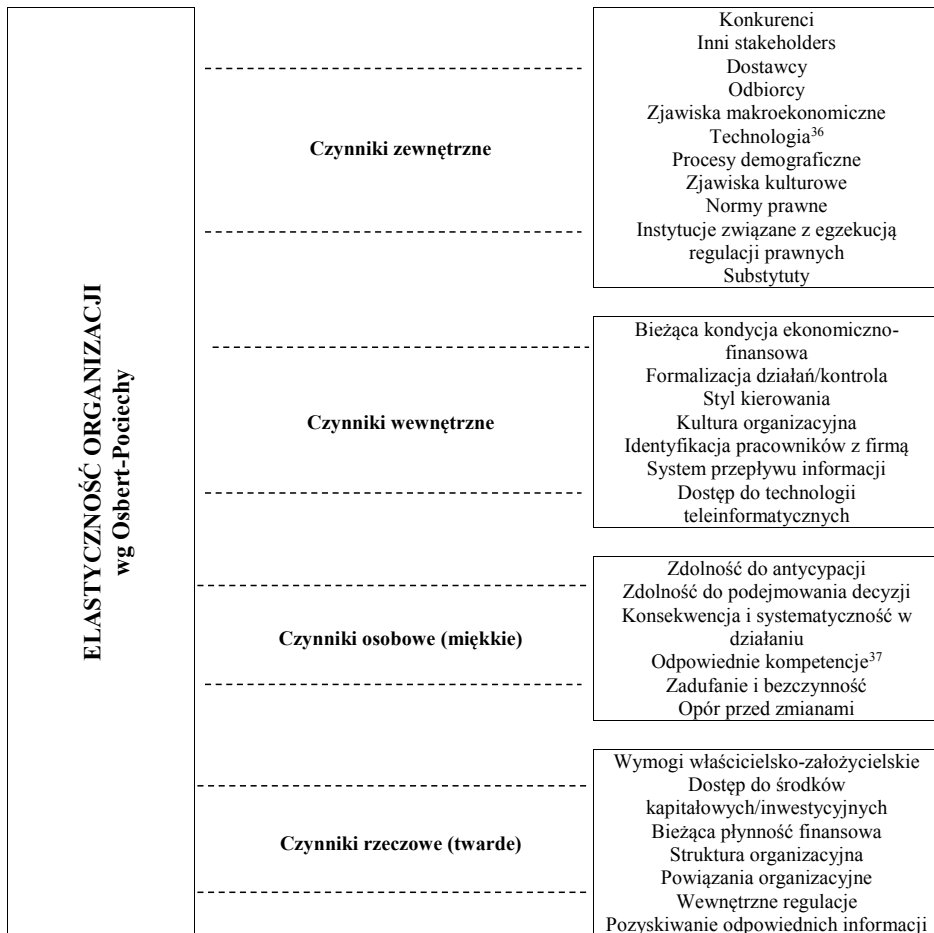
³² G. Osbert – Pocięcha, *Zdolność do zmian jako siłą sprawczą elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 262.

³³ Model determinant elastyczności organizacji, na który składają się 103 zmienne szeroko omawia w swojej pracy P. Niewiadomski. Zob.: P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności zakładu wytwórczego. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2015, (w druku).

³⁴ Jako, że model stanowił zestaw czynników kształtujących elastyczność firmy niezależnie od specyfiki i sektora, w którym działa a badaniu poddano przedsiębiorstwa wytwórcze sektora mechanizacji rolnictwa, niektóre z wymienionych czynników dopracowano pod kątem maksymalnej ich użyteczności.

³⁵ Model, o którym mowa jest zestawem czynników pogrupowanych w cztery zasadnicze bloki, a mianowicie: czynniki zewnętrzne, czynniki wewnętrzne, czynniki osobowe (miękkie), czynniki rzeczowe (twarde).

Rysunek 2: Model czynników warunkujących elastyczność zakładu wytwórczego



Źródło: opracowanie własne

³⁶ W procesach produkcyjnych zachodzą sekwencyjne działania, zmierzające do wytworzenia produktu lub świadczenia usługi. Do zrealizowania swych zadań produkcyjnych przedsiębiorstwa muszą posiadać odpowiednie zasoby materialne (wśród których wyróżnić można środki takie jak: obiekty, maszyny, narzędzia, materiały) i posługiwać się procesami dostosowanymi do tych zadań (np. proces technicznego przygotowania produkcji, proces wytwarzania). Każdy system produkcyjny łączy określone środki produkcji i przedmioty pracy oraz pracowników wykonawczych niezbędnych do realizacji procesów wytwórczych. Niemniej jednak w tym opracowaniu wyróżniono wyłącznie czynnik technologia, rozumiany jako ogół wiedzy o metodach przetwarzania surowców, materiałów i przedmiotów, a także metodach wytwarzania wyrobów gotowych oraz o maszynach, urządzeniach, narzędziach służących do przetwarzania i wytwarzania. Zob.: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 246. Autorzy zdają sobie sprawę, iż w ramach tego czynnika możliwe byłoby wygenerowanie znacznie większej ilości determinant obejmujących obszar z zakresu zasobów technologicznych. Niemniej jednak ze względu na wymogi wydawnicze oraz zakres badań, niektóre z wymienionych czynników potraktowano bardzo ogólnie, jako wytyczne w kierunku dalszych prac badawczych.

³⁷ Kompetencje autorzy rozumieją jako system wzajemnie powiązanej wiedzy, umiejętności, cech osobowych, doświadczenie, postawy i zachowania wpływające na skuteczność i efektywność realizowanych działań. Jak wynika z przyjętej definicji menedżer kompetentny to człowiek doświadczony. Według autorów opracowania doświadczenie jest czynnikiem w sposób istotny kompetencje determinującym, stąd w niniejszym badaniu zrezygnowano z oddzielnego umieszczenia go jako czynnika determinującego elastyczność organizacji.

4.2. Ocena determinant elastyczności organizacji – badania w kierunku oceny luki zasobowej

4.2.1. Weryfikacja modelu - dobór czynników podlegających ocenie

Ustalenie hierarchii ważności wskazanych determinant elastyczności organizacji, z jednej strony pozwoli ustalić, które z nich są istotne z punktu widzenia jej doskonalenia, z drugiej zaś pozwoli na doprecyzowanie poziomu konieczności ich przyswojenia, co będzie przedmiotem dalszych badań. Praktyczne wykorzystanie profilu wymaga ograniczenia liczby czynników i wyłonienia kluczowych, czyli tych których realizacja stanowi podstawę efektywnych implementacji. Te czynniki powinny być szczególnie rozwijane, jak również brane pod uwagę w procesie uelastyczniania organizacji. Dlatego w niniejszym artykule uznano za konieczne zidentyfikowanie tych czynników.

W związku z powyższym przyjęto, że ustalaniu hierarchii ważności determinant pożądanym jest podejście empiryczne, oparte na wiedzy i doświadczeniu przede wszystkim tych osób, które okazały się skuteczne w procesach implementacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie, które reprezentują. Stąd też skorzystano z pomocy 21 menedżerów z powodzeniem realizujących procesy wdrożeniowe w swoich przedsiębiorstwach oraz 21 właścicieli tychże przedsiębiorstw. W sumie w badaniu wzięło udział 42 ekspertów, co spełnia warunki metodyczne zastosowania metody delfickiej³⁸.

Wykorzystując technikę ankiety, wymienionych ekspertów poproszono o wskazanie tych czynników, które w ich odczuciu w największym stopniu wpływają na elastyczność zakładu wytwórczego. W celu uzyskania rzetelnych i trafnych wyników autorzy osobiście dobrali ekspertów do badań.

W metodyce doboru zespołu eksperckiego wiodącym kryterium była bezpośrednia znajomość autorów badań z potencjalnym kandydatem³⁹ oraz przede wszystkim jego gotowość do wzięcia udziału w badaniu. Ponadto autorzy przyjęli, że biorący udział w badaniu ekspert:

- posiada dużą wiedzę w dziedzinie zarządzania produkcją, popartą ilością wdrożonych przez przedsiębiorstwo – w ostatnich 12 miesiącach – wyrobów,
- posiada szerokie, holistyczne spojrzenie na problem z którym przychodzi mu się zmierzyć,
- jest niezależny w prezentowanych przez siebie osądach i wydawanych opiniach,
- potrafi przekazać wiedzę ekspercką w sposób ułatwiający korzystającym z tej wiedzy podejmowanie decyzji,
- posiada umiejętności komunikacyjne ułatwiające przekazywanie wiedzy,
- przekazuje wiedzę w sposób rzetelny i sumienny,
- jest etyczny w swoim postępowaniu,
- przekazuje swoją wiedzę z entuzjazmem wzbudzając zainteresowanie innych,
- posiada wieloletnie doświadczenie praktyczne w danej dziedzinie.

Szczegółowy przebieg badania ekspertowego przeprowadzony został w oparciu o modelowe zasady wykorzystania tej metody i przedstawiony w tabeli 1.

³⁸ Zob.: M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 144.

³⁹ Miało to umożliwić pozyskanie wiedzy na temat kompetencji danego kandydata, co w perspektywie jest nie bez znaczenia w kontekście rzetelnych i trafnych wyników badań.

Tabela 1: Przebieg badania ekspertowego – ustalenie kolejności (ważności) determinant

Kolejność wyborów	Determinanty elastyczności
C-1.	Technologia
C-2.	Dostawcy
C-3.	Bieżąca kondycja ekonomiczno-finansowa
C-4.	Dostęp do technologii teleinformatycznych
C-5.	Odbiorcy
C-6.	Identyfikacja pracowników z firmą
C-7.	Opór przed zmianami ⁴⁰
C-8.	Odpowiednie kompetencje
C-9.	System przepływu informacji
C-10.	Formalizacja działań/kontrola
C-11.	Kultura organizacyjna
C-12.	Bieżąca płynność finansowa
C-13.	Pozyskiwanie odpowiednich informacji
C-14.	Powiązania organizacyjne
C-15.	Konsekwencja i systematyczność w działaniu
C-16.	Zdolność do podejmowania decyzji
C-17.	Normy prawne
C-18.	Dostęp do środków kapitałowych/inwestycyjnych
C-19.	Wewnętrzne regulacje
C-20.	Konkurenci
C-21.	Styl kierowania
C-22.	Wymogi właścicielsko-założycielskie
C-23.	Zjawiska makroekonomiczne
C-24.	Instytucje związane z egzekucją regulacji prawnych
C-25.	Substytuty
C-26.	Zdolność do antycypacji
C-27.	Zjawiska kulturowe
C-28.	Procesy demograficzne
C-29.	Inni stakeholders
C-30.	Zadufanie i beczynność

Źródło: opracowanie własne

⁴⁰ Według B. Nogalskiego wykorzystanie przez polskie przedsiębiorstwa pojawiających się w świecie nowych tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami i wdrożenie ich w postaci zmian, stanowi dla nich wielką szansę nawiązania walki konkurencyjnej, zaś w perspektywie szansę przetrwania oraz rozwoju. Za: B. Nogalski, *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości, /W:/ Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. naukowy: I. K. Hejduk, Orgmasz, Warszawa 2004, s. 35.

Jak wynika z tabeli 1 technologia oraz dostawcy w opinii respondentów w najwyższym stopniu warunkują elastyczność zakładu wytwórczego. Wymienione czynniki powiązane są bezpośrednio z procesem produkcyjnym, stąd można domniemywać, że to właśnie szeroko rozumiane zasoby technologiczne⁴¹ stanowią w większości o możliwościach implementacyjnych organizacji.

Przedsiębiorstwo działające w określonych warunkach kształtowanych przez otoczenie musi uwzględnić w swej działalności stawiane przez nie wymogi, zwłaszcza te mające swe źródło w oczekiwaniach klientów i wyzwaniach rynkowych konkurentów. Oznacza to, że musi dostosowywać do tych wymagań strukturę i poziom będących w jego dyspozycji zasobów, w tym również, a może przede wszystkim technologię wytwarzania, pamiętając jednocześnie, że podstawową determinantą jej kształtowania są oczekiwania rynku, możliwości otoczenia technologicznego oraz techniczny potencjał przedsiębiorstwa. Wybór technologii musi więc godzić to, co pożądane (zwłaszcza potrzeby rynku)⁴², z tym co możliwe (przede wszystkim możliwości zasobowe przedsiębiorstwa)⁴³.

4.2.1. Wymagany poziom przyswojenia – badania ekspertowe

Spośród 30 zidentyfikowanych i zhierarchizowanych ogółem czynników składających się na elastyczność przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych działających w Polsce, do kolejnego etapu badań, pozwalającego dokonać pomiaru stopnia, w jakim powinien spełniać poszczególne z nich wytwórca, autorzy zakwalifikowali 9 determinant (tab. 2). Operacjonalizacji determinant tworzących model dokonano na podstawie założeń metody ABC. W metodzie ABC, opartej na prawie Pareto (20/80), przyjmuje się, że ok. 20% elementów dowolnej zbiorowości reprezentuje ok. 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą dana zbiorowość jest analizowana. W pracy przyjęto, że kluczowe determinanty będą wyznaczone przez podzbiór stanowiący 20% całego zbioru wszystkich czynników⁴⁴.

Tabela 2: Kluczowe determinanty elastyczności – dobór do badań

Determinanty elastyczności	Liczba wyborów [%]
Technologia	66,7
Dostawcy	66,7
Bieżąca kondycja ekonomiczno-finansowa	57,1
Dostęp do technologii teleinformatycznych	57,1
Odbiorcy	52,4
Identyfikacja pracowników z firmą	47,6
Opór przed zmianami	47,6
Odpowiednie kompetencje	47,6
System przepływu informacji	47,6

Źródło: opracowanie własne

⁴¹ Stanowią zespół podstawowych maszyn i urządzeń produkcyjnych służących do przeprowadzenia procesu technologicznego, współdziałających ze sobą według określonego planu. Przy czym, ważny udział w procesie mają także urządzenia pomocnicze służące do transportu materiałów i do ich przechowywania, a także urządzenia, za pomocą których kieruje się przebiegiem procesu. Kompletna aparatura złożona z urządzeń produkcyjnych i pomocniczych, wykonująca określony program produkcyjny, w świetle przyjętej definicji stanowi zatem zasoby technologiczne.

⁴² Kierując się zasobami technologicznymi przy danej implementacji, należy pamiętać, że zasoby te – niezależnie od stopnia posiadania – same z siebie nie tworzą potrzeb rynku. Klienci nie kupują zasobów, kupują korzyści jakie zasoby wytwórcom, przynoszą. W związku z powyższym zasoby technologiczne nieprzekładające się na korzyści są bezużyteczne i produkt implementowany w oparciu o takie rozwiązania nie ma znamion rozwojowych.

⁴³ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *op. cit.*, s. 195.

⁴⁴ Jako, że w przypadku kilku determinant liczba wyborów była identyczna (4,76%) do kolejnego badania zakwalifikowano dodatkowo 3 determinanty czyli 30% wszystkich determinant.

Konieczność zmniejszenia liczby determinant, które zostały uwzględnione w badaniu podyktowana została z jednej strony trudnością realizacji badania dla wszystkich wymienionych w formie wywiadu osobistego (wynikającą z ograniczonego czasu trwania wywiadu akceptowanego przez rozmówców), z drugiej zaś strony - zgodnie z regułą Pareto - wskazane czynniki są wystarczające do dokonania oceny elastyczności danego przedsiębiorstwa.

Zweryfikowaną opinią ekspertów listę 9 determinant przeniesiono do nowej konstrukcji kwestionariusza ankiety⁴⁵ i przekazano 122 menedżerom lub właścicielom⁴⁶ mającym bezpośredni udział w działaniach implementacyjnych przedsiębiorstwa, które reprezentują⁴⁷. Dobór respondentów do badań był celowy⁴⁸. Badanie prowadzono w okresie luty-kwiecień 2015 roku. Respondentów poproszono o przypisanie każdej determinancie odpowiedniej rangi ważności w skali od 1 do 5 punktów, przy czym 1 punkt oznaczał poziom najniższy, 5 punktów – poziom najwyższy. Szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 3 oraz na rysunku 3.

Tabela 3: Kluczowe determinanty elastyczności – pożądany poziom realizacji

Determinanty elastyczności	Liczba punktów
Technologia	4,86
Dostawcy	4,79
Bieżąca kondycja ekonomiczno-finansowa	4,71
Opór przed zmianami	4,71
Odbiorcy	4,70
Identyfikacja pracowników z firmą	4,57
Odpowiednie kompetencje	4,57
System przepływu informacji	4,56
Dostęp do technologii teleinformatycznych	4,54

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród ogółu czynników największe znaczenie dla kreowania elastycznych zachowań przedsiębiorstwa ma technologia (średnia ocena 4,86) oraz dostawcy (średnia ocena 4,79). Trzecie miejsce w hierarchii ważności zajmuje opór przed zmianami (średnia ocena 4,71) oraz bieżąca kondycja ekonomiczno-finansowa (średnia ocena 4,71). Patrząc na dokonaną przez respondentów gradację najważniejszych determinant przez pryzmat ich przynależności do wy-

⁴⁵ Interdyscyplinarność w badaniach dotyczących elastyczności organizacji powoduje, że badacze reprezentujący nauki ekonomiczne stosują różne podejścia badawcze. Na podstawie przeglądu badań dotyczących elastyczności przedsiębiorstw realizowanych w Polsce, autorzy niniejszej pracy postulują, że jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety, czyli inaczej kwestionariusz do samodzielnego wypełniania.

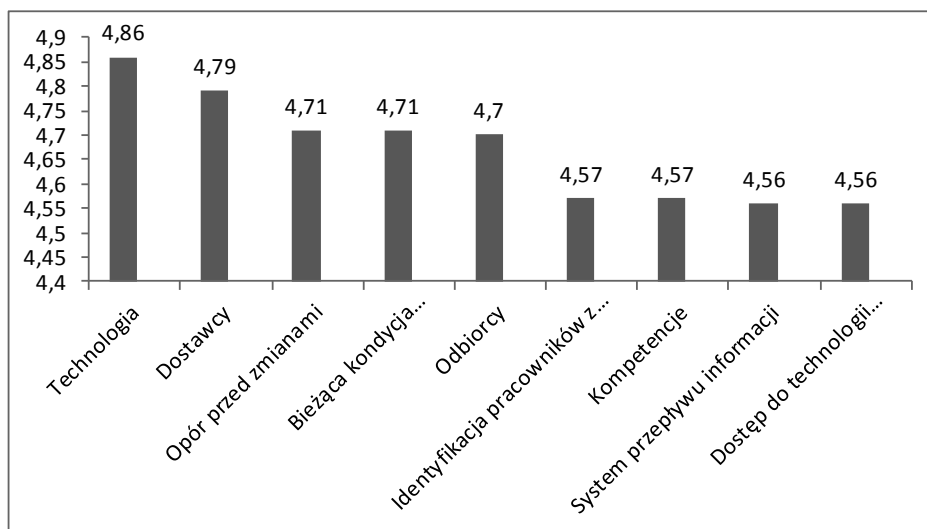
⁴⁶ Na tak wysoką skuteczność realizacji badań istotnie wpłynęło zastosowanie techniki wywiadu osobistego oraz zwięzłość pytań.

⁴⁷ Większość badań zrealizowana została w ramach spotkań handlowych w siedzibie firmy ZPCZ Fortschritt.

⁴⁸ W większości w badaniu wzięli udział respondenci wywodzący się z przedsiębiorstw współpracujących z zakładem produkcji części zamiennych i maszyn rolniczych Fortschritt reprezentowanym przez jednego z autorów badań.

różnionych czterech grup można wnioskować, że elastyczność zakładu wytwórczego determinowana jest przyswojeniem czynników o zróżnicowanym i wielostronnym charakterze.

Rysunek 3: Kluczowe determinanty elastyczności – pożądany poziom realizacji



Źródło: opracowanie własne

4.2.2. Samoocena na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa – analiza luki zasobowej

Określenie obszarów odnowy strategicznej, czyli luki zasobowej, wymaga najpierw oceny poziomu realizacji poszczególnych, wskazanych w poprzednim etapie badań determinant. Jednak mało kto, a zwłaszcza kadra menedżerska lubi być oceniany. Ludzie, a zwłaszcza właściciele firm niechętnie ujawniają słabości swoje i swojej firmy, a chętniej mówią o mocnych stronach. Badani menedżerowie i właściciele przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych, obok oceny wymaganego poziomu realizacji wskazanej determinanty, dokonali także samooceny poziomu, w jakim ich przedsiębiorstwa ją obecnie realizują. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku oceny znaczenia poszczególnych determinant, aktualny poziom ich przyswojenia określali w skali od 0 do 5 punktów, gdzie 0 - oznacza brak, 1 – bardzo niski poziom, a 5 – bardzo wysoki poziom realizacji.

Autorzy niniejszej pracy świadomi są faktu, że w przypadku badania kadry kierowniczej, istnieje możliwość zafałszowania informacji ujawnianych o firmie. Jednakże, zachowując właściwe warunki badania⁴⁹, można przyjąć, że w zasadzie respondenci nie mają potrzeby ich zafałszowania. Dodatkowym problemem jest brak czasu ze strony menedżerów⁵⁰, by poświęcić większą uwagę na badanie, w szczególności gdy respondenci wiedzą, że badania „służą” celom naukowym.

W kontekście powyższego w niniejszej pracy przyjęto za P. Druckerem⁵¹, że umiejętność samooceny słabych i mocnych stron firmy jest kluczową kompetencją współczesnego menedżera. Wobec powyższe-

⁴⁹ Badanym powinno się zapewnić tajność w trakcie wypełniania testu i poufność rezultatów. Ważnym jest również sposób wykorzystania badania. Skłonność do zafałszowania informacji nasila się szczególnie wtedy, gdy informacje mogą być wykorzystane do podejmowania decyzji kadrowych.

⁵⁰ Dodatkowo długi czas badania, konieczność odpowiedzi na wiele pytań, zniechęca menedżerów do przeprowadzenia samooceny.

⁵¹ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 172.

go, autorzy niniejszej pracy zakładają, iż poddana badaniu kadra menedżerska jest „wyselekcjonowaną elitą zawodową”, która z racji wykonywanego zawodu (codzienne kontakty z otoczeniem i związane z tym sprzężenia zwrotne) ma wiele okazji do zbierania informacji na temat własnego przedsiębiorstwa. Fakt ten postanowiono wykorzystać w niniejszej pracy, stąd uznano za najbardziej racjonalne narzędzie badawcze – rozwiązujące problem luki zasobowej – kwestionariusz samooceny.

Zastosowanie samooceny w badaniach elastyczności organizacji może budzić pewne wątpliwości; zdania na temat użyteczności tej metody badania są podzielone. Jednakże autorzy badań zakładają, że metoda samooceny, mimo swoich ograniczeń może być wykorzystywana, gdy:

- Badanie ma charakter oceny pozytywnej (oceny, która nie służy decyzjom kadrowym).
- Zachowywane są niezbędne warunki przeprowadzania badań społecznych.
- Badania dotyczą grupy respondentów, która posiada potencjał intelektualny i wynikającą z tego umiejętność samooceny przedsiębiorstwa, którego są właścicielami lub które reprezentują.

Elastyczne działanie każdego przedsiębiorstwa zależy od stopnia przyswojenia lub realizacji danej determinanty. Zasobowy profil tego podzbioru wykreślono na podstawie pomiaru pożądanego i aktualnego poziomu jej spełnienia. Uzyskane rezultaty przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4: Luka zasobowa – pożądani i aktualny poziom spełnienia determinantów.

Determinanty elastyczności	Poziom realizacji		Luka zasobowa
	pożądany	aktualny	
Technologia	4,86	4,19	-0,67
Dostawcy	4,79	3,58	-1,21
Bieżąca kondycja ekonomiczno-finansowa	4,71	4,00	-0,71
Opór przed zmianami	4,71	3,66	-1,05
Odbiorcy	4,70	3,80	-0,9
Identyfikacja pracowników z firmą	4,57	4,45	-0,12
Odpowiednie kompetencje	4,57	3,80	-0,77
System przepływu informacji	4,56	3,70	-0,86
Dostęp do technologii teleinformatycznych	4,54	3,60	-0,94

Źródło: opracowanie własne

Wartości poziomów przyswojenia czy realizacji przyjętych do badań kluczowych determinant, uzyskane empirycznie wskazują na wysoce niezadawalający potencjał implementacyjny. Na 9 kluczowych obszarów, wszystkie wymagają odnowy strategicznej. Niska ocena procesu zaopatrzenia (dostawcy), oporu przed zmianami, kondycji ekonomiczno-finansowej są wynikiem braku wiedzy z dziedziny zarządzania. Konfigurując zasoby technologiczne producent musi ważyć możliwości wykonania danej operacji wytwórczej, przy czym musi uwzględniać czas jej wykonania, który niewątpliwie wpływa na dochodowość z wytworzonego dobra. Biorąc pod uwagę ilość operacji technologicznych realizowanych przez zakład wytwórczy, choćby w skali miesiąca, łatwo zauważyć jak wielką rolę odgrywa technologia, która: 1) pozwala daną operację obróbczą zrealizować, 2) pozwala ją zrealizować w możliwie krótkim czasie. XXI wiek stawia przed kadrą zarządzającą organizacjami wytwórczymi bardzo duże wyzwania. Postęp technologiczny, w tym rozwój technologii informatycznych, coraz większa konkurencja, globalizacja, to tylko niektóre przesłanki tych wyzwań.

Obecnie, wskutek żywiolowego i powszechnego rozwoju, cyfrowe systemy automatycznego sterowania wkroczyły do wszelkich dziedzin gospodarki i życia codziennego. Nieustający rozwój techniczny i ciągły spadek cen sprzętu i oprogramowania, a z drugiej strony coraz wyższe wymagania dotyczące funkcjonalności, bezpieczeństwa, niezawodności oraz dążenie do minimalizacji kosztów, powodują permanentny wzrost zainteresowania technologiami teleinformatycznymi, zwłaszcza, że efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami produkcyjnymi wymaga podejmowania skutecznych decyzji operacyjnych, taktycznych i strategicznych, które są warunkowane właściwie dobranym systemem informacji⁵².

5. Zakończenie

Zasadniczą, powszechną i dominującą cechą współczesnych uwarunkowań zarządzania (ale także wszystkich innych sfer życia społeczno – gospodarczego) jest lawinowo narastająca niepewność wynikająca według E. Niedzielskiego⁵³ z powszechności, zakresu i głębokości zmian oraz ich czasowego zagęszczenia i często skokowego charakteru. Niezwykłe tempo rozwoju w sektorach najbardziej dynamicznych⁵⁴ zdaniem A. Kalety powoduje, iż czas przygotowywania nowych produktów przekracza okres ich funkcjonowania na rynku. Nie może być inaczej, kiedy coraz większe wymogi konkurencyjne powodują, że okres wprowadzania nowych, bardziej wyrafinowanych rozwiązań wciąż mierzy się w latach, ale okres ich rynkowej konkurencyjności wyraża się w miesiącach⁵⁵.

Adaptacja do otoczenia to podstawowy warunek osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Kluczem do tego jest harmonia pomiędzy silnymi i słabymi stronami organizacji a szansami i zagrożeniami występującymi w otoczeniu. W rzeczywistości jednak, jak zauważa B. Nogalski i S. Klisz⁵⁶, posiadanie niepowtarzalnych zasobów i indywidualnej koncepcji działania może skierować przedsiębiorstwo w całkowicie odmiennym kierunku niż wskazywałyby na to rozwój sytuacji rynkowej⁵⁷. Budowanie przewagi konkurencyjnej musi się bowiem opierać na odpowiednio dobranych

⁵² korzystanie z informacji w działalności przedsiębiorstwa należy łączyć z procesem podejmowania decyzji, bowiem jak zauważa J. Czermiński system informacyjny stanowi najważniejszy komponent systemu decyzyjnego, warunkującego realizację celów strategicznych i taktycznych oraz kontrolę realizacji. Za: J. Czermiński, *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Toruń – Gdańsk 2002, s. 25.

⁵³ E. Niedzielski, *Stalność i niepewność w teorii i praktyce zarządzania*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 4(2013), Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 25.

⁵⁴ Za sektor dynamiczny, autorzy niniejszego opracowania, uważają sektor związany z mechanizacją rolnictwa, w oparciu, o który prowadzą bieżące badania. Dokonujący się proces zmian strukturalnych rolnictwa i otoczenia rolnictwa, związany m. in. z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, wywiera decydujący wpływ na charakter oraz kierunki ewolucji wszystkich segmentów rynku sfery agrobiznesu w Polsce, a w tym rynku maszyn rolniczych. Z rynku niedoboru przekształcił się on w rynek nasycony, a mechanizm jego funkcjonowania ma cechy rynku turbulentnego. Znamionną cechą sektora maszyn rolniczych jest występowanie na nim wyjątkowo licznej grupy samodzielnych podmiotów reprezentujących popyt i podaż. Są one wysoce zróżnicowane pod względem wielkości i poziomu techniczno – ekonomicznego, a więc odmiennie reagujące na zmiany rynkowe. Popyt reprezentuje ogromna liczba gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych oraz jednostek świadczących usługi dla rolnictwa. Podobnie po stronie podaży istnieje liczna grupa podmiotów, począwszy od zakładów rzemieślniczych wytwarzających drobne maszyny i narzędzia, a skończywszy na dużych wyspecjalizowanych przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych, stosujących niekiedy praktyki monopolistyczne wobec nabywców.

⁵⁵ A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 12-13.

⁵⁶ B. Nogalski, S. Klisz, *Koncepcje i metody zarządzania zasobami leśnymi. Polska i świat*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 15.

⁵⁷ Według G. Gierszewskiej w podejściu zasobowym widzi się możliwości sukcesu tkwiące w przedsiębiorstwie, w jego zasobach i umiejętnościach. Za: G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 125.

zasobach materialnych i niematerialnych oraz zdolnościach przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego⁵⁸ wykorzystania.

W kontekście powyższego w niniejszej pracy przedstawiono koncepcję samooceny w zakresie realizacji poszczególnych czynników determinujących elastyczność przedsiębiorstwa. Opracowaną metodykę samooceny wykorzystano w praktycznym działaniu; zdiagnozowano aktualny poziom realizacji poszczególnych determinant pod kątem dopasowania zasobów przedsiębiorstw do procesu implementacyjnego. Takie działanie, w zamierzeniu autorów pracy, pozwoliło na zdiagnozowanie luki zasobowej, rozumianej jako różnica pomiędzy pożądanym a rzeczywistym stopniem ich przyswojenia, co w perspektywie wyznacza kierunek doskonalenia i odnowy strategicznej badanych przedsiębiorstw.

Literatura

1. Ansoff I. H., Sullivan P. A., *Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success*, Long Range Planning, 1993, Volume 26.
2. Bratnicki M., *Konfiguracyjne podejście do zrozumienia roli twórczości w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A(149), 2012.
3. Cyfert Sz., Belz G., Wawrzynek Ł., *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A(159), 2014.
4. Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
5. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
6. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
7. Czermiński J., *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Toruń – Gdańsk 2002.
8. Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
9. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
10. Gadomska – Lila K., *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 3/2013.
11. Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
12. Gorynia M., Kowalski T., *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „Ekonomista” 2013 nr 4.
13. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
14. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
15. Jaki A., *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2/2014.
16. Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
17. Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
18. Niedzielski E., *Stalność i niepewność w teorii i praktyce zarządzania*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 4(2013), Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

⁵⁸ Warto nadmienić, że to właśnie nauki o zarządzaniu analizują i badają organizacje pod względem sprawności, w tym skuteczności i ekonomiczności ich działań, a взгляды badawcze innych dyscyplin są odmienne. Za: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 57.

19. Niewiadomski P., *Determinanty elastyczności zakładu wytwórczego. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2015, (w druku).
20. Nogalski B., Klisz S., *Koncepcje i metody zarządzania zasobami leśnymi. Polska i świat*, CeDeWu, Warszawa 2012.
21. Nogalski B., *Lean Management. /W:/ Koncepcje zarządzania.*, red. naukowy: M. Czerska, A. Szpitter, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
22. Nogalski B., Niewiadomski P., *Dobór technologii a koszty w procesie produkcji podzespołu przekładni ślimakowej rozrzutnika obornika*, „Technika Rolnicza, Ogrodnicza, Leśna” 3/2015.
23. Nogalski B., Niewiadomski P., *Ryzyko walutowe w transakcjach elastycznego zakładu wytwórczego, /W:/ Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, red. naukowy: E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
24. Nogalski B., Szpitter A., *Koncepcja sustainability jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, /W:/ Dla przyszłości*, red. naukowy: I. Hejduk, A. Herman, Difin 2014.
25. Nogalski B., Szpitter A., *Rozwój kadr naukowych w dziedzinie nauk ekonomicznych w Polsce w obliczu zmian ustawowych, /W:/ Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, red. naukowy: A. Barabasz, G. Bełz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
26. Nogalski B., Szpitter A., Rybak B., *Rozważaniu o potrzebie elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach turbulencji i nieprzewidywalności, /W:/ Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. naukowy: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2012.
27. Nogalski B., *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości, /W:/ Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. naukowy: I. K. Hejduk, Orgmasz, Warszawa 2004.
28. Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
29. Pszczołowski A., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.
30. *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Red. naukowa: E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2014.
31. Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012
32. Trocki M., *Organizacja zewnętrznej realizacji projektów, /W:/ Granice strukturalnej złożoności organizacji*, red. naukowy: A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.
33. Zakrzewska-Bielawska A., *Kultura organizacyjna jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy, /W:/ Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. naukowy: A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
34. Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.
35. Zielewski P., Szymańska M., *Biznes przyszłości jest dzisiaj*, „Forbes” 07/2015.

Summary

SELF-ASSESSMENT METHOD OF THE FLEXIBILITY DETERMINANT AS A SIGN OF THE STRATEGIC RENEWAL OF THE MANUFACTURING PLANT – CONCEPT AND APPLICATION

The main aim of the presented publication is to develop and use, in practical terms, the self-assessment method of the resources being at the manufacturer's disposal, with regard to their adjustment to the implementation process. Such an action, according to the authors' intention, will allow to diagnose the resource gap, which is understood as the difference between the desired and actual degree of their adoption.

Janusz Nesterak

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

CONTROLLING ZARZĄDCZY W OPTYMALIZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH¹

Streszczenie

Controlling zarządczy wymusza potrzebę wprowadzenia procesowego modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Zaletą takiego rozwiązania jest możliwość szybkiej diagnozy i stałej koordynacji problemów w miejscu ich powstania. Przyczynia się to do usprawnienia działania przedsiębiorstwa i dowodzi dużej przydatności controllingu odpowiedzialnego za optymalizację procesów biznesowych.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących problematyki controllingu zarządczego w optymalizacji procesów biznesowych, które przeprowadzone zostały w latach 2013 i 2014 w 266 przedsiębiorstwach działających w Polsce.

1. Wprowadzenie

Jednym z fundamentalnych wymagań controllingu zarządczego jest konieczność przejścia z funkcjonalnego systemu działania na podejście wykorzystujące procesowy model zarządzania przedsiębiorstwem. Zaletą takiego rozwiązania jest możliwość szybkiej diagnozy i stałej koordynacji problemów w miejscu ich powstania. Należy przy tym zaznaczyć, iż zdefiniowane na etapie projektowania i wdrażania controllingu procesy oraz zbudowane w oparciu o nie procedury stanowią bazę do dalszych prac usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Z uwagi na fakt, iż controlling zarządczy angażuje praktycznie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa konieczny jest stały monitoring nad procedurami. Umożliwia to bezpośrednią obserwację prze-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

prowadzanych w firmie zmian i pozwala na szybką reakcję w przypadku zaistnienia odchyień. Sprzyja temu wprowadzenie w ramach controllingu zarządczego elektronicznego systemu wymiany informacji, co zdecydowanie przyczynia się do optymalizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Jasne procedury gwarantują przejrzysty i skrócony czas dostępu do informacji zarządczej.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących problematyki controllingu zarządczego w zakresie optymalizacji procesów biznesowych, które przeprowadzone zostały w latach 2013 i 2014 w 266 przedsiębiorstwach działających w Polsce.

2. Modelowanie i optymalizacja procesów biznesowych w controllingu zarządczym

Podstawowym terminem w controllingu zarządczego w obszarze procesowym jest pojęcie procesu, który należy uznać za zdarzenie trwające w czasie. Obiekty, które wchodzi do procesu oznaczone, jakowejsia, zostają zmienione przez sekwencyjne lub równoległe składniki procesu, czyli funkcje. Wynik uzyskany w jednej funkcji powoduje uruchomienie innej funkcji, a pomiędzy funkcjami zachodzą zależności treści i czasu².

Proces biznesowy w ujęciu gospodarczym jest rozumiany z kolei, jako całość złożona z sukcesywnie wykonywanych operacji, które zmierzają do osiągnięcia wcześniej ustalonych rezultatów. W procesie biznesowym wykorzystywane są zasoby wejściowe, które ulegają przetworzeniu i są przekazywane do następnych procesów lub klienta. W procesie biznesowym użyte są zasoby wejściowe, w postaci informacji, surowców i półproduktów, które podlegają przekształceniu a następnie są przekazywane do kolejnych procesów lub w ostateczności do klienta finalnego³. W innym ujęciu proces biznesowy pokazuje przepływ pracy i danych w biznesie. Działa na określonych bytach i sprawia, że biznes funkcjonuje⁴. Proces to łańcuch wartości i poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi każda kolejna czynność w procesie powinna dodawać wartości do efektów wcześniejszej czynności⁵. Proces biznesowy to zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta⁶. Według innego autora proces biznesowy jest rozumiany, jak przebieg następujących po sobie działań, mających początek i koniec oraz jasno zdefiniowany wkład i rezultat⁷.

Wymienione definicje procesu biznesowego posiadają wspólne charakterystyczne cechy⁸:

- składa się z określonych zadań, działań, operacji, funkcji wykonywanych w określonej kolejności,
- prowadzi do powstania możliwego do zdefiniowania rezultatu, produktu,
- istnieje możliwy do zdefiniowania odbiorca rezultatu: klient zewnętrzny lub wewnętrzny, który określa jego wartość i przeznaczenie.

Controlling zarządczy polega z kolei na zaprojektowaniu przedsiębiorstwa, którego funkcjonowanie oparte będzie na przyjętej metodyce procesowej. Działania realizowane w ramach controllingu zarządczego tym obszarze dotyczą najczęściej: mapowania nowych procesów, eliminacji procesów

² J.Rutkowska, *Podjęcie procesowe a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, s.2, http://sochaczew.edu.pl/download/WZUW/MSRiF%20II%20rok/Archiwum_2/rutkowska_problemyzarzadzania_pop.pdf [dostęp: 2015.07.14].

³ J.Brilmann, *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s.286.

⁴ Object Management Group, <http://www.omg.org> [dostęp: 2015.07.14]

⁵ G.A.Rummler, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s.75.

⁶ M.Hammer, J.Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s.96.

⁷ T.H.Davenport, J.E.Short, *The new industrial engineering. Information technology and business process redesign*, Sloan Management Review, summer no 11/1990, s.2, [http://is.ieis.tue.nl/education/bpmcourse/papers/Davenport%20\(1990\)%20-%20The%20New%20Industrial%20Engineering.pdf](http://is.ieis.tue.nl/education/bpmcourse/papers/Davenport%20(1990)%20-%20The%20New%20Industrial%20Engineering.pdf) [dostęp: 2015.07.14]

⁸ J.Rutkowska, *op. cit.*, s.3.

zbędnych, modelowanie procesów oraz przyjęcie określonego sposobu ich pomiaru, podtrzymywanie funkcjonowania wyznaczonych procesów i ich stały monitoring, wprowadzanie zmian w realizowanych procesach, przydzielanie procesom właścicieli oraz optymalizacja procesów.

Z wyżej wymienionych działań najważniejszymi są modelowanie procesów biznesowych (*business process modeling*)⁹ oraz ich optymalizacja. Modelowanie procesów biznesowych uszczegółowia każdy umieszczony na mapie proces biznesowy, uwzględniając równocześnie zaprojektowaną strukturę centrów. Modelowanie jest często utożsamiane z mapowaniem procesów, ale pojęcia te nie są tożsame. Mapa pokazuje jedyne relacje pomiędzy procesami/obiektami w procesie, podczas gdy model pokazuje przebieg¹⁰. Metodyka rozpisywania procesów obejmuje między innymi określenie: zwykle wykonywanych działań w ramach każdego procesu oraz relacji występującymi między nimi, centrum odpowiedzialnego za wykonanie określonego działania, sposobu dokumentowania tego działania czy wyznaczenie oczekiwanego czasu trwania danego działania. Optymalizacja zidentyfikowanych procesów biznesowych jest z kolei kluczowym i najbardziej czasochłonnym elementem controllingu zarządczego. Pozwala wyeliminować nieporozumienia na tle organizacyjnym i kompetencyjnym oraz upraszcza rozbudowaną administrację i biurokrację. Zbudowane są szczegółowe procedury, które stanowią dla pracowników użyteczne instrukcje postępowania w określonych sytuacjach. Dzięki temu powstają w firmie standardy pracy oraz usystematyzowane kanały wymiany informacji. Warto zwrócić uwagę, iż liczba procesów jest różna dla każdego przedsiębiorstwa i nie wszystkie podlegają optymalizacji. Zoptymalizowane procesy podlegają dwu rodzajom testów:

- *ex ante* polegający na przeprowadzeniu symulacji czasu przebiegu procesu oraz jego łącznych kosztów opierając się na podstawowych scenariuszach, oraz
- *ex post* odbywający się po wdrożeniu nowych procedur procesowych.

3. Analiza controllingu zarządczego w obszarze procesów biznesowych w świetle prowadzonych własnych badań

W okresie 2013-2014 przeprowadzono badania ankietowe, których nadrzędnym celem było zdobycie wiedzy w zakresie stanu zaawansowania controllingu przedsiębiorstwach, które działają na polskim rynku. W badaniach ankietowych wykorzystano metodę doboru celowego. Założeniem podstawowym takiego podejścia była potrzeba zbudowania możliwie najszerzego obrazu dotyczącego systemu controllingu. Do badań zaproszono przedsiębiorstwa, które posiadały siedzibę w Polsce, ale także te, które były oddziałami zagranicznych przedsiębiorstw.

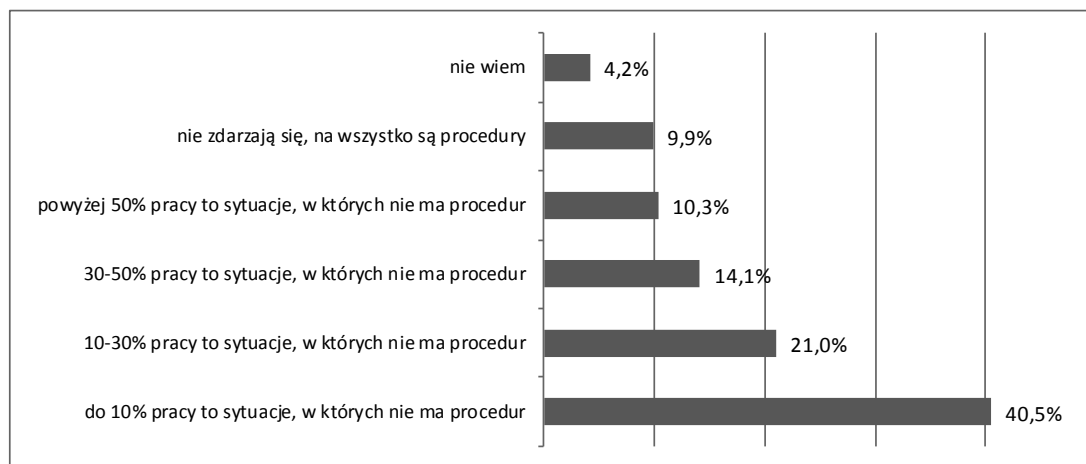
Jednym z większych obszarów poddanych badaniu był controlling w obszarze procesów biznesowych. W ankiecie respondenci zapoznali się z rozumieniem terminu „proces”, który zdefiniowano, jakopowtarzalny ciąg czynności zmierzający do uzyskania określonego efektu.

Dla controllingu istotnymi czynnikami zapewniającymi skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa są jednoznacznie zdefiniowane i wdrożone procedury postępowania. Na rysunku 1 przedstawiono odpowiedzi respondentów w tym zakresie. Z opinii badanych firm wynika, iż sytuacje, w których brakuje procedur nie są częstym zjawiskiem. Największą grupę (40,5% odpowiedzi) stanowią przypadki, w których do 10% wykonywanych czynności nie ma zastosowanych procedur postępowania. Z kolei 9,9% respondentów jest zdania, iż na wszystkie funkcjonujące w firmie czynności są opracowane odpowiednie procedury.

⁹ D.M.Bridgeland, R.Zahavi R., *Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value*, The MK/OMG Press, Burlington 2009; A.Osterwalder, Y.Pigneur, *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2010.

¹⁰ J.Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s.138.

Rysunek 1: Częstotliwość braku jednoznacznych procedur postępowania w ankietowanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesujących wniosków dostarczają z kolei dane tabeli 1, w której wskazano sposoby działania pracowników, w sytuacji, gdy nie znajdują oni w przedsiębiorstwie procedury rozwiązującej powstający problem. Pracownicy o sposób jego rozwiązania pytają wówczas bezpośredniego przełożonego (34,5%), czyli blisko dwukrotnie częściej, niż opiekuna przypisanego do określonego procesu (17,7%) lub współpracowników respondenta (15,0%). Pytania adresowane w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego świadczą o niskiej kulturze controllingu procesów w badanych przedsiębiorstwach. Tezę tę potwierdzają z drugiej strony relatywnie niskie wskaźniki dotyczące adresata pytań w postaci „opiekuna procesów”. Pracownicy napotykający na problem braku procedur preferują kontakt z bezpośrednim przełożonym lub najbliższym współpracownikiem, w miejsce kierownika odpowiedzialnego za proces, co należy uznać za rozwiązanie niewłaściwe.

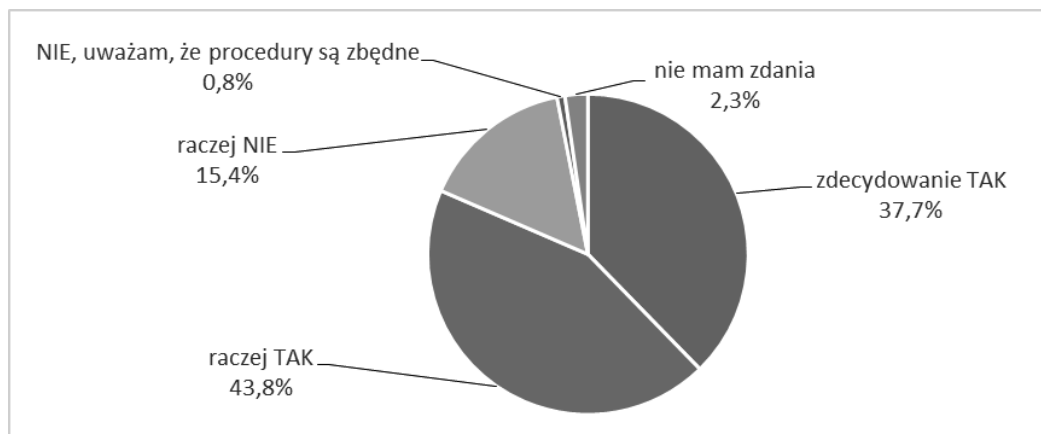
Tabela 1: Sposoby działania pracowników w sytuacji braku jednoznacznych procedur postępowania

WYSZCZEGÓLNIENIE	PYTAJĄ		
	bezpośredniego przełożonego	opiekunów procesu	współpracowników
0-20 % pracowników tak postępuje	8,1%	22,4%	28,0%
20-40 % pracowników tak postępuje	14,0%	18,5%	21,3%
40-60 % pracowników tak postępuje	19,0%	13,4%	12,2%
60-80 % pracowników tak postępuje	34,5%	17,7%	15,0%
wszyscy tak postępują	17,1%	7,5%	7,5%
nikt tak nie postępuje	1,2%	10,2%	6,3%
nie wiem	6,2%	10,2%	9,8%
RAZEM	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Co ważne respondenci mają jednak świadomość wagi problemu i jednoznacznie na to wskazują. W odpowiedzi na pytanie: *Czy brak procedur jest Twoim zdaniem problemem?* padły odpowiedzi przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2: Opinia respondentów na temat problemu braku procedur w przedsiębiorstwie

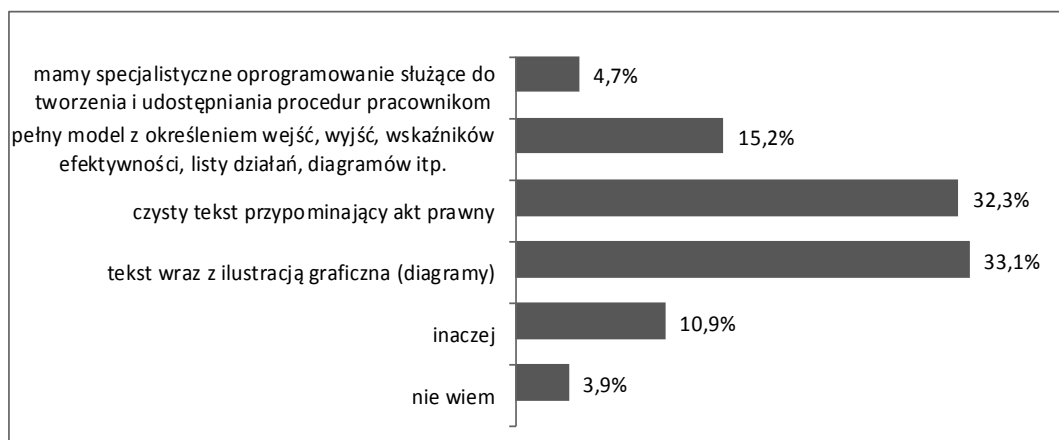


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zaprezentowane na rysunku dane wskazują na niepokojące zjawisko. Aż 81,5% badanych przedsiębiorstw ma świadomość, że brak procedur jest problemem w skutecznym wykonywaniu codziennych czynności zawodowych przez pracowników.

Skuteczność wdrożenia controllingu procesowego uzyskuje się nie tylko przez istnienie procedur, ale zwłaszcza przez ich jakość. Nadrzędnym zadaniem jest wręcz budowanie czytelnych, przejrzystych i zrozumiałych procedur (rys.3).

Rysunek 3: Charakter procedur w badanych firmach



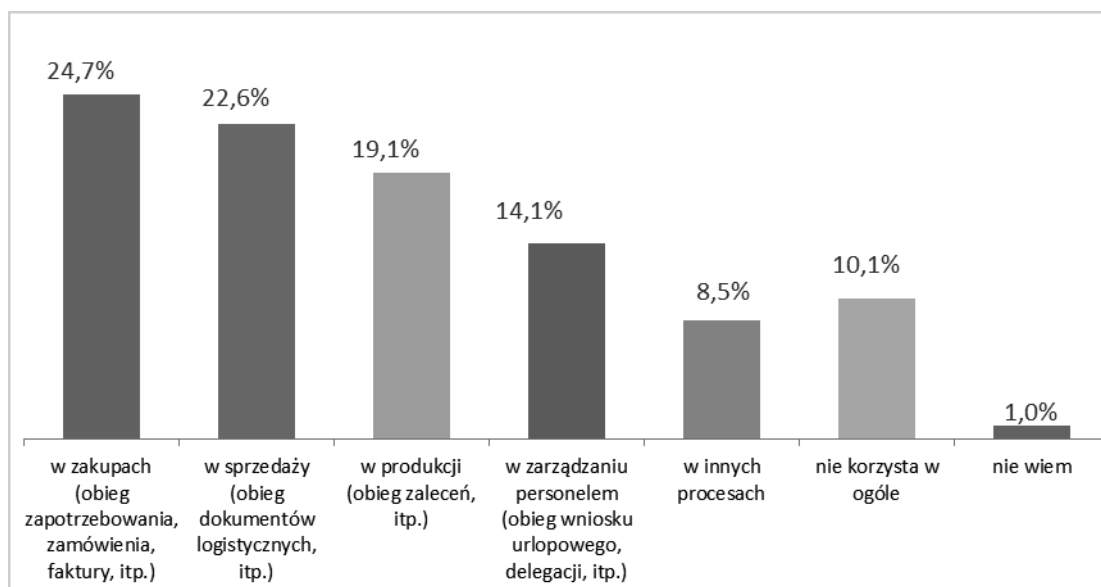
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania wskazują jednak na bardzo niekorzystne zjawisko. W 1/3 badanych przypadków funkcjonujące w przedsiębiorstwach procedury mają charakter typowego aktu prawnego, który jest najczęściej nieczytelny i niezrozumiały dla menedżerów operacyjnych oraz pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację zapisów procedur. Z tego powodu rezygnują oni z szukania rozwiązań w procedurze i zwracają się z prośbą do bezpośrednich przełożonych. Jest to oczywiście rozwiązanie nieefektywne, czasochłonne i niepożądane.

Kolejnym podjętym w badaniach zagadnieniem była kwestia twórców procedur. Ich autorami są w opinii respondentów najczęściej właściciele określonego procesu (39,1%), na drugim miejscu wskazywany jest zarząd i naczelne kierownictwo (23,4%), specjalnie powołany dział (17,0%) oraz dział prawny (11,1%). Dział controllingu był wyróżniony tylko przez 6,6% respondentów, co dowodzi niewielkiemu zaangażowaniu pracowników controllingu w budowę procesowego podejścia do zarządzania.

Respondenci wskazali także w badaniach miejsca gdzie funkcjonują procedury w przedsiębiorstwie, a wyniki ich odpowiedzi przedstawono na rysunku 4.

Rysunek 4: Opinia respondentów na temat miejsc występowania procedur w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zauważyć można, iż najczęściej występują one w procesach podstawowych.

Tabele 2-15 opracowane w oparciu o wyniki ankiet uzyskanych w 266 przedsiębiorstwach, zawierają szczegółowe zestawienia informacji dotyczących funkcjonowania controllingu procesowego. Pozyskanie wiedzy na ten temat zostało poprzedzone postawieniem respondentom następujących pytań:

1. Czy w firmie często zdarzają się sytuacje, w których brak jest jednoznacznych procedur postępowania w określonych sytuacjach? (tabela 2)
2. Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania? Pytają bezpośredniego przełożonego. (tabela 3)

3. Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania ? Pytają osób odpowiedzialnych za proces. (tabela 4)
 4. Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania ? Pytają współpracowników. (tabela 5)
 5. Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania ? Decydują według własnego uznania. (tabela 6)
 6. Czy brak procedur jest Twoim zdaniem problemem? (tabela 7)
 7. Jaką postać mają procedury w firmie? (tabela 8)
 8. Kto tworzy (modyfikuje) procedury w firmie? (tabela 9)
 9. Czy firma wdrożyła ISO? (tabela 10)
 10. Czy często pojawiają się konflikty na linii kierownik procesu – kierownik liniowy? (tabela 11)
 11. W realizacji których procesów firma korzysta z elektronicznego obiegu dokumentów? (tabela 12)
 12. W realizacji, których procesów konieczne jest współdziałanie przynajmniej dwóch różnych systemów informatycznych komunikujących się między sobą ? (tabela 13)
 13. W jaki sposób mierzona jest efektywność procesów ? (tabela 14)
 14. W jaki sposób ustalane są koszty procesów ? (tabela 15)
- Controlling zarządczy w obrębie procesów biznesowych jest ściśle związany z potrzebą jego informatyzacji. Z tego powodu rozbudowano badania ankietowe o kolejne pytania, z których dwa odpowiadały na następujące pytania:
15. Czy firma posiada system informatyczny do zarządzania projektami?
 16. Czy system informatyczny do projektów spełnia oczekiwania użytkowników?

Wyniki zebranych informacji pracowni i zestawiono w tabelach 16 i 17.

Nadrzędnym celem opracowania danych przedstawionych w tabelach 2-15 była potrzeba uszczegółowienia pozyskanych informacji na temat zasad funkcjonowania controllingu procesów w przedsiębiorstwach. Dla poszerzenia wiedzy w tym zakresie przygotowano zestawienia odpowiedzi respondentów w pięciu wymiarach, które charakteryzowały wypełniających ankietę. Wykorzystano do tego celu następujące wyróżniki respondentów:

1. okres działalności respondenta na rynku,
2. liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie,
3. rodzaj przedsiębiorstwa,
4. konkurencja na rynku,
5. rodzaj prowadzonej działalności przez respondenta.

Tabela 2: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy w firmie często zdarzają się sytuacje, w których brak jest jednoznacznych procedur postępowania w określonych sytuacjach.

WYSZCZEGÓLNIENIE	do 10% pracy to sytuacje w których nie ma procedur	10-30% pracy to sytuacje w których nie ma procedur	30-50% pracy to sytuacje w których nie ma procedur	pow. 50% pracy to sytuacje w których nie ma procedur	nie zdarzają się, na wszystko są procedury	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%
1 - 5 lat	2,7%	1,1%	0,8%	1,1%	1,1%	0,0%	6,9%
6 - 15 lat	11,1%	5,3%	5,3%	2,7%	1,5%	1,1%	27,1%
powyżej 15 lat	26,7%	14,5%	8,0%	5,7%	7,3%	3,1%	65,3%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	0,8%	0,4%	1,5%	2,3%	0,0%	0,4%	5,3%
10 - 100 osób	8,0%	5,3%	4,2%	5,0%	2,3%	1,5%	26,3%
101 - 500 osób	12,2%	8,8%	3,8%	1,5%	1,9%	0,8%	29,0%
501 - 1.000 osób	6,5%	1,5%	1,5%	0,0%	1,9%	0,0%	11,5%
powyżej 1.000 osób	13,0%	5,0%	3,1%	1,5%	3,8%	1,5%	27,9%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	26,7%	14,9%	9,9%	8,8%	6,5%	3,1%	69,8%
IPUBLICZNE	13,7%	6,1%	4,2%	1,5%	3,4%	1,1%	30,2%
konkurencja na rynku							
DUŻA	17,2%	10,7%	6,9%	4,6%	5,7%	1,1%	46,2%
MAŁA	9,2%	2,7%	1,9%	1,9%	2,7%	1,1%	19,5%
ŚREDNIA	14,1%	7,6%	5,3%	3,8%	1,5%	1,9%	34,4%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	5,0%	3,1%	0,4%	1,9%	0,8%	0,4%	11,5%
PRODUKCJA	15,6%	9,5%	6,1%	2,7%	5,7%	1,1%	40,8%
USŁUGI	19,8%	8,4%	7,6%	5,7%	3,4%	2,7%	47,7%
SUMA KOŃCOWA	40,5%	21,0%	14,1%	10,3%	9,9%	4,2%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania? Pytają bezpośredniego przełożonego.

WYSZCZEGÓLNIENIE	0-20 % pracowników tak postępuje	20-40 % pracowników tak postępuje	40-60 % pracowników tak postępuje	60-80 % pracowników tak postępuje	wszyscy tak postępują	nikt tak nie postępuje	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku								
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,7%
1 - 5 lat	1,4%	0,0%	1,4%	2,1%	1,4%	0,0%	0,7%	7,0%
6 - 15 lat	1,0%	3,5%	3,8%	9,1%	5,9%	0,3%	3,1%	27,9%
powyżej 15 lat	4,9%	9,1%	11,5%	19,9%	7,7%	0,7%	10,8%	64,5%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie								
1 - 9 osób	0,3%	0,3%	0,3%	1,4%	2,1%	0,0%	1,0%	5,6%
10 - 100 osób	1,4%	1,7%	5,2%	8,0%	5,6%	0,7%	3,8%	26,5%
101 - 500 osób	1,7%	4,5%	4,9%	10,8%	3,1%	0,0%	4,2%	29,3%
501 - 1.000 osób	1,0%	3,5%	2,4%	2,1%	1,4%	0,0%	1,7%	12,2%
powyżej 1.000 osób	2,8%	2,4%	4,2%	8,7%	3,1%	0,3%	4,9%	26,5%
Rodzaj przedsiębiorstwa								
PRYWATNE	4,2%	9,4%	13,9%	19,9%	11,5%	1,0%	11,1%	70,4%
PUBLICZNE	3,1%	3,1%	3,1%	11,1%	3,8%	0,0%	5,2%	29,6%
Konkurencja na rynku								
DUŻA	2,4%	6,3%	8,7%	14,6%	7,7%	0,3%	7,0%	47,0%
MAŁA	3,1%	1,7%	3,1%	5,2%	2,4%	0,0%	3,1%	18,8%
ŚREDNIA	1,7%	4,5%	5,2%	11,1%	5,2%	0,7%	5,6%	34,1%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta								
HANDEL	1,4%	1,7%	1,0%	3,1%	2,4%	0,3%	1,7%	11,8%
PRODUKCJA	1,7%	4,9%	8,0%	13,2%	5,6%	0,3%	6,3%	40,1%
USŁUGI	4,2%	5,9%	8,0%	14,6%	7,3%	0,3%	7,7%	48,1%
SUMA KOŃCOWA	7,3%	12,5%	17,1%	31,0%	15,3%	1,0%	15,7%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania ? Pytają osób odpowiedzialnych za proces.

WYSZCZEGÓLNIENIE	0-20 % pracowników tak postępuje	20-40 % pracowników tak postępuje	40-60 % pracowników tak postępuje	60-80 % pracowników tak postępuje	wszyscy tak postępują	nikt tak nie postępuje	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku								
do 1 roku	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,7%
1 - 5 lat	0,7%	0,4%	1,1%	2,5%	0,7%	0,7%	1,1%	7,1%
6 - 15 lat	5,7%	3,5%	3,9%	5,0%	2,1%	2,5%	3,9%	26,6%
powyżej 15 lat	13,5%	12,8%	7,1%	8,5%	3,5%	6,0%	14,2%	65,6%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie								
1 - 9 osób	0,4%	0,4%	0,4%	1,4%	1,1%	0,4%	1,8%	5,7%
10 - 100 osób	4,6%	1,8%	3,2%	6,7%	1,4%	3,5%	3,5%	24,8%
101 - 500 osób	8,2%	5,3%	2,5%	3,5%	1,4%	2,8%	6,0%	29,8%
501 - 1.000 osób	2,1%	3,9%	1,1%	1,8%	0,4%	0,7%	1,4%	11,3%
powyżej 1.000 osób	5,0%	5,3%	5,0%	2,5%	2,5%	1,8%	6,4%	28,4%
Rodzaj przedsiębiorstwa								
PRYWATNE	14,2%	13,8%	6,7%	11,7%	3,9%	6,7%	10,6%	67,7%
PUBLICZNE	6,0%	2,8%	5,3%	4,3%	2,8%	2,5%	8,5%	32,3%
Konkurencja na rynku								
DUŻA	8,2%	9,2%	5,3%	7,4%	3,5%	4,3%	8,2%	46,1%
MAŁA	3,5%	2,5%	3,5%	2,8%	1,1%	1,8%	3,9%	19,1%
SREDNIA	8,5%	5,0%	3,2%	5,7%	2,1%	3,2%	7,1%	34,8%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta								
HANDEL	3,2%	1,4%	0,7%	1,8%	0,7%	2,5%	2,1%	12,4%
PRODUKCJA	7,8%	9,9%	4,6%	6,0%	3,2%	1,8%	7,4%	40,8%
USŁUGI	9,2%	5,3%	6,7%	8,2%	2,8%	5,0%	9,6%	46,8%
SUMA KOŃCOWA	20,2%	16,7%	12,1%	16,0%	6,7%	9,2%	19,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania? Pytają współpracowników.

WYSZCZEGÓLNIENIE	0-20 % pracowników tak postępuje	20-40 % pracowników tak postępuje	40-60 % pracowników tak postępuje	60-80 % pracowników tak postępuje	wszyscy tak postępują	nikt tak nie postępuje	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku								
do 1 roku	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,7%
1 - 5 lat	2,1%	1,1%	0,0%	1,8%	0,7%	0,7%	0,4%	6,8%
6 - 15 lat	5,7%	5,3%	4,6%	2,5%	1,4%	3,6%	4,6%	27,8%
powyżej 15 lat	17,1%	12,8%	6,4%	9,3%	4,3%	1,4%	13,5%	64,8%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie								
1 - 9 osób	0,4%	1,1%	0,4%	0,4%	1,1%	1,1%	1,4%	5,7%
10 - 100 osób	7,5%	5,0%	1,1%	3,6%	1,8%	2,1%	5,7%	26,7%
101 - 500 osób	8,5%	5,0%	4,3%	5,0%	0,4%	1,4%	5,0%	29,5%
501 - 1.000 osób	2,1%	3,9%	1,8%	1,4%	0,7%	0,4%	1,1%	11,4%
powyżej 1.000 osób	6,8%	4,3%	3,6%	3,2%	2,8%	0,7%	5,3%	26,7%
Rodzaj przedsiębiorstwa								
PRYWATNE	16,4%	13,9%	7,8%	10,0%	5,0%	4,6%	11,7%	69,4%
PUBLICZNE	8,9%	5,3%	3,2%	3,6%	1,8%	1,1%	6,8%	30,6%
Konkurencja na rynku								
DUŻA	8,9%	11,0%	5,3%	5,7%	4,6%	2,5%	7,5%	45,6%
MAŁA	7,1%	1,8%	2,5%	2,1%	0,4%	1,1%	4,3%	19,2%
SREDNIA	9,3%	6,4%	3,2%	5,7%	1,8%	2,1%	6,8%	35,2%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta								
HANDEL	3,9%	1,4%	1,1%	2,1%	0,7%	0,7%	0,7%	10,7%
PRODUKCJA	10,7%	7,8%	4,3%	6,0%	1,4%	2,8%	6,8%	39,9%
USŁUGI	10,7%	10,0%	5,7%	5,3%	4,6%	2,1%	11,0%	49,5%
SUMA KOŃCOWA	25,3%	19,2%	11,0%	13,5%	6,8%	5,7%	18,5%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jak radzą sobie pracownicy w sytuacji, gdy brakuje jednoznacznych procedur postępowania? Decydują według własnego uznania.

WYSZCZEGÓLNIENIE	0-20 % pracowników tak postępuje	20-40 % pracowników tak postępuje	40-60 % pracowników tak postępuje	60-80 % pracowników tak postępuje	wszyscy tak postępują	nikt tak nie postępuje	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku								
do 1 roku	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
1 - 5 lat	3,5%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	1,1%	6,7%
6 - 15 lat	12,7%	3,9%	0,4%	0,7%	0,0%	5,3%	5,7%	28,6%
powyżej 15 lat	29,7%	4,2%	1,8%	0,4%	0,4%	12,4%	15,2%	64,0%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie								
1 - 9 osób	2,1%	0,7%	0,4%	0,0%	0,0%	1,1%	1,8%	6,0%
10 - 100 osób	13,1%	1,8%	0,4%	0,0%	0,4%	6,7%	3,2%	25,4%
101 - 500 osób	14,8%	2,8%	0,4%	0,4%	0,0%	3,9%	8,1%	30,4%
501 - 1.000 osób	5,3%	1,8%	0,0%	0,4%	0,0%	2,8%	1,4%	11,7%
powyżej 1.000 osób	11,0%	1,8%	1,1%	0,4%	0,0%	4,9%	7,4%	26,5%
Rodzaj przedsiębiorstwa								
PRYWATNE	31,1%	8,1%	1,4%	0,7%	0,4%	14,5%	14,1%	70,3%
PUBLICZNE	15,2%	0,7%	0,7%	0,4%	0,0%	4,9%	7,8%	29,7%
Konkurencja na rynku								
DUŻA	21,9%	3,9%	1,1%	0,7%	0,0%	9,9%	7,8%	45,2%
MAŁA	8,1%	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	3,9%	5,3%	18,7%
SREDNIA	16,3%	4,2%	0,4%	0,4%	0,4%	5,7%	8,8%	36,0%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta								
HANDEL	5,3%	0,7%	0,0%	0,0%	0,4%	3,2%	1,8%	11,3%
PRODUKCJA	18,0%	4,9%	0,7%	1,1%	0,0%	8,1%	6,4%	39,2%
USŁUGI	23,0%	3,2%	1,4%	0,0%	0,0%	8,1%	13,8%	49,5%
SUMA KOŃCOWA	46,3%	8,8%	2,1%	1,1%	0,4%	19,4%	21,9%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 7: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy brak procedur jest Twoim zdaniem problemem?

WYSZCZEGÓLNIENIE	nie mam zdania	nie, uważam że procedury są zbędne	raczej nie	raczej tak	zdecydowanie tak	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%
1 - 5 lat	0,0%	0,0%	1,2%	1,9%	3,8%	6,9%
6 - 15 lat	0,0%	0,4%	5,4%	12,7%	8,5%	26,9%
powyżej 15 lat	2,3%	0,4%	8,8%	29,2%	24,6%	65,4%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	0,0%	0,0%	2,3%	1,9%	1,2%	5,4%
10 - 100 osób	0,4%	0,0%	2,3%	11,5%	11,9%	26,2%
101 - 500 osób	0,8%	0,4%	2,7%	16,5%	8,5%	28,8%
501 - 1.000 osób	0,4%	0,0%	1,5%	4,2%	5,4%	11,5%
powyżej 1.000 osób	0,8%	0,4%	6,5%	9,6%	10,8%	28,1%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	0,4%	0,4%	10,4%	31,2%	27,3%	69,6%
PUBLICZNE	1,9%	0,4%	5,0%	12,7%	10,4%	30,4%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	1,2%	0,4%	5,4%	18,8%	20,8%	46,5%
MAŁA	0,8%	0,4%	3,1%	6,9%	8,5%	19,6%
ŚREDNIA	0,4%	0,0%	6,9%	18,1%	8,5%	33,8%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	0,0%	0,0%	0,8%	3,8%	6,9%	11,5%
PRODUKCJA	1,2%	0,8%	6,5%	17,7%	15,0%	41,2%
USŁUGI	1,2%	0,0%	8,1%	22,3%	15,8%	47,3%
SUMA KOŃCOWA	2,3%	0,8%	15,4%	43,8%	37,7%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 8: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jaką postać mają procedury w firmie?

WYSZCZEGÓLNIENIE	czysty tekst przypominający akt prawny	specjalistyczne oprogramowanie służące do tworzenia i udostępniania procedur pracowni kom	pełny model z określeniem wejść, wyjść, wskaźników efektywności, listy działań, diagramów...	tekst wraz z ilustracją graficzną (diagramy)	inaczej	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,8%
1 - 5 lat	2,7%	0,0%	0,4%	2,7%	1,2%	0,0%	7,0%
6 - 15 lat	8,2%	2,3%	3,5%	8,6%	4,3%	0,4%	27,2%
powyżej 15 lat	21,4%	2,3%	11,3%	21,8%	4,7%	3,5%	65,0%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietyowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	2,3%	0,0%	0,0%	1,6%	1,2%	0,4%	5,4%
10 - 100 osób	10,1%	1,2%	2,7%	6,6%	3,5%	1,6%	25,7%
101 - 500 osób	9,3%	0,4%	4,3%	9,3%	3,9%	1,6%	28,8%
501 - 1.000 osób	3,5%	0,4%	1,9%	5,1%	0,8%	0,0%	11,7%
powyżej 1.000 osób	7,0%	2,7%	6,2%	10,5%	1,6%	0,4%	28,4%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	19,5%	3,1%	10,9%	24,1%	8,6%	3,1%	69,3%
IPUBLICZNE	12,8%	1,6%	4,3%	8,9%	2,3%	0,8%	30,7%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	14,0%	2,7%	9,7%	12,8%	6,6%	0,8%	46,7%
MAŁA	6,6%	0,8%	1,6%	7,4%	1,6%	1,6%	19,5%
ŚREDNIA	11,7%	1,2%	3,9%	12,8%	3,5%	1,6%	34,6%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	3,5%	0,8%	0,8%	4,3%	1,2%	0,8%	11,3%
PRODUKCJA	10,9%	2,3%	7,8%	14,4%	3,9%	1,6%	40,9%
USŁUGI	17,9%	1,6%	6,6%	14,4%	5,8%	1,6%	47,9%
SUMA KOŃCOWA	32,3%	4,7%	15,2%	33,1%	10,9%	3,9%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 9. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Kto tworzy (modyfikuje) procedury w firmie?

WYSZCZEGÓLNIENIE	dział controllingu	dział prawny	specjalny dział	opiekun danego procesu	zarząd	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,0%	0,5%
1 - 5 lat	0,0%	0,3%	0,8%	1,8%	1,8%	0,5%	5,1%
6 - 15 lat	2,6%	1,5%	4,6%	10,5%	6,7%	0,8%	26,7%
powyżej 15 lat	3,9%	9,3%	11,6%	26,5%	14,7%	1,8%	67,6%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	0,0%	0,0%	0,3%	1,0%	2,1%	0,5%	3,9%
10 - 100 osób	2,1%	1,5%	3,1%	6,9%	9,3%	1,3%	24,2%
101 - 500 osób	0,8%	4,4%	4,9%	12,3%	7,7%	1,0%	31,1%
501 - 1.000 osób	1,0%	1,5%	3,3%	4,6%	1,5%	0,0%	12,1%
powyżej 1.000 osób	2,6%	3,6%	5,4%	14,1%	2,8%	0,3%	28,8%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	5,4%	5,1%	11,3%	28,0%	16,7%	2,6%	69,2%
PUBLICZNE	1,0%	5,9%	5,7%	11,1%	6,7%	0,5%	30,8%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	3,1%	6,4%	6,7%	19,8%	9,5%	1,8%	47,3%
MAŁA	0,3%	1,8%	4,1%	6,4%	4,4%	0,5%	17,5%
ŚREDNIA	3,1%	2,8%	6,2%	12,9%	9,5%	0,8%	35,2%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
IHANDEL	1,0%	1,3%	0,8%	4,1%	3,1%	0,5%	10,8%
PRODUKCJA	3,3%	3,3%	9,3%	18,5%	8,0%	0,8%	43,2%
USŁUGI	2,1%	6,4%	6,9%	16,5%	12,3%	1,8%	46,0%
SUMA KOŃCOWA	6,4%	11,1%	17,0%	39,1%	23,4%	3,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 10: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy firma wdrożyła ISO ?

	tak, ale procedury ISO nie są wykorzystywane w codziennym zarządzaniu	tak, procedury ISO są bardzo często wykorzystywane w codziennym zarządzaniu	tak, procedury ISO są relatywnie często wykorzystywane w codziennym zarządzaniu	tak, procedury ISO są rzadko wykorzystywane w codziennym zarządzaniu	nie wiem	Suma końcowa
WYSZCZEGÓLNIENIE						
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%
1 - 5 lat	0,0%	1,1%	1,1%	0,8%	3,0%	6,8%
6 - 15 lat	1,1%	4,9%	7,6%	1,5%	10,3%	27,4%
powyżej 15 lat	3,4%	20,9%	12,2%	4,2%	17,9%	65,0%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	0,0%	0,4%	0,4%	0,0%	4,6%	5,3%
10 - 100 osób	0,8%	3,8%	4,6%	1,9%	14,4%	26,2%
101 - 500 osób	1,5%	11,0%	4,9%	2,7%	7,6%	29,3%
501 - 1.000 osób	0,8%	3,0%	3,8%	0,4%	1,5%	11,4%
powyżej 1.000 osób	1,5%	8,7%	7,2%	1,5%	3,8%	27,8%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	3,4%	19,0%	14,4%	3,8%	22,8%	70,0%
PUBLICZNE	1,1%	8,0%	6,5%	2,7%	9,1%	30,0%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	2,7%	10,3%	8,7%	2,3%	16,3%	46,0%
MAŁA	0,8%	5,3%	3,0%	2,3%	6,1%	19,4%
ŚREDNIA	1,1%	11,4%	9,1%	1,9%	9,5%	34,6%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	1,5%	1,1%	1,9%	0,4%	5,7%	11,4%
PRODUKCJA	1,5%	15,2%	11,8%	4,2%	6,1%	40,7%
USŁUGI	1,5%	10,6%	7,2%	1,9%	20,2%	47,9%
SUMA KOŃCOWA	4,6%	27,0%	20,9%	6,5%	31,9%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 11: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Czy często pojawiają się konflikty na linii kierownik procesu – kierownik liniowy ?

WYSZCZEGÓLNIENIE	występują bardzo często	występują czasami	występują często	występują nie ma problemów tego typu	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,0%	0,4%	0,0%	0,4%	0,0%	0,8%
1 - 5 lat	0,0%	5,0%	0,0%	1,5%	0,4%	6,9%
6 - 15 lat	0,4%	14,2%	1,9%	7,3%	3,8%	27,6%
powyżej 15 lat	1,1%	35,2%	8,0%	8,4%	11,9%	64,8%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	0,0%	1,9%	0,0%	3,1%	0,4%	5,4%
10 - 100 osób	0,8%	12,3%	3,1%	6,9%	3,1%	26,1%
101 - 500 osób	0,0%	16,5%	2,7%	5,0%	5,0%	29,1%
501 - 1.000 osób	0,0%	7,3%	0,8%	1,1%	2,3%	11,5%
powyżej 1.000 osób	0,8%	16,9%	3,4%	1,5%	5,4%	28,0%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	0,8%	37,9%	8,8%	13,4%	9,2%	70,1%
PUBLICZNE	0,8%	16,9%	1,1%	4,2%	6,9%	29,9%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	0,8%	26,4%	5,7%	5,7%	7,3%	46,0%
MAŁA	0,4%	9,2%	1,1%	3,8%	4,6%	19,2%
ŚREDNIA	0,4%	19,2%	3,1%	8,0%	4,2%	34,9%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	0,4%	3,4%	2,3%	3,1%	2,3%	11,5%
PRODUKCJA	0,8%	26,8%	4,2%	4,2%	5,0%	41,0%
USŁUGI	0,4%	24,5%	3,4%	10,3%	8,8%	47,5%
ISUMA KOŃCOWA	1,5%	54,8%	10,0%	17,6%	16,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 12: Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: W realizacji których procesów firma korzysta z elektronicznego obiegu dokumentów?

	w produkcji (np. obieg zleceń itp.)	w sprzedaży (np. obieg dokumentów logistycznych itp.)	w zakupach (np. obieg zapotrzebowania, zamówienia, faktury itp.)	w zarządzaniu personelem (np. obieg wniosków, urlopowego, delegacji itp.)	w innych procesach w ogóle	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,7%
1 - 5 lat	1,7%	1,7%	1,8%	0,8%	0,5%	0,7%	7,1%
6 - 15 lat	5,5%	6,3%	6,3%	3,5%	1,5%	2,8%	26,2%
powyżej 15 lat	11,8%	14,4%	16,4%	9,8%	6,3%	6,6%	66,0%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	0,5%	0,8%	0,8%	0,5%	0,3%	1,2%	4,1%
10 - 100 osób	5,1%	5,5%	6,3%	2,2%	1,5%	2,8%	23,5%
101 - 500 osób	4,6%	6,1%	6,5%	2,8%	1,8%	3,8%	26,0%
501 - 1.000 osób	2,8%	3,3%	2,7%	1,8%	1,0%	0,7%	12,3%
powyżej 1.000 osób	6,0%	6,8%	8,5%	6,8%	3,8%	1,7%	34,0%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	15,1%	18,2%	19,7%	10,0%	5,5%	5,6%	74,5%
PUBLICZNE	4,0%	4,3%	5,0%	4,1%	3,0%	4,5%	25,5%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	9,6%	11,9%	12,6%	7,8%	4,3%	4,1%	50,6%
MAŁA	2,8%	3,5%	3,6%	3,3%	2,3%	1,7%	17,7%
ŚREDNIA	6,6%	7,1%	8,5%	3,0%	1,8%	4,3%	31,7%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	1,3%	2,7%	2,8%	1,7%	0,8%	1,3%	10,6%
PRODUKCJA	11,1%	11,8%	11,9%	6,0%	3,3%	3,5%	48,1%
USŁUGI	6,6%	8,1%	10,0%	6,5%	4,3%	5,3%	41,3%
SUMA KOŃCOWA	19,1%	22,6%	24,7%	14,1%	8,5%	10,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 13: Zestawienie odpowiedzi na pytanie: W realizacji których procesów konieczne jest współdziałanie przynajmniej dwóch różnych systemów informatycznych komunikujących się między sobą?

WYSZCZEGÓLNIENIE	w produkcji/ usługach	w marketingu	w sprzedaży	w zakupach	w zarządzaniu personelem	w innych procesach	w żadnym	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku									
do 1 roku	0,2%	0,0%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
1 - 5 lat	1,5%	0,4%	1,3%	1,3%	0,4%	0,0%	1,1%	0,6%	6,4%
6 - 15 lat	5,5%	1,7%	5,3%	4,4%	2,6%	0,9%	2,8%	1,5%	24,6%
powyżej 15 lat	12,5%	5,3%	16,7%	10,8%	10,8%	3,9%	3,3%	4,8%	68,1%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie									
1 - 9 osób	0,6%	0,4%	0,9%	0,9%	0,0%	0,4%	0,9%	0,6%	4,6%
10 - 100 osób	4,6%	1,3%	5,3%	2,8%	1,7%	0,6%	2,6%	2,2%	20,9%
101 - 500 osób	5,1%	2,6%	7,3%	5,1%	5,5%	0,7%	2,6%	1,3%	30,3%
501 - 1.000 osób	3,3%	0,6%	2,9%	2,2%	2,4%	0,6%	0,6%	0,2%	12,7%
powyżej 1.000 osób	6,1%	2,6%	7,2%	5,9%	4,2%	2,6%	0,6%	2,6%	31,6%
Rodzaj przedsiębiorstwa									
PRYWATNE	14,3%	5,3%	16,7%	13,4%	8,8%	2,9%	5,1%	4,6%	71,2%
PUBLICZNE	5,3%	2,0%	7,0%	3,5%	5,0%	1,8%	2,0%	2,2%	28,8%
Konkurencja na rynku									
DUŻA	9,7%	5,0%	12,3%	8,6%	6,2%	2,4%	3,9%	2,8%	50,8%
MIAŁA	3,9%	0,6%	3,7%	2,2%	3,5%	1,1%	0,7%	1,7%	17,2%
ŚREDNIA	6,1%	1,8%	7,7%	6,1%	4,0%	1,3%	2,6%	2,4%	31,9%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta									
IHANDEL	0,9%	0,9%	3,3%	2,0%	2,0%	0,6%	0,7%	0,7%	11,2%
IPRODUKCJA	10,8%	2,9%	10,3%	8,6%	6,1%	2,4%	2,8%	1,7%	45,5%
IUSŁUGI	7,9%	3,5%	10,1%	6,2%	5,7%	1,8%	3,7%	4,4%	43,3%
SUMA KOŃCOWA	19,6%	7,3%	23,7%	16,9%	13,8%	4,8%	7,2%	6,8%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 14. Zestawienie odpowiedzi na pytanie: W realizacji których procesów konieczne jest współdziałanie przynajmniej dwóch różnych W jaki sposób mierzona jest efektywność procesów?

WYSZCZEGÓLNIENIE	za pomocą wskaźników finansowych	za pomocą wskaźników jakościowych	inaczej	nie jest mierzona	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,5%
1- 5 lat	3,3%	2,2%	0,5%	0,8%	0,0%	6,8%
6- 15 lat	11,5%	8,5%	0,8%	4,6%	0,8%	26,2%
powyżej 15 lat	29,0%	23,0%	2,5%	7,4%	4,6%	66,4%
Liczba zatrudnionych pracowników w anketowanym przedsiębiorstwie						
1- 9 osób	1,6%	1,1%	0,0%	1,9%	0,0%	4,6%
10- 100 osób	10,1%	5,5%	0,8%	5,5%	1,1%	23,0%
101- 500 osób	13,1%	9,3%	0,5%	4,1%	1,4%	28,4%
501- 1.000 osób	5,5%	3,8%	0,5%	0,8%	0,8%	11,5%
powyżej 1.000 osób	13,4%	13,9%	1,9%	1,1%	2,2%	32,5%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	31,4%	22,7%	3,0%	9,6%	3,6%	70,2%
PUBLICZNE	12,3%	10,9%	0,8%	3,8%	1,9%	29,8%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	20,5%	15,8%	2,7%	7,1%	1,6%	47,8%
MAŁA	6,0%	6,6%	0,5%	2,2%	1,9%	17,2%
ŚREDNIA	17,2%	11,2%	0,5%	4,1%	1,9%	35,0%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	4,6%	3,3%	0,0%	2,2%	0,5%	10,7%
PRODUKCJA	20,2%	16,1%	1,9%	4,1%	1,6%	44,0%
USŁUGI	18,9%	14,2%	1,9%	7,1%	3,3%	45,4%
SUMA KOŃCOWA	43,7%	33,6%	3,8%	13,4%	5,5%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 15: Zestawienie odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób ustalane są koszty procesów ?

	każdy proces ma swoje konto księgowo i koszty dekretnowane są z dokładnością do procesów	koszty procesów nie są znane, znamy tylko koszty działań	koszty procesów ustalane są na podstawie kosztów działań uczestniczących w tych procesach	inaczej	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku						
	do 1 roku	0,4%	0,4%	0,0%	0,4%	0,8%
	1 - 5 lat	1,5%	1,2%	2,3%	0,8%	6,9%
	6 - 15 lat	6,2%	9,2%	6,9%	2,3%	27,3%
	powyżej 15 lat	16,2%	20,0%	18,5%	3,5%	65,0%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
	1 - 9 osób	1,9%	0,8%	0,4%	0,8%	5,4%
	10 - 100 osób	6,5%	10,4%	4,6%	2,7%	26,5%
	101 - 500 osób	5,4%	11,9%	8,1%	1,5%	28,8%
	501 - 1.000 osób	3,5%	0,4%	5,8%	1,2%	11,5%
	ipowyżej 1.000 osób	6,5%	7,3%	8,8%	0,8%	27,7%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
	IPRYWATNE	17,3%	20,4%	19,2%	4,6%	69,6%
	IPUBLICZNE	6,5%	10,4%	8,5%	2,3%	30,4%
Ikonkurencja na rynku						
	IDUŻA	12,3%	13,8%	11,5%	2,7%	46,2%
	IMAŁA	3,8%	6,5%	4,6%	1,5%	19,2%
	ISREDNIA	7,7%	10,4%	11,5%	2,7%	34,6%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
	HANDEL	2,7%	3,8%	3,5%	0,0%	11,5%
	PRODUKCJA	11,2%	12,7%	11,9%	2,3%	40,4%
	USŁUGI	10,0%	14,2%	12,3%	4,6%	48,1%
	SUMA KOŃCOWA	23,8%	30,8%	27,7%	6,9%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 16. Zestawienie odpowiedzi na pytanie: Czy firma posiada system informatyczny do zarządzania obiegiem dokumentów?

WYSZCZEGÓLNIENIE	tak	nie	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku				
do 1 roku	0,0%	0,8%	0,0%	0,8%
1 - 5 lat	2,7%	3,8%	0,4%	6,9%
6 - 15 lat	9,2%	16,8%	1,1%	27,1%
powyżej 15 lat	24,8%	37,4%	3,1%	65,3%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietyowanym przedsiębiorstwie				
1 - 9 osób	0,4%	5,0%	0,0%	5,3%
10 - 100 osób	8,0%	17,9%	0,4%	26,3%
101 - 500 osób	9,2%	19,1%	1,1%	29,4%
501 - 1.000 osób	3,8%	6,5%	0,8%	11,1%
powyżej 1.000 osób	15,3%	10,3%	2,3%	27,9%
Rodzaj przedsiębiorstwa				
PRYWATNE	26,3%	40,1%	3,4%	69,8%
PUBLICZNE	10,3%	18,7%	1,1%	30,2%
Konkurencja na rynku				
DUŻA	17,9%	26,7%	1,5%	46,2%
MAŁA	8,4%	9,9%	1,1%	19,5%
ŚREDNIA	10,3%	22,1%	1,9%	34,4%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta				
HANDEL	3,8%	7,3%	0,4%	11,5%
PRODUKCJA	18,3%	22,1%	0,4%	40,8%
USŁUGI	14,5%	29,4%	3,8%	47,7%
SUMA KOŃCOWA	36,6%	58,8%	4,6%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 17. Zestawienie odpowiedzi na pytanie: Czy system informatyczny do zarządzania obiegiem dokumentów spełnia oczekiwania użytkowników?

WYSZCZEGÓLNIENIE	raczej tak	zdecydowa nie tak	raczej nie	zdecydowa nie nie	nie wiem	Suma końcowa
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1 - 5 lat	4,5%	1,8%	0,0%	0,0%	0,9%	7,1%
6 - 15 lat	16,1%	0,9%	4,5%	0,9%	4,5%	26,8%
powyżej 15 lat	29,5%	11,6%	8,0%	2,7%	14,3%	66,1%
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietyowanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	3,6%
10 - 100 osób	12,5%	2,7%	3,6%	0,0%	1,8%	20,5%
101 - 500 osób	8,9%	0,9%	5,4%	1,8%	7,1%	24,1%
501 - 1.000 osób	4,5%	2,7%	0,0%	0,9%	3,6%	11,6%
powyżej 1.000 osób	22,3%	8,0%	3,6%	0,9%	5,4%	40,2%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	36,6%	10,7%	9,8%	2,7%	12,5%	72,3%
PUBLICZNE	13,4%	3,6%	2,7%	0,9%	7,1%	27,7%
Ik konkurencja na rynku						
DUŻA	24,1%	6,3%	7,1%	1,8%	8,0%	47,3%
MAŁA	12,5%	3,6%	2,7%	0,9%	4,5%	24,1%
ŚREDNIA	13,4%	4,5%	2,7%	0,9%	7,1%	28,6%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	4,5%	1,8%	0,9%	0,9%	1,8%	9,8%
PRODUKCJA	24,1%	8,9%	3,6%	0,9%	8,0%	45,5%
USŁUGI	21,4%	3,6%	8,0%	1,8%	9,8%	44,6%
SUMA KOŃCOWA	50,0%	14,3%	12,5%	3,6%	19,6%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4. Podsumowanie

Podejście funkcjonalne do zarządzania polegające na tym, iż firma działa na podstawie ściśle zdefiniowanych zadań poszczególnych jednostek, a procesy biznesowe podporządkowane są strukturze organizacyjnej, nie sprawdza się we współczesnej praktyce gospodarczej. Controlling zarządczy wymusza wprowadzenie procesowego podejścia do zarządzania, które grupuje czynności i działania w układy procesów przetwarzających je w kolejnych fazach w produkty lub usługi. Spłaszczona zostaje struktura organizacyjna, wprowadza się orientację na realizację zadań i zwiększa autonomię personelu, co wpływa na optymalizację potrzebnych zasobów, obniżenie kosztów działalności gospodarczej, a tym samym daje firmie znaczącą przewagę na konkurencyjnym rynku.

Dla controllingu zarządczego istotnymi czynnikami zapewniającymi skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa są jednoznacznie zdefiniowane i wdrożone procedury postępowania. Badania potwierdziły potrzebę ich implementacji. Wskazały jednakże na niekorzystne zjawisko polegające na tym, iż są one konstruowane w formie aktu prawnego, co skutecznie zniechęca użytkowników przed ich szerokim stosowaniem. Sytuacja ta silnie oddziałuje na postawy pracowników, którzy napotykając na zjawisko braku procedury lub jej nieczytelność preferują kontakt z bezpośrednim przełożonym lub najbliższym współpracownikiem, a nie z menedżerem odpowiedzialnym za proces.

Przeprowadzone badania wskazały na pozytywne zjawisko wzrostu świadomości wśród menedżerów na temat konieczności sięgania po współczesne narzędzia zarządcze. Potwierdziła się też teza o korzystnym oddziaływaniu controllingu zarządczego na optymalizację procesów biznesowych, co służy wzrostowi wartości przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Bridgeland D.M., Zahavi R., *Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value*, The MK/OMG Press, Burlington 2009; A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2010.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. Davenport T.H., Short J.E., *The new industrial engineering. Information technology and business process redesign*, Sloan Management Review, summer no 11/1990, [http://is.ieis.tue.nl/education/bpmcourse/papers/Davenport%20\(1990\)%20-%20The%20New%20Industrial%20Engineering.pdf](http://is.ieis.tue.nl/education/bpmcourse/papers/Davenport%20(1990)%20-%20The%20New%20Industrial%20Engineering.pdf) [dostęp: 2015.07.14]
4. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
5. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
6. Object Management Group, <http://www.omg.org> [dostęp: 2015.07.14]
7. Rummmler G.A., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
8. Rutkowska J., *Podejście procesowe a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, http://sochaczew.edu.pl/download/WZUW/MSRiF%20II%20rok/Archiwum_2/rutkowska_problemyzarzadzania_pop.pdf [dostęp: 2015.07.14].

Summary

RESEARCH RESULTS ON THE ROLE OF MANAGEMENT CONTROLLING IN OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Research results on the role of management controlling in optimization of business processes Abstract Management controlling requires the implementation of process model to manage a company. The advantage of this process is a quick diagnosis and continuous coordination of problems in the place where they occur. This contributes to the improvement of the company operations and proves the usefulness of controlling in the optimization of business processes. The aim of this article is to present the results of research about the role of management controlling in optimizing business processes carried out between 2013 and 2014 in 266 companies operating in Poland.

Wojciech Cwiąg

Studium Doktoranckie Wydziału Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

OUTSOURCING ENERGETYCZNY JAKO NARZĘDZIE RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Implementacja celów i założeń pakietu klimatyczno-energetycznego Unii Europejskiej, w sposób zasadniczy przyczyni się do wzrostu cen energii elektrycznej oraz ciepłej, zarówno dla gospodarstw domowych jak i sektora przemysłowego. Takie zjawisko bezpośrednio wpłynie na wynik ekonomiczny polskich przedsiębiorstw oraz na ich pozycję na arenie międzynarodowej. Immanentnym procesem adaptującym podmiot gospodarczy do wymagań współczesnej gospodarki jest jego restrukturyzacja. Jednym z proefektywnościowych narzędzi organizacyjnych jest outsourcing energetyczny, który usprawnia proces zarządzania przedsiębiorstwem. Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, iż wdrożenie takiego narzędzia w polskich uwarunkowaniach może być jednym z najefektywniejszych rozwiązań dla przedsiębiorstwa - czego syntetycznym efektem jest redukcja kosztów operacyjnych oraz wykorzystanie instrumentów przyjaznych dla środowiska naturalnego.

1. Wprowadzenie

W obliczu coraz większych wyzwań przed jakimi stoją współcześni przedsiębiorcy konieczne wydaje się poszukiwanie nowych, nieszablonowych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych oraz finansowych zapewniających im przetrwanie, rozwój oraz utrzymanie długofalowej przewagi konkurencyjnej. Obecnie, jednym z największych dylematów okazują się strategiczne cele polityki energetycznej Unii Europejskiej, które w sposób znaczący wpłyną na poziom wzrostu gospodarczego państw członkowskich UE. Zasadniczym problemem przed jakim stoją zarówno konsumenci, przedsiębiorcy jak i decydenci rządowi są rosnące koszty produkcji energii elektrycznej, które już dzisiaj stanowią znaczącą pozycję w kosztach operacyjnych większości podmiotów gospodarczych w Polsce. Obserwacje i doświadczenia praktyki gospodarczej krajów europejskich pokazują, że outsourcing energetyczny jest coraz częściej stosowanym narzędziem restrukturyzacyjnym przedsiębiorstw energochłonnych.

2. Identyfikacja obszarów restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja przedsiębiorstw stała się jednym z zasadniczych elementów programu transformacji polskiego sektora gospodarczego. W literaturze przedmiotu, restrukturyzacja oznacza taką zmianę koncepcji i praktycznych rozwiązań funkcjonowania firmy, aby uzyskała ona dobrą pozycję wyjściową w rywalizacji z innymi podmiotami na rynku krajowym i międzynarodowym¹. Zasadniczym celem tego procesu jest zwiększenie racjonalności gospodarowania zasobami ekonomicznymi w przedsiębiorstwie oraz wdrożenia innowacyjnej struktury organizacyjnej, pozwalającej na efektywniejszą adaptację podmiotu gospodarczego do aktualnych warunków otoczenia. Istnieje wiele rodzajów restrukturyzacji, które można klasyfikować według zakresu podejmowanych działań oraz potencjalnych oczekiwań jakie stoją przed tym procesem. Z punktu widzenia rozmiarów podejmowanych zadań reorganizacyjnych, możemy wyróżnić restrukturyzację w skali mikro - obejmującej samo przedsiębiorstwo, oraz w skali makro - mającej na celu przyśpieszenie rozwoju określonego sektora czy gospodarki. Z kolei, uwzględniając kryterium charakteru okoliczności zmuszającej do przeprowadzenia zmian, należy wyróżnić min. restrukturyzację kreatywną, adaptacyjną oraz naprawczą. W Międzynarodowym Standardzie Rachunkowości Nr 37 przedstawiono przykłady zdarzeń, które mogą odpowiadać definicji restrukturyzacji²:

- sprzedaż lub zakończenie prowadzenia jednej z dziedzin działalności,
- likwidacja działalności gospodarczej prowadzonej w jakimś kraju lub regionie lub przeniesienie prowadzenia działalności gospodarczej z jednego kraju lub regionu do innego,
- zmiany w strukturze zarządzania, jak na przykład usunięcie jednego szczebla zarządzania; oraz,
- zasadnicza reorganizacja, która ma istotny wpływ na charakter i cel działalności jednostki.

Na szczególną uwagę, z punktu widzenia charakteru rozpatrywanego projektu inwestycyjnego, zasługuje prowartościowa restrukturyzacja przedsiębiorstwa - odmiana restrukturyzacji rozwojowej. Narzędzie to jest wynikiem poszukiwania innowacyjnych rozwiązań stymulujących efektywność kreowania wartości przedsiębiorstwa. Strategicznym celem takiego rozwiązania jest wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Miarą w realizacji tego celu jest zwiększenie efektywności w pomnażaniu wartości dla akcjonariuszy podmiotu gospodarczego. Z kolei, zasadniczym syntetycznym efektem prowartościowej restrukturyzacji jest operatywniejsza realizacja celów krótko i długoterminowych przedsiębiorstwa, co w konsekwencji przekłada się na jego wzrost wartości rynkowej. W literaturze ekonomicznej, można spotkać przykładowy model zarówno zakresu jak i efektów prowartościowej restrukturyzacji - nazwany „pięciokątem restrukturyzacji”³. Cały proces restrukturyzacji można podzielić na kilka zasadniczych etapów, które w zależności od uwarunkowań mikro i makrootoczenia, skali problemu oraz indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa, a także oczekiwań jego właścicieli i interesariuszy (*stakeholders*), może obejmować następujące obszary:

- obszar finansowy, którego efektem jest optymalizacja struktury kapitałowej, zwiększenie marży zysku operacyjnego oraz wykorzystanie efektu dźwigni finansowej i osłony podatkowej,
- obszar organizacyjny, którego efektem jest poprawa racjonalności gospodarowania zasobami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, implementacja instrumentów organizacyjnych zapewniających efektywniejszą adaptację przedsiębiorstwa do otoczenia oraz koncentracja na podstawowej działalności przedsiębiorstwa,
- obszar marketingowy, którego efektem jest lepsza komunikacja przedsiębiorstwa ze wszystkimi jego interesariuszami oraz zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstwa jako formy inwestycji,

¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005, s. 251.

² Międzynarodowy Standard Rachunkowości 37.70, dostęp: <http://www.przepisy.gofin.pl/przepisy,3,16,195,2113,6595,9,20090127,mr-37-rezerwy-zobowiazania-warunkowe-i-aktywa-warunkowe.html> (data dostępu: 5 marca 2015 r.)

³ Zob. A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie - seria specjalna „Monografie”, nr 215, UEK, Kraków 2012, s. 204-208.

- obszar technologiczny (produkcyjny), którego efektem jest modernizacja aktywów produkcyjnych przedsiębiorstwa oraz ogólna poprawa efektywności ekonomicznej w gospodarowaniu.

Restrukturyzacja każdego obszaru wymaga zastosowania odrębnych metod i instrumentów. Z uwagi na cele i zakres niniejszego opracowania, głębszej analizie poddany zostanie obszar organizacyjny działalności przedsiębiorstwa. Propozycja restrukturyzacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie zarządzania mediami energetycznymi została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1: Wybrane instrumenty, metody i narzędzia restrukturyzacji obszaru organizacyjnego w ramach pięciokątnego modelu efektywności restrukturyzacji w przedsiębiorstwie

Obszar restrukturyzacji	Wybrane metody restrukturyzacji	Narzędzie restrukturyzacji	Przykładowy instrument restrukturyzacji	Prognozowane efekty restrukturyzacji
Organizacyjny	Outsourcing, Inwestycje, Spin-off	Outsourcing energetyczny	Inwestycja w system CHP	wykorzystanie efektu synergii, specjalizacja działalności przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów operacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 208.

Jednym z narzędzi wykorzystywanych na potrzeby prowartościowej restrukturyzacji jest zatem outsourcing energetyczny - szczególna odmiana outsourcingu kontraktowego. Koncepcja ta polega na organizacyjnym i technologicznym wydzieleniu procesów energetycznych (min. zakupu i zarządzania nośnikami energii), niezbędnych z punktu widzenia funkcjonowania macierzystego przedsiębiorstwa i przekazania ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Do zasadniczych efektów wynikających z wdrożenia outsourcingu energetycznego należy zaliczyć: możliwość koncentracji przedsiębiorstwa na jego podstawowej działalności (*core business*), poprawę jego poziomu efektywności i rentowności w wyniku racjonalizacji kosztów, obniżenie poziomu ryzyka operacyjnego, niewielkie koszty związane z zarządzanym kontraktem, a także możliwość stałego dostępu do know-how z zakresu energetyki⁴.

3. Zwiększenie efektywności energetycznej jako cel inwestycji energetycznych

Zwiększenie efektywności energetycznej jest jednym z trzech filarów polityki energetycznej Unii Europejskiej⁵ ukierunkowanej na ekologiczny i energooszczędny model współczesnej gospodarki. Pod pojęciem efektywności energetycznej należy rozumieć stosunek uzyskanej wielkości efektu użytkowego danego obiektu, urządzenia technicznego lub instalacji, w typowych warunkach ich użytkowania lub eksploatacji, do ilości zużycia energii przez ten obiekt, urządzenie techniczne lub instalację, niezbędnej do uzyskania tego efektu⁶. Korzyści wynikające ze zwiększenia efektywności energetycznej w przedsiębiorstwie należy rozpatrywać w dwóch wymiarach - ekonomicznym oraz ekologicznym. Kluczowym atutem ekologicznym jest oszczędność energii zawartej w pierwotnych nośnikach energii pozyskanych

⁴ <https://duon.pl/outsourcing-energetyczny> (data odczytu: 30 stycznia 2015 r.)

⁵ Cele unijnej polityki energetycznej zostały szerzej przedstawione w podrozdziale 4.1.

⁶ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o efektywności energetycznej (Dz. U. nr 94, poz. 551 z późn. zm.).

ze środowiska naturalnego - zarówno z zasobów odnawialnych jak i nieodnawialnych⁷. Redukcja zużycia energii może również wpłynąć na zmniejszenie kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że korzyści wynikające z podniesienia efektywności energetycznej przewyższają koszty implementacji systemu energooszczędnego. Efektywność energetyczną należy również traktować jako narzędzie do zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego przedsiębiorstwa - w tym redukcji ryzyka związanego ze zmiennymi cenami energii elektrycznej oraz ciepłej. Podmioty gospodarcze włączające się w procesy proefektywnościowe osiągają również korzyści niematerialne w formie kreowania wizerunku marki. Zwiększenie efektywności energetycznej przyczynia się dodatkowo do wzrostu wartości majątkowej przedsiębiorstwa poprzez podniesienie norm ekologicznych nieruchomości, które stanowią istotny element majątku trwałego przedsiębiorstwa.

Mechanizmy efektywności energetycznej w ujęciu holistycznym należy rozpatrywać zarówno od strony aktów prawnych zobowiązujących do poprawy w tym zakresie, jak również instrumentów, które przyczyniają się do wzrostu efektywności energetycznej, narzędziach jej pomiaru oraz instrumentach wsparcia. Kluczowym aktem prawnym zobowiązującym państwa członkowskie Unii Europejskiej do poprawy w obszarze efektywności energetycznej jest Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/27/UE, która wyznaczyła szereg celów strategicznych, z których najważniejsze to:

- określenie krajowej wartości docelowej w zakresie poprawy efektywności energetycznej,
- ustanowienie długoterminowej strategii wspierania inwestycji w renowację zasobów budowlanych,
- ustanowienia systemu zobowiązującego do zwiększenia efektywności energetycznej.

Ogłoszenie Dyrektywy zobligowało do jej implementacji w postaci nowych lub znowelizowanych aktów prawnych w przepisach krajowych. Zwiększenie efektywności energetycznej jest możliwe dzięki realizacji **proefektywnych przedsięwzięć inwestycyjnych** w przedsiębiorstwie. Przykładowy wykaz takich zadań został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2: Identyfikacja wybranych przedsięwzięć służących zwiększeniu efektywności energetycznej

Zakres przedsięwzięć zwiększających efektywność energetyczną	Przykłady instrumentów zwiększających efektywność energetyczną przedsiębiorstwa
Modernizacja budowlana	<ul style="list-style-type: none"> • ocieplenie ścian, fundamentów lub dachów, • modernizacja stolarki okiennej i drzwiowej oraz wymiana oszkleń.
Modernizacja lub wymiana urządzeń	<ul style="list-style-type: none"> • wymiana urządzeń przeznaczonych do użytku domowego, • wymiana źródeł światła na energooszczędne.
Substytucja niskoefektywnych źródeł ciepła	<ul style="list-style-type: none"> • implementacja źródeł charakteryzujących się wyższą sprawnością energetyczną w tym ciepła wytworzonego w kogeneracji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Obwieszczenia Ministra Gospodarki z 12 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowego wykazu przedsięwzięć służących poprawie efektywności energetycznej.

Efektywność energetyczna jest również podstawowym kryterium oceny pozycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Narzędziem służącym do pomiaru efektywności energetycznej jest **audyt efektywności energetycznej**. Jest to opracowanie zawierające analizę zużycia energii, określające stan techniczny

⁷ Zgodnie z *Ustawą o efektywności energetycznej* należą do nich: węgiel kamienny, węgiel brunatny, ropa naftowa, gaz ziemny, torf do celów opałowych oraz energia: wody, wiatru, słoneczna, geotermalna oraz biomasa.

obiektu, urządzenia technicznego lub instalacji, zawierające wykaz przedsięwzięć służących poprawie efektywności energetycznej tych obiektów, urządzeń lub instalacji, a także ocenę ich opłacalności ekonomicznej i możliwej do uzyskania oszczędności energii⁸. Inną ekspertyzą dokonywaną na potrzeby procesów proefektywnościowych jest **audyt energetyczny**. Jest on obrazem stanu gospodarki energetycznej przedsiębiorstwa i stanowi podstawę wszelkich przedsięwzięć inwestycyjnych w tę sferę działalności. Wskazanie zadań proefektywnościowych, oszacowanie kosztów każdego przedsięwzięcia oraz zestawienie ich według kryterium korzyści w stosunku do nakładu stanowi fundament każdego audytu energetycznego. Podstawowym elementem mechanizmu wsparcia efektywności energetycznej w przedsiębiorstwie jest tzw. **system białych certyfikatów** - narzędzie rynkowe dynamizujące i egzekwujące procesy proefektywnościowe w przedsiębiorstwach⁹. Białe certyfikaty są świadectwem zwiększenia efektywności energetycznej w przedsiębiorstwie w wyniku implementacji zadań prooszczędnościowych. Ponadto, posiadają one prawa majątkowe i są przedmiotem obrotu na Towarowej Gieldzie Energii (TGE). W Polsce jednostką upoważnioną do ogłoszenia przetargu i wydania białych certyfikatów jest prezes Urzędu Regulacji Energetyki. Ostatnim ogniwem mechanizmu wzrostu efektywności energetycznej jest nowy paradygmat w zarządzaniu - **System Zarządzania Energią** (SZE). W świetle normy PN-EN 16001:2009 - SZE jest zbiorem wzajemnie powiązanych i współdziałających elementów organizacji, zapewniających ustanowienie polityki energetycznej, jej celów oraz osiągnięcie tych celów¹⁰. Dążenie do zwiększenia efektywności energetycznej uznawane jest współcześnie za jeden z zasadniczych celów cząstkowych przedsiębiorstwa. Implikuje on potrzebę rozdysponowania zasobami ekonomicznymi podmiotu gospodarczego, pod kątem realizacji tak sprecyzowanego celu. Do zasadniczych zalet w wdrożenia SZE w przedsiębiorstwie możemy zaliczyć: poprawę efektywności energetycznej, obniżenie kosztów operacyjnych, w tym zmniejszenie emisyjności, wzrost reputacji (*goodwill*) oraz możliwość integracji SZE z innymi systemami zarządzania funkcjonującymi w przedsiębiorstwie.

4. Realizacja outsourcingu energetycznego jako element restrukturyzacji przedsiębiorstwa

4.1. Sytuacja na rynku energetycznym i jej wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Za pierwszy oficjalny krok, do walki z globalnym ociepleniem poprzez zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych, należy uznać międzynarodowe porozumienie na konwencji COP3 z 1997 r. - nazwane Protokołem z Kioto. Niespełna dziesięć lat później, w ramach promowania rozwiązań proekologicznych w zakresie paliw oraz energetyki, Komisja Wspólnot Europejskich przedstawiła w 2007 r. propozycję strategicznych celów europejskiej polityki energetycznej - nazwanej również skrótowo „pakietem 3x20%”⁷. Do zasadniczych założeń tej polityki możemy zaliczyć:

- redukcję emisyjności dwutlenku węgla o 20% w stosunku do 1990 r.
- zwiększenie efektywności energetycznej o 20% w stosunku do 1990 r.
- zwiększenie udziału paliw odnawialnych o 20% w całkowitym zużyciu energii finalnej brutto w stosunku do 1990 r.

Portfel europejskich celów energetycznych wzbudził wiele kontrowersji i obaw, głównie wśród nowych państw członkowskich. Uwagi te wynikały z samych mechanizmów wykorzystywanych do realizacji przyjętych założeń. W szczególności dotyczyło to krajów w których:

⁸ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o efektywności energetycznej (Dz. U. nr 94, poz. 551 z późn. zm.).

⁹ W Polsce grupa podmiotów działających w sektorze energetycznym (przedsiębiorstwa sprzedające: energię elektryczną lub ciepłą, gaz ziemny oraz operatorzy systemu dystrybucyjnego i przesyłowego) jest zobligowana do przedstawienia prezesowi URE świadectw zwiększenia efektywności energetycznej lub uregulowania opłaty zastępczej z tego tytułu.

¹⁰ <http://www.bialecertyfikaty.com.pl/systemy-zarzadzania-energia> (data odczytu: 15 marca 2015 r.).

- dominującym nośnikiem wykorzystywanym do produkcji energii elektrycznej oraz ciepłej jest węgiel brunatny oraz kamienny,
- model gospodarki wkracza w najbardziej energochłonną ścieżkę rozwoju - tzw. rynki wschodzące (*emerging markets*),
- w obawie o wynik ekonomiczny, istnieje ryzyko przemieszczenia energochłonnej produkcji do krajów nie objętych unijnymi regulacjami dotyczącymi emisji gazów cieplarnianych.¹¹

W odpowiedzi na wprowadzony przez UE pakiet klimatyczno-energetyczny, Ministerstwo Gospodarki zaakceptowało w 2009 r. plan pt. „*Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*” w którym przedstawiono podstawowe prognozy, założenia oraz kierunki rozwoju polskiego rynku energii. Kluczowe zadania jakie stoją przed polską energetyką należy rozpatrywać w dwóch horyzontach czasowych - operacyjnym do 2030 r. oraz strategicznym do 2050 r. W pierwszej perspektywie najważniejszymi kierunkami są: poprawa efektywności energetycznej, dywersyfikacja mixu energetycznego¹² ze szczególnym uwzględnieniem projektów odnawialnych źródeł energii (OZE), ograniczenie oddziaływania energetyki na środowisko naturalne (zgodnie z wytycznymi UE) oraz zwiększenie bezpieczeństwa w dostawie paliw i energii. Z kolei w dalszej perspektywie planowana jest głęboka redukcja emisyjności poprzez wdrożenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz wykorzystanie wcześniej zorganizowanego potencjału (Smart grid¹³, rachunki ex-post w zakresie energetyki rozproszonej, jądrowej¹⁴ etc.). W projekcie dokumentu „*Polityka energetyczna Polski do 2050 roku*” zarysowano trzy długofalowe scenariusze rozwoju polskiej energetyki: zrównoważony, jądrowy oraz tzw. „gaz+OZE”¹⁵. Najważniejsze cechy, charakteryzujące obecną sytuację polskiego rynku energetycznego są następujące:

- w 2012 r. około 87% całkowitej wyprodukowanej energii elektrycznej pochodziła z elektrowni węglowych¹⁶ - wiąże się to z wysoką emisyjnością substancji szkodliwych (CO₂, SO₂, NO_x, pyły) generowanych do atmosfery w wyniku procesu spalania,
- zły stan zabezpieczenia potrzeb energetycznych w Polsce, w tym konieczność wyłączenia ponad 4 GW mocy energetycznych do 2020 r.¹⁷,
- prognoza znacznego obniżenia zużycia energii pierwotnej na jednostkę PKB z poziomu ok. 56,7 toe/mln zł w 2015 r. do ok. 33 toe/mln zł w 2030 r. Nastąpi również obniżenie elektrochłonności PKB z poziomu 90,4 MWh/mln zł w 2015 r. do 60,6 MWh/mln zł w 2030 r.¹⁸
- zużycie energii elektrycznej na mieszkańca w Polsce (należącej do rynków rozwijających się) jest co najmniej dwukrotnie mniejsze od krajów Europy Zachodniej - krajów założycielskich OECD (wykres 1),
- z powyższym czynnikiem wiąże się prognoza rosnącego zapotrzebowanie na energię finalną - od 67,3 Mtoe w 2015 r. do 84,4 Mtoe w 2030 r.¹⁹ oraz duży potencjał w zakresie zwiększenia efektywności energetycznej.

¹¹ <http://www.energiaisrodowisko.pl/zarzadzanie-energia-i-rodowiskiem/pakiet-klimatyczno-energetyczny> (data odczytu: 6 marca 2015 r.)

¹² Mix energetyczny (ang. *energy mix*) - to podział produkcji i konsumpcji energii wedle jej nośników lub sposobów wytwarzania.

¹³ Smart grid (inteligentna sieć) - jest systemem integrujący pracę wszystkich uczestników rynku energii (tj. generacji, transmisji, dystrybucji i użytkowania) w celu poprawy efektywności energetycznej.

¹⁴ Por. M. Bukowski, *Polityka energetyczna Polski, priorytety polskiej energetyki*, Dostęp: http://proinwestycje.pl/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=381&Itemid=&lang=pl (data odczytu: 15 marca 2015 r.)

¹⁵ Projekt Polityki energetycznej Polski do 2050 roku, Dostęp: [https://www.wko.at/Content.../Polish_Energy_Policy_\(PEP\)_2050.pdf](https://www.wko.at/Content.../Polish_Energy_Policy_(PEP)_2050.pdf) (data odczytu: 28 marca 2015 r.)

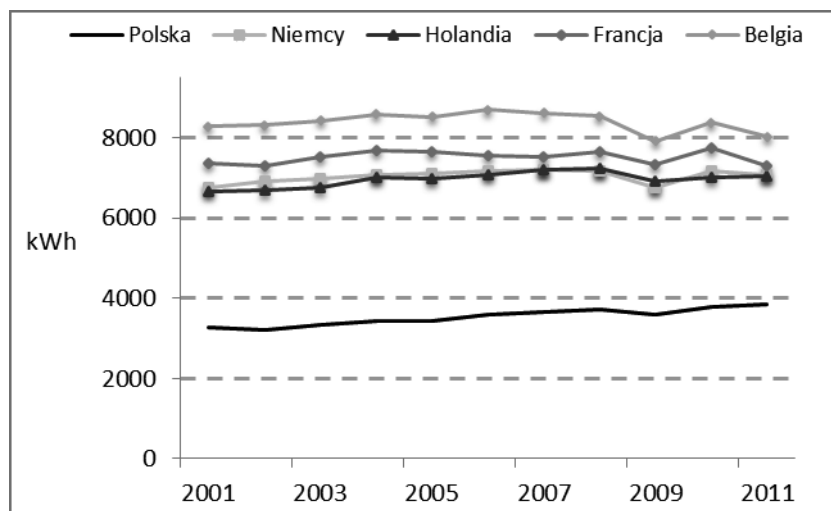
¹⁶ Raport 2012 KSE, Dostęp: <http://www.pse.pl/index.php?dzid=180&did=1364> (data odczytu: 5 marca 2015 r.)

¹⁷ Ministerstwo Gospodarki, *Prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię do 2030 roku*, Warszawa 2009, s. 9.

¹⁸ *Ibidem*, str. 18.

¹⁹ *Ibidem*, str. 11.

Wykres 1: Zużycie energii elektrycznej na mieszkańca w wybranych krajach UE w latach 2001-2011 (w kWh)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Baza Statystyki Międzynarodowej, https://www.google.pl/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=eg_use_elec_kh_pc&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:POL:DEU:FRA:NLD:BEL&ifdim=region&tstart=-310006800000&tend=1299366000000&hl=pl&dl=pl&ind=false (data odczytu: 14 kwietnia 2015 r.).

4.2. Determinanty inwestowania w projekty wysokosprawnej kogeneracji CHP

Niedostosowanie przedsiębiorstw do nowych realiów w zakresie zarządzania mediami energetycznymi, będzie skutkowało rosnącymi kosztami operacyjnymi co w perspektywie długofalowej może doprowadzić do pogorszenia jego płynności, a w konsekwencji nawet wyparciem z rynku przez podmioty konkurencyjne. Rozszerzenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa o nowe komórki odpowiedzialne za zarządzanie mediami energetycznymi, może okazać się działaniem ekonomicznie nieracjonalnym (dodatkowe koszty pracownicze, zwiększone ryzyko personalne). Rozsądnym rozwiązaniem, z komercyjnego punktu widzenia, jest wydzielenie i przekazanie procesu gospodarowania mediami energetycznymi do odrębnej jednostki - w ramach outsourcingu energetycznego. Znaczącym instrumentem technologicznym tego procesu jest zastosowanie źródła wytwarzania energii w formie wysokosprawnej kogeneracji CHP (ang. *Combined Heat and Power*). Technologia ta pozwala produkować jednocześnie energię elektryczną i ciepłą (wytwarzanie skojarzone). Paliwem wykorzystywanym na potrzeby systemu CHP może być zarówno gaz ziemny, biogaz jak i biomasa. W szerszym ujęciu, uwzględniając kryterium mocy zainstalowanej klasyfikuje się źródła generacji rozproszonej następująco:

- mikrogeneracja - do 5 kW,
- mała generacja - od 5 kW do 5 MW,
- średnia generacja - od 5 MW do 50 MW,
- duża generacja - od 50 MW do 150 MW²⁰.

²⁰ R. Szczerbowski, W. Chomicz, *Generacja rozproszona oraz sieci Smart Grid w budownictwie przemysłowym niskoenergetycznym*, „Polityka energetyczna”, Tom 15, Zeszyt 4, Kraków 2012, s. 101.

Inwestycje w system CHP stanowią nowe podejście w zarządzaniu mediami energetycznymi, polegające na zdecentralizowanym wytwarzaniu energii elektrycznej oraz wytwarzaniu jej w miejscach, gdzie jest na nią wysokie zapotrzebowanie - np. zakłady produkcyjne, hotele i obiekty SPA, szpitale i obiekty wojskowe lub szklarnie. Technologia ta posiada również pewną przewagę nad scentralizowanymi oraz odnawialnymi źródłami energii, takimi jak:

- energetyka jądrowa - problem ekologiczny oraz komercyjny składowania odpadów promieniotwórczych, wysokie nakłady inwestycyjne, długi okres przygotowania i realizacji, katastrofalne skutki podczas awarii (percepcja ryzyka przez społeczeństwo),
- tradycyjne elektrownie węglowe - wysoka emisja gazów cieplarnianych oraz substancji szkodliwych, transportochłonność, wypadkowość i szkodowość,
- farmy wiatrowe na lądzie (OZE) - wysoka zależność od warunków atmosferycznych, konieczność budowy źródeł zapasowych (rezerwy mocy), trudności z przyłączeniem do sieci oraz opory społeczności lokalnych²¹.

Jak zostało to już zaznaczone, kluczowym rozwiązaniem z punktu widzenia efektywności jest zastosowanie w procesie realizacji outsourcingu energetycznego kogeneracji CHP. Przekrojowa identyfikacja oraz klasyfikacja korzyści wynikających z wdrożenia gazowej kogeneracji CHP w przedsiębiorstwie została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3: Identyfikacja oraz kategoryzacja korzyści z implementacji gazowego systemu CHP w przedsiębiorstwie

Korzyści finansowe	Korzyści ekologiczne
<ul style="list-style-type: none"> • obniżenie kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa w wyniku zmniejszenia kosztów zakupu energii elektrycznej oraz ciepłej, • redukcja opłat z tytułu emisji CO₂ do atmosfery, • redukcja opłat z tytułu przesyłu energii, • niski poziom nakładu inwestycyjnego w stosunku do uzyskanej energii elektrycznej (500-800 USD/kW_{el}), • źródła rozproszone pozwalają uniknąć rozbudowy sieci ciepłej, • redukcja strat energii wynikających z eksploatacji lub naprawy sieci. 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie gazu ziemnego - paliwa proekologicznego, • mniejsza ilość zanieczyszczeń generowanych do atmosfery (PM10, CO, CO₂, NO_x, SO₂), w wyniku procesu spalania - w tym niemal o 50% mniejsza emisyjność CO₂ w porównaniu do węgla, • większa sprawność układów skojarzonych w procesie przetwarzania paliwa pierwotnego na energię (85-90%), w porównaniu do układów rozdzielonych - efekt synergii, • zwiększenie efektywności energetycznej, • zmniejszenie zużycia paliwa pierwotnego

²¹ M. Bukowski A. Śniegocki, *Mix energetyczny 2050. Analiza scenariuszy dla Polski*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011, s. 23.

Korzyści organizacyjne	Korzyści społeczne i prawne
<ul style="list-style-type: none"> • stosunkowo krótki czas przygotowania i realizacji (do 12 miesięcy), • pełna automatyzacja oraz możliwość monitoringu pracy urządzenia - bezobsługowość, • niewielkie gabaryty urządzenia z możliwością lokalizacji zewnątrz i wewnątrz budynku, • zwiększenie bezpieczeństwa w dostawie energii elektrycznej i ciepłej na potrzeby przedsiębiorstwa, • długi okres fazy eksploatacji - min. 15 lat, • mniejszy poziom ryzyka organizacyjnego. 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstwa wśród interesariuszy w wyniku zastosowania rozwiązań proekologicznych, • adaptacja przedsiębiorstwa do współczesnych wymagań w zakresie zarządzania mediami energetycznymi, • prawa z tytułu świadectw pochodzenia energii, • perspektywa wsparcia dla systemu CHP przez polski rząd w przyszłości, • możliwość realizacji inwestycji w ramach outsourcingu energetycznego, • możliwość wsparcia merytorycznego wśród specjalistów w zakresie energetyki.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gs Energia, http://www.gsenergia.pl/223/korzysci_z_kogeneracji/ (data odczytu: 5 marca 2015 r.).

4.3. Outsourcing energetyczny i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Pomiar efektów implementacji outsourcingu energetycznego stanowi zasadniczy element determinujący atrakcyjność usług oferowanych przez podmiot zewnętrzny. Doświadczenia praktyki gospodarczej wykazują, iż prawidłowo przeprowadzony proces wdrożenia outsourcingu energetycznego dostarcza szereg korzyści dla przedsiębiorstwa macierzystego. Efekty będące wynikiem wydzielenia procesu zarządzania mediami energetycznymi i przekazania go do zarządzania podmiotowi zewnętrznemu można klasyfikować w ujęciu rodzajowym tzn. ekonomiczno-finansowym, organizacyjnym, prawnym, technologicznym oraz strategicznym²². Do zasadniczych korzyści strategicznych należy zaliczyć racjonalizację długofalowych procesów przedsiębiorstwa, zwiększenie elastyczności funkcjonowania w sektorze, optymalizację architektury celów oraz możliwość koncentracji na podstawowej działalności (*core business*). W konsekwencji pozwala to ugruntować pozycję podmiotu gospodarczego na rynku oraz zwiększyć jego konkurencyjność nie tylko na arenie krajowej ale przede wszystkim międzynarodowej. Do najważniejszych efektów organizacyjnych należy zaliczyć odchudzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa - poprzez likwidację pionu energetycznego. Istotna jest również widoczna intensyfikacja zmian w kulturze organizacyjnej oraz pobudzenie kreatywności pracowników - poprzez zbudowanie nowych możliwości partnerskich z podmiotem zewnętrznym. Technologiczne korzyści w znacznej mierze implikują zaakcentowane atrybuty generacji rozproszonej - samoobsługowość oraz możliwość ciągłego monitoringu pracy urządzeń oraz lokalizacja źródła energii w miejscu jego poboru. Zaproponowane w artykule inwestycje w gazowy system CHP są instrumentami profektywnościowymi, przez co przyczyniają się do redukcji zużycia energii elektrycznej oraz ciepła w podmiocie macierzystym. Wpływa to bezpośrednio na jego pozycję ekonomiczno-finansową dzięki ograniczeniu kosztów operacyjnych. W perspektywie długofalowej outsourcing energetyczny wpływa również na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz zwiększenie jego atrakcyjności jako przedmiotu inwestycji. Mniejsze zużycie energii pierwotnej wpływa również na ograniczenie emisji gazów cieplarnianych do atmosfery. Takie

²² A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania: teorie i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 127-129.

działanie, z perspektywy europejskiej proekologicznej polityki energetycznej, generuje liczne korzyści komercyjne i społeczne - zarówno w skali mikro (przedsiębiorstwa) i jak również makroocenienia.

Inwestowanie w zwiększenie efektywności energetycznej przyniesie również korzyści podmiotowi zewnętrznemu. Przejawem korzyści ekonomicznej jest sama forma finansowania i realizowania inwestycji - project finance. W świetle idei tej metody, wierzyciele mają jedynie ograniczone roszczenie w stosunku do sponsorów inwestycji - tzw. finansowanie z ograniczonym regresem (*limited-recourse finance*). Innym efektem ekonomicznym jest możliwość osiągnięcia pozytywnego efektu dźwigni finansowej co pozwala uzyskać wysoką rentowność kapitału własnego oraz efektywniejszą stopę zwrotu dla sponsorów inwestycji²³. Z obszaru korzyści prawnych należy wymienić min. poprawę stabilności energetycznej przedsiębiorstwa oraz wykreowanie bufora bezpieczeństwa w sytuacji zaistnienia przerw w dostawie energii (*blackout*). Outsourcing energetyczny gwarantuje również stały dostęp do specjalistycznych umiejętności ekspertów z zakresu energetyki (*know how*). Dodatkowo, przedsiębiorstwo macierzyste zostaje uwolnione od obowiązku koncesyjnego i taryfikacji.

5. Zakończenie

Zainicjowanie w 2007 r. przez Komisję Wspólnot Europejskich celów pakietu klimatyczno-energetycznego oraz wykreowanie na jego idei modelu proekologicznej gospodarki, stało się wyznacznikiem do tworzenia nowych paradygmatów biznesowych oraz przesłanką do restrukturyzacji przedsiębiorstw. Perspektywa rosnących kosztów zakupu energii elektrycznej oraz ciepłej zobligowała do poszukiwania nowych rozwiązań proefektywnościowych w tym zakresie. Jednocześnie, maksymalizacja efektywności energetycznej stała się nowym kryterium biznesowego sukcesu przedsiębiorstwa oraz jego przewagi konkurencyjnej. Zintegrowanie systemu produkcji mediów energetycznych wspólnie z realizacją zadań profektywnościowych oraz skuteczne wdrożonym Systemem Zarządzania Energią implikuje wiele korzyści natury ekonomicznej, ekologicznej oraz społecznej - jednocześnie przyczyniając się w perspektywie długofalowej do pomnażania majątku właścicieli podmiotu gospodarczego. Według globalnej firmy doradczej Frost & Sullivan, przełomowym trendem na rynku energii i ochrony środowiska w XXI wieku będzie model biznesu typu XaaS (X as a service - wszystko, czy też cokolwiek jako usługa). Inwestycje w gazowy system CHP realizowane w ramach outsourcingu energetycznego mogą stać się wartościowym wyróżnikiem takiego modelu w restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Bukowski M., Śniegocki A., *Mix energetyczny 2050. Analiza scenariuszy dla Polski*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011,
2. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie - seria specjalna „Monografie”, nr 215, UEK, Kraków 2012,
3. Kasiewicz S., *Ryzyko inwestowania w polskim sektorze energetyki odnawialnej*, CeDeWu, Warszawa 2012,
4. Ministerstwo Gospodarki, *Prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię do 2030 roku*, Warszawa 2009,
5. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005,
6. Rogowski W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013,
7. Szczerbowski R., Chomicz W., *Generacja rozproszona oraz sieci Smart Grid w budownictwie przemysłowym niskoenergetycznym*, „Polityka energetyczna”, Tom 15, Zeszyt 4, Kraków 2012,

²³ Por. W. Rogowski, *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 68-69.

8. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o efektywności energetycznej (Dz. U. nr 94, poz. 551 z późn. zm.),
9. Wytyczne w sprawie pomocy państwa na ochronę środowiska i cele związane z energią w latach 2014-2020 (Dz. Urz. UE seria C, Nr 200 z 28.06.2014),
10. Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania: teorie i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Źródła internetowe:

1. <http://www.bialecertyfikaty.com.pl/>
2. http://www.gsenergia.pl/223/korzysci_z_kogeneracji/
3. Raport KSE, Dostęp: <http://www.pse.pl/index.php?dzid=180&did=1364>
4. <http://www.bialecertyfikaty.com.pl/systemy-zarzadzania-energia>
5. <https://duon.pl/outsourcing-energetyczny>
6. MSR 37.70, Dostęp: <http://www.przepisy.gofin.pl/przepisy,3,16,195,2113,65959,20090127,mr-37-rezerwy-zobowiazania-warunkowe-i-aktywa-warunkowe.html>
7. Projekt Polityki energetycznej Polski do 2050 roku, Dostęp: [https://www.wko.at/Content.../Polish_Energy_Policy_\(PEP\)_2050.pdf](https://www.wko.at/Content.../Polish_Energy_Policy_(PEP)_2050.pdf)
8. Bukowski M., *Polityka energetyczna Polski, priorytety polskiej energetyki*, Dostęp: http://proinwestycje.pl/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=381&Itemid=&lang=pl

Summary

ENERGY OUTSOURCING AS A TOOL FOR RESTRUCTURING OF THE COMPANY

The implementation of the purposes and assumptions of the climate and energy package of the European Union, fundamentally contribute to the increase in the prices of electricity and heat, both for households and industrial sector. This phenomenon directly affect the economic result of Polish companies and their position in the international arena. Immanent process of economic operator adapts to the requirements of the modern economy is its restructuring. One of the pro-effective organizational tools is energy outsourcing, which improves the process of business management. The purpose of this article is to demonstrate that the implementation of such a tool in Polish conditions can be one of the most effective solutions for the company - as a synthetic effect is to reduce operating costs and use of instruments environmentally friendly.

Grzegorz Wojtkowiak
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

OUTSOURCING KSIĘGOWO- KADROWY JAKO NARZĘDZIE DOWNSIZINGU I UELASYTYCZNIANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie outsourcingu jako jednego z narzędzi realizacji downsizingu. Bezpośrednim obszarem zainteresowania będzie outsourcing procesów biznesowych: BPO (Business Process Outsourcing) będący jedną z najszybciej rozwijających się branż w Polsce. Rozważania przygotowano w oparciu o przegląd literatury oraz wywiad ekspercki ze specjalistą branży – z założenia ma stanowić próbę odnalezienia powiązań między przedmiotowymi metodami zarządzania i wstęp do dalszych badań. Główne tezy wywiadu potwierdziły możliwości wykorzystania outsourcingu w celu zmniejszania skali działania, wskazały również na wyzwania dotyczące edukacji klienta wewnętrznego oraz dokumentowania efektów i modelowania dobrych praktyk w ramach współpracy outsourcingowej.

1. Wprowadzenie

Współczesne koncepcje zarządzania coraz bardziej stają się tradycyjnymi, a te określane mianem nowoczesnych, coraz częściej stają się powszechne. Sposób wykorzystywania różnych narzędzi zmienia się jednak tak samo jak podmioty, którym mają służyć. Tym samym warto poszukiwać nowych znaczeń i metod zastosowania znanych już rozwiązań.

Przedmiotem tego artykułu są dwie znane metody czy opcje strategiczne: outsourcing i downsizing. Ich wykorzystanie i popularność (choć w przypadku downsizingu, jego szczyt popularności sięga lat 80-tych), odpowiadają tendencjom zauważonym przez Petera Druckera. Sugerował on, że zważywszy na zmiany, które dokonują się we współczesnych organizacjach, prawdopodobne jest to, że staną się one „kompozytem” składającym się w większości ze specjalistów, których głównym celem będzie osią-

ganie pozytywnych wyników współpracy w ramach organizacji i ich klientów¹. Proces transformacji i „rozkładania” organizacji skutkuje właśnie downsizingiem, a outsourcing jest jednym z narzędzi jego realizacji, którego istota opiera się na budowaniu współpracy między podmiotami.

Autor sygnalizował już wcześniej podjęcie problematyki znaczenia outsourcingu dla realizacji opcji downsizingu, a samo pojęcie downsizingu definiował jako celowe (ewolucyjne, antycypacyjne, adaptacyjne, naprawcze) zmniejszanie skali działania w obszarze technicznym, majątkowym, finansowym lub kadrowym, które wymagają zmian organizacyjnych lub technologicznych². Outsourcing należy natomiast do strategii związanych z wyborem ang. make-or-buy (stwórz albo kup), polegającym na zakupie gotowego produktu lub usługi, w alternatywie do ich wytwarzania samodzielnego lub składania z półproduktów lub częściowych usług. Jego głównymi motywami jest podniesienie sprawności, poprawa organizacji oraz względy finansowe: oszczędności oraz zwiększenie możliwości generowania dochodu³ - są zatem zbliżone do większości motywów realizacji downsizingu.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie outsourcingu, jako jednego z narzędzi realizacji downsizingu (choć równolegle downsizing może być traktowany jako skutek pochodny outsourcingu). Bezpośrednim obszarem zainteresowania będzie outsourcing procesów biznesowych: BPO (Business Process Outsourcing), szeroko podejmowany i analizowany również przez innych autorów⁴. Rozważania przygotowano w oparciu o przegląd literatury oraz wywiad ekspercki ze specjalistą branży – z założenia ma stanowić próbę odnalezienia powiązań między przedmiotowymi metodami zarządzania i wstęp do dalszych badań.

2. Polska jako rynek BPO

Tematyka BPO traktowana jest jako jedna z młodszych dziedzin, jednak w polskich warunkach niezwykle istotna – zalicza się do najdynamiczniej rozwijających się sektorów krajowej gospodarki⁵. Polska jest jedną z najpopularniejszych inwestycyjnych destynacji dla firm z sektora outsourcingu. Sektor zatrudnia w Polsce około 150tys. osób i rozwija się o kolejne 15-20 tys. nowych etatów rocznie⁶. Jest jednym z beneficjentów offshoringu (przeniesienie procesów biznesowych do innego kraju), któremu sprzyjają globalizacja, wzrost liberalizacji i integracji rynków, rozwój w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych⁷. Generalnie zauważa się rosnący udział krajów europejskich w rynku outsourcingowym – to one wykazują największy wzrost w ostatnich latach, choć od 2004 roku to kraje azjatyckie są największym dostawcą tych usług⁸.

¹ P.F. Drucker, *The coming of the new organization*, „Harvard Business Review”, Vol. 66 No. 1, 1988, s. 45-53, cytata za: D.J. Minnick, R.D Ireland, *Inside the new organization: a blueprint for surviving restructuring, downsizing, acquisitions and outsourcing*, „Journal of Business Strategy”, vol. 26 no. 1, 2005, s. 18.

² H. Sobolewski, G. Wojtkowiak, *Współczesny wymiar downsizingu - wskazanie skali i uporządkowanie terminologiczne*, /W:/ *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych: Restrukturyzacja - Zarządzanie - Analiza*, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 39.

³ B. Ghodeswar, J. Vaidyanathan, *Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities*, „Business Process Management Journal”, February 2008, s. 24.

⁴ E. Zarzycka, M. Michalak, *Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 130, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2013.

⁵ M. Ziółkiewicz, *Rola polski w rozwoju outsourcingu usług z kręgu BPO*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finanse” 2010, vol. 6, nr 4, s. 64.

⁶ *Polska branżą BPO stoi*, „Outsourcing Magazine”, wydanie specjalne 2015, s. 5.

⁷ E. Bujak, *Transformacja BPO, Outsourcing 2014. Droga do doradztwa*, ICAN Institute, Warszawa 2014, s.5.

⁸ A. Grześ, *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym, Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. naukowa: E. Jędrych, J.P. Lenzion, Łódź 2010, s. 194.

W Polsce branża BPO związana jest głównie z outsourcingiem księgowości (ok 70%), usług IT (ok. 65%) oraz kadrowo-płacowym (63%)⁹. Według badań, z różnych usług outsourcingowych korzysta niemal połowa średnich i dużych firm, przy czym częściej z usług korzystają mniejsze podmioty, których nie stać na rozwój własnych struktur (co jest domeną firm z kapitałem zagranicznym, decydujących się na tworzenie własnych centrów usług)¹⁰.

Nie jest celem niniejszego artykułu analiza skali rozwoju outsourcingu czy rynku BPO, inni badacze bezpośrednio wskazują, że Polska staje się liderem we wzroście rynku tych usług. Przyczynami tego są niskie koszty pracy, dostępność wykwalifikowanej oraz wszechstronnie wykształconej siły roboczej, najwyższy w regionie wzrost gospodarczy, oraz rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna¹¹.

3. Outsourcing a downsizing

Outsourcing i downsizing mogą być traktowane zarówno w wymiarze wyborów strategicznych, jak i narzędzi realizacji innych zamierzeń i długofalowych planów przedsiębiorstw. A Bitkowska¹² bezpośrednio wskazuje outsourcing, jako wydzielenie z przedsiębiorstwa realizowanych funkcji i powierzenie ich przeprowadzenia innym podmiotom, które skutkuje realizacją downsizingu w podmiocie pierwotnym.

Niektórzy autorzy definiują oba narzędzia, jako łączne wybory strategiczne, których podjęcie wymaga daleko idącej analizy i racjonalizacji szczegółowych decyzji. Stawiają jednocześnie diagnozę o nieuchronności ich stosowania w obliczu zarówno specjalizacji, jak i tendencji do optymalizacji procesów¹³.

Powiązanie downsizingu i BPO związane jest z charakterystycznym dla współczesnej gospodarki dążeniem przedsiębiorstw do zmniejszenia rozmiarów poprzez automatyzację realizowanych procesów, wykorzystywanie e-biznesowych procedur¹⁴, choć takie ujęcie w literaturze nadal jest stosunkowo rzadkie.

4. Wywiad

W celu rozpoznania problematyki możliwości wykorzystania outsourcingu jako metody realizacji strategii downsizingu, przeprowadzono wywiad z ekspertem. Wywiad zrealizowano w czerwcu 2015 r. z Panią Katarzyną Banach, która posiada 30-letnie doświadczenie w branży finansowej, w tym 20-letnie doświadczenie w outsourcingu usług finansowo-księgowych oraz płacowo-kadrowych, w tym również w konsultingu i projektowaniu transformacji procesów finansowych. Posiada doświadczenie w projektowaniu organizacji, procesów biznesowych, strategicznej redukcji kosztów, raportowaniu, planowaniu i zarządzaniu wydajnością, Business Intelligence i systemach finansowych, centrach usług wspólnych oraz outsourcing procesów biznesowych. Obecnie jest członkiem Association of Business Services Leaders, działając od 2014 w ramach firmy Banach Outsourcing sp. z o.o. Wcześniej przez 20 lat prowadziła 200-osobowy zespół outsourcingowy w firmie Grant Thornton, globalnej doradczej sieci firm audytorskich, będąc członkiem Outsourcing Advisory Committee of Grant Thornton International in London przez okres 2010-2014.

⁹ *Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu 2013*, FORUM Press 2013, s. 22.

¹⁰ M. Smoliński, *Transformacja BPO, Outsourcing 2014. Droga do doradztwa*, ICAN Institute, Warszawa 2014, s.21.

¹¹ K. Budzyńska, *Centra zewnętrznej obsługi biznesu i ośrodki usług wspólnych w rozwoju polskiej gospodarki*, „Konkurencyjność i usługi w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 705, 2012, s. 47.

¹² A. Bitkowska, *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 119.

¹³ D. F. Blumberg, *Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market*, “Managing Service Quality: An International Journal”, Vol. 8 Iss: 1, 1998.

¹⁴ A. Grześ, *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym*, wyd. cyt., s. 203

Pozyskane wnioski i informacje dotyczą rozwiązań branży BPO w zakresie finansów i księgowości oraz płac i kadr. Główne tezy wywiadu przedstawiono poniżej.

1. Wdrożenie rozwiązań outsourcingowych w zakresie finansów, księgowości, płac i kadr powoduje oszczędności w podmiotach korzystających z usług – jest to podstawą oferty outsourcera [podmiotu dostarczającego usługi outsourcingu].
 - a. Na podstawie doświadczeń branży, wskazuje się, że uzyskiwane oszczędności sięgają od 10% w pierwszym roku działania, przez 15% i 20% w drugim i trzecim roku, do 45% w latach kolejnych. W niektórych przypadkach, oszczędności te przekraczają nawet 50%.
 - b. Podstawą osiągnięcia oszczędności jest specjalizacja i automatyzacja czynności, ale czynnikiem sukcesu we współpracy jest jakość świadczonych usług oraz edukacja klienta wewnętrznego.
2. Wdrożenie rozwiązań outsourcingowych powoduje zmniejszenie zatrudnienia u outsourcera.
 - a. Z powodu tendencji wzrostowych na rynku możliwe jest przejmowanie pracowników firmy korzystającej z outsourcingu i angażowanie ich do innych projektów outsourcera – łagodzi to negatywne skutki społeczne dotyczące osób zwalnianych oraz osób pozostałych w firmach.
 - b. Przejęci przez outsourcera pracownicy otrzymują szansę na większy rozwój i poszerzenie swoich umiejętności w strukturze profesjonalnej dla ich zakresu. Stają się z pracowników back-office, pracownikami front-office, kluczowym zasobem ich nowej organizacji.
 - c. Rozwój rozwiązań komunikacji teleinformatycznej pozwala na uniezależnienie świadczonych usług od miejsca pracy pracowników. Pozwala to na pozostawienie niektórych pracowników (mimo zmiany podległości) w macierzystych firmach. Wpływa to na łagodzenie konfliktów społecznych, ale również poprawia jakość komunikacji i utrzymuje komfort współpracy.
3. Outsourcing usług księgowych pozwala na zwiększenie potencjału downsizingowego w innych obszarach:
 - a. skrócenie czasu obsługi, a więc czasu dostarczenia informacji, pozwala na podejmowanie szybszych decyzji dostosowawczych,
 - b. wykorzystanie benchmarków umożliwia bezpieczną (z punktu widzenia konkurencji) dyfuzję wiedzy w ramach obsługiwanej przez outsourcera branży,
 - c. outsourcing wpływa także na poprawę jakości dostarczanych informacji, ich unifikację (możliwość porównywania między działami, branżami), kompletność i bezpośrednio wpływa na poziom kontroli.
4. Outsourcing w ramach BPO umożliwia osiągnięcie większej elastyczności – przykładowo zwiększenie ilości pracy księgowej spółki budowlanej spowodowanej pozyskaniem znacznego kontraktu, może być zrealizowane czasowo w ramach usługi świadczonej przez outsourcera.
5. Wyzwaniem organizacyjnym, komunikacyjnym i społecznym jest właściwa edukacja dotychczasowego klienta wewnętrznego.
 - a. Edukacja ta dotyczy z jednej strony uświadomienia wymiaru kosztowego pracy działów księgowo-kadrowych, wymuszenia formułowania zadań i zamówień w sposób strukturyzowany, z drugiej - przedstawienia możliwości analitycznych i kontrolingowych umożliwiających lepsze poznanie swoich działań i podejmowanie decyzji opartych o wysokiej jakości dane.
 - b. Zbudowanie zasad komunikacji i współpracy z dotychczasowym klientem wewnętrznym jest podstawą osiągnięcia pozytywnych efektów i faktycznej realizacji filozofii „lean” czy downsizingu, bez pogorszenia (a nawet z polepszeniem) outsourcowanego zakresu na pozostałe procesy i funkcje w przedsiębiorstwie.
6. W Polsce dopiero rośnie świadomość wykorzystania usług świadczonych przez BPO, firmy wciąż postrzegają outsourcerów jako podwykonawców, a nie partnerów. Dla skutecznego rozwoju usług BPO dla polskich podmiotów niezbędne jest przeprowadzenie wśród firm podejmujących decyzje o rozpoczęciu współpracy z outsourcerem badań i udokumentowanie zmian nie tylko kosztowych, ale również jakościowych.

Uzyskany wynik wywiadu wskazuje na możliwości wykorzystania outsourcingu jako sposobu realizacji opcji downsizingu, jednocześnie potwierdzając potrzebę bliższego rozpoznania tych możliwości, szczególnie dla polskich organizacji (jako korzystających z usług).

Odnosząc się do wyników należy zaznaczyć, że faktycznie oszczędności (efekty finansowe) są wymieniane jako zarówno główny motyw, jak i zagrożenie (obawa) potencjalnych beneficjentów¹⁵. W badaniach jako kluczowe korzyści płynące z outsourcingu wymienia się znaczącą (ponad 25%) redukcję kosztów operacyjnych (52% odpowiedzi), dostęp do wiedzy eksperckiej (53% odpowiedzi), większą elastyczność i skalowalność (50% odpowiedzi), zgodność z prawnymi regulacjami (53% odpowiedzi), poprawę planowania i kontroli kosztów¹⁶, które odnoszą się również do innych tez wywiadu i w większości stanowią bezpośrednie cele downsizingu.

W praktyce stosowania outsourcing (jak i downsizing) budzą również wiele obaw pracowników, które związane są z bezpieczeństwem zatrudnienia¹⁷. Jednocześnie istotnym elementem, możliwym choć niekoniecznym, związanym z decyzją outsourcingową jest przechodzenie pracowników organizacji macierzystej do jednostki zewnętrznej lub ich zwolnienia – prowadzi to do downsizingu w zakresie kadr, wskazuje zatem na naturalne powiązanie obu narzędzi.

Badania autorów zagranicznych (weryfikujących bardziej doświadczone rynki) potwierdzają, że efekty przeprowadzania outsourcingu na pracowników pozostających w firmie (ang. survivors) są neutralne. Równocześnie stosowanie innych form przeprowadzania downsizingu, takich jak zwolnienia pracowników czy rozwiązania w ramach offshoringu, powodują pogorszenie kondycji organizacyjnej, zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa i zaangażowania oraz wzrost rotacji pracowników¹⁸.

Outsourcing jest również rozwiązaniem tzw. systemowej nieefektywności podziału pracy (ang. systematic underdelegation) będącej motywem downsizingu szczególnie w wysoce wyspecjalizowanych organizacjach. Rozwiązanie problemu sprowadza się do próby określenia, czy zadania może wykonywać niżej wykwalifikowany pracownik. Powierzenie prostych zadań zbyt wykwalifikowanym pracownikom rodzi obniżenie rentowności, morale, ogranicza podwyższanie kwalifikacji¹⁹. Problem ten nie wystąpi u pracowników przeniesionych np. w ramach outsourcingu do organizacji BPO.

Dostarczanie usług klientowi zewnętrznemu zamiast wewnętrznemu, wpływa również na zmianę jakości budowanych wartości. Koncepcja BPO polega na tym, że dostawca nie tylko odpowiada za przejętą funkcję lub proces, ale również projektuje je w taki sposób, aby lepiej wykorzystać istniejące zasoby: usprawniając proces, tworzy dodatkową wartość dla firmy, a nie tylko zastępuje dotychczasowe własne wykonanie²⁰. W tym wymiarze niezwykle ważką jest teza, że wysoka jakość pacy nie oznacza wysokiej jakości usług²¹ - co jest głównym zadaniem budowy wartości przez dostawców zewnętrznych. Przykładem takich uzupełniających efektów jest np. sfera zarządzania dokumentacją, która w formie „dyfuzji” przechodzi z dedykowanej dziedziny współpracy między outsourcerem a usługobiorcą na inne obszary²².

¹⁵ Por. A. Grześ, *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym*, op. cit., s. 194

¹⁶ ICAN Research, cytata za: K. Banach, *Podejście procesowe wsparciem dla rosnącego biznesu*, „Outsourcing Magazine”, wydanie specjalne 2015, s. 33.

¹⁷ T. Kopczyński, *Outsourcing a potencjał pracowniczy przedsiębiorstwa, /W:/ Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. naukowy: K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 126.

¹⁸ C.P. Maertz Jr, J.W. Wiley, C. Lerouge, M.A. Campion, *Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing*, „Industrial Relations a journal of economy and society”, April 2010, s. 275, 284.

¹⁹ D.H. Maister, *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Helion, 2006, s. 67.

²⁰ Por. L. Świątek, I. Więckowski, *Miejsce jakości wśród determinant zastosowania outsourcingu*, „Wybrane Problemy Inżynierskie”, nr 2, 2001, s. 354.

²¹ D.H. Maister, *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, op. cit., s. 101.

²² Por. J. Milne, *Dokument Management*, „Professional Outsourcing”, Issue 6 Autumn 2011, s. 46.

Omawiając rozwiązania outsourcingowe wymienia się często elastyczność organizacyjną, zdolności do przeprowadzania zmian, szybszy i łatwiejszy dostęp do zewnętrznych zasobów organizacyjnych, w tym również związany z możliwością koncentracji na kluczowych czynnikach budujących wartość w danym podmiocie²³. Podobne cele dotyczą wyboru strategii downsizingu, która często zmierza do elastyczności czy „szczupłości” organizacji²⁴.

Jedną z ważniejszych tez wywiadu dotyczy konieczności zmian wewnętrznych u usługodawcy i edukacji klienta wewnętrznego – problem ten dotyczy bowiem również zmian organizacyjnych (np. zakresów obowiązków czy nawet zmian przebiegów procesów) w organizacjach zmniejszających skalę działania. W publikacjach dotyczących wdrażania outsourcingu wspomina się o takich etapach, jak rozmowy z kierownictwem działów i zainteresowanymi stronami, przygotowanie i edukacja pracowników, wybór i szkolenie zespołu do spraw zarządzania kontraktem, czy określenie kontraktu oraz harmonogramu i sposobu dostarczania wyników (już w ramach monitorowania przedsięwzięcia)²⁵. Niektórzy autorzy definiują również cosourcing jako specyficzną formę współpracy realizowaną przez delegowanie personelu do obsługi zlecenia, ze względu na ich specyficzną wiedzę²⁶.

Jednocześnie większość badań problematyki BPO skupia się na obszarze finansów (korzyści i zagrożeń), niewiele miejsca poświęcając problematyce zmian w funkcjach i zadaniach specjalistów do spraw rachunkowości finansowej i zarządczej pracujących centrach outsourcingowych oraz osób z nimi współpracujących, a także roli rachunkowości realizowanej w centrach usług wspólnych²⁷.

Ostatnią tezę wywiadu dotyczy bezpośrednio konieczności prowadzenia badań i rozpowszechniania wiedzy nt. działalności BPO wśród polskich przedsiębiorców. Klienci zbyt często interpretują outsourcing, jako wyłączenie prostych czynności, wdrożenie systemów typu ERP, nie zauważając ewolucji branży i wdrażania nowych, innowacyjnych produktów²⁸. Przykładowo szacuje się, że z outsourcingu kadr i płac w Polsce korzysta jedynie około 10% przedsiębiorstw, podczas gdy w Europie jest to niema połowa²⁹.

Równocześnie sama oferta branży outsourcingowej musi się zmieniać. Badania klientów wskazują, że kluczowe są dla nich wiedza, doświadczenie i dostępność wysokiej klasy specjalistów, ale również postawy dostawców – chęć zrozumienia biznesu, a nie jedynie realizacji umowy. Oczekuje się od nich postawy proaktywnej i wdrażania innowacji wspierającej budowanie pozycji rynkowej klienta³⁰.

5. Zakończenie

Rozwój usług outsourcingowych, w szczególności w zakresie BPO wpływa bezpośrednio na odświeżenie możliwości realizacji downsizingu, pomaga również rozwiązać kilka istotnych problemów w trakcie jego wdrażania i wzmocnić efekty. Opinia ekspercka potwierdziła założenia początkowe, jednak za najważniejszą konkluzję należy uznać również potrzebę praktyki: poznawania i udokumentowania efektów outsourcingu.

²³ B. Ghodeswar, J. Vaidyanathan, *Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities*, op. cit., s. 27.

²⁴ Por. M. Sajdak, *An agile, lean or flexible enterprises - are they synonymous or different notions?*, /W:/ *Wybrane problem zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, red. naukowy S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 177.

²⁵ A. Wodecka-Hyjek, *Outsourcing i co-sourcing jako forma współpracy dostawcy i odbiorcy usług*, „Zeszyty Naukowe” nr 670 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005, s. 81-82.

²⁶ C.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 15 i 43, cytata za: A. Wodecka-Hyjek, *Outsourcing i co-sourcing jako forma współpracy dostawcy i odbiorcy usług*, op. cit., s. 83.

²⁷ E. Zarzycka, M. Michalak, *Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych*, op. cit., s. 201.

²⁸ *Ćwierć wieku budowania procesów biznesowych*, „Outsourcing Magazine”, wydanie specjalne 2015, s. 10.

²⁹ M. Złoch, *Polski rynek outsourcingu wart 13mld zł*, „Outsourcing Magazine”, nr 4(30)/2011, s. 35.

³⁰ M. Smoliński, *Transformacja BPO*, op. cit. .

Kolejne badania powinny zmierzać w kierunku budowy modeli opisujących zdolność wdrażania outsourcingu, uzależnienie jego potencjalnych efektów od struktury kosztów, uwarunkowań technologicznych, warunków rynkowych, a także wpływu samego wdrożenia na osiągnięcie faktycznych przewag konkurencyjnych (dla danych branż)³¹. Konieczność pogłębiania i dokumentacji wiedzy w tym zakresie jest również związana z obawami przed korzystaniem z outsourcingu, do których należą (wg kolejności): strata kontaktu z rynkiem, obawa przed utratą poufnych danych, ryzyko wzrostu kosztów, ponoszenie strat z powodu braku wystarczających kompetencji firmy outsourcingowej czy uzależnienie od usługodawcy³². Jednocześnie to właśnie firmy outsourcingowe mogą być gwarantem lepszego kontaktu z rynkiem, czy bezpieczeństwa (gdyż dla nich to jeden z kluczowych fundamentów działania i współpracy³³), co powinno również potwierdzać możliwości jego wykorzystania w celu realizacji strategii downsizingu.

Światowy rynek outsourcingu, w tym BPO, mimo ciągłego rozwoju, z pewnością stoi w obliczu zmian związanych ze spadającą satysfakcją klientów i oczekiwanymi zmianami³⁴. Warto rozpoznawać te oczekiwania i wskazywać klientom dodatkowe wartości, w tym wierać ich np. w strategiach zmniejszenia skali działalności i wzrostu elastyczności.

Podsumowując wartość outsourcingu dla opcji downsizingu, warto posłużyć się bezpośrednim cytatem z wywiadu eksperckiego: „Znacznie lepiej powierzyć nowe zadania komuś, kto nas zna i rozumie nasz biznes. BPO w zakresie księgowo-kadrowym, nie jest tylko wyrzuceniem na zewnątrz prostych czynności, ale gwarantuje uzyskanie spojrzenia „z dystansu” przez kogoś, kto zna nasze wnętrze. Partner BPO spełnia rolę „lekarza rodzinnego”, który jako pierwszy zauważa symptomy ewentualnych problemów, ale wskazuje również sposób wykorzystania szans.”

Literatura

1. Bitkowska A., *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
2. Blumberg D. F., *Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market*, “Management Service Quality: An International Journal”, Vol. 8 Iss: 1, 1998.
3. Budzyńska K., *Centra zewnętrznej obsługi biznesu i ośrodki usług wspólnych w rozwoju polskiej gospodarki*, /W:/ *Konkurencyjność i usługi w zrównoważonym rozwoju obszarów Wiejskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 705, 2012.
4. Bujak E., *Transformacja BPO, Outsourcing 2014. Droga do doradztwa*, ICAN Institute, Warszawa 2014.
5. *Ćwierć wieku budowania procesów biznesowych*, „Outsourcing Magazine”, wydanie specjalne 2015.
6. Ghodeswar B., Vaidyanathan J., *Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities*, “Business Process Management Journal”, February 2008.
7. Grześ A., *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym*, /W:/ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. naukowa: E. Jędrzych, J.P. Lenzion, Łódź 2010.
8. Banach K., *Podejście procesowe wsparciem dla rosnącego biznesu*, „Outsourcing Magazine”, wydanie specjalne 2015.
9. Jennings D., *Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model*, “Management Decision”, Vol. 40 Iss: 1, 2002.

³¹ D. Jennings, *Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model*, “Management Decision”, Vol. 40 Iss: 1, 2002, s.26.

³² *Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu 2013*, op. cit., s. 24.

³³ C. Middleton, *Get out of the bunker*, “Professional Outsourcing”, Issue 3 Autumn 2010, s. 24.

³⁴ Por. L. Zakrzewska, *Transformacja BPO, Outsourcing 2014. Droga do doradztwa*, ICAN Institute, Warszawa 2014, s.5.

10. Kopczyński T., *Outsourcing a potencjał pracowniczy przedsiębiorstwa*, /W:/ *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. naukowy: K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
11. Maertz Jr C.P., Wiley J.W., Lerouge C., Campion M.A., *Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing*, "Industrial Relations a journal of economy and society", April 2010.
12. Maister D.H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Helion, 2006.
13. Middleton C., *Get out of the bunker*, "Professional Outsourcing", Issue 3 Autumn 2010.
14. Milne J., *Dokument Management*, "Professional Outsourcing", Issue 6 Autumn 2011.
15. Minnick D.J., Ireland R.D., *Inside the new organization: a blueprint for surviving restructuring, downsizing, acquisitions and outsourcing*, "Journal of Business Strategy", vol. 26 no. 1, 2005.
16. *Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu 2013*, FORUM Press 2013.
17. *Polska branża BPO stoi*, „Outsourcing Magazine”, wydanie specjalne 2015.
18. Sajdak M., *An agile, lean or flexible enterprises - are they synonymous or different notions?*, /W:/ *Wybrane problem zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, red. naukowy S. Trzcieliński Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
19. Smoliński M., *Transformacja BPO, Outsourcing 2014. Droga do doradztwa*, ICAN Institute, Warszawa 2014.
20. Sobolewski H., Wojtkowiak G., *Współczesny wymiar downsizingu - wskazanie skali i uporządkowanie terminologiczne*, /W:/ *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych: Restrukturyzacja - Zarządzanie – Analiza*, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
21. Świętek Ł., Więckowski I., *Miejsce jakości wśród determinant zastosowania outsourcingu*, „Wybrane Problemy Inżynierskie”, nr 2, 2001.
22. Wodecka-Hyjek A., *Outsourcing i co-sourcing jako forma współpracy dostawcy i odbiorcy usług*, „Zeszyty Naukowe” nr 670 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005.
23. Zakrzewska L., *Transformacja BPO*, Outsourcing 2014. Droga do doradztwa, ICAN Institute, Warszawa 2014.
24. Zarzycka E., Michalak M., *Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 130, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2013.
25. Ziółkiewicz M., *Rola polski w rozwoju outsourcingu usług z kręgu BPO*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finanse” 2010, vol. 6, nr 4.
26. Złoch M., *Polski rynek outsourcingu wart 13mld zł*, „Outsourcing Magazine, nr 4(30)/2011, s. 35.

Summary

OUTSOURCING OF ACCOUNTING AND PAYROLL AS A TOOL OF DOWNSIZING AND MAKING THE COMPANY FLEXIBLE

The aim of this article is to present outsourcing as one of the tools of downsizing. Business process outsourcing (BPO) will be an indirect field of interest: BPO is one of the fastest growing branches in Poland. The research was based on the review of literature and an expert interview with a specialist from that branch – as an assumption it shall try to find connections between the above methods of management and be an introduction to further research. The main thesis of the interview confirmed the possibilities to use outsourcing in downsizing, they indicated also the challenges regarding education of the inner client and documenting of the effects and modelling of good practice in outsourcing cooperation.

Teresa Myjak
Zakład Zarządzania i Turystyki
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

OUTSOURCING FUNKCJI PERSONALNEJ W KONTEKŚCIE RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA

Streszczenie

Celem opracowania jest pokazanie znaczenia outsourcingu funkcji personalnej w działalności przedsiębiorstwa dokonującego restrukturyzacji zatrudnienia, a także możliwych korzyści oraz zagrożeń wynikających z jego zastosowania w przedsiębiorstwie. Artykuł został przygotowany w oparciu o źródła wtórne. Rozważania teoretyczne zostały uzupełnione wynikami badań w zakresie outsourcingu personalnego.

1. Wprowadzenie

Outsourcing, mimo dużej popularności, nie jest nową koncepcją w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jego obszar zastosowania obejmuje szeroką gamę usług, począwszy od prostych czynności, jak np.: sprzątanie pomieszczeń biurowych, serwisowanie urządzeń czy sprzętu, po czynności złożone, jak np.: technologie informatyczne i komunikacyjne, rekrutację czy administrację wynagrodzeń. Branża świadcząca te usługi dojrzeła i rozprzestrzeniła się nie tylko na rynki krajowe, ale także międzynarodowe. Typowe dla outsourcingu są z reguły lokalne firmy informatyczne czy konsultingowe w zakresie kadr, ale coraz większe zainteresowanie wykazują także duże przedsiębiorstwa¹. Co istotne, nie istnieją formalne oraz przedmiotowe ograniczenia w zakresie stosowania outsourcingu, dlatego w praktyce gospodarczej outsourcing ma bardzo szerokie zastosowanie². Standardowa umowa outsourcingowa zawiera między innymi następujące kwestie: przedmiot i zakres umowy, zasady świadczenia umowy, podział

¹ P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 46.

² P. Skrzypek, *Outsourcing procesów obsługi klientów – ratunek w dobie kryzysu czy ucieczka do przodu na czas prosperity? /W:/ Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. naukowa: A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 391.

odpowiedzialności oraz wynagrodzenie firmy outsourcingowej³. Ważne są także zabezpieczenia⁴, które należy uwzględnić w ramach podejmowanych działań. Outsourcing funkcji personalnej rozpatrywany na płaszczyźnie restrukturyzacji zatrudnienia wymaga ukazania m.in. jego istoty także potencjalnych korzyści i zagrożeń wynikających z jego zastosowania w przedsiębiorstwie, co zostało w niniejszej publikacji opisane.

2. Istota outsourcingu

Outsourcing jest terminem, który nie ma powszechnie używanego, jednoznacznego odpowiednika w języku polskim. Zazwyczaj definiuje się go jako „przekazywanie części prac realizowanych przez przedsiębiorstwo na zewnątrz organizacji” albo „jako proces wydzielenia ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa obszarów działalności pomocniczej”, a jego celem jest: restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie, obniżenie kosztów działalności, poprawa podstawowych wielkości ekonomicznych, uzyskanie wyższej jakości usług w wyniku specjalizacji działalności, a także usprawnienie procesu zarządzania organizacją⁵. Często pojęcie outsourcingu jest interpretowane jako „przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa jego funkcji, czyli działań powtarzalnych i przekazanie ich do wykonania podmiotom zewnętrznym” oraz jako „sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, polegający na realizacji niektórych jego funkcji przez podmioty zewnętrzne”⁶. Outsourcing jest więc metodą restrukturyzacji przedsiębiorstwa, którego istota sprowadza się do przekazania określonych funkcji lub zadań podmiotom zewnętrznym. W wyniku takich decyzji, organizacja, która do tej pory realizowała określone działania, obecnie jest w tym obszarze obsługiwana. Outsourcing umożliwia zatem odciążenie przedsiębiorstwa od tej części aktywności, która nie znajduje się w zasięgu jego kluczowych kompetencji i nie jest najlepiej opanowana, a którą inne podmioty mogą wykonać lepiej, szybciej a nawet taniej⁷.

Z powyższych rozważań wynika, że istotą outsourcingu jest przekazanie firmie zewnętrznej, specjalizującej się w konkretnej dziedzinie, dotychczas wykonywanych funkcji w ramach zasobów własnych przedsiębiorstwa. Działania takie mają na celu osiągnięcie większej wydajności organizacji, która korzysta z outsourcingu, powodując tym samym zmiany nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również w gospodarce (np. powstawanie nowych firm outsourcingowych).

3. Korzyści i zagrożenia wynikające z wykorzystania outsourcingu

Korzyści związane z zastosowaniem outsourcingu są różnorakie, począwszy od pozbycia się kosztów osobowych, poprzez koszty utrzymania infrastruktury, na uwolnieniu się od trudnych działań w obszarze przedsiębiorstwa skończywszy. Wykorzystanie outsourcingu umożliwia wzrost elastyczności, reagowanie na zmiany w otoczeniu zewnętrznym oraz powiększenie ogólnej efektywności firmy. Jednakże outsourcing nie jest pozbawiony wad, wśród których można wskazać: zwiększenie kosztów w sytuacji, gdy zleceniobiorcy zwiększą ceny lub wprowadzą mniej korzystne warunki współpracy, albo jeśli na-

³ M. Godlewska, *Jak się umawiać? Zasady współpracy z firmą outsourcingową*, „Personel i Zarządzanie”, 2005, nr 3, s. 28-31.

⁴ K. Pawłowska, *Mniej wydatków, więcej czasu. Przykład outsourcingu administracji kadrowo-placowej*, „Personel i Zarządzanie”, 2005, nr 3, s. 36.

⁵ K. Padzik, *Leksykon HRM: podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 62-63.

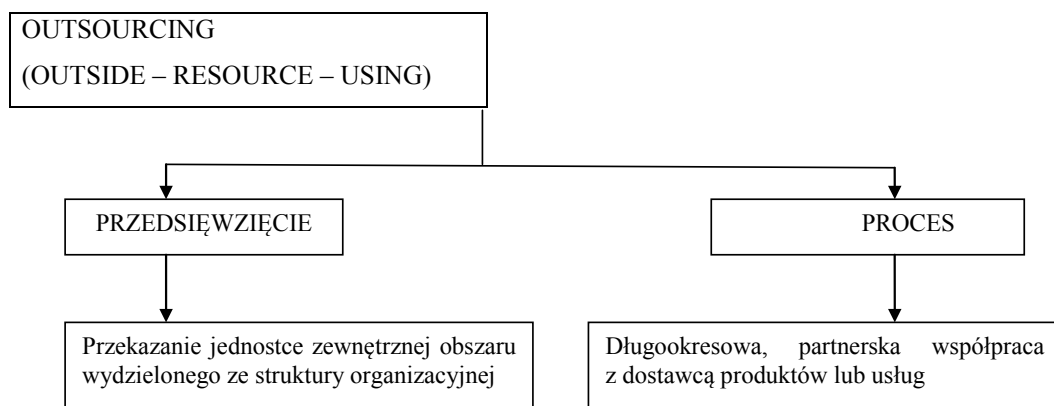
⁶ *Leksykon Zarządzania*, Red. prowadzący: M. Adamska, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 398.

⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 112.

stąpi uzależnienie od innych przedsiębiorstw, utrata kadr czy posiadanych zasobów wiedzy⁸. Ponieważ outsourcing ma charakter długoterminowego przedsięwzięcia oddziałującego na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, decydenci, rozważający zlecenie takich usług, powinni przeanalizować zarówno korzyści, jak też niebezpieczeństwa wynikające z takich rozwiązań oraz zdecydować, jakie działania będą najlepsze dla organizacji ze względów strategicznych, ekonomicznych i rynkowych⁹.

Syntetyczne zestawienie potencjalnych korzyści oraz kosztów związanych z wykorzystaniem outsourcingu zawiera odpowiednio: tabela nr 1 oraz tabela nr 2.

Rysunek 1: Elementy składające się na współczesne pojęcie outsourcingu



Źródło: M. Trocki, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wyd. PWE, Warszawa 2010, s. 48.

Tabela 1: Potencjalne korzyści outsourcingu

Podział	Charakterystyka
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> - dopasowywanie wewnętrznych funkcji pomocniczych do większej, silniejszej konkurencji, - skupienie się na kluczowych kompetencjach, - redukcja ryzyka wynikająca ze zmian rynkowych, konkurencji, konsolidacji przemysłu, regulacji w otoczeniu, warunków w otoczeniu, warunków finansowych i technologicznych dotyczących procesów dodatkowych, - poprawa elastyczności zgodnie z szybko zmieniającym się otoczeniem - przyśpieszenie transformacji biznesu.
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> - osiągnięcie ekonomicznej skali poprzez ingerowanie dostawców w koszty infrastruktury coraz większej liczby klientów, - wprowadzenie najnowszych technologii bez nakładów na inwestycje i ryzyka krzywej postępow.

⁸ A. Bitkowska, *Outsourcing i offshoring procesów biznesowych. /W:/ Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. naukowa: E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 186.

⁹ K. Pawłowska, *Powierzyć aby zyskać. Argumenty przemawiające za outsourcingiem funkcji administracyjnych firmy*, „Personel i Zarządzanie”, 2005, nr 3, s. 33.

Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - pozytywna reakcja rynku na aktywne cięcie kosztów, - zmiana struktury kosztów stałych i zmiennych, - powstanie bodźców dla dostawców usług poprzez redukcję kosztów przy jednoczesnej poprawie jakości, produktywności i bezpieczeństwa przez konwertowanie centrum kosztów wewnętrznego klienta w centrum korzyści dostawcy, - osiągnięcie przejrzystości kosztów, - wzrost dochodów poprzez przesunięcie kapitału w procesy kluczowe, generujące zyski takie, które wcześniej nie były opłacalne, - generowanie przepływów pieniężnych poprzez przekazanie środków trwałych i wartości niematerialnych, - generowanie przepływów pieniężnych poprzez przekazanie środków trwałych i wartości niematerialnych.
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - rotacja stanowisk, - zaangażowanie personelu w redukcję kosztów, - wprowadzenie dyscypliny procesów poprzez standaryzację. - uzyskanie dostępu do światowej jakości ekspertyz biznesowych, przemysłowych, technicznych, niedostępnych wewnątrz organizacji, - reorientacja wewnętrznych zasobów jakości na bardziej wartościowe, - zastępowanie wewnętrznych procesów, w których brakuje kontroli i odpowiedzialności na procesy światowej jakości, na dojrzałym poziomie.

Źródło: M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 45.

Z tabeli nr 1 widać, że podmioty gospodarcze decydujące się na skorzystanie z usług outsourcingowych mogą odnieść wiele korzyści z tego tytułu. Jednakże istnieją również niebezpieczeństwa, na które muszą być przygotowane firmy. Dokonując bilansu, więcej jest jednak pozytywnych niż negatywnych stron, co z pewnością wpływa na popularność stosowania takich rozwiązań w praktyce gospodarczej.

Tabela 2: Potencjalne zagrożenia outsourcingu

Podział	Charakterystyka
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> - niepewność regulacji prawnych, - zagrożenia dla poufności danych, - ograniczona opłacalność, jeśli zawiodą relacje, - brak znajomości lokalizacji i dostawców usług, - opozycja dla innych koncepcji zarządzania, - wysokie bariery wyjścia.
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> - ryzyko zakłóceń technicznych, - możliwość oszustwa dostawcy, co do nowoczesności zastosowanej technologii.
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - dodatkowe nie przewidziane koszty transakcyjne – przekroczenie budżetu na outsourcing, - ujawnienie zdolności finansowej, - wyższe koszty zarządzania zmianą, - wyższe koszty dostawcy niż zakładane.

Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - ujawnienie braku zaangażowania dostawcy, - zależność od kosztów, - utrata ekspertyz wewnętrznych, - ograniczenie procesów wewnętrznych i narzędzi zarządzania dostawcami, - utrata kontroli nad wydzieloną działalnością, - brak motywacji dostawcy do poprawy swoich błędów, - zwolnienia jednych pracowników lub zatrudnianie innych – co wpływa na złą atmosferę w pracy.
---------------	--

Źródło: M. Kłós, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 49.

4. Outsourcing funkcji personalnej

Outsourcing funkcji personalnej oznacza wydzielenie z funkcji personalnej określonych zadań i, jak już wspomniano, powierzenie ich realizacji podmiotowi zewnętrznemu. Głównymi przesłankami w obszarze funkcji personalnej są: obniżenie kosztów osobowych, ograniczenie ryzyka personalnego, dostęp do specjalistycznej wiedzy np. z zakresu zasobów ludzkich, koncentracja na kluczowych procesach personalnych tworzących wartość dodaną, rosnąca złożoność kwestii personalnych, braki kompetencyjne własnych kadr czy też wysokie koszty nabycia nowoczesnych informatycznych systemów kadrowych¹⁰. Wszystkie te kwestie w praktyce gospodarczej prowadzą oczywiście „do różnorodnych konsekwencji w sferze zatrudnienia oraz relacji społecznych i organizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym (wydzielającym określone usługi) a podmiotami realizującymi te usługi po wydzieleniu”¹¹.

Współcześnie funkcja personalna, poprzez kapitałowe podejście do roli i znaczenia człowieka dla konkretnego przedsiębiorstwa, urosła do rangi partnera biznesowego wspierającego osiągnięcie celów właścicieli oraz filozofii obniżania niepewności funkcjonowania organizacji w warunkach dynamicznych zmian¹². Wiele firm decyduje się na zlecenie na zewnątrz funkcji kadrowo-płacowej, gdyż jej wykorzystanie powoduje uproszczenie struktury działu personalnego firmy oraz pozwala zaoszczędzić czas, który można wykorzystać na inne kluczowe aspekty działalności¹³. Dla wielu pracodawców obsługa kadrowo-płacowa jest czasochłonna, kosztowna i wymagająca nieustannego monitorowania zmian w przepisach prawa. Tymczasem zastosowanie outsourcingu powoduje wywiązywanie się zleceniobiorcy z konkretnych zobowiązań i nie musi być codziennym obowiązkiem pracodawcy¹⁴. Obecnie branża wyspecjalizowanych usług biznesowych zajmująca się outsourcingiem jest jedną z najszybciej rozwijających się branż w Krakowie, a w centrach tego typu usług zatrudniani są głównie ludzie młodzi (średnia wieku wynosi tu około 30 lat). Prawie 90% zatrudnionych w centrach usług to osoby z wyższym wykształceniem¹⁵.

Rynek outsourcingu cały czas się rozwija, o czym świadczą dane statystyczne. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę IDC na zlecenie ADP Polska, rocznie o 10% rośnie rynek outsourcingu

¹⁰ *Leksykon Zarządzania*, red. prowadzący: M. Adamska, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 399.

¹¹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2007, nr 6, s. 41.

¹² T. Kawka, *Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji*. /W:/ Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, red. naukowa: M. Gableta, A. Pietron-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 241.

¹³ P. Budzbon, *Kadry na odległość*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, nr 3, s. 50.

¹⁴ P. Wróblewski, *Dwie strony umowy. Co warto wiedzieć o outsourcingu kadrowo-płacowym*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, nr 10, s. 62.

¹⁵ *Co może młodzież? Absolwenci szkół wyższych i ponadgimnazjalnych na małopolskim rynku pracy*. Wojewódzki Urząd Pracy, Kraków 2014, s. 8.

w obszarze kadrowo-płacowym. Przykładowo w 2009 roku wartość rynku outsourcingu w tym zakresie oceniana była na 304 mln zł. Natomiast międzynarodowe badania przeprowadzone w 2010 roku przez Heliview Research na zlecenie ADP (wśród firm liczących od 50 do 2,5 tys. pracowników) pokazały, że w naszym kraju największym zainteresowaniem cieszy się outsourcing w zakresie szkoleń i rozwoju, z którego korzysta 29% podmiotów oraz w zakresie BHP – 25%. Popularny jest także outsourcing w obszarze rekrutacji, który stosuje 19% przedsiębiorstw. Z kolei z usługi rozliczania wynagrodzeń korzysta 10% badanych respondentów. Ponadto wyniki badań wskazują, że najrzadziej firmy decydują się na outsourcing usługi: zarządzanie wynikami, na co wskazało jedynie 4% przedsiębiorstw. Jeżeli chodzi o plany w zakresie outsourcingu funkcji personalnej, respondenci okazali znaczne zainteresowanie, ponieważ aż 40% firm aktualnie wydzielających na zewnątrz co najmniej jedną funkcję personalną rozważa w ciągu 1–2 lat rozszerzenie firmy na kolejne funkcje. Natomiast wśród firm jeszcze niekorzystających z tego typu outsourcingu aż 48% planuje jego wprowadzenie¹⁶.

5. Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie

„Restrukturyzacja zatrudnienia jest zamierzonym działaniem, polegającym na dokonywaniu w określonym czasie ważnych zmian w obszarze zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, które ma na celu dostosowanie posiadanego potencjału pracowniczego do potrzeb organizacji działającej w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. Restrukturyzacja zatrudnienia kojarzy się przede wszystkim ze zwolnieniami, ale może też być zmianą o charakterze jakościowym, mającą postać przekształcenia struktury kwalifikacyjnej, zawodowej lub stanowiskowej pracowników. Restrukturyzacja zatrudnienia obejmuje z reguły: redukcję zatrudnienia, redukcję liczby szczebli zarządzania, wyłączenie pracowników na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz rekonwersję zawodową¹⁷”.

Zasadniczym celem restrukturyzacji zatrudnienia jest: wzrost efektywności organizacji prowadzący do zwiększenia jej wartości rynkowej, zharmonizowany z interesami menedżerów i pracowników, którzy się do tego przyczyniają, a także zdobywanie nowych rynków i zwiększanie udziałów w rynku, co w konsekwencji przyczyni się do maksymalizacji zysków czy też zwiększenia dywidend¹⁸.

Nasilająca się presja konkurencyjna, otwieranie się rynków krajów rozwijających się oraz wzrost wymagań i oczekiwań konsumentów, mobilizują przedsiębiorstwa do poszukiwania zarówno innowacyjnych produktów, jak i obniżania kosztów działalności. Analizowanie poszczególnych funkcji realizowanych przez firmy koncentrujące się na działaniach, mieszczących się w obszarze ich kompetencji i wydzielenie pozostałych funkcji poza przedsiębiorstwo staje się coraz powszechnym zjawiskiem¹⁹.

Restrukturyzacja zatrudnienia jest surowym sprawdzianem kompetencji menedżerów, i, jak zauważa T. Oleksyn, popełniana jest tu duża liczba błędów²⁰:

- unikanie bądź odsuwanie w czasie obiektywnie niezbędnych zmian; potęguje to jedynie trudności i sprawia, że restrukturyzacja w przyszłości (przeprowadzana zazwyczaj już przez inne kierownictwo) będzie bardziej drastyczna i bolesna;

¹⁶ <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html> (dostęp: 10.06.2015).

¹⁷ <http://nf.pl/manager/restrukturyzacja-zatrudnienia-dostosowana-do-strategii-rozwoju>, 8178,151 (dostęp: 15.06.2015)

¹⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, op.cit., s. 240.

¹⁹ M. Aluchna, *Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie. /N/: Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, Red. naukowa: M. Aluchna, Wyd. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 31.

²⁰ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 185.

- nadmiar zmian, wprowadzający chaos oraz powodujący zniechęcenie i frustrację, zwłaszcza, gdy nie ma ciągłości działań i konsekwencji we wdrożeniach; często wiąże się to z nadmierną rotacją kadry zarządzającej;
- nietrafność lub sprzeczność celów; brak ich optymalizacji; brak powszechnej dla nich akceptacji;
- schematyzm i niewłaściwy kierunek działań; uleganie „owczemu pędowi” – robienie czegoś tylko dlatego, że robią to inni;
- zbyt szybkie przechodzenie do fazy realizacyjnej, bez dostatecznych analiz i refleksji;
- słaba operacjonalizacja działań; nieposługiwanie się metodami sieciowymi przy dużych i trudnych restrukturyzacjach;
- niepanowanie nad materią; nadmiernie uleganie różnym grupom nacisków i interesów;
- brak konsekwencji i determinacji w przeprowadzaniu obiektywnie niezbędnych zmian;
- zapominanie o tym, że zmiany dotyczą żywych ludzi; należy brać pod uwagę nie tylko względy ekonomiczne, ale również etykę i dobre obyczaje.

Na podstawie rozważań dokonanych w niniejszym opracowaniu należy stwierdzić, że restrukturyzacja zatrudnienia, musi być procesem racjonalnie przygotowanym od strony zarządzania zasobami ludzkimi. Należy bowiem zadbać o to, aby opracować kolejność działań w zakresie dokonywanych zmian w strukturze organizacyjnej wraz z poinformowaniem o tym fakcie pracowników. Należy także przeprowadzić szkolenia dostosowane do nowej sytuacji w firmie, a po zakończeniu procesu restrukturyzacji wskazane byłoby przeprowadzenie badań klimatu organizacyjnego wraz z badaniem satysfakcji pracowników, którzy uczestniczyli w procesie przemian.

6. Zakończenie

W obliczu wymogów zmieniającego się otoczenia zewnętrznego, przedsiębiorstwa muszą stawiać czoła ciągle nowym wyzwaniom rynkowym. Skutecznym rozwiązaniem staje się outsourcing funkcji personalnej, który jest popularnym narzędziem wykorzystywanym przez małe, średnie, ale także duże firmy realizujące proces restrukturyzacji zatrudnienia. Zlecając określone zadania podmiotom zewnętrznym specjalizującym się w obszarze funkcji personalnej, firmy mają możliwość skoncentrowania uwagi na kluczowej działalności branżowej.

Na zakończenie trzeba podkreślić, że zasadniczymi przesłankami, przemawiającymi za wdrażaniem outsourcingu personalnego w przedsiębiorstwie są²¹:

- zmniejszenie kosztów funkcji personalnej;
- ograniczenie ryzyka personalnego;
- dostęp do specjalistycznej wiedzy;
- koncentracja na kluczowych procesach personalnych;
- globalizacja i w efekcie wzrost złożoności procesów zarządzania zasobami ludzkimi;
- braki kompetencyjne własnej kadry;
- chęć rozwoju w duchu nowych technologii i strategii;
- wysokie koszty implementacji własnych nowoczesnych rozwiązań personalnych.

Literatura

1. Aluchna M., *Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie. /W:/ Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, red. naukowa: M. Aluchna, Wyd. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.

²¹ http://www.governica.com/Outsourcing_personalny (dostęp: 10.06.2015)

2. Bitkowska A., *Outsourcing i offshoring procesów biznesowych. /W:/ Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. naukowa: E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
3. Budzbon P., *Kadry na odległość*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, nr 3.
4. *Co może młodzież? Absolwenci szkół wyższych i ponadgimnazjalnych na małopolskim rynku pracy*. Wojewódzki Urząd Pracy, Kraków 2014.
5. Godlewska M., *Jak się umawiać? Zasady współpracy z firmą outsourcingową*, „Personel i Zarządzanie”, 2005, nr 3.
6. <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarządzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html>.
7. <http://nf.pl/manager/restrukturyzacja-zatrudnienia-dostosowana-do-strategii-rozwoju,8178,151>.
8. http://www.governica.com/Outsourcing_personalny.
9. Kawka T., *Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji. /W:/ Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. naukowa: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
10. Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
11. Lachiewicz S., Matejun M., *Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2007, nr 6.
12. Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
13. *Leksykon HRM: podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, K. Padzik, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
14. *Leksykon Zarządzania*, Red. prowadzący: M. Adamska, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
15. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
16. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
17. Pawłowska K., *Powierzyć aby zyskać. Argumenty przemawiające za outsourcingiem funkcji administracyjnych firmy*, „Personel i Zarządzanie”, 2005, nr 3.
18. Skrzypek P., *Outsourcing procesów obsługi klientów – ratunek w dobie kryzysu czy ucieczka do przodu na czas prosperity? /W:/ Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. naukowa: A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
19. Trocki M., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wyd. PWE, Warszawa 2010.
20. Wróblewski P., *Dwie strony umowy. Co warto wiedzieć o outsourcingu. kadrowo-płacowym*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, nr 10.

Summary

OUTSOURCING OF PERSONNEL FUNCTION IN THE CONTEXT OF THE RESTRUCTURING OF EMPLOYMENT

The aim of the study is to demonstrate the importance of outsourcing functions in the ventures of the company which is restructuring its employment as well as the possible benefits and risks of its use in the enterprise. The preparation of the article was based on secondary sources. Theoretical considerations are complemented by the results of research in the field of personnel outsourcing.

Mirosław Borek
Doktorant Wydziału Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Jolanta Walas-Trębacz¹
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SKUTKI WYWOŁANE ZMIANĄ WARUNKÓW UMOWY OUTSOURCINGOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

Celem opracowania jest zaprezentowanie roli outsourcingu w działalności współczesnych przedsiębiorstw. Ważnym warunkiem efektywnej realizacji działań outsourcingowych między partnerami jest dobrze przemyślana i przygotowana umowa outsourcingowa.

Niniejsze opracowanie zawiera część teoretyczną, w której przedstawiono interpretacje pojęcia outsourcingu, istotę i cechy kontraktu outsourcingowego a także kluczowe jego elementy. Ponadto artykuł posiada walory praktyczne, gdyż prezentuje rodzaje wprowadzonych zmian w zakresie współpracy między dwoma przedsiębiorstwami, które podpisały ze sobą kilkuletnią umowę outsourcingową oraz skutki, jakie zostały wywołane u obu partnerów po przeprowadzeniu renegotiacji wcześniej ustalonych warunków współpracy outsourcingowej.

1. Wprowadzenie

Obecne otoczenie biznesowe, charakteryzujące się wysoką złożonością i dużą turbulencją, jest kluczowym czynnikiem decydującym o konieczności wprowadzenia zmian w organizacjach gospodarczych. Współczesne tendencje zarządzania oraz powstałe na ich gruncie innowacyjne koncepcje wskazują na rosnące znaczenie zarządzania przedsiębiorstwami ukierunkowanego na kluczowe kompetencje, jakoś,

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego na rok 2015.

procesy, koszty, czas, kooperację organizacji i świadczenie usług. Wszystkie te koncepcje mają na celu dążenie do rozwoju przedsiębiorstwa, usprawnienia i uporządkowania jego wewnętrznej struktury organizacyjnej, poprawy zdolności konkurencyjnej przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów, poprawy jakości oferowanych produktów i usług oraz orientacji na klienta.

Jedną z koncepcji zarządzania stanowiących odpowiedź przedsiębiorstw na zmieniające się warunki w otoczeniu jest outsourcing. Zastosowanie outsourcingu pozwala na wyeliminowanie procesów, które są zbędne albo mało znaczące dla podstawowego działania przedsiębiorstwa, przyczyniając się do rekonfiguracji jego dotychczasowego łańcucha wartości. W wyniku tego powstaje uproszczony i odznaczający się większą sprawnością system organizacyjny.² Wprowadzając poważne zmiany w organizacji gospodarczej outsourcing zmienia przedsiębiorstwo zarówno w obszarze ekonomicznym, organizacyjnym, ale także społecznym.

Decydując się na wdrożenie w przedsiębiorstwie takiego rozwiązania należy zwrócić szczególną uwagę na stworzenie odpowiedniej umowy outsourcingowej. Celem opracowania jest zaprezentowanie roli outsourcingu w działalności współczesnych przedsiębiorstw, niezbędnych elementów, które winna zawierać umowa outsourcingowa oraz zmian, jakie nastąpiły u obydwu partnerów po przeprowadzeniu renegocjacji wcześniej ustalonych warunków współpracy outsourcingowej.

Zawarcie właściwego kontraktu jest podstawą egzekwowania od dostawcy ustaleń poczynionych w trakcie negocjacji sprzedażowych³. Kontrakt określa, co jest przedmiotem usługi, w jakiej cenie ma być ona wykonana oraz wyznacza relacje między jej dostawcą a outsourcerem. W trakcie wykonywania kontraktu outsourcingowego może zająć konieczność renegocjacji jego warunków, dokonania zmian w zapisach umowy bądź zaproponowania kolejnych aneksów mających wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw zaangażowanych w outsourcing. Warto zatem na etapie zawierania umowy przewidzieć odpowiednie mechanizmy, które ułatwią modyfikację zakresu już realizowanych funkcji czy też wprowadzanie nowych usług, minimalizując przy tym ryzyko powstawania sporów.

2. Geneza i pojęcie outsourcingu

Pierwsze inicjatywy organizacyjne określane mianem outsourcingu miały miejsce w latach 60. XX w. i związane były z wydzielaniem funkcji informatycznych. Pionierem tej koncepcji była firma Electronic Data Systems E. Perota, która w 1963 r. zaproponowała firmie Blue Cross of Pennsylvania odpłatną realizację zadań informatycznych. Nastąpiło wówczas przekazanie całego działu przetwarzania danych przez duże przedsiębiorstwo⁴. Pojęcie outsourcingu do praktyki zarządzania zostało wprowadzone przez koncern General Motors w latach 80. na określenie zewnętrznego zaopatrzenia w części. Teoretycznych podstaw outsourcingu należy poszukiwać na gruncie zarówno nauk ekonomicznych, jak i nauk o zarządzaniu. Do ważniejszych koncepcji uzasadniających zastosowanie tej metody należą: koncepcja

² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 321

³ W literaturze przedmiotu pojęcia umowy i kontraktu stosowane są często zamiennie pomimo występowania pomiędzy nimi istotnych różnic. W ujęciu prawnym należy stosować pojęcie umowy, gdyż jest ono powszechnie wykorzystywane w przepisach prawa polskiego, m.in. w Kodeksie cywilnym. Przyjmuje się, że zawarcie umowy polega na zgodnym oświadczeniu woli (konsens) dwóch lub więcej stron zmierzających do wywołania w jej treści skutków prawnych (powstania, uchylenia lub zmiany uprawnień i obowiązków). Pojęcie kontraktu można stosować w rozważaniach teoretycznych, definiując go jako umowę zobowiązującą zawartą w piśmie między stronami (kontrahentami). W takim rozumieniu kontrakt stanowi podstawowy instrument wymiany dóbr i usług oraz stosunków kredytowych w obrocie gospodarczym (C. Mesjasz, *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, Nr 142, s. 60).

⁴ *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Direction*, (ed.) R. Hirschheim, A. Heinzl, J. Dibbern, Springer, Berlin 2002, s. 5.

dylematów *make or buy*, teoria kosztów transakcyjnych R.H. Coase'a i O. Williamsona, teoria kontraktualna przedsiębiorstwa A. Alchiana i H. Demsetza, zasada ekonomiki skali, koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera, koncepcja kluczowych kompetencji C.K. Prahalda i G. Hamela⁵.

W ujęciu ogólnym outsourcing można zdefiniować, jako wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Definicja ta wynika z etymologii angielskiego zwrotu „*outside-resource-using*”, od którego zjawisko wzięło swoją nazwę. Terminem outsourcing można więc określić takie poprzedzone świadomą decyzją biznesową⁶ działanie przedsiębiorstwa, w wyniku którego wydziela ono ze swojej struktury organizacyjnej niektóre z realizowanych przez siebie funkcji i przekazuje je do wykonania innym podmiotom gospodarczym.⁷ Wiąże się z tym oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy.⁸

Według niektórych badaczy przedmiot outsourcingu to także „zakres komponentów i produktów gotowych dostarczonych do przedsiębiorstwa przez niezależnych dostawców”⁹ oraz wsparcie się zewnętrznymi źródłami składników produkcji i innych działań przynoszących wartość dodaną.¹⁰ L. Loh i N. Venkatraman nazywają outsourcing innowacją administracyjną wywołującą u outsourcera zmianę władztwa korporacyjnego poprzez przeniesienie części odpowiedzialności za realizowane funkcje lub procesy poza obszar przedsiębiorstwa, najczęściej na podmiot niezależny organizacyjnie i kapitałowo¹¹. Natomiast D.J. Bryce i M. Useem traktują outsourcing, jako świadczenie przez przedsiębiorstwo zewnętrzne produktów czy usług związanych z główną funkcją lub działaniem ich użytkownika.¹² W odniesieniu do obszaru usług outsourcing jest przedsięwzięciem polegającym na zatrudnieniu profesjonalnego usługodawcy zewnętrznego do zaspokojenia wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa¹³ lub też „świadomym wyborem zastąpienia wewnętrznych funkcji usługowych wykorzystaniem agenta zewnętrznego do wykonania jednej lub wielu czynności usługowych”¹⁴

Przytoczone powyżej definicje outsourcingu, ilustrują odmiennosc interpretacyjną, która znajduje swój wyraz w poglądach różnych autorów. Prowadzi to do przekonania, że outsourcing określane jest w literaturze przedmiotu na tyle szeroko, iż dotyczy może właściwie niemalże każdego zakupu towaru czy usługi dokonanego przez przedsiębiorstwo od podmiotu zewnętrznego. Są jednak pewne cechy, które w przypadku każdego ujęcia definicyjnego outsourcingu odgrywają kluczową rolę i decydują o outsourcingowym charakterze relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego dostawcą. Przede wszystkim relacja ta musi mieć charakter długookresowy. Ponadto powinna być zorientowana na rezultaty.¹⁵

⁵ M. Matejun, *Outsourcing*, [w:] *Kompendium metod i technik zarządzania*, pod red. K. Szymańskiej, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 214-217.

⁶ T.L. Elliott, D.E. Torkko, *Word Class Outsourcing Strategies*, Telecommunications. American Edition, 1996, No. 30, s. 47

⁷ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13

⁸ J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 19

⁹ M. Kotabe, *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces*, Quorum Books, New York, NY, 1992, s. 103

¹⁰ D. Lei, M. Hitt, *Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities*, „Journal of Management”, 1995, Vol. 21, No. 5, s. 835-859

¹¹ L. Loh, N. Venkatraman, *Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect*, „Information Systems Research”, 1992, Vol. 3, No. 4, s. 334-358

¹² D.J. Bryce, M. Useem, *The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value*, „European Management Journal”, 1998, Vol. 16, No. 6, s. 635

¹³ D. Chou, *An Investigation into IS Outsourcing Success: The Role of Quality and Change Management*, „International Journal of Information Systems and Change Management”, 2007, Vol. 2, No. 2, s. 190-204

¹⁴ M. Li, T. Choi, *Triads in Services Outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge Transfer*, „Journal of Supply Chain Management”, 2009, Vol. 45, No. 3, S. 27-39

¹⁵ V. Jasques, *International Outsourcing Strategy and Competitiveness: Study on Current Outsourcing Trends*, Editions Publibook, Paris, 2006, s.19

Oznacza to, że usługodawca może swobodnie dokonać wyboru sposobu wykonywania funkcji czy procesu, który ma realizować.

Zatem outsourcing to koncepcja (metoda) zarządzania polegająca na względnie trwałym, długoterminowym, opartym na kontrakcie przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności gospodarczej (zadań, funkcji lub procesów) na wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu dynamicznego, interakcyjnego i partnerskiego charakteru współpracy. Jej celem jest uzyskanie korzyści ekonomicznych i jakościowych przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa macierzystego, co umożliwi budowanie przewagi konkurencyjnej i rozwój¹⁶.

Przedsięwzięcie outsourcingowe może być analizowane i oceniane biorąc pod uwagę cztery główne wymiary decyzyjne a mianowicie:

- obiekt outsourcingu (przedmiot wydzielenia),
- szerokość outsourcingu (liczbę procesów/funkcji objętych outsourcingiem w stosunku do liczby wszystkich procesów/funkcji wchodzących w skład łańcucha wartości badanego przedsiębiorstwa) i głębokość outsourcingu (odsetek czynności objętych outsourcingiem),
- częstotliwość występowania określonych relacji z partnerem outsourcingowym,
- kryteria dotyczące wyboru partnera outsourcingowego¹⁷.

Wśród przesłanek wyodrębnienia rodzajów outsourcingu można wymienić kryteria związane z funkcjami lub obszarami przedsiębiorstwa (rodzaj funkcji lub działalności oraz ich złożoności), celem, trwałością i zakresem wydzielenia, formą podporządkowania partnerów outsourcingowych, czy miejscem wykonywania usług (z uwzględnieniem obsługi zewnętrznej realizowanej za granicą)¹⁸.

Outsourcing cechuje się bardzo złożonym charakterem wykraczającym poza zwykłe zlecenie zadań podwykonawcom. Koncentruje się na zapewnieniu partnerskiej, długoterminowej współpracy wywołującej strategiczne skutki dla przedsiębiorstwa. Fundamentem metody jest wyznaczenie obszaru lub obszarów kluczowych dla budowy pozycji konkurencyjnej firmy macierzystej, przy jednoczesnym rozwijaniu trwałych, strategicznych relacji partnerskich z firmami usługowymi. Warunkiem tych interakcji jest pisemna kontrakcja współpracy, umożliwiająca m.in. przeniesienie odpowiedzialności za wykonywanie usług na firmę zewnętrzną oraz podział korzyści i ryzyka między partnerów.

3. Kluczowe elementy kontraktu outsourcingowego

Podstawowym aktem regulującym organizację, prawa i obowiązki stron oraz wszelkie inne obszary współpracy w procesie outsourcingu jest umowa (kontrakt)¹⁹. Umowy outsourcingowe wymagają formy pisemnej. Kontrakty dotyczące outsourcingu to dokumenty najczęściej wielostronicowe, zawierające szczegółowe zapisy wyszczególniające obowiązki zarówno outsourcera, jak i dostawcy usługi. Często są one traktowane z niewytłumaczalną niechęcią, jako symbol podejrzliwości, braku zaufania i konfliktu przeciwstawnych interesów stron. Jednakże jakość umowy outsourcingowej ma fundamentalne znaczenie dla skuteczności i efektywności procesu outsourcingu. Należy zwrócić uwagę, że dział prawny weryfikujący treść umowy najczęściej nie posiada pełnej wiedzy dotyczącej przedmiotu umowy i jedynie

¹⁶ M. Matejun, *Outsourcing [w:] Kompendium metod i technik zarządzania*, pod red. K. Szymańskiej, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 212.

¹⁷ J. Drzewiecki, *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, „Marketing i Rynek”, 2014, Nr 5, s. 318-319.

¹⁸ M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2006, Nr 989, s. 20.

¹⁹ W tym opracowaniu termin kontrakt i umowa outsourcingowa będą używane zamiennie.

nanosi w niej zmiany wynikające z Kodeksu cywilnego²⁰. Strona merytoryczna umowy powinna być zredagowana i zweryfikowana przez osoby na stanowiskach kierowniczych odpowiedzialne za realizację projektu outsourcingowego po uwzględnieniu sugestii pracowników operacyjnych związanych z wydzielanymi funkcjami i delegowanych do bezpośrednich kontaktów z usługodawcą.

Istnieje wiele powodów, dla których powinno się stworzyć wszechstronny, staranny i precyzyjnie sformułowany kontrakt:²¹

- dokument ten jest ważnym elementem kontroli ryzyka. Przewiduje się w nim różne sytuacje, kwestie i problemy, które mogą powstać w określonym czasie. Powinno się uwzględnić nawet mało prawdopodobne wydarzenia. Kiedy powstaną problemy i konflikty spowodowane przez nieuniknione ludzkie błędy, wtedy właśnie dobrze opracowany kontrakt pomoże szybko i tanio je rozwiązać. Jeżeli umowa jest nieprecyzyjna lub niespójna, to obie strony ryzykują, że spory trzeba będzie rozstrzygać w sądzie, co jest bardzo kosztowne.
- proces negocjowania kontraktu i formalne wyrażenie na piśmie intencji obu stron w zrozumiałym i precyzyjnym języku są dobrą sposobnością, by dostawca i nabywca dokładnie skonkretyzowali, czego oczekują od wzajemnej relacji. Oba procesy zmuszają kontrahentów do wysiłku na rzecz ścisłego zrozumienia tego, co, kiedy i jak muszą zrobić, i czego się mogą spodziewać po drugiej stronie.
- pisemny kontrakt jest często pomocny jako narzędzie komunikacji. Jeśli outsourcing jest zaplanowany na dłuższy okres, np. na pięć lat, trzeba zapewnić kontynuację procesu także po odejściu z pracy osób, które negocjowały umowę. Intencje nabywcy i dostawcy nie mogą być znane tylko negocjatorom.
- dobry kontrakt może być stosowany przez dostawcę jako dokument roboczy.

Dobry kontrakt powinien jasno, precyzyjnie i zrozumiale określać zakres działalności, do którego się odnosi, oraz jednoznacznie definiować role, odpowiedzialność, obowiązki i oczekiwania stron. Z drugiej strony nie powinien on jednak być zbyt rygorystyczny, ponieważ dostawca odczuwający zbyt dużą jego szczegółowość może chcieć rekompensować ryzyko finansowe za pomocą obniżki kosztów pomocniczych lub podwyżki marży na dostarczane dobra lub usługi. Kontrakt nie może być traktowany jako sposób wywierania presji na partnera. Przede wszystkim powinien zapewnić zachowanie równowagi wzajemnej relacji.

Choć kontrakt jest dokumentem prawnie wiążącym, to niezajomość prawa jest głównym czynnikiem decydującym o opracowaniu skutecznej i korzystnej dla obu stron umowy outsourcingowej. Najważniejsze są kwalifikacje potrzebne do takiego skonstruowania kontraktu, aby pogodzić interesy obu stron i móc jednoznacznie wyrazić ich intencje.²² Umowy outsourcingowe zawierane są najczęściej na co najmniej dwa, trzy lata, dlatego też nie mogą dyskryminować żadnej ze stron, a ich struktura powinna być przejrzysta. Struktura umowy outsourcingowej zależy przede wszystkim od kompleksowości i zakresu usług, których dotyczy. I tak np. w przypadku, gdy podpisywana umowa obejmuje świadczenie outsourcingu w kilku lokalizacjach klienta na terenie danego kraju czy na świecie, strony mogą podpisać umowę ramową zawierającą obowiązujące je ogólne warunki współpracy, a uzupełnić taki kontrakt poprzez aneksy ustalające specyficzne i szczegółowe warunki kontraktu dla każdej lokalizacji klienta, w której ma on być realizowany. Każdy kontrakt outsourcingowy powinien być przede wszystkim dopasowany do specyfiki usługi, której dotyczy. Jest jednak kilka elementów stałych, które powinny znaleźć się w takiej umowie. Ramowy schemat kontraktu outsourcingowego przedstawia tabela 1.

²⁰ Umowa outsourcingowa nie jest uregulowana w prawie polskim i w praktyce jest ona sporządzana na podstawie przepisów o umowach zlecenia.

²¹ Ch. I. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.109-110

²² Ch. I. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 110

Tabela 1: Główne elementy kontraktu outsourcingowego

Element kontraktu	Charakterystyka
1. Wstęp /strony umowy	Wskazuje strony umowy, czyli nazwy przedsiębiorstw wraz z wszelkimi ich danymi adresowo-rejestrowymi oraz osoby je reprezentujące.
2. Przedmiot i zakres umowy	Określa charakterystykę ilościową i jakościową świadczonych usług (<i>Service Level Agreement - SLA</i>), ich parametry, miary wykonania, kluczowe wskaźniki efektywności (<i>Key Performance Indicators - KPI</i>) oraz zakres odpowiedzialności stron.
3. Zasady świadczenia umowy	Określa termin rozpoczęcia świadczenia usługi oraz fizyczne miejsce jej świadczenia.
4. Przekazywanie danych i własność dokumentacji	Opisuje procedury dotyczące zakresu i terminów przekazywania danych zewnętrznemu usługodawcy oraz określa własność dokumentacji.
5. Wynagrodzenie za usługę podstawową i usługi dodatkowe	Określa ustalanie cen i opłat, jakie ponosić będzie outsourcer za świadczone mu usługi podstawowe i dodatkowe. Kontrakt może zawierać również sposób przeliczania kursów walut, wielkość rabatów zależnych od obrotów, wartość redukcji kosztów rocznych, sposób podziału uzyskanych od producentów dodatkowych upustów.
6. Współdziałanie stron/podmioty odpowiedzialne	Wskazuje osoby nadzorujące i koordynujące realizację kontraktu przez obydwie strony. Określa się także sposoby rozwiązywania problemów związanych z integracją procesów biznesowych i IT.
7. Czas obowiązywania umowy / tryb i okres wypowiedzenia	Zawiera ramy czasowe kontraktu, tryb jego rozwiązania, definiuje następstwa prawne w przypadku rozwiązania umowy za wypowiedzeniem oraz podstawy rozwiązania umowy w trybie bez wypowiedzenia.
8. Zmiany umowy	Ustalenie zasad postępowania w przypadku zmian dotyczących zakresu, poziomu usług, ceny czy sposobu ich wykonania. Zdefiniowanie rygoru ważności wprowadzanych zmian.
9. Zachowanie poufności	Zobowiązanie stron do zachowania poufności, zakaz używania poufnych danych w celach innych niż związane z wypełnianiem warunków umowy, kary za złamanie klauzuli poufności.
10. Zarządzanie i kontrola	Ustalenie zakresu i formy kontroli realizacji założeń umowy, zasady przeprowadzania przez outsourcera audytu.
11. Rozwiązywanie sporów i prawo właściwe	Odwołanie do ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, a do Kodeksu cywilnego w razie spraw nieuregulowanych umową lub wyrządzenia szkody.
12. Gwarancje	Klauzule dotyczące gwarancji na towary dostarczane w ramach usługi, zapisy o nienaruszeniu praw własności stron trzecich.
13. Postanowienia końcowe	Określa się ilość egzemplarzy umowy oraz ilość załączników na dzień podpisania umowy.

Źródło: opracowanie własne.

Podstawową kwestią jest dokładne zdefiniowanie zakresu i rodzaju wydzielenia oraz roli i odpowiedzialności każdej ze stron. Jest to jedna z najważniejszych i zarazem najtrudniejszych do wykonania części każdego kontraktu outsourcingowego. Najczęściej bowiem przedsiębiorstwa nie mają szczegó-

łowej listy wszystkich wykonywanych przez swoich pracowników czynności mających stać się przedmiotem wydzielenia, a ponadto przygotowanie takiej charakterystyki jest czasochłonne. Bardzo ważne jest też określenie miar, które posłużą do oceny rezultatów współpracy outsourcingowej oraz pozwolą monitorować jakość świadczonych usług. Dobrze skonstruowana umowa nie tylko zabezpiecza prawa i interesy obu stron, ale jest także elastyczna i nie krępuje dalszego rozwoju biznesu. Generalnie kontrakt outsourcingowy składa się z dwóch części:

1. Przedmiot, warunki i postanowienia umowy – to paragrafy regulujące wszystkie główne aspekty relacji między stronami, ich wzajemne zobowiązania, opis usługi, aspekty prawne.
2. Załączniki – są to prawnie wiążące oddzielne dokumenty, na które powołują się poszczególne paragrafy umowy. Ich rodzaje zależą od charakteru usługi i uwarunkowań kontraktu. Załączniki te np. opisują szczegółowo procedury postępowania w sytuacjach ujętych w podstawowej części umowy, charakteryzują sposób i warunki przejścia pracowników nabywcy usługi przez jej dostawcę. Często są to dokumenty opisujące miejsce wykonywania usługi, rodzaj zajmowanej powierzchni, czy zawierające listę osób odpowiedzialnych za wykonywanie konkretnych zadań. Odrębność załączników jest ich podstawową zaletą. W przypadku np. zmian personalnych u którejkolwiek ze stron, wystarczy uaktualnić brzmienie odpowiedniego załącznika, bez konieczności zmiany treści umowy i powtarzania, często żmudnych, procedur zatwierdzających.

4. Zarządzanie zmianami w kontrakcie outsourcingowym – ujęcie praktyczne

Zewnętrznemu usługodawcy można powierzyć zarówno zrealizowanie projektu ściśle określonego w czasie, jak również stałą obsługę funkcji, procesów czy całych obszarów biznesowych. W tym drugim przypadku zawierane są kontrakty o charakterze długoterminowym (2-5 lat). W tak długim czasie mogą ulec zmianie warunki świadczenia usługi outsourcingowej. Mogą one być konsekwencją poczynionych zmian w samym przedsiębiorstwie wydzielającym (np. z tytułu reorganizacji korporacyjnej, przeprowadzonej fuzji, wejściu firmy na nowe rynki zbytu, reorientacji działalności i związanej z tym modyfikacji potrzeb w obszarze wydzielonych funkcji) lub w przyczynach zewnętrznych (np. pojawieniu się na rynku konkurencyjnych produktów lub usług, drastycznym wroście lub spadku cen przedmiotu umowy). Konieczność renegotjowania zmian w kontrakcie outsourcingowym może wynikać również z powodu zakończenia okresu jego obowiązywania, jeżeli strony wyrażą wolę kontynuowania współpracy outsourcingowej przy założeniu wprowadzenia korekt do dotychczasowych warunków działania.

Poniżej zostanie przedstawiona w sposób syntetyczny ewolucja dziesięcioletniej współpracy między dwoma przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku przemysłowym oraz ocena zakresu i skutków wprowadzonych zmian w umowie outsourcingowej dla obydwu firm w celu kontynuacji dalszej kooperacji między nimi.

Analizowane przedsiębiorstwo jest strategiczną jednostką biznesową amerykańskiej korporacji zajmującej się kompleksowym zaopatrzeniem technicznym zakładów przemysłowych. Organizacja posiada swoje oddziały w kilkunastu krajach na całym świecie, a od 1999 roku także w Polsce. Głównymi produktami oferowanymi przez spółkę są mechaniczne elementy przenoszenia napędu, taśmy transporterowe, elementy automatyki przemysłowej i pneumatyki, hydraulika siłowa i armatura przemysłowa. Zakres oferowanych produktów jest rozszerzany w oparciu o specyficzne zapotrzebowanie rynku w kraju, w którym korporacja prowadzi swoją działalność oraz w zależności od możliwości uzyskania konkurencyjnych warunków handlowych od nowych dostawców. Analizowane przedsiębiorstwo realizuje swoją działalność poprzez sieć równorzędnych oddziałów i centrów magazynowych zlokalizowanych możliwie jak najbliżej głównych klientów. Mając możliwość dostarczenia bardzo szerokiego zakresu materiałów, części zamiennych i podzespołów spółka oferuje klientom takie programy optymalizacji funkcjonowania łańcucha dostaw, jak pełne zintegrowanie dostaw (ang. *FSI, Full Service Integrator*),

tworzenie składów konsygnacyjnych (depozytowych), usługę zarządzania zapasami przez dostawcę (ang. *VMI, Vendor Managed Inventory*), czy całkowity outsourcing zaopatrzenia.

W roku 2005 analizowane przedsiębiorstwo podpisało kontrakt outsourcingowy z polskim oddziałem międzynarodowej korporacji produkującej podzespoły na pierwszy montaż dla takich koncernów samochodowych, jak Mercedes, Ford, BMW. Przedmiotem umowy jest obsługa outsourcera w zakresie dostaw części zamiennych do maszyn i urządzeń, ich magazynowania i wydawania w celu utrzymania ciągłości produkcji outsourcera.

W ramach kontraktu analizowana spółka (tutaj będzie określana jako dostawca) utworzyła skład konsygnacyjny zlokalizowany na terenie przedsiębiorstwa wydzielającego (tutaj zwanego odbiorcą) oraz przejęła proces zaopatrzenia tego oddziału w materiały i części będące przedmiotem umowy. Kontrakt zobowiązał dostawcę do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy jednego pracownika magazynowego odbiorcy. Zatrudnienie to odbyło się z zachowaniem zapisów Art. 23.1. Kodeksu Pracy. Umowę zawarto na czas oznaczony 2 lat z sześciomiesięcznym okresem wypowiedzenia oraz możliwością jej przedłużenia. Do kontraktu dołączono 12 załączników stanowiących jego integralną część.

Kontrakt był systematycznie odnawiany w cyklach dwurocznych. Na przestrzeni lat dokonano w nim dwóch zmian formalnych wynikających z przekształceń własnościowych w przedsiębiorstwie wydzielającym oraz kilku zmian merytorycznych dotyczących np.: wydłużenia terminu płatności, osób odpowiedzialnych za realizację kontraktu czy listy części zaliczanych do tzw. stanów bezpiecznych. Przedmiot umowy pozostawał niezmienny.

Pod koniec 2014 roku kierownictwo outsourcera podjęło decyzję o znaczącym renegotjowaniu warunków kontraktu z dostawcą, kierując się przy tym następującymi przesłankami:

- zwiększenie transparentności kształtowania cen sprzedaży przez dostawcę,
- ujednoczenie naliczania marż sprzedaży,
- rezygnację z niejasnego sposobu obliczania produktywności,
- uzyskanie możliwości audytowania kosztów dostawy,
- uproszczenie fakturowania,
- optymalizację funkcji zakupowych,
- zmianę struktury kosztów usługi i ujednoczenie jej z pozostałymi kontraktami outsourcera,
- obniżenie kosztów usługi.

W wyniku negocjacji strony dokonały w kontrakcie outsourcingowym szeregu zmian (zob. tabela 2), które w różnym stopniu wpłynęły na dalsze działania obydwu przedsiębiorstw.

Wynegocjowanie nowych warunków, na podstawie których ma odbywać się dalsza współpraca między przedsiębiorstwami (zob. tab. 2) i podpisanie nowego kontraktu outsourcingowego spowodowało pewne odczuwalne zmiany zarówno u dostawcy, jak i odbiorcy (zob. tab. 3).

Odbiorca w znacznym stopniu zrealizował swoje cele negocjacyjne. Zmiana w sposobie ustalania cen zmusiła dostawcę do ujawnienia cen zakupu towarów i kosztów logistycznych, dzięki czemu proces cenotwórczy stał się dla odbiorcy transparentny i kontrolowalny. Ujednoczona i obniżona marża, jaka obowiązuje po zmianach dokonanych w kontrakcie, pozwala dostawcy na uzyskanie znaczącego obniżenia kosztów realizacji umowy. Wprowadzenie stałej, szczegółowo wyszczególnionej opłaty miesięcznej, równej wysokości kosztów ponoszonych przez usługodawcę na realizację usługi, dodatkowo zwiększyło obecną przejrzystość finansową kontraktu, a w przyszłości ułatwi efektywne kształtowanie tej opłaty. Powyższe zmiany oraz wydłużenie terminu płatności do 90 dni ustandaryzowały kontrakt, czyniąc go podobnym do umów outsourcingowych zawartych przez odbiorcę z dwoma dostawcami w innych obszarach.

Tabela 2: Zmiany poczynione w wybranych elementach kontraktu outsourcingowego

Element kontraktu	Zakres zmian
Przedmiot i zakres umowy	<ul style="list-style-type: none"> – nowe warunki zarządzania częściami nierotującymi, – rozszerzenie usługi o dostawy części wykonywanych na podstawie rysunków technicznych.
Przekazywanie danych i własność dokumentacji	<ul style="list-style-type: none"> – obowiązek tworzenia przez dostawcę elektronicznych katalogów części i podzespołów.
Wynagrodzenie za usługę podstawową i usługi dodatkowe	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana sposobu kształtowania cen z metody cen opartych na wartości (ang. <i>value-based costing</i>) na metodę koszt-plus, – wprowadzenie stałej miesięcznej opłaty za koszty prowadzenia przez usługodawcę oddziału na terenie zakładu outsourcingera, – wydłużenie terminu płatności, – zmiana przelicznika kursów walut w przypadku zakupów części dokonywanych za granicą.
Współdziałanie stron/podmioty odpowiedzialne	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie załącznika określającego terminy i zakres spotkań przeglądowych, – udostępnienie odbiorcy nowej aplikacji informatycznej opartej na systemie SAP.
Czas obowiązywania umowy / tryb i okres wypowiedzenia	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana zapisów dotyczących odkupu materiałów i części w przypadku wygaśnięcia kontraktu lub jego wypowiedzenia, – zawarcie umowy na 3 lata, – skrócenie okresu wypowiedzenia do 3 miesięcy, – automatyczne przedłużenie umowy na okresy roczne.
Zarządzanie i kontrola	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie odbiorcy wglądu do dokumentacji dostawcy w zakresie przedmiotu umowy (ang. <i>open book</i>), – ustalenie dodatkowych kryteriów oceny kwartalnej, – wprowadzenie dodatkowych raportów miesięcznych.
Gwarancje	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana warunków udzielania gwarancji na części i podzespoły.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3: Odczuwalne zmiany u partnerów z tytułu renegocjowania warunków kontraktu

Rodzaj zmiany w kontrakcie	Skutki zmiany u odbiorcy	Skutki zmiany u dostawcy
1. Zmiana sposobu kształtowania cen i ustalenie stałej, niskiej marży	<ul style="list-style-type: none"> – transparentność kosztów zakupu u dostawcy, – obniżenie kosztów usługi o 150 tys. zł w pierwszym roku obowiązywania nowych zapisów umowy, – łatwość porównania obecnych warunków kontraktu z ofertami innych dostawców. 	<ul style="list-style-type: none"> – spadek marży, – spadek zysku w porównaniu do tych samych obrotów, – konieczność negocjowania u dostawców bonusów od wielkości obrotów, – działania konsolidujące ilość dostawców, – spadek nakładu pracy na ofertowanie i fakturowanie, – ograniczenie ryzyka rozwiązania kontraktu przez odbiorcę z powodu zbyt wysokich cen dostawcy, – zwiększenie ryzyka przejęcia kontraktu przez innego dostawcę.
2. Wydłużenie terminu płatności	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa płynności finansowej. 	<ul style="list-style-type: none"> – pogorszenie płynności, – negocjowanie dłuższych terminów płatności u obecnych dostawców i poszukiwanie nowych dostawców oferujących długie terminy płatności.
3. Zmiana zapisów dotyczących odkupu materiałów i części w przypadku wygaśnięcia kontraktu lub jego wypowiedzenia	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększony odpis na rezerwę związaną ze zobowiązaniem do odkupu większej ilości części. 	<ul style="list-style-type: none"> – zmniejszenie ryzyka związanego z magazynowaniem części na potrzeby odbiorcy.
4. Rozszerzenie usługi o dostawę części wykonywanych na podstawie rysunków technicznych	<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie kosztów poprzez ograniczenie liczby dostawców, – obniżenie cen zakupu. 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość uzyskania dodatkowych przychodów, – pozyskanie nowego czynnika przewagi konkurencyjnej przy współpracy z innymi odbiorcami.
5. Zmiana przelicznika kursów walut w przypadku zakupów części dokonywanych za granicą.	<ul style="list-style-type: none"> – zniesienie ryzyka zmiany kursu walutowego. 	<ul style="list-style-type: none"> – zniesienie ryzyka zmiany kursu walutowego.
6. Obowiązywanie gwarancji fabrycznej na części i podzespoły liczone od daty ich zakupu	<ul style="list-style-type: none"> – możliwy wzrost kosztów w przypadku awarii części magazynowanych przez okres dłuższy od okresu gwarancji producenta. 	<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie kosztów zobowiązań gwarancyjnych.

Źródło: opracowanie własne

W przypadku dostawcy zgoda na zmiany dokonane w kontrakcie wynikała głównie z chęci jego utrzymania. Co prawda dostawcy udało się ten cel zrealizować i przedłużyć umowę na kolejne 3 lata, jednakże należy zauważyć, że nie jest to bezwarunkowy okres obowiązywania umowy i kontrakt może zostać wypowiedziany przez odbiorcę w każdym momencie z zachowaniem okresu wypowiedzenia, który uległ skróceniu z 6 do 3 miesięcy. Obniżenie marży przyczyniło się do spadku wskaźnika rentowności sprzedaży (ang. *ROS, Return on Sales*), a wydłużenie terminu płatności do wzrostu wskaźnika rotacji należności (ang. *DSO, Days Sales Outstanding*) i pogorszenia płynności finansowej. Pozytywne dla dostawcy aspekty zmian w umowie to przede wszystkim możliwość zwiększenia obrotów dzięki dostarczaniu części wykonywanych pod zamówienie, zobowiązanie odbiorcy do wykupu pełnej wartości utrzymywanych dla niego stanów magazynowych w przypadku wygaśnięcia (rozwiązania) kontraktu oraz obowiązkowy, okresowy wykup części zbędnych lub nieprzydatnych (ang. *obsolete*) w trakcie trwania kontraktu.

5. Zakończenie

Outsourcing jak daje się obecnie zauważyć stał się popularną koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. Ze względu na swój strategiczny charakter wywiera on dalekosiężne skutki dla przedsiębiorstwa, a coraz częściej dla całego łańcucha wartości. Biorąc pod uwagę zarówno ogromne korzyści, jakie może przynieść zastosowanie outsourcingu, jak i ryzyka z nim związane, decyzja o współpracy z partnerami outsourcingowymi powinna być wnikliwie przeanalizowana i oceniona. Tutaj istotnym rozwiązaniem efektywnej kooperacji staje się dobrze przemyślana i przygotowana umowa.

Zaprezentowany w opracowaniu przykład empiryczny ukazuje, jakie zmiany musiały zostać wprowadzone w warunkach długoletniego kontraktu outsourcingowego, aby współpraca między przedsiębiorstwami przynosiła wymierne korzyści u każdego z partnerów a przede wszystkim, aby mogła być dalej kontynuowana i rozwijana.

W praktyce trudne jest opracowanie dokumentu (umowy), dopasowanego jednocześnie do aktualnych potrzeb biznesowych, jak i przyszłych scenariuszy. W trakcie obowiązywania kontraktu outsourcingowego mogą zaistnieć okoliczności zmuszające firmy do renegotjowania jego krytycznych elementów i dokonania szeregu zmian. Jednak dobrze przemyślany kontrakt winien być na tyle elastyczny, aby umożliwiać i wręcz ułatwiać wprowadzanie potrzebnych i korzystnych modyfikacji dla partnerów.

Literatura

1. Bryce D.J., Useem M., *The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value*, "European Management Journal", 1998, Vol. 16, No. 6.
2. Chou D., *An Investigation into IS Outsourcing Success: The Role of Quality and Change Management*, "International Journal of Information Systems and Change Management", 2007, Vol. 2, No. 2.
3. Drzewiecki J., *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, „Marketing i Rynek”, 2014, Nr 5.
4. Elliott T.L., Torkko D.E., *Word Class Outsourcing Strategies*, Telecommunications. American Edition, 1996, Vol. 30, No. 8.
5. Gay Ch. I., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
6. *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Direction*, (ed.) R. Hirschheim, A. Heinzl, J. Dibbern, Springer, Berlin 2002.
7. Jacques V., *International Outsourcing Strategy and Competitiveness: Study on Current Outsourcing Trends*, Editions Publibook, Paris, 2006.
8. Kotabe M., *Global Sourcing Strategy: R&d, Manufacturing, and Marketing Interfaces*, Quorum Books, New York, NY, 1992.

9. Lei D., Hitt M., *Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities*, "Journal of Management", 1995, Vol. 21, No. 5.
10. Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Li M., Choi T., *Triads in Services Outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge Transfer*, "Journal of Supply Chain Management", 2009, Vol. 45, No. 3.
12. Loh L., Venkatraman N., *Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect*, "Information Systems Research", 1992, Vol. 3, No. 4.
13. Matejun M., *Outsourcing, /w:/ Kompendium metod i technik zarządzania*, (red.) K. Szymańska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
14. Matejun M., *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2006, Nr 989.
15. Mesjasz C., *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, Nr 142.
16. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
17. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

Summary

EFFECTS CAUSED BY CHANGES TO AN OUTSOURCING AGREEMENT IN ENTERPRISES

The purpose of the study was to present the role of outsourcing in contemporary enterprises. A well thought-out and drawn up outsourcing agreement is a key factor as far as efficient outsourcing activities between the partners are concerned.

The study herein comprises a theoretical part, which presents interpretations of an outsourcing notion, the core features of an outsourcing agreement as well as its essential elements. Moreover, the article consists of practical values since it defines types of implemented changes concerning collaboration between the two enterprises, which came into a many years outsourcing agreement, and effects on the two partners after renegotiating the previously established terms and conditions of outsourcing cooperation.

Iwona Gawron, Teresa Myjak
Zakład Zarządzania i Turystyki
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

ZASTOSOWANIE OUTPLACEMENTU JAKO ODPOWIEDZIALNEJ RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Publikacja przedstawia outplacement jako koncepcję wykorzystywaną w ramach restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Opracowanie powstało w oparciu o studia literatury przedmiotu, a także wybrane wyniki badań przeprowadzonych w tym obszarze. Scharakteryzowano najważniejsze zagadnienia teoretyczne oraz ukazano postrzeganie outplacementu z perspektywy pracodawców i pracowników.

1. Wprowadzenie

Zmieniające się otoczenie zewnętrzne, presja konkurencyjna, otwieranie się rynków krajów rozwijających się, jak również rosnące oczekiwania konsumentów, zmuszają przedsiębiorstwo do obniżania kosztów swojego działania oraz poszukiwania innowacyjnych rozwiązań¹. Duże znaczenie w procesie rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa przypisuje się najcenniejszemu kapitałowi firmy – ludziom zaangażowanym w jego rozwój. Właściwy klimat organizacyjny, a także spójna polityka personalna, umożliwiają optymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego i zawodowego pracowników. Realizacja ich osobistych aspiracji zawodowych przy pełnej identyfikacji z celami firmy korzystnie wpływa na funkcjonowanie całej organizacji². Niemniej jednak człowiek musi dostosować się do nałożonych ról zawodowych w organizacji. Z tego też powodu powinien mieć zdolność do

¹ M. Aluchna, *Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie. /W:/ Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, red. naukowy: M. Aluchna, Wyd. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010, s. 31.

² J. Klimek, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw - ich rola i znaczenie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 73.

przystosowania się do środowiska zawodowego i zmian sytuacji, a poszukując racjonalnych rozwiązań, poszukiwać tym samym korzystniejszych warunków działania. Człowiek „jest bowiem zarówno kształtowany przez rzeczywistość, jak i jest twórcą tej rzeczywistości”³, która nieustannie podlega przeobrażeniom, umożliwiając wykorzystanie różnych rozwiązań w procesie restrukturyzacji, np. outplacementu.

W celu rozważenia zagadnień teoretycznych związanych z zastosowaniem outplacementu w praktyce przedsiębiorstwa, niezbędne wydaje się zaprezentowanie koncepcji outplacementu czy wskazanie przesłanek wykorzystania outplacementu w procesie restrukturyzacji zatrudnienia, rozumianej tutaj jako zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia. W kontekście dokonujących się zmian zewnętrznych, a także wewnętrznych uzasadnione jest również ukazanie prawnych kwestii zastosowania outplacementu w przedsiębiorstwie, odwołując się do obowiązujących ustaw tym zakresie, a także przedstawienie outplacementu z perspektywy pracodawców i pracowników w odniesieniu do wybranych wyników badań empirycznych.

2. Pojęcie outplacementu

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że pojęcie „outplacement” jest zamiennie stosowane z pojęciem „zwolnienia monitorowane”. Analiza definicji outplacementu wskazuje, iż zamierzeniem tego typu działań w przedsiębiorstwie jest z jednej strony łagodzenie (zmniejszanie) negatywnych konsekwencji odejścia pracowników z organizacji oraz aktywne wsparcie tych osób w zakresie znalezienia pracy, a z drugiej – także zwiększenia ich pozycji konkurencyjnej na rynku pracy.

W przekonaniu J. S. Kardasa outplacement jest procesem wielowymiarowym i złożonym, obejmującym swym zasięgiem zaplanowane działania ukierunkowane na pomoc odchodzącym z organizacji pracownikom⁴. Z kolei M. Juchnowicz określa outplacement jako „zaplanowany program działań, którego celem jest skuteczne zarządzanie programem zwolnień pracowników oraz ograniczenie wpływu negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym”⁵. W podobny sposób opisuje to zagadnienie M. Armstrong, który wskazuje, że zwolnienia monitorowane są programami mającymi wspierać zwalnianych pracowników przy wykorzystaniu takich elementów, jak: doradztwo, pomoc w zidentyfikowaniu możliwości rozwoju własnej kariery i celów pracy oraz udzielenie wskazówek dotyczących osiągnięcia założonych celów⁶. Terminem outplacement jest także określana jedna z usług, którą świadczą podmioty zajmujące się doradztwem personalnym, która polega na „wspomaganiu przedsiębiorstw, w których są dokonywane zwolnienia monitorowane, w poszukiwaniu nowych miejsc zatrudnienia dla zwalnianych osób lub w realizowaniu innych form pomocy tym pracownikom”⁷.

³ M. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006, s. 44.

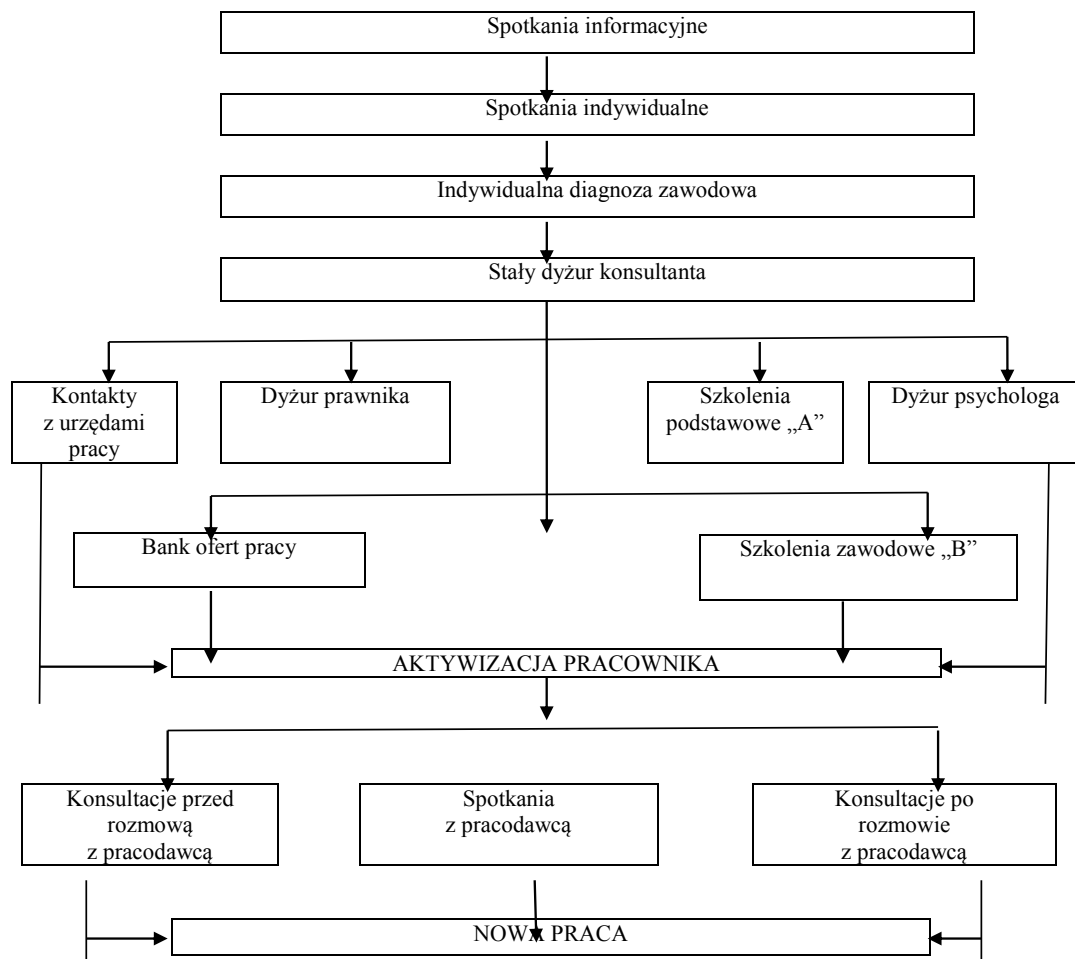
⁴ J.S. Kardas, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. /W:/ Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko. Procesy. Systemy. Zasoby*, Red. naukowa: J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 434.

⁵ M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego. /W:/ Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. naukowy: M. Juchnowicz, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 176.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 426.

⁷ K. Padzik, *Leksykon HRM: podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 62.

Rysunek 1: Działalność ośrodka outplacementu



Źródło: A. Ludwicyński, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji. /W:/ Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Red. naukowa: H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 224.

Ponieważ outplacement odnosi się do wsparcia osób odchodzących z organizacji, pomoc przedsiębiorstwa tej grupie społecznej może przybierać następujące działania⁸:

- pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowego miejsca pracy, przy wykorzystaniu kontaktów z innymi przedsiębiorstwami poprzez rekomendację kwalifikacji i kompetencji pracowników;
- partycypacja w organizowaniu i finansowaniu (lub współfinansowaniu) szkoleń oraz przekwalifikowaniu osób zwalnianych w celu nabycia niezbędnych kompetencji poszukiwanych na rynku pracy;

⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 113-114.

- wsparcie np. merytoryczne lub finansowe zwalnianych osób w zakresie podjęcia własnej działalności gospodarczej;
- użyczenie lub przekazanie na zasadzie np. leasingu do dyspozycji zwalnianym pracownikom maszyn, urządzeń, powierzchni produkcyjnej aby ułatwić im podjęcie działalności na własny rachunek;
- odprawy finansowe pozwalające na dłuższe poszukiwanie pracy i przekwalifikowanie pracowników we własnym zakresie.

3. Przesłanki wykorzystania outplacementu w procesie restrukturyzacji zatrudnienia

Przeprowadzenie restrukturyzacji zatrudnienia jest procesem bardziej złożonym niż rekonstrukcja innych zasobów w przedsiębiorstwie. Wymaga bowiem z jednej strony zwiększonych nakładów kapitałowych i większego wysiłku organizacyjnego, a z drugiej – generuje negatywne skutki społeczne⁹. Wskazując główne grupy pracowników biorących udział w tych procedurach, bez wątpienia należy wymienić osoby odchodzące, a także ich przełożonych, którzy podejmując niezbędne decyzje, w wielu sytuacjach ponoszą odpowiedzialność za przeprowadzenie zmian¹⁰. Nie należy zapominać, że reakcje ludzi na zmianę zależą przede wszystkim od jej subiektywnego postrzegania, skutków, jakie ze sobą niesie oraz tego, jaka jest ich ocena¹¹.

Założeniem zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie jest niewątpliwie złagodzenie skutków restrukturyzacji zatrudnienia, która często dotyczy redukcji etatów w firmie. Obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że redukcja zatrudnienia jest najpopularniejszym czynnikiem poprawy sytuacji firm, a w kontekście dokonujących się zmian społeczno-gospodarczych znajduje zastosowanie w praktyce działania niektórych przedsiębiorstw. Jako, że istota outsourcingu sprowadza się do udzielenia przez pracodawcę wsparcia wykraczającego poza obowiązkowe świadczenia pracownicze, rozwiązanie takie kreuje pozytywny wizerunek firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy. Inną przesłanką jest to, że zastosowanie outplacementu zapobiega w pewien sposób powstawaniu konfliktów interpersonalnych w firmie. Paradoksalnie, osoby zwalniane mogą mieć pozytywne zdanie o firmie, mimo, iż straciły pracę. Idąc dalej tym tokiem rozumowania – zastosowanie omawianej koncepcji sprzyja zapobieganiu odejściom wartościowych pracowników.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że działania związane z restrukturyzacją zatrudnienia mogą obejmować wiele narzędzi „outplacementowych”, wykorzystywanych np. w sytuacji kiedy przedsiębiorstwo ma problemy z wypłacalnością świadczeń pracowniczych¹². Chodzi tutaj głównie o okresowe obniżenie wynagrodzeń, zawieszenie różnych przywilejów socjalnych, różnego rodzaju dodatków czy wysyłanie pracowników na urlop.

Dążenie do osiągnięcia lepszych efektów i sprostania wyzwaniom konkurencji globalnej powoduje, że wiele organizacji ustala dla pracowników coraz wyższe standardy, a końcowym efektem w przypadku osób nie spełniających tych wymagań jest niejednokrotnie stopniowe ograniczanie tradycyjnego modelu

⁹ J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. /W:/ Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Red. naukowa: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 177.

¹⁰ A.J. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 62.

¹¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Pracownicy wobec restrukturyzacji. /W:/ Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Red. naukowa: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 248.

¹² G. Dorozik, *Restrukturyzacja zatrudnienia. /W:/ Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, red. naukowy: L. Dorozik, Wyd. PWE, Warszawa 2006, s. 95.

zatrudnienia oraz wzrost znaczenia procesów redukcji zatrudnienia¹³. Takie procesy muszą uwzględniać przepisy prawne związane m.in. z outplacementem.

4. Prawne aspekty zastosowania outplacementu w przedsiębiorstwie

Rozważając prawne kwestie wykorzystania outplacementu w przedsiębiorstwie, należy w szczególności odnieść się do aktów normatywnych określających podstawy prawne outplacementu. Jedną z nich jest ustawa dotycząca szczególnych zasad rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników¹⁴, której przepisy „stosuje się w razie konieczności rozwiązania przez pracodawcę zatrudniającego co najmniej 20 pracowników stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, w drodze wypowiedzenia dokonanego przez pracodawcę, a także na mocy porozumienia stron, jeżeli w okresie nieprzekraczającym 30 dni zwolnienie obejmuje co najmniej:

- 1) 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 pracowników,
- 2) 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, jednakże mniej niż 300 pracowników,
- 3) 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników”

Warto w tym miejscu dodać, że zgodnie z wyżej przytoczoną ustawą, pracodawca nie ma obowiązku świadczenia jakichkolwiek usług dla zwalnianych pracowników. Ustawa nakłada na pracodawcę tylko i wyłącznie obowiązek informacyjny w stosunku do pracowników objętych redukcją zatrudnienia.

Innym aktem prawnym w zakresie stosowania outsourcingu jest z kolei ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy¹⁵, która zawiera regulacje dotyczące usług outsourcingowych. W porównaniu z wcześniej przytoczoną ustawą, przepisy niniejszej ustawy określają zobowiązania pracodawców nie tylko w zakresie informacyjnym, ale także zaproponowania wsparcia dla osób zwalnianych. Art. 70 tejszej ustawy wyraźnie wskazuje, iż pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników na przestrzeni 3 miesięcy, jest zobowiązany uzgodnić z PUP zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, w szczególności sposobu oferowania: szkoleń, pośrednictwa pracy, a także poradnictwa zawodowego.

¹³ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. PWN, Warszawa 2010, s. 116.

¹⁴ Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz.U. 2003 nr 90 poz. 844).

¹⁵ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001).

Tabela 1: Wyszczególnienie usług w zakresie outplacementu

RODZAJ USŁUG	CHARAKTERYSTYKA USŁUG
Szkolenia	Szkolenia oznaczają pozaszkolne zajęcia mające na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub ogólnych, potrzebnych do wykonywania pracy, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia.
Pośrednictwo pracy	<p>Pośrednictwo pracy polega w szczególności na:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) udzielaniu pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych; 2) pozyskiwaniu ofert pracy; <ol style="list-style-type: none"> 2a) upowszechnianiu ofert pracy, w tym przez przekazywanie ofert pracy do internetowej bazy ofert pracy udostępnianej przez ministra właściwego do spraw pracy; 3) udzielaniu pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy; 4) informowaniu bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy; 5) inicjowaniu i organizowaniu kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami; 6) współdziałaniu powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania; 7) informowaniu bezrobotnych o przysługujących im prawach i obowiązkach
Poradnictwo zawodowe	<p>Poradnictwo zawodowe polega na udzielaniu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu lub miejsca pracy oraz w planowaniu rozwoju kariery zawodowej, a także na przygotowywaniu do lepszego radzenia sobie w poszukiwaniu i podejmowaniu pracy, w szczególności na: <ol style="list-style-type: none"> a) udzielaniu informacji o zawodach, rynku pracy, możliwościach szkolenia i kształcenia, umiejętnościach niezbędnych przy aktywnym poszukiwaniu pracy i samozatrudnieniu, b) udzielaniu porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę pracy, w tym badaniu kompetencji, zainteresowań i uzdolnień zawodowych, c) kierowaniu na specjalistyczne badania psychologiczne i lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności zawodowej do pracy i zawodu albo kierunku szkolenia, d) inicjowaniu, organizowaniu i prowadzeniu grupowych porad zawodowych dla bezrobotnych i poszukujących pracy; 2) pracodawcom pomocy: <ol style="list-style-type: none"> a) w doborze kandydatów do pracy spośród bezrobotnych i poszukujących pracy, b) we wspieraniu rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych. <p>1a. W ramach poradnictwa zawodowego są inicjowane, organizowane i prowadzone szkolenia z zakresu umiejętności poszukiwania pracy</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o *promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*. W zestawieniu tabelarycznym wykorzystano odpowiednio: art. 70.1; art. 2 ust. 1 pkt. 37; art. 36, ust. 1; art. 38, ust. 1).

5. Outplacement w odczuciu pracodawców i pracowników

Outplacement jest koncepcją, która może być stosowana w odniesieniu do indywidualnych pracowników jak też grup pracowniczych. Zarówno jedna jak i druga forma znajduje zainteresowanie wśród pracodawców jak też pracowników. Wskazują na to dane empiryczne.

Z badań przeprowadzonych przez Partner In Business Strategies wynika, że outplacement przynosi pracodawcom wiele korzyści, wśród których wymienia się m. in.: zapewnienie poprawnych relacji ze zwalnianymi pracownikami, pozytywny sygnał dla pozostałych zatrudnionych czy też łagodny przebieg zwolnień, bez zbędnych zakłóceń w pracy przedsiębiorstwa. Ponadto istotną korzyścią jest wpływ tego typu działań na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, co ma szczególne znaczenie w przypadku dużych przedsiębiorstw. Respondenci podkreślali też, że ważne jest, w kontekście skuteczności przedsięwzięcia, pozytywne nastawienie pracowników¹⁶.

Z kolei w odczuciu pracowników, najkorzystniejszymi działaniami dla zwalnianego pracownika – ze strony pracodawcy – byłyby: **zapewnienie zwalnianym osobom możliwości uczestniczenia w szkoleniach zawodowych, językowych, pomoc w wyszukaniu dostępnych ofert pracy, w przygotowaniu dokumentów rekrutacyjnych, coaching**, pomoc w znalezieniu nowej pracy lub polecenie pracownika innym pracodawcom, a także wsparcie finansowe i przygotowanie pozytywnych referencji¹⁷.

Wśród czynników, które przyczyniłyby się do rozwoju działalności outplacementowej, pracodawcy wskazywali na¹⁸:

- wprowadzanie przez podmioty świadczące tego typu usługi szeregu narzędzi, które bazują na technologiach informatycznych. W ten sposób dzięki realizacji wielu usług zdalnie, możliwe byłoby obniżenie kosztów realizacji części usług outplacementowych;
- wykorzystanie różnych instrumentów i modeli outplacementu, które mogą być dostosowywane do możliwości i celów poszczególnych podmiotów gospodarczych;
- przystępne promowanie możliwości outplacementu i wynikających z niego korzyści oraz sposobów finansowania;
- wspieranie osób nie tylko bezrobotnych, lecz także zagrożonych bezrobociem, ubóstwem i wykluczeniem społecznym (w ramach finansowania działań outplacementowych ze środków unijnych).

Natomiast wśród czynników rozwoju outplacementu z punktu widzenia sytuacji pracowników przedsiębiorstw, trzeba mieć świadomość tego, że: praca stanowi wartość autoteliczną, społeczną i ekonomiczną, która ulega stałym przemianom w związku z występowaniem nowych uwarunkowań zewnętrznych: ekonomicznych, technologicznych, społecznych i politycznych. Występujące tendencje w rozwoju społeczno-gospodarczym wskazują, że „restrukturyzacja całych branż i sektorów jest już zjawiskiem stałym, a co za tym idzie, programy zwolnień monitorowanych i rekonwersji zawodowej stają się koniecznością adaptacji pracowników do zmian. Ponadto duże znaczenie w adaptacji do zmian na rynku pracy ma samodzielna aktywność, podmiotowość i kultura pracy osób, zarówno zwalnianych, jak i pozostających w organizacjach”¹⁹.

¹⁶ *Raport z badania na temat outplacementu*. Pobrane ze strony internetowej: <http://pbs.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat> (odczyt: 25.06.2015).

¹⁷ *Outplacement oczami pracowników – wyniki badania*. Pobrane ze strony internetowej: <http://hrstandard.pl/2009/09/03/outplacement-oczami-pracownikow-wyniki-badania/> (odczyt: 25.06.2015).

¹⁸ *Bariery i potencjały rozwoju outplacementu dla firm i pracowników*. s.82-83. Pobrane ze strony internetowej: http://www.researchgate.net/publication/236341155_Bariery_i_potencjalny_rozwoju_outplacementu_dla_firm_i_pracownikow (odczyt: 24.06.2015).

¹⁹ *Ibidem*, s. 130.

6. Zakończenie

Globalizacja procesów społeczno-gospodarczych, permanentnie zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne, przybierająca na sile konkurencja oraz rozwój nowych technologii sprawiają, że muszą zmieniać się również organizacje, ich model, struktura i sposób funkcjonowania²⁰. Zwiększanie się presji konkurencyjności obliuguje do wprowadzania zmian w systemie funkcjonowania organizacji²¹, a jedną z nich jest outplacement.

Zastosowanie koncepcji outplacementu umożliwia pracodawcy zmniejszenie wpływu niekorzystnych skutków procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, ponieważ okazana pomoc w tym zakresie minimalizuje niepożądane emocje związane z dokonywanymi zmianami wewnątrz organizacji, a tym samym świadczy o jego odpowiedzialnym podejściu do kwestii zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

Wykorzystanie outplacementu może przyczynić się do tworzenia wartości społeczno-ekonomicznych, przez co przedsiębiorstwo jest lepiej postrzegane w otoczeniu, gdyż wysyła do niego sygnał, że jest odpowiedzialnym podmiotem gospodarczym. Ważne jest więc niwelowanie nieufności i eksponowanie odpowiedzialności wobec outplacementu, poprzez wskazywanie jego możliwości i korzyści wynikających z jego wdrożenia zarówno dla pracowników, jak też pracodawców świadomie i odpowiedzialnie zarządzającymi przedsiębiorstwem.

Literatura

1. Aluchna M., *Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie. /W:/ Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, red. naukowy: M. Aluchna, Wyd. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
3. *Bariery i potencjały rozwoju outplacementu dla firm i pracowników*. Pobrane ze strony internetowej: http://www.researchgate.net/publication/236341155_Bariery_i_potencjay_rozwoju_outplacementu_dla_firm_i_pracownikow (odczyt: 24.06.2015).
4. Dorozik G., *Restrukturyzacja zatrudnienia. /W:/ Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, red. naukowy: L. Dorozik, Wyd. PWE, Warszawa 2006.
5. Dworzecka K., *Kompetencje przenośne wymogiem współczesnego rynku pracy. /W:/ Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, red. naukowy: K. Makowski, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
6. Jarczyński J., Zakrzewska-Bielawska A., *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. /W:/ Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Red. naukowa: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego. /W:/ Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. naukowy: M. Juchnowicz, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
8. Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw - ich rola i znaczenie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

²⁰ K. Dworzecka, *Kompetencje przenośne wymogiem współczesnego rynku pracy. /W:/ Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, red. naukowa: K. Makowski, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 51.

²¹ M. Tomys, *Przesłanki i kierunki zmian w sferze personalnej organizacji gospodarczych. /W/ Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. naukowa: J. Puchalski, Wyd. Wyższej Szkoły Handlowej, Wrocław 2010, s. 124.

9. Kardas J.S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. /W:/ Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko. Procesy. Systemy. Zasoby*, Red. naukowa: J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
10. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.
11. Ludwicyński A., *Alokacja zasobów ludzkich organizacji. /W:/ Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Red. naukowa: H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. PWN, Warszawa 2006.
12. Mackiewicz A.J., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
13. Małachowski M., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006.
14. *Outplacement oczami pracowników – wyniki badania*. Pobrane ze strony internetowej: <http://hrstandard.pl/2009/09/03/outplacement-oczami-pracownikow-wyniki-badania/> (odczyt: 25.06.2015).
15. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
16. *Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników* (Dz.U. 2003 nr 90 poz. 844).
17. *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001).
18. Padzik K., *Leksykon HRM: podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
19. *Raport z badania na temat outplacementu*. Pobrane ze strony internetowej: <http://pbs.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat> (odczyt: 25.06.2015).
20. Tomys M., *Przesłanki i kierunki zmian w sferze personalnej organizacji gospodarczych. /W:/ Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. naukowy: J. Puchalski, Wyd. Wyższej Szkoły Handlowej, Wrocław 2010.
21. Zakrzewska-Bielawska A., *Pracownicy wobec restrukturyzacji. /W:/ Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Red. naukowa: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Summary

THE USE OF OUTPLACEMENT AS ACCOUNTABLE FOR RESTRUCTURING OF EMPLOYMENT IN A COMPANY

The publication presents outplacement as a concept used in the context of the restructuring of employment in the company. The paper is based on literature studies, as well as selected results of research conducted in this area. It characterizes the most important theoretical issues and the perception of outplacement shown from the perspective of employers and employees.

CZEŚĆ III

UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU KAPITAŁOWYM W POLSCE

Cezary Suszyński, Albert Tomaszewski
Zakład Zarządzania w Gospodarce
Instytut Zarządzania
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZMIANY WARTOŚCI POLSKICH GRUP KAPITAŁOWYCH W OKRESIE KRYZYSU 2008-2009

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie prostej analizy zmian wartości polskich grup kapitałowych w latach 2008-2012, ze szczególnym uwzględnieniem lat 2008-2009 jako okresu uznawanego za nasilenie ostatniego kryzysu na rynkach finansowych i w sferze realnej. W badaniu skoncentrowano się na zmienności wartości kapitalizacji giełdowej oraz wartości księgowej pięciu wybranych grup kapitałowych reprezentujących zróżnicowany przekrój działalności i będących zarazem ważnymi spółkami wchodzącymi w skład głównych indeksów Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Wstępne wyniki prostego rozpoznania empirycznego wskazują na znaczące zróżnicowanie dynamiki wartości grup w badanym okresie i nie potwierdzają tezy o jednoznacznie negatywnym wpływie kryzysu na wartość spółek.

1. Wprowadzenie - problem badawczy, jego kontekst i wyznaczniki

Problematyka wartości stanowi kluczową kwestię w naukach ekonomicznych, tak od momentu wyodrębnienia się nowożytnej ekonomii (A. Smith, D. Ricardo), jak i w większości dyscyplin (mikroekonomia, finanse, zarządzanie, i inne), które z czasem wyodrębniły się, lub powstały na gruncie tych nauk. Zagadnienia składające się na problematykę wartości, postrzeganej współcześnie w kategoriach interdyscyplinarnych, tworzą szerokie *spectrum* - od wymiaru filozoficznego poczynając, po jej instrumentalne konotacje. Z natury rzeczy zmusza to do ograniczeń, merytorycznej selekcji, przyjęcia określonej konwencji potraktowania zagadnień wartości jako przedmiotu wycinkowych studiów i badań. Podstawowe znaczenie dla tego typu wyborów i przesądzeń ma zazwyczaj określony zestaw społecznych i historycznych przesłanek, swoisty kontekst decydujący o randze wybranych zagadnień dotyczących wartości. Najczęściej w centrum uwagi pozostają: dynamika (zmiany) wartości, możliwości oddziaływania na wartość, wewnętrzne i zewnętrzne konsekwencje wynikające dla organizacji z racji ukształtowania wartości na określonym poziomie, itp. Główny problem, awizowany w tytule,

mieści się zatem w podstawowym nurcie studiów i badań nad wartością. Natomiast z perspektywy merytorycznych wyznaczników bardziej szczegółowych, metodycznych założeń (model badawczy) zamierzonego rozpoznania empirycznego za najważniejsze dla samych badań i dalszych rozważań uznano poniższe kategorie.

Grupa kapitałowa - struktury gospodarcze tworzone przez samodzielne podmioty (spółki kapitałowe), powiązane relacjami podporządkowania kapitałowego i oddziaływania właścicielskiego¹. Powstanie i rozwój grup kapitałowych, w tym ewolucja ich form, są przejawem głębszego procesu koncentracji, będąc zarazem odzwierciedleniem przeobrażeń pierwotnej idei przedsiębiorstwa do jej wyrafinowanej, dzisiejszej postaci. Z uwagi na to, że grupy kapitałowe ogniskują *gros* problematyki współczesnego procesu gospodarczego, stanowią one przedmiot szczególnej uwagi badaczy i praktyków.

Wartość rynkowa przedsiębiorstw (grup kapitałowych) - kategoria wartości, niezależnie od toczących się wokół niej dyskusji, w najwyższym stopniu oddająca istotę współczesnego mechanizmu gospodarczego, jakim jest mechanizm rynku. Relacje efektywności jako przesądzające o bycie zdecydowanej większości dzisiejszych podmiotów gospodarczych, są wiodącą przesłanką, a zarazem rezultatem działania tego mechanizmu, będącego instrumentem ogólnosystemowej weryfikacji przedsiębiorstw. Z tej perspektywy wartość kształtowana przez rynek pełni cały szereg funkcji – poczynając od celu, jakim staje się jej kształtowanie, a zwłaszcza maksymalizacja, poprzez funkcję kryterium przy podejmowaniu decyzji zarządczych, po podstawę oceny kadry menedżerskiej przez właścicieli przedsiębiorstwa².

W literaturze przedmiotu jak i praktyce wykorzystuje się wiele różnych miar i sposobów szacowania wartości rynkowej przedsiębiorstw. W dalszych uwagach porzeczano na formule rudymenarnej, tyleż uproszczonej, co zarazem nie budzącej tak licznych dyskusji, jaką jest *kapitalizacja giełdowa*, czyli wartość spółki kształtowana w transakcjach kupna-sprzedaży jej akcji na giełdzie papierów wartościowych, równa iloczynowi bieżącego kursu akcji spółki i liczby wyemitowanych przez nią akcji.

Wartość księgową przedsiębiorstw (grup kapitałowych) - aktywa spółki pomniejszone o jej zobowiązania. Ta kategoria wartości jest miarą księgową, osadzoną na gruncie majątkowej wyceny przedsiębiorstw. Podobnie jak w przypadku wartości rynkowej stosowane są różne warianty szacowania wartości księgowej (metoda skorygowanej wartości aktywów netto, wycena według wartości godziwej). Mają one za zadanie złagodzić ograniczenia poznawcze wynikające ze statycznego charakteru wartości księgowej poprzez *de facto* zbliżenie podstaw wyceny do wielkości rynkowych. Jakkolwiek, pomimo tych zabiegów, różnica między wartością rynkową i wartością rynkową potrafi być znacząca, równolegle analizowanie tych wartości, jak też badanie ich wzajemnych relacji pozostaje dalece zasadne.

Giełda papierów wartościowych - podstawowa instytucja *rynku kapitałowego*, w obrębie którego dochodzi do wyceny akcji spółek (grup kapitałowych). Przyjmując, niezależnie od jej kontrowersyjnego charakteru, hipotezę rynku efektywnego w klasycznym ujęciu (E. F. Fama), można założyć, iż bieżące ceny akcji grup kapitałowych możliwie najlepiej odzwierciedlają wszystkie istotne informacje i dane, a co za tym idzie pozwalają na wiarygodną wycenę spółek.

Kryzys – sytuacja postrzegana w odniesieniu do zjawisk i procesów sfery finansowej oraz sfery realnej, których *apogeum* miało miejsce w latach 2008-2009. Jedną z charakterystycznych właściwości tego okresu były m.in. spadki wartości rynkowej przedsiębiorstw, odnotowane w skali globalnej, bo taki też charakter miał sam kryzys.

¹ E. Mioduchowska-Jaroszewicz, *Analiza pojęcia grupy kapitałowej w polskiej gospodarce i literaturze ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64/1 (2013), s. 211.

² Patrz szerzej: R. Tuzimek, *Decyzje finansowe w spółkach giełdowych a wartość akcji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

2. Weryfikacja empiryczna

Wychodząc od zasygnalizowanego, szerszego kontekstu tytułowego problemu oraz jego ważniejszych wyznaczników merytorycznych, za główny cele podjętych badań przyjęto empiryczną weryfikację tezy o znaczących zmianach wartości rynkowej oraz jej powiązań z wartością księgową wybranych grup kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w okresie obejmującym ostatni kryzys 2008-2009³.

2.1. Metodyka badania

Z uwagi na podstawowy charakter badań przyjęto prosty model badawczy obejmujący:

- 5 wybranych grup kapitałowych;
- kapitalizację giełdową grup kapitałowych na koniec kwartałów w latach 2008-2012 wg danych EMIS;
- wartość księgową (definiowaną jako wartość aktywów pomniejszona o wartość zobowiązań oraz wartości niematerialnych i prawnych) badanych spółek w terminach analogicznych do tych, w których wyliczana była wartość ich giełdowej kapitalizacji wg danych EMIS⁴.

Do badania wybrano następujące grupy kapitałowe⁵:

1) Grupa TVN

Powstała w 1995 r., jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (TVN Sp. z o.o.). Spółka giełdowa od 2005 r., stanowiąca część medialno-rozrywkowego holdingu ITI. Czołowy nadawca telewizyjny w Polsce, drugi największy operator telewizji cyfrowej. Działa w trzech głównych segmentach biznesowych: nadawanie i produkcja telewizyjna, cyfrowa płatna telewizja satelitarna oraz online. W analizowanym okresie liczba akcji wyemitowanych przez Grupę TVN wynosiła 350 166 142.

Według szacunków Forbes'a z końca 2014 r. wartość grupy TVN sięgała 2,2 mld USD⁶.

2) Grupa Kapitałowa PGNiG S.A.

Zadebiutowała na GPW w 2005 r. Jest spółką giełdową obecną w indeksie największych polskich firm (WIG 20), zajmującą się poszukiwaniami i wydobywaniem gazu ziemnego (98% udziału w rynku krajowych dostaw) oraz ropy naftowej, a także - poprzez kluczowe spółki - importem, magazynowaniem, sprzedażą i dystrybucją paliw gazowych i płynnych. W analizowanym okresie liczba akcji wyemitowanych przez Spółkę wynosiła 5 900 000 000.

Kapitalizacja giełdowa Grupy w roku 2013 wynosiła – w zależności od przyjętej do obliczeń ceny akcji (po cenie minimalnej, średniej, maksymalnej) – pomiędzy 30,3 a 38,6 mld zł⁷.

3) Grupa Kapitałowa Żywiec S.A.

Podstawowym obszarem działalności Grupy jest produkcja i dystrybucja piwa oraz dystrybucja innych napojów alkoholowych i bezalkoholowych. Notowana na Giełdzie od 1991 r. Łączna liczba akcji wyemitowanych przez Spółkę w badanym okresie wynosiła 10 271 337, przy czym 65% jej akcji posiada Heineken International BV – światowy potentat w produkcji piwa.

³ Opracowanie powstało w oparciu o materiały zebrane przy realizacji badań statutowych w temacie „*Reakcje polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny*”, prowadzonych w latach 2014-2015 w Instytucie Zarządzania (Zakład Zarządzania w Gospodarce) Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

⁴ *Emerging Market Information Service* dostęp na stronie www.securities.com/emis/ Dane pochodzą z raportów spółek przetworzonych do formatu sprawozdań Notoria Service.

⁵ Trzy pierwsze grupy kapitałowe są szerzej przedstawione w: *Wycena spółek z WIG 30. Specyfika, metody, przykłady*, pod red. M. Panfil i A. Szablewski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014. Elementy charakterystyki tych spółek wykorzystują informacje przedstawione w powyższym opracowaniu.

⁶ <http://www.forbes.pl/wartosc-tvn-moze-siegnac-ponad-2-2-miliarda-dolarow,artykuly,186117,1,1.html>.

⁷ http://www.pgnig.pl/documents/10184/246549/PGNiG_w_liczbach_2013_POL_DRUK_16072014.pdf/bc88c9cf-8f09-4a7e-bcf0-3c214c77b99b

Według informacji wydawnictwa *Stockwatch* z końca czerwca 2015 r. wartość księgowa Spółki wynosiła 288,4 mln zł, zaś jej kapitalizacja - 3,7 mld zł⁸.

4) Grupa Kapitałowa Budimex S.A.

Prowadzi działalność w zakresie wznoszenia obiektów budowlanych, wykonywania instalacji i robót budowlanych. Spółka debiutowała na GPW w 1995 r. Liczba akcji wyemitowanych przez nią w badanym okresie wynosiła 25 530 098, z tego hiszpańska Ferrovial Group posiadała (pośrednio) ponad 59% akcji.

Według informacji Spółki z 2014 r. cena min/max akcji z 52 tygodni wahała się w przedziale 111 - 148 zł, co daje kapitalizację giełdową Spółki na poziomie 2,8 - 3,8 mld zł⁹.

5) Grupa Kapitałowa Banku Handlowego w Warszawie S.A.

Bank Handlowy powrócił na warszawską giełdę w roku 1997. W 2001 roku stał się częścią globalnej sieci Citigroup poprzez połączenie z Citibank (Poland) S.A. Oferta grupy kapitałowej pod marką Citi Handlowy obejmuje bogaty i nowoczesny asortyment produktów i usług bankowości korporacyjnej, inwestycyjnej i detalicznej. W analizowanym okresie liczba akcji wyemitowanych przez Spółkę wynosiła 130 659 000.

Wartość księgowa na akcję Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie SA w roku 2014 wynosiła - wg danych Spółki - 56,7 zł, co oznaczało wartość księgową Grupy na poziomie 7,4 mld zł¹⁰.

Grupy kapitałowe wybrane do badania reprezentują zróżnicowany przekrój działalności gospodarczej, będąc zarazem ważnymi spółkami wchodzącymi w skład głównych indeksów GPW w Warszawie.

2.2. Wyniki badania

W tabeli 1 zebrano informacje o kapitalizacji i wartości księgowej grup kapitałowych TVN, PGNiG, Żywiec, Budimex i Bank Handlowy z okresu 2008-2012 r. w rozbiciu na kwartały.

W celu zbadania zmienności kapitalizacji i wartości księgowej próby wyliczono kwartalne wskaźniki dynamiki dla każdej z grup kapitałowych. W kolejnym kroku obliczono miary statystyczne dla próby: średnią dynamikę kwartalną (średnia geometryczna), odchylenie standardowe i wskaźnik zmienności. W obliczeniach pominięto informacje o wartości księgowej Grupy Kapitałowej TVN ze względu na wartości ujemne występujące w okresie Q1 2008 - Q1 2012. Wyniki obliczeń prezentuje tabela 2.

Średnia dynamika kwartalna dla całej próby zarówno w przypadku wartości księgowej, jak i kapitalizacji wyniosła 0,99. Oznacza to, że w badanym okresie grupy kapitałowe co kwartał traciły średnio 1% swojej wartości, co jest wartością stosunkowo niewielką. Uwzględnienie odchylenia standardowego wskaźników dynamiki prowadzi jednak do innych wniosków. Współczynniki zmienności dla całej próby wyniosły 0,16 (kapitalizacja) i 0,23 (wartość księgowa). W połączeniu z informacją o średnich zbliżonych do 1, oznacza to, że obie zmienne podlegały stosunkowo wysokim wahaniom w badanej próbie. Jednocześnie należy zauważyć, iż współczynniki zmienności przyjmowały zróżnicowane wartości dla danych poszczególnych grup kapitałowych.

Największą stabilnością odznaczały się wskaźniki Grup Kapitałowych PGNiG i Banku Handlowego. Współczynnik zmienności kapitalizacji dla GK Bank Handlowy wyniósł 0,01, a analogiczna miara dla wartości księgowej wyniosła 0,05. W przypadku GK PGNiG kapitalizacja podlegała większym wahaniom (współczynnik zmienności 0,12), a wartość księgowa nieco mniejszym (0,04). Na stabilność wartości obu grup kapitałowych wskazują również zbliżone do 1 wartości średniej kwartalnej dynamiki. Ponadto z punktu widzenia zmian w całym okresie oba podmioty są jedynymi wśród badanych, dla których kapitalizacja i wartość księgowa wzrosły. Zmiany te ilustrują rysunki 1. i 2.

⁸ <http://www.stockwatch.pl/gpw/zywiec.komunikaty.historia.aspx>

⁹ http://www.budimex.pl/repository/relation/prezentacje/FY14_Investor_Presentation_website.pdf

¹⁰ <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/informacje-finansowe.htm>

Tabela 1: Kapitalizacja i wartość księgowa badanych grup kapitałowych w okresie 2008-2012 (dane w mln PLN).

	TVN		PGNiG		Żywiec		Budimex		Bank Handlowy	
	Kapitalizacja	Wartość księgowa	Kapitalizacja	Wartość księgowa	Kapitalizacja	Wartość księgowa	Kapitalizacja	Wartość księgowa	Kapitalizacja	Wartość księgowa
Q1-2008	7 988	-180	28 860	21 669	6 940	802	2 140	474	11 115	5 805
Q2-2008	5 975	-121	20 776	20 793	6 215	575	2 042	504	11 114	5 231
Q3-2008	6 407	-106	19 774	20 954	5 552	752	1 898	532	11 190	5 564
Q4-2008	4 657	-56	21 367	20 614	4 905	685	1 328	567	11 375	5 714
Q1-2009	2 648	-1 338	19 892	20 228	6 105	694	1 754	596	11 642	5 643
Q2-2009	3 170	-1 384	23 963	19 593	5 372	617	1 838	412	11 853	5 756
Q3-2009	4 489	-1 302	21 251	19 982	5 125	585	2 065	536	12 051	6 124
Q4-2009	4 505	-1 275	22 371	21 262	4 930	672	1 864	509	12 197	6 199
Q1-2010	6 133	-1 199	21 605	22 204	5 238	693	2 553	563	12 315	6 481
Q2-2010	5 085	-1 404	19 423	21 853	4 950	525	2 234	463	12 426	6 132
Q3-2010	5 944	-1 345	21 253	22 119	5 711	487	2 377	544	12 552	6 349
Q4-2010	5 854	-1 330	21 076	23 273	5 814	559	2 540	604	12 585	6 493
Q1-2011	6 218	-1 382	22 199	24 514	6 671	555	2 617	650	12 607	6 648
Q2-2011	5 585	-1 312	24 849	23 651	6 132	209	2 336	491	12 603	6 096
Q3-2011	4 930	-1 548	23 905	24 119	5 649	234	1 841	566	12 823	6 226
Q4-2011	3 541	-798	24 079	24 875	5 290	306	1 953	384	13 099	6 444
Q1-2012	3 709	-660	23 848	23 510	5 957	302	2 190	553	13 364	6 801
Q2-2012	3 001	630	24 492	23 317	5 249	122	1 396	175	13 654	6 675
Q3-2012	2 374	688	24 017	23 307	5 100	257	1 506	230	13 935	6 974
Q4-2012	3 395	1 125	30 743	26 051	4 376	302	1 787	357	14 093	7 391

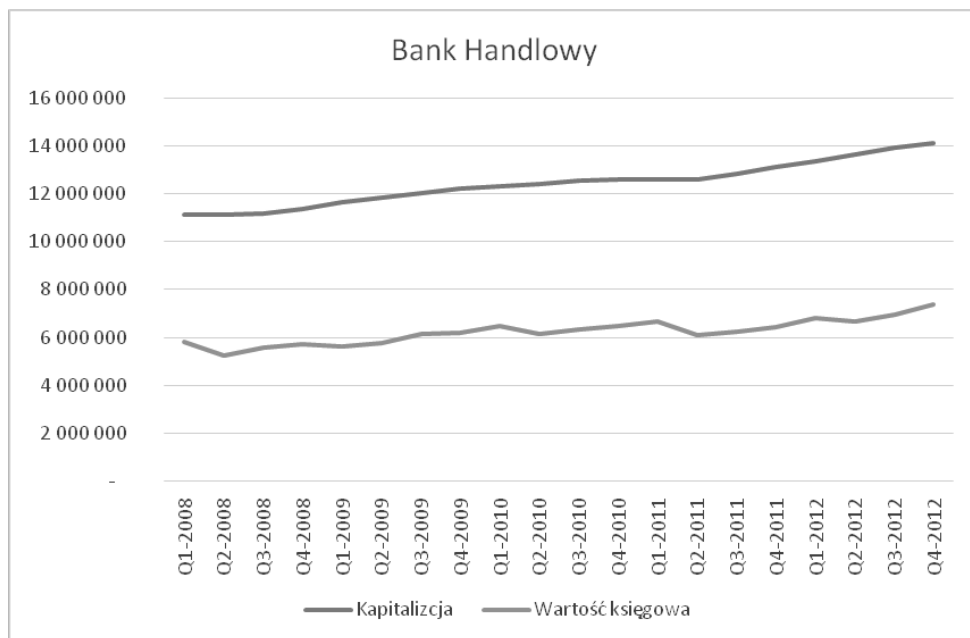
Źródło: dane serwisu EMIS

Tabela 2: Kwartalne wskaźniki dynamiki dla badanej próby w okresie 2008-2012.

	TVN		PGNiG		Żywiec		Budimex		Bank Handlowy		Cała próba	
	Kapit.	WK	Kapit.	WK	Kapit.	WK	Kapit.	WK	Kapit.	WK	Kapit.	WK
Q2/Q1 2008	0,75	n/a	0,72	0,96	0,90	0,72	0,95	1,06	1,00	0,90	0,86	0,90
Q3/Q2 2008	1,07	n/a	0,95	1,01	0,89	1,31	0,93	1,06	1,01	1,06	0,97	1,10
Q4/Q3 2008	0,73	n/a	1,08	0,98	0,88	0,91	0,70	1,07	1,02	1,03	0,87	1,00
Q1 2009/Q4 2008	0,57	n/a	0,93	0,98	1,24	1,01	1,32	1,05	1,02	0,99	0,98	1,01
Q2/Q1 2009	1,20	n/a	1,20	0,97	0,88	0,89	1,05	0,69	1,02	1,02	1,06	0,88
Q3/Q2 2009	1,42	n/a	0,89	1,02	0,95	0,95	1,12	1,30	1,02	1,06	1,06	1,08
Q4/Q3 2009	1,00	n/a	1,05	1,06	0,96	1,15	0,90	0,95	1,01	1,01	0,99	1,04
Q1 2010/Q4 2009	1,36	n/a	0,97	1,04	1,06	1,03	1,37	1,10	1,01	1,05	1,14	1,06
Q2/Q1 2010	0,83	n/a	0,90	0,98	0,94	0,76	0,88	0,82	1,01	0,95	0,91	0,87
Q3/Q2 2010	1,17	n/a	1,09	1,01	1,15	0,93	1,06	1,17	1,01	1,04	1,10	1,03
Q4/Q3 2010	0,98	n/a	0,99	1,05	1,02	1,15	1,07	1,11	1,00	1,02	1,01	1,08
Q1 2011/Q4 2010	1,06	n/a	1,05	1,05	1,15	0,99	1,03	1,08	1,00	1,02	1,06	1,04
Q2/Q1 2011	0,90	n/a	1,12	0,96	0,92	0,38	0,89	0,76	1,00	0,92	0,96	0,71
Q3/Q2 2011	0,88	n/a	0,96	1,02	0,92	1,12	0,79	1,15	1,02	1,02	0,91	1,08
Q4/Q3 2011	0,72	n/a	1,01	1,03	0,94	1,31	1,06	0,68	1,02	1,04	0,94	0,99
Q1 2012/Q4 2011	1,05	n/a	0,99	0,95	1,13	0,99	1,12	1,44	1,02	1,06	1,06	1,09
Q2/Q1 2012	0,81	n/a	1,03	0,99	0,88	0,40	0,64	0,32	1,02	0,98	0,86	0,59
Q3/Q2 2012	0,79	1,09	0,98	1,00	0,97	2,11	1,08	1,32	1,02	1,04	0,96	1,31
Q4/Q3 2012	1,43	1,64	1,28	1,12	0,86	1,18	1,19	1,55	1,01	1,06	1,14	1,21
Średnia dynamika kwartalna (D.śr.)	0,96	n/a	1,00	1,01	0,98	0,95	0,99	0,99	1,01	1,01	0,99	0,99
Dynamika Q4 2012/Q1 2008	0,42	n/a	1,07	1,20	0,63	0,38	0,84	0,75	1,27	1,27	0,79	0,81
<i>Odchylenie standardowe próby (s)</i>	<i>0,25</i>	<i>n/a</i>	<i>0,12</i>	<i>0,04</i>	<i>0,11</i>	<i>0,37</i>	<i>0,19</i>	<i>0,29</i>	<i>0,01</i>	<i>0,05</i>	<i>0,15</i>	<i>0,23</i>
Współczynnik zmienności (s/D.śr.)	0,26	n/a	0,12	0,04	0,12	0,39	0,19	0,29	0,01	0,05	0,16	0,23

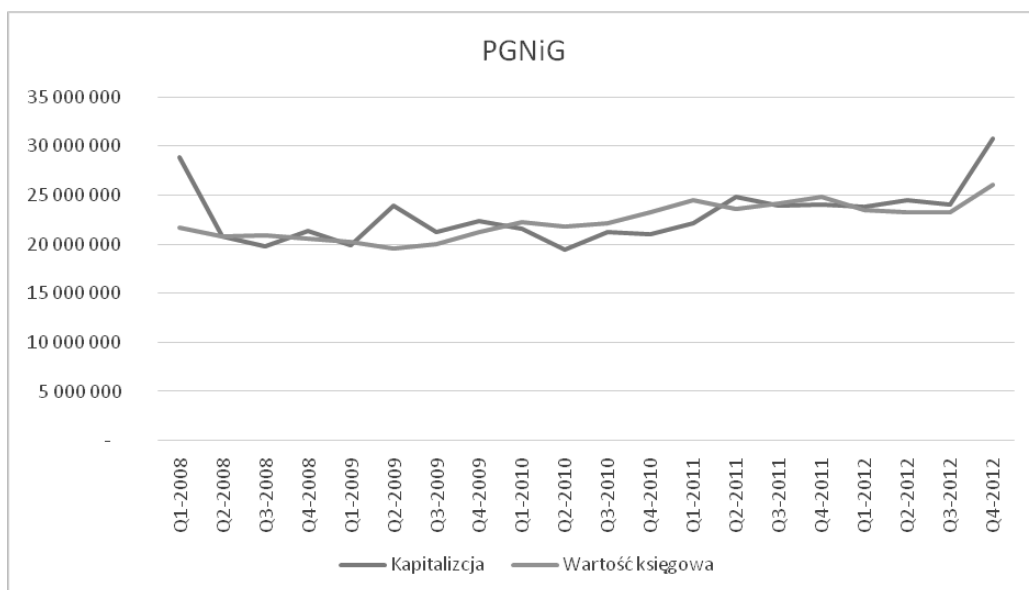
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółek z serwisu EMIS.

Rysunek 1: Kapitalizacja i wartość księgowa GK Bank Handlowy w latach 2008-2012.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki z serwisu EMIS

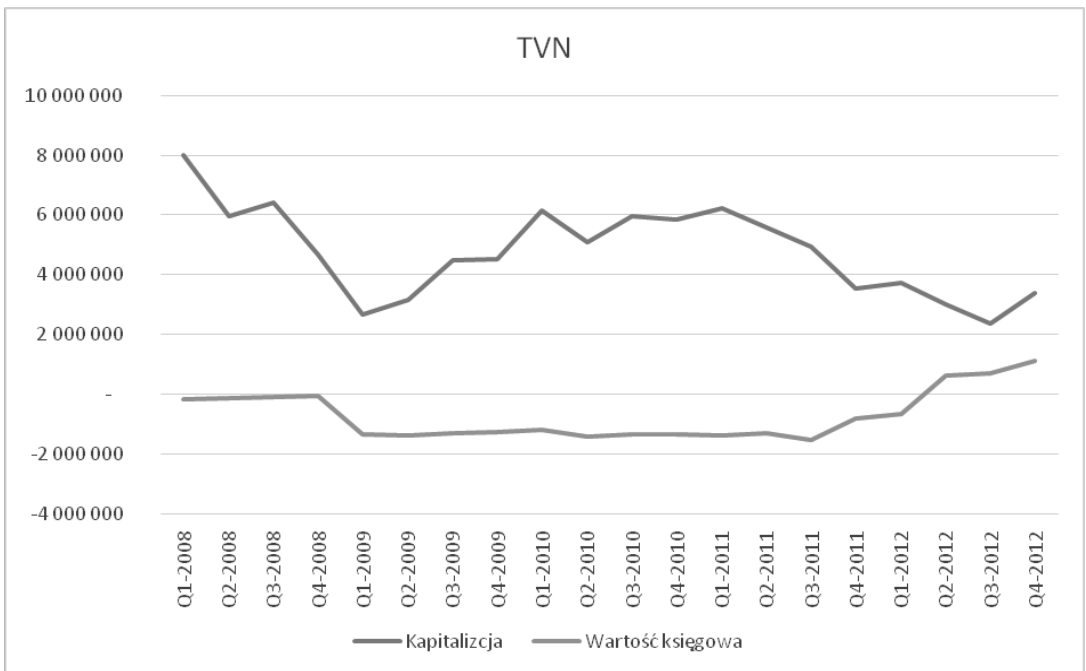
Rysunek 2: Kapitalizacja i wartość księgowa GK PGNiG latach 2008-2012.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki z serwisu EMIS.

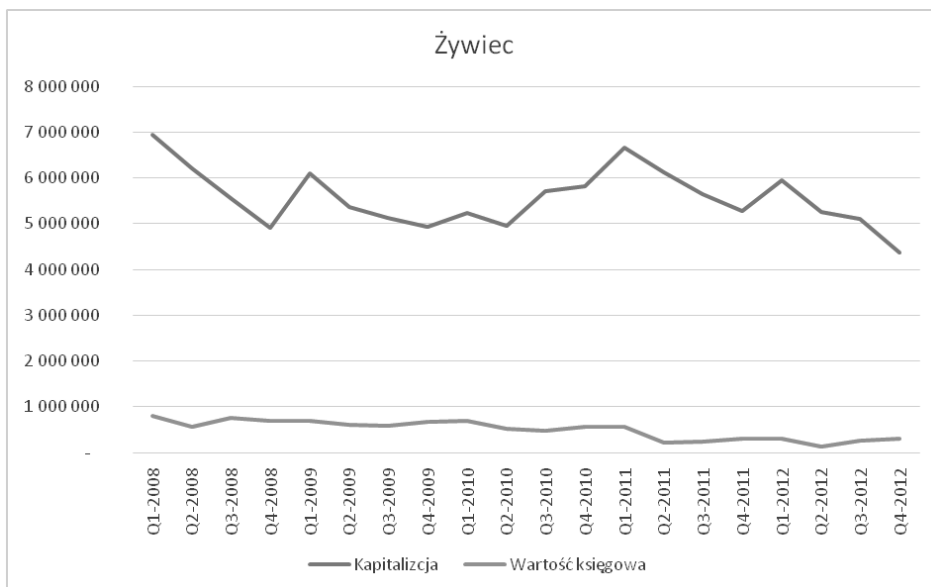
W odniesieniu do pozostałych badanych grup kapitałowych ustalono, iż odznaczały się one wyraźnie większą zmiennością kapitalizacji i wartości księgowej. Wskazują na to współczynniki zmienności, które przyjmowały wartości większe niż dla całej próby za wyjątkiem współczynnika zmienności dla dynamiki kapitalizacji GK Żywiec (0,12). Bardzo dużą zmiennością charakteryzowały się wartość księgowa GK Żywiec (0,39) i GK Budimex (0,29) oraz kapitalizacja GK TVN (0,26) i GK Budimex (0,19). Dodatkowo należy zauważyć, że wartość tych podmiotów w badanym okresie wyraźnie spadła. Do takich wniosków prowadzi zarówno analiza sposobu wyceny przez rynek - kapitalizacja trzech grup spadła od 16% (Budimex) do 58 % (TVN) – jak i wyceny metodą majątkową – wartość księgowa spadła od 25% (Budimex) do 62 % (Żywiec). Zmiany te ilustrują rysunki 3 - 5.

Rysunek 3: Kapitalizacja i wartość księgowa GK TVN latach 2008-2012.



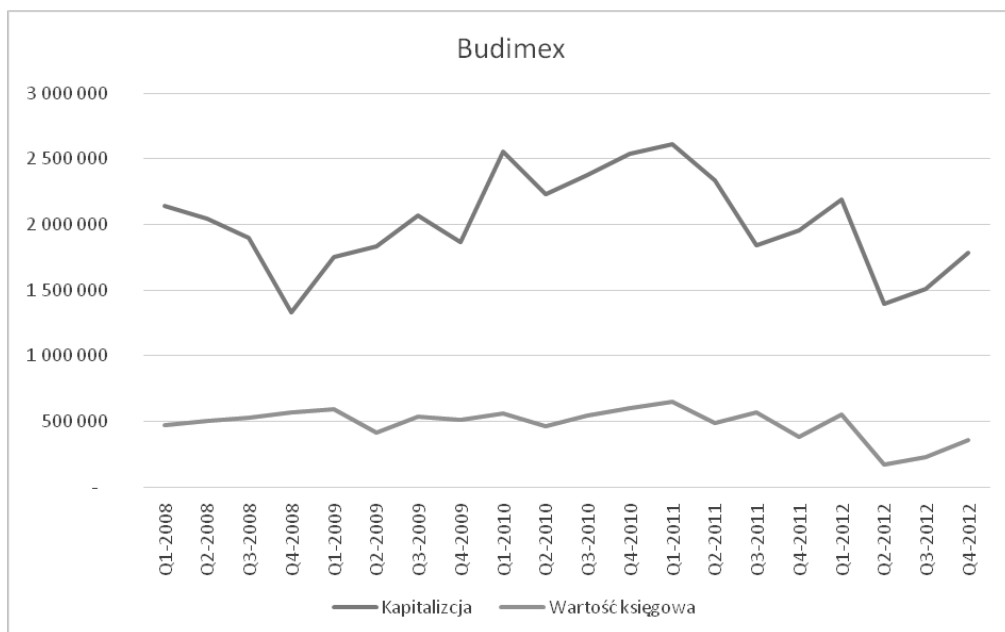
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki z serwisu EMIS.

Rysunek 4: Kapitalizacja i wartość księgowa GK Żywiec latach 2008-2012.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki z serwisu EMIS

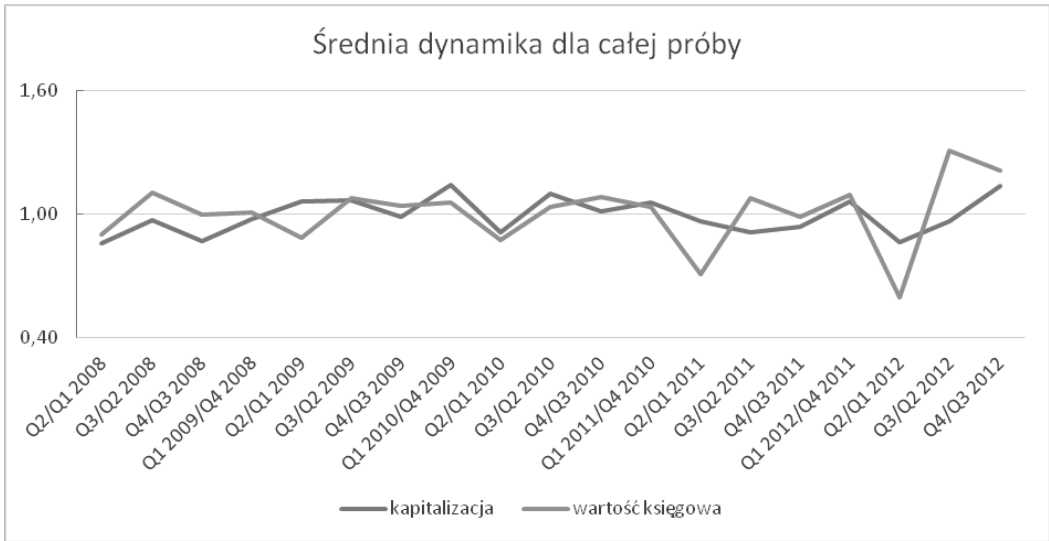
Rysunek 5: Kapitalizacja i wartość księgowa GK Budimex latach 2008-2012.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki z serwisu EMIS.

W badanej próbie trudno zidentyfikować okresy, w których można by zaobserwować trwale i wyraźne zmiany badanych zmiennych. Zarówno w przypadku kapitalizacji, jak i wartości księgowej średni współczynnik dynamiki dla pięciu badanych grup w większości kwartałów w badanym okresie przyjmował wartości zbliżone do 1. Wyjątkami są drugi kwartał 2011 r. oraz drugi, trzeci i czwarty kwartał 2012 r., w których wahania przybrały na sile. Z punktu widzenia badanego zjawiska należy jednak zauważyć, że wspomniane okresy są stosunkowo odległe od źródeł badanego kryzysu makroekonomicznego. Zmienność średniej dynamiki dla całej próby ilustruje rysunek 6.

Rysunek 6: Średnia dynamika kapitalizacji i wartości księgowej dla całej próby w okresie 2008-2012.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółek z serwisu EMIS

3. Zakończenie

Z analizy zmian wartości księgowych oraz kapitalizacji wybranych grup kapitałowych w okresie 2008-2012 wynika, iż wpływ kryzysu ekonomicznego na wartość grup kapitałowych jest trudny do bezpośredniego zidentyfikowania. Zróżnicowana dynamika badanych zmiennych w próbie pokazuje, że negatywne efekty czynników makroekonomicznych nie muszą wpływać na spadek wartości grup zarówno w ocenie rynków finansowych (przykłady stabilnej kapitalizacji GK Banku Handlowego i PGNiG), jak i z perspektywy wyceny metodami majątkowymi (stabilna wartość księgowa GK Banku Handlowego). Jednocześnie w badanej próbie nie zidentyfikowano wyraźnych negatywnych trendów. W analizowanych grupach okresy spadków wyceny giełdowej przeplatały kwartały wzrostowej; podobne zjawisko zaobserwowano w odniesieniu do wartości księgowej.

Ze względu na zróżnicowany profil działalności badanych grup można przypuszczać, że część zidentyfikowanej różnicy w podatności wartości grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny wynika ze specyfiki branżowej. Ilustracją tego zjawiska jest przykład wartości księgowej GK TVN, na którą bardzo duży wpływ miał profil działalności części podmiotów grupy. Fakt dużego zaangażowania w działalność medialną, a w szczególności mediów internetowych (do 2012 r.) skutkowało wysokim udziałem wartości niematerialnych i prawnych w aktywach grupy, co przekładało się na ujemną wycenę metodą wartości księgowej. Należy zakładać, iż na wskaźniki pozostałych grup również wpływały czynniki branżowe,

a także te związane bezpośrednio z podmiotami zależnymi. Właściwa ocena wpływu czynników makroekonomicznych wymagałaby ich identyfikacji i uwzględnienia w pogłębionych badaniach.

Literatura

1. Mioduchowska-Jaroszewicz E., *Analiza pojęcia grupy kapitałowej w polskiej gospodarce i literaturze ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2013, nr 64/1,
2. Tuzimek R., *Decyzje finansowe w spółkach giełdowych a wartość akcji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
3. *Wycena spółek z WIG 30. Specyfika, metody, przykłady*, Redakcja naukowa: M. Panfil, A. Szablewski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014.

Summary

CHANGES IN VALUE OF POLISH CAPITAL GROUPS IN THE PERIOD OF 2008-2009 CRISIS

The paper presents a simple analysis of changes in value of polish capital groups in 2008-2012, with focus on 2008-2009 as a significant period of the recent financial and economic crisis. The fluctuations of market capitalization and changes in book value of the leading five capital groups listed on the Warsaw Stock Exchange are analyzed and discussed. The research results show a considerable diversification of the value dynamics and do not confirm a general downward trend in valuation of the examined companies during the crisis period.

Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Ewa Kopeć

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZMIANY WARTOŚCI SPÓŁEK WYBRANYCH SEKTORÓW NA RYNKU REGULOWANYM GPW W WARSZAWIE¹

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i kwantyfikacja zmian wartości przedsiębiorstw w trzech sektorach polskiej gospodarki. Sektorowe zróżnicowanie zmian wartości przedsiębiorstw pokazują finansowe mierniki ich wartości obliczone dla sektorów: energetyka, budownictwo oraz górnictwo w latach 2010-2014. Analizę zmian wartości przedsiębiorstw należących do tych sektorów przeprowadzono na podstawie rocznych danych dotyczących spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Zmiany wartości przedsiębiorstw giełdowych ustalone zostały przy wykorzystaniu mierników rynkowej wyceny spółek akcyjnych.

1. Wprowadzenie

Zarówno w praktyce gospodarczej, jak również w teorii finansów i w nauce o przedsiębiorstwie dominuje pogląd, iż najważniejszym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości. Wydaje się to słusznym przekonaniem, ponieważ wzrastająca wartość przedsiębiorstwa prowadzi do osiągnięcia korzyści dla inwestorów, pracowników oraz pozostałych interesariuszy.

Osiągnięcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki odpowiedniemu zarządzaniu jego zasobami gospodarczymi oraz prawidłowemu rozpoznaniu sygnałów płynących z jego otoczenia. Zmienność otoczenia biznesowego, a przy tym niepewność gospodarcza związana z ryzykiem powstania kryzysów finansowych i gospodarczych, stały się wyzwaniem dla kadry zarządzającej oraz specjali-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

stów odpowiedzialnych za ocenę kondycji finansowej, a także wycenę podmiotów gospodarczych. Zagadnienie dotyczące wartości jest szczególnie istotne dla spółek giełdowych, które w wyniku emisji akcji mogą pozyskać kapitał na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych. Odnosząc się do oczekiwań inwestorów, należy mieć na uwadze, iż przedsiębiorstwa powinny osiągać odpowiednią rentowność powierzonoego przez nich kapitału. W przypadku nie spełnienia tego wymogu następuje przeważnie jego odpływ do innego przedsiębiorstwa niejednokrotnie w innym sektorze. Sytuacja taka powoduje dla przedsiębiorstwa niedostatek kapitału niezbędnego dla prowadzenia przedsięwzięć inwestycyjnych. W rezultacie pojawić się może kapitałowa bariera rozwoju przedsiębiorstwa. Kierunki i skalę migracji kapitału w poszukiwaniu wartości wyznacza w głównej mierze ocena rynku kapitałowego w perspektywie oczekiwanej stopy zwrotu przy uwzględnieniu ryzyka inwestycyjnego. Ważny jest przy tym także zakres prowadzonej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, zgodnie z przyjętym modelem działalności ukierunkowanej na maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy. W toku dotychczasowych badań można było również zaobserwować, iż nie tylko działalność operacyjna, ale także działalność finansowa często była głównym kreatorem bądź destrukctorem wartości. W sytuacji spowolnienia gospodarczego priorytetem dla wielu przedsiębiorstw było przetrwanie, zachowanie płynności, a także utrzymanie wartości przedsiębiorstwa na względnie stałym poziomie. W wyniku przeprowadzonych analiz wartości przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie można było zaobserwować, że w okresie hossy mniejsza liczba czynników finansowych wpływała na ceny akcji w porównaniu do okresu kryzysu.

Odpowiednie zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, w tym permanentne dążenie do maksymalizowania wartości dla właścicieli kapitału, a także znajomość determinant kreowania wartości, są znaczące dla każdego przedsiębiorstwa. Rozpatrując określony horyzont czasowy jego działalności, obserwuje się nieustanny proces kreowania księgowej oraz rynkowej wartości kapitału, który podlega wzajemnemu zróżnicowaniu. Legło to u podstaw sformułowania hipotezy (H1), że tempo kreowania wartości jest zróżnicowane sektorowo. Jej dopełnienie i skonkretyzowanie stanowi stwierdzenie, że szybszy przyrost wartości następował w energetyce, niż w tradycyjnych sektorach gospodarki, takich jak górnictwo i budownictwo (H2).

2. Istota wartości przedsiębiorstwa i jej rodzaje

Pojęcie wartości jest terminem złożonym i odnosi się do różnych dziedzin oraz dyscyplin naukowych. Teoria ekonomii wypracowała takie podstawowe pojęcia, jak m.in. wartość wymienna, wartość użytkowa, wartość naturalna, wartość reprodukcyjna oraz wartość ekonomiczna, które stały się następnie podstawą dla wykorzystania kategorii wartości dla celów wyceny oraz oceny efektywności zarządzania przedsiębiorstwem². Wartość przedsiębiorstwa nie jest zatem ujmowana jednoznacznie. Określana jest przez pryzmat zróżnicowanych standardów, do których zalicza się m.in. wartość: ekonomiczną, godziwą, rynkową, księgową, szacunkową, biznesu w działaniu, odtworzeniową, likwidacyjną, rozbiorową, zabezpieczenia oraz właścicielską³. Standardy te stanowią podstawę definiowania i możliwości wykorzystania kategorii wartości w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wartość przedsiębiorstwa przedstawiana jako ekonomiczna określa korzyści jakie uzyskuje dana strona zaangażowana w określoną transakcję. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych posiada wartość, która podlega kwantyfikacji oraz wycenie. Przy dokonaniu wyceny brane są pod uwagę oczekiwania jednej ze stron: kupującej lub sprzedającej. Kupujący określa wartość przez pryzmat górnego proggu jego możliwości finansowych, natomiast sprzedający ustala war-

² Szerzej: A. Jaki, *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 22-25.

³ D. Zarzecki, *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin 2013, s. 18-21.

tość względem minimalnej sumy pieniężnej, jaką chciałby otrzymać. W takim przypadku wartość jako kategoria ekonomiczna jest subiektywnym określeniem wartości danego podmiotu, jednak w praktyce wyceny wartość zawsze powinna zostać jednoznacznie określona, na przykład jako wartość likwidacyjna, inwestycyjna lub rynkowa⁴.

Do najbardziej rozpowszechnionych rodzajów wartości można zaliczyć kategorię wartości księgowej oraz wartości rynkowej. Wartość księgową (wartość bilansowa) oparta jest na wartościach historycznych i nie uwzględnia przyszłych warunków działalności przedsiębiorstwa. Odpowiada sumie wartości składników majątkowych pomniejszonej o wartość zadłużenia⁵. W rachunkowości znaczącą rolę odgrywa wartość godziwa. Kategoria ta została wprowadzona do teorii oraz praktyki rachunkowości w celu dokładniejszego odzwierciedlenia rzeczywistych wyników pomiarów ekonomicznych ujętych w sprawozdaniach finansowych. Najlepszym odzwierciedleniem wartości godziwej są aktualne ceny rynkowe⁶.

Zależnie od celu wyceny stosuje się wartość fundamentalną wynikającą z możliwości generowania dochodów przez spółkę lub wartość rynkową, która powstaje jako skutek popytu i podaży na dany podmiot⁷. Wartość rynkowa determinuje oczekiwany stopień wykorzystania aktywów spółki wyrażony w formie wartości obecnej przyszłych wolnych przepływów gotówkowych netto⁸. Należy przy tym pamiętać, iż wyznaczenie rynkowej wartości kapitałów zależne jest od takich uwarunkowań, jak⁹:

- wartości rynkowe kapitałów cechują się wysoką zmiennością w czasie,
- występują wahania cen akcji na skutek zmian bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, a także sytuacji makroekonomicznej,
- występują trudności z oszacowaniem wartości rynkowej zadłużenia w momencie gdy wierzytelności nie znajdują się w obrocie publicznym,
- wartość rynkowa długu ulega zmianom spowodowanym splatą zadłużenia, kondycją finansową przedsiębiorstwa, jak również sytuacją makroekonomiczną, np. inflacją.

3. Maksymalizacja wartości jako cel przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu wymienia się różnorodne cele przedsiębiorstwa, które można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza związana jest z zapewnieniem istnienia przedsiębiorstwa, druga natomiast dotyczy maksymalizacji bogactwa dla akcjonariuszy. Realizowanie tych celów, w procesie działalności przedsiębiorstwa, wymaga uzyskania zysków (odzwierciedlających ekonomiczną efektywność przedsiębiorstwa) oraz osiągnięcia odpowiedniej rentowności zaangażowanych kapitałów. Za cel podstawowy natomiast przyjmuje się przetrwanie podmiotu gospodarczego w zmieniającym się otoczeniu oraz rozwój przedsiębiorstwa, co jest związane w pierwszej kolejności z zapewnieniem płynności finansowej¹⁰.

⁴ K. Jajuga, *Elementy nauki o finansach*, PWE, Warszawa 2007, s. 89-90 oraz T. Rojek, *Prowartościowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 13.

⁵ P. Szczepankowski, *Determinanty wartości rynkowej spółek kapitałowych wczesnej fazy rozwoju*, Vizja Press&IT, Warszawa 2013., s. 31.

⁶ P. Bielawski, *Wycena bilansowa akcji w teorii i praktyce rachunkowości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 227, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 111-113.

⁷ W. Patena, *W poszukiwaniu wartości przedsiębiorstwa: metody wyceny w praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 22.

⁸ D. Siudak, *Pomiar procesów migracji wartości przedsiębiorstw na polskim rynku kapitałowym*, C.H.Beck, Warszawa 2013, s.

⁹ W. Tarczyński, M. Luniewska, *Próba oceny kosztu kapitału dla wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie*, Przegląd Organizacji, 2003, nr 12, s. 3.

¹⁰ A. Sierpińska-Sawicz, *Cele finansowe w strukturze celów przedsiębiorstw*, [w:] M. Kowalik, A. Sierpińska-Sawicz (red.), *Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Viza Press&IT, Warszawa 2014, s. 24.

A. Rappaport podkreślał, że najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Zwrócił on uwagę na powszechną we współczesnej gospodarce odrębność własności i zarządzania, w związku z czym postulował potrzebę wypracowania koncepcji orientującej system zarządzania przedsiębiorstwem na maksymalizowanie jego wartości¹¹.

W rezultacie powstała koncepcja zarządzania wartością (ang. value based management – VBM), będąca rozwinięciem w sferze biznesu idei kreowania wartości, której twórcą jest N. Kurland¹². Zarządzane przedsiębiorstwem realizujące cel maksymalizowania wartości dla akcjonariuszy oraz przyszłych inwestorów, powinno być skierowane na optymalne powiększanie dodatniej różnicy między wartością rynkową a wartością wynikającą z zapisów księgowych. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo w wyniku prowadzenia działalności operacyjnej, zostanie wycenione na rynku kapitałowym powyżej swej wartości księgowej, wtedy następuje kreacja wartości. Wycena rynkowej wartości netto spółki poniżej wartości bilansowej oznacza niewłaściwe zagospodarowanie powierzonego przez akcjonariuszy kapitału¹³.

Podkreślić należy, że przedsiębiorstwo generuje różne poziomy zysków oraz osiąga odpowiednią wartość spółki w zależności od właściciela, który powinien odpowiednio dobrać kadrę zarządzającą.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa łączenie funkcji zarządczych oraz właścicielskich staje się coraz trudniejsze. Rozdział tych funkcji naraża właścicieli na preferowanie przez menadżerów własnych korzyści w postaci na przykład płacy, prestiżu czy bezpieczeństwa zatrudnienia przy spychaniu na drugi tor kreowania wartości dla właścicieli¹⁴. W literaturze przedmiotu problem ten jest poruszany w ramach teorii agencji. Sprzeczność tą można łagodzić przez odpowiedni program motywacyjny dla menadżerów i wykorzystanie na przykład opcji na akcje. Menadżerowie spółek powinni koncentrować się na zarządzaniu wartością, co wymaga od nich regularnej analizy wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników kreowania wartości. Analiza ta pozwala na podejmowanie racjonalnych decyzji dostosowujących perspektywę wewnętrzną do perspektywy zewnętrznej, tj. sektora oraz otoczenia makroekonomicznego.

W literaturze dotyczącej wartości w ostatnich latach podkreśla się znaczenie celów dwóch różnych grup interesariuszy (stakeholders). Pierwsza z tych grup to akcjonariusze (shareholders), do drugiej należą pozostałe podmioty związane z przedsiębiorstwem, na przykład zarząd, pracownicy, dostawcy, nabywcy, banki, inne instytucje finansowe, społeczność lokalna, a także państwo¹⁵. Ponadto pojawiają się głosy krytyki odnośnie celu dotyczącego realizacji interesów akcjonariuszy oraz konsekwentnego dążenia do maksymalizacji wartości rynkowej spółki. Przeważnie dążenie do kreowania wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy nie pozostaje w sprzeczności z interesami pozostałych grup środowiskowych. Istnienie przedsiębiorstwa związane jest z utrzymaniem odpowiednich relacji ze wszystkimi podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem. Pracownicy oczekują odpowiednich płac, odbiorcy spodziewają się produktów/usług wysokiej jakości oraz konkurencyjnej ceny¹⁶. Dodatkowo występują dwa najważniejsze argumenty, które mają zasadnicze znaczenie potwierdzające prymat interesu dla akcjonariuszy względem wszystkich pozostałych grup interesów. Pierwszy – akcjonariusze korzystają z wytworzonej wartości jako ostatnia grupa interesu, na przykład po pracownikach, dostawcach. Drugi jest podkreśleniem, że kapitał inwestorów migruje w globalnej gospodarce do spółek, sektorów oraz krajów o wyższych (realnie i potencjalnie, w przyszłości) stopach zwrotu, z uwzględnieniem poziomów ryzyka. W wyniku tego spółki, które nie zdołają uzyskać satysfakcjonującego poziomu zwrotu na kapitale, narażone są na jego

¹¹ Zob. A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa 1999.

¹² Szerzej: A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 215, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 106-109.

¹³ D. Siudak, *Pomiar procesów...*, *op. cit.*, s. 17-19.

¹⁴ A. Sierpińska-Sawicz, *Cele finansowe w strukturze celów przedsiębiorstw*, [w:] M. Kowalik, A. Sierpińska-Sawicz (red.), *Aktualne problemy funkcjonowania...*, *op. cit.*, s. 23.

¹⁵ B. Horbaczewska, *Wypłaty dla akcjonariuszy a wycena akcji na rynku kapitałowym*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 29.

¹⁶ A. Rappaport, *Wartość ...*, *op. cit.*, s. 5.

odpływ do konkurencyjnych spółek, niekiedy w innych sektorach i utratę perspektywy rozwojowej. Narzędziem pozwalającym określić w jakich spółkach i sektorach inwestorzy mogą uzyskać najwyższą stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału jest analiza fundamentalna. Badanie kształtowania poziomu wskaźników ekonomiczno-finansowych w sektorach ma zatem także znaczenie poznawcze.

4. Metodologia badania wartości spółek giełdowych wybranych sektorów

Do badania zostały wybrane spółki notowane na regulowanym rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Analizę przeprowadzono w odniesieniu do trzech sektorów, które według serwisu EMIS zostały wskazane jako najważniejsze w polskiej gospodarce. Są to¹⁷:

- górnictwo (z wyjątkiem ropy i gazu),
- energetyka,
- budownictwo.

W wymienionych sektorach działalność prowadzi 107 spółek w tym: 11 spółek sektora górnictwo o profilu m.in. wydobywczym rud metali, niemetali i kamieni, a także sprzedaży hurtowej ropy i gazu, metali i minerałów, 14 spółek sektora energetyki zajmujących się m.in. wytwarzaniem energii elektrycznej z biomasy, produkcją energii elektrycznej z paliw kopalnianych, a także 82 spółki sektora budownictwa realizujące swoją działalność w obszarze m.in. budowy obiektów inżynierii lądowej i wodnej, budownictwa mieszkaniowego. Dane spółek uzyskane z serwisu EMIS poddano wstępnej analizie w celu weryfikacji kompletności danych. Usunięto spółki, które mogły zakłócić wyniki badań ze względu na brak niektórych danych. Kryterium kompletności danych spełniło 73 spółki (7 spółek sektora górnictwa, 5- sektora energetyki oraz 54- sektora budownictwa).

Ze względu na zakres dostępnych danych prezentowanych przez serwis EMIS do badania przyjęto czteroletni horyzont czasowy obejmujący lata 2011-2014. Do badania użyto danych rocznych.

W literaturze przedmiotu występuje wiele wskaźników, które można zastosować do określenia kierunków zmian w sektorach odnoszących się do wartości przedsiębiorstw. Dobór oraz ich hierarchia ważności zależy od potrzeb danej analizy. Należy przy tym pamiętać, że pojedynczy wskaźnik nie posiada istotnej wartości informacyjnej, ponieważ jego poziom i znaczenie może mieć charakter przypadkowy i wyizolowany. W związku z tym wymagane jest przeprowadzanie porównawczych analiz wskaźnikowych, które pozwolą określić przeciętne wskaźniki sektorowe oraz zobrazować wyniki wiodących w sektorze spółek, a także porównać je do analogicznych wskaźników ocenianych pojedynczych podmiotów w sektorze¹⁸. Poziomy mnożników wyznacza się przeważnie jako średnia (arytmetyczna, ważona lub mediana) mnożników wyliczonych dla wielu podmiotów porównywalnych¹⁹.

Za pomocą miar statystyki opisowej zdiagnozowano rozkłady wielkości badanych zmiennych. Ostatecznie uznano, że merytorycznie uzasadnione będzie zastosowanie mediany jako wzorcowej wartości badanych wskaźników.

W celu określenia zmian wartości rynkowej spółek giełdowych badaniu poddano mierniki stosowane do wyceny spółek akcyjnych. Do analizy wybrano cztery wskaźniki:

- zysk netto przypadający na jedną akcję (ang. earnings per share – EPS),
- relacja ceny do zysku przypadającego na jedną akcję – C/Z (ang. price earnings ratio – P/E),
- kapitał rynkowy/EBITDA (ang. enterprise value / earnings before interest taxes depreciation and amortization – EV/EBITDA),
- cena rynkowa do wartości księgowej – C/WK (ang. price book value ratio – P/BV).

W celu przeprowadzenia obliczeń oraz analizy danych posłużono się programem STATGRAPHICS PLUS.

¹⁷ <http://site.securities.com/php/industries/overview?>, [26.06.2015 r.].

¹⁸ E. Ostrowska, *Portfel inwestycyjny klasyczny i alternatywny: metody oceny*, C.H.Beck, Warszawa 2014, s. 124.

¹⁹ M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Wycena spółek z WIG30: specyfika, metody, przykłady*, Poltext, Warszawa 2014, s. 34.

5. Analiza porównawcza zmian wartości spółek w badanych sektorach

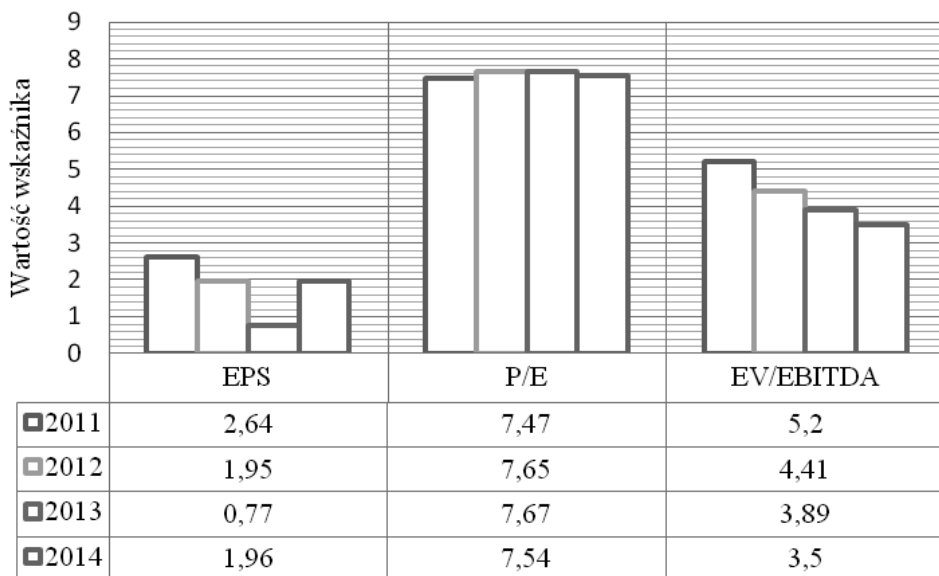
Wybrane do badania wskaźniki posiadają wartość poznawczą i pozwalają na ustalenie kierunków i dynamiki zmian wyniku finansowego spółek i ich wartości rynkowej.

W pierwszej kolejności do badania wykorzystano wskaźnik zysk netto na jedną akcję (EPS). Stosuje się go do oceny wyników przedsiębiorstwa, a także stanowi podstawę systemów oceniania oraz premiowania menadżerów. Wskaźnik EPS jest zatem ważny nie tylko dla akcjonariuszy ale również dla zarządów. Zaznaczyć należy, że w przypadku tego wskaźnika może wystąpić ryzyko księgowych manipulacji oraz transakcji prefabrykowania wzrostu przedsiębiorstwa. Cel zwiększenia wskaźnika EPS najsilniej motywuje do podejmowania decyzji podwyższających rentowność. Wzrost wskaźnika jest pozytywnym sygnałem również dla uczestników rynku kapitałowego²⁰, ponieważ jego podwyższenie oznacza zwiększenie zysków przez spółki w danym sektorze.

Na podstawie analizy statystycznej można zaobserwować, że w sektorze energetyki w latach 2011-2014 nastąpił spadek mediany wskaźnika EPS wynoszący (-25,8%). W 2014 roku wartość mediany tego wskaźnika była równa 2,0. Wartość wskaźnika w zakresie dolnego kwartyla (Q1) również została obniżona o 61,7% i wynosiła 0,69 w 2014 roku. Wartość wskaźnika w obszarze górnego kwartylna (Q3) zmniejszyła się o 37,0% do poziomu 2,1 w 2014 roku. Na podstawie obliczeń można odczytać, że na przykład w zakresie dolnego kwartyla mieszczą się wartości wskaźników dla 2 spółek, czyli 25% badanych przedsiębiorstw w sektorze energetyki. Standardowy współczynnik skośności średnio wynosił 0,1, a standardowy współczynnik kurtozy osiągnął średnią wartość w wysokości 0,3.

Roczne mediany analizowanych wskaźników dla sektora energetyki w Polsce w okresie 2011-2014 roku przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1: Mediana analizowanych wskaźników dla sektora energetyki w latach 2011-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych danych dotyczących spółek GPW w Warszawie w sektorze energetyki z wykorzystaniem do analizy programu STATGRAPHICS PLUS.

²⁰ B. Horbaczewska, *Wypłaty dla akcjonariuszy...*, op. cit., s. 19.

Drugi badany wskaźnik cena za jedną akcję do zysku na jedną akcję (P/E) pozwala ocenić, czy osiągnięte wyniki finansowe oraz podawane prognozy czynią daną spółkę atrakcyjną na rynku giełdowym²¹. Przedstawia zatem, ile razy wartość rynkowa spółki przewyższa wartość zysku na jedną akcję osiągniętego w ciągu roku. Wzrost tego wskaźnika świadczy o tym, że inwestorzy płacą za akcje danej spółki więcej niż w roku poprzednim lub nastąpił spadek zysku.

Należy zauważyć, że według dotychczas przeprowadzonych badań przez T. Copeland'a, T. Koller'a oraz J. Murrin'a²² występuje niska korelacja między wzrostem zysku na jedną akcję a wskaźnikiem cena/zysk (obrazującym, jak inwestorzy oceniają wzrost zysków). Badania pokazały, że wiele spółek odnotowuje duży wzrost zysku, ale niski wskaźnik cena/zysk. Według modelu księgowego wzrost zysku przypadającego na jedną akcję powinien wpływać na zwiększenie dochodów akcjonariuszy. W tym przypadku badania dowodzą, że występuje również słaba korelacja między wzrostem zysku a dochodami akcjonariuszy.

Analiza wskaźnika P/E dla sektora energetyki pokazuje, że w latach 2011-2014 mediana tego wskaźnika wzrosła o 0,9%. W 2014 roku wynosiła ona 7,47. Wartość dolnego kwartyła (Q1) zwiększyła się o 11,4%, jak również wartość górnego kwartyła (Q3) wzrosła o 23,1%. W badanym okresie standardowy współczynnik skośności średnio wynosił 1,1, natomiast standardowy współczynnik kurtozy osiągnął średnią wartość w wysokości 0,9.

Trzeci użyty w badaniu miernik EV/EBITDA²³ opisuje relację całkowitej wartości przedsiębiorstwa do wielkości jego przepływów pieniężnych. Przyjmuje wartości dodatnie i nie powinien być obliczany jeżeli występują ujemne wartości obliczeniowe²⁴.

W badanym okresie 2011-2014 w sektorze energetyki nastąpił spadek mediany wskaźnika EV/EBITDA o 32,7%. Mediana tego wskaźnika w 2014 roku wyniosła 3,5. Wartość badanego wskaźnika w obszarze górnego oraz dolnego kwartyła również obniżyła się, odpowiednio: (-23,6%) i (-23,0%). W 2014 roku kwartył Q1 wynosił 2,4, a kwartył Q3 osiągnął wysokość 4,3, Standardowy współczynnik skośności średnio stanowił 1,0, standardowy współczynnik kurtozy średnio ukształtował się na poziomie 0,4.

Zastosowane miary statystyki opisowej wskazują, że w badaniu spółek w sektorach typową wielkością jest mediana.

Analogiczny jak powyżej zestaw wskaźników w celu porównania kierunków zmian wartości przedsiębiorstw został wykorzystany w badanych pozostałych dwóch sektorach budownictwa (rysunek 2) oraz górnictwa (rysunek 3).

Analizując wskaźnik EPS dla sektora budownictwa dostrzec należy przede wszystkim bardzo niski jego poziom mediany w rozpatrywanym okresie. Widoczny jest spadek wartości dolnego kwartyła (Q1) badanego wskaźnika, który wynosił aż (-99,4%). Wartość w górnym kwartylu (Q3) wzrosła o 16,0% do poziomu 7,9 w 2014 roku. Na podstawie obliczeń można odczytać, że na przykład w zakresie dolnego kwartyła mieszczą się wartości 13 spółek, spośród 54 badanych przedsiębiorstw w sektorze budownictwa. Standardowy współczynnik skośności średnio wynosił 0,5, a standardowy współczynnik kurtozy osiągnął średnią wartość w wysokości 12,6.

W badanym okresie 2011-2014 mediana wskaźnika P/E w sektorze budownictwa wzrosła o 52,0%, do poziomu 9,9 w 2014 roku. Wartość wskaźnika P/E w dolnym kwartylu (Q1) zmniejszyła się o 102,3%, natomiast w górnym kwartylu (Q3) nastąpiło dodatnie tempo zmiany wartości o 52,1%. W badanym

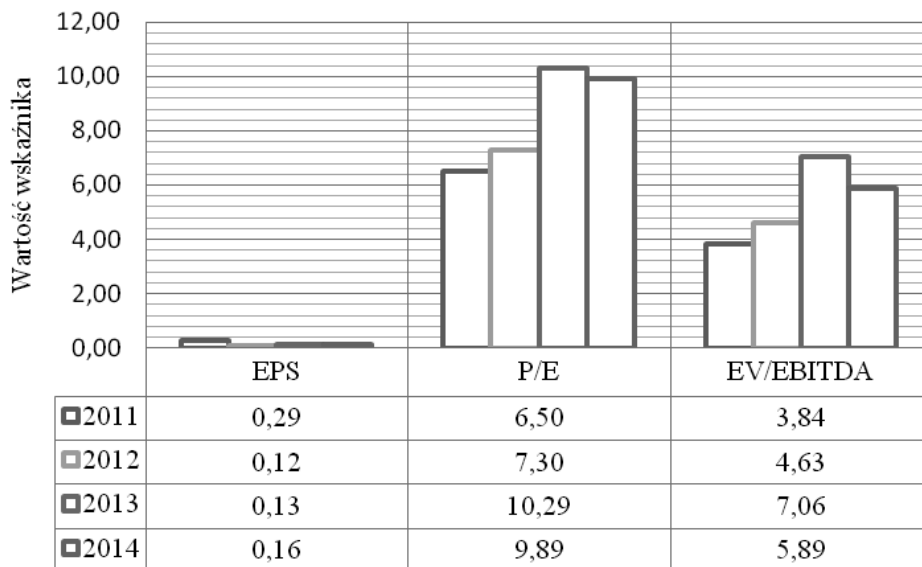
²¹ P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 103-104.

²² T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997, s. 71-72.

²³ EBITDA w porównaniu do FCFE nie uwzględnia wydatków inwestycyjnych na aktywa trwałe, wydatków na powiększenie kapitału obrotowego netto oraz naliczonego od EBIT podatku dochodowego.

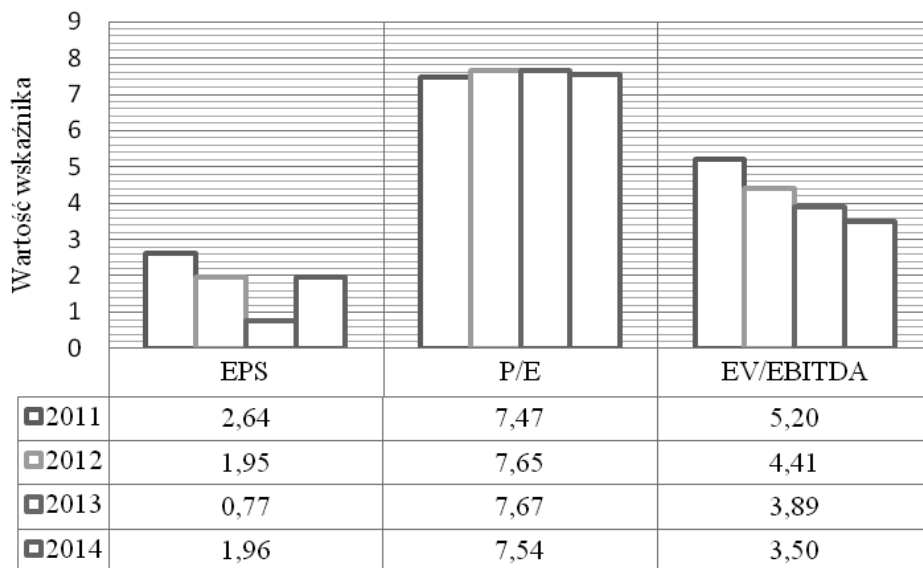
²⁴ B. Prusak, *Wskaźniki rynku kapitałowego: zastosowanie w wycenach przedsiębiorstw oraz w strategiach inwestycyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 36-37.

Rysunek 2: Mediana analizowanych wskaźników dla sektora budownictwa w latach 2011-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych danych dotyczących spółek GPW w Warszawie w sektorze budownictwa z wykorzystaniem do analizy programu STATGRAPHICS PLUS.

Rysunek 3: Mediana analizowanych wskaźników dla sektora górnictwa w latach 2011-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych danych dotyczących spółek GPW w Warszawie w sektorze górnictwa z wykorzystaniem do analizy programu STATGRAPHICS PLUS.

czasie standardowy współczynnik skośności średnio wynosił 5,4, natomiast standardowy współczynnik kurtozy osiągnął średnią wartość w wysokości 157,7.

W latach 2011-2014 w sektorze budownictwa nastąpiło dodatnie tempo zmiany mediany wskaźnika EV/EBITDA, wynoszące 53,4%. Wartość jego mediany w 2014 roku wynosiła 5,9. W przypadku dolnego oraz górnego kwartyła również odnotowano dodatnie tempo zmiany wartości badanego wskaźnika, odpowiednio: 14,2% oraz 47,0%. W badanym okresie 2011-2014 standardowy współczynnik skośności średnio osiągnął ujemna wartość 1,1, standardowy współczynnik kurtozy średnio ukształtował się na poziomie 13,4.

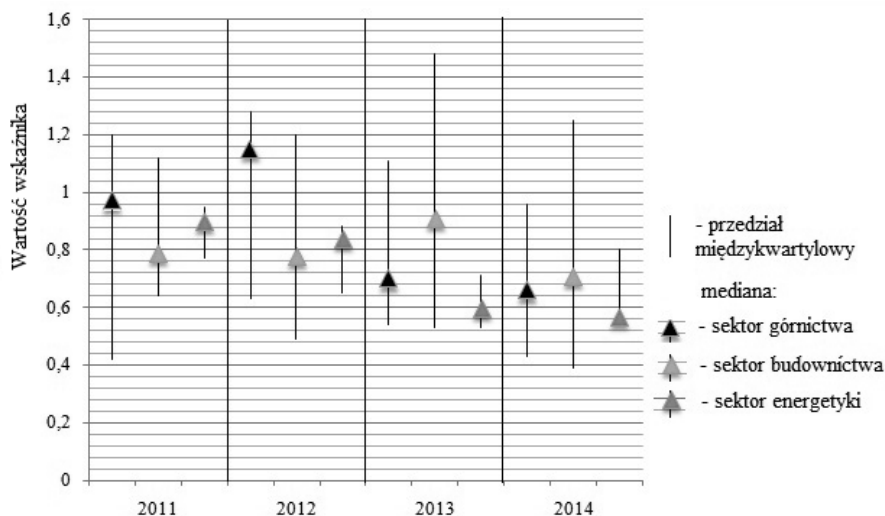
Analiza wskaźnika EPS dla sektora górnictwa obrazuje, że w latach 2011-2014 mediana wskaźnika spadła. Spadek ten wynosił (-89,8%). Wartość wskaźnika w dolnym kwartylu (Q1) obniżyła się aż o 3863,3, natomiast w górnym kwartylu (Q3) wzrosła o 88,6% do poziomu 12,3 w 2014 roku. Standardowy współczynnik skośności średnio stanowił 1,5, a standardowy współczynnik kurtozy osiągnął średnią wartość w wysokości 1,7.

W latach 2011-2014 mediana wskaźnika P/E w sektorze górnictwa wzrosła o 7,5% do poziomu 7,7 w 2014 roku. Nastąpiło ujemne tempo zmiany wartości w dolnym kwartylu (Q1) oraz w górnym kwartylu (Q3), odpowiednio: (-437,0%) i (-213,6%). W 2014 roku górny kwartył (Q3) przyjął wartość 9,4. W obrębie tego kwartyła znajdowały się 2 spółki z 7 badanych przedsiębiorstw w sektorze górnictwa.

W badanym okresie 2011-2014 w sektorze górnictwa nastąpiło ujemne tempo zmiany mediany wskaźnika EV/EBITDA (-14,7%). W 2014 roku mediana wskaźnika wynosiła 2,8. W przypadku dolnego oraz górnego kwartyła również nastąpił spadek. Wartość dolnego kwartyła (Q1) zmniejszyła się aż o 463,5%, a także wartość górnego kwartyła (Q3) obniżyła się o 23,1% do poziomu 4,1. W badanym przedziale czasu standardowy współczynnik skośności przyjął ujemną wartość (-1,7), natomiast standardowy współczynnik kurtozy średnio kształtował się na poziomie 1,4.

Zróznicowanie efektywności kreowania wartości w sektorach górnictwa, budownictwa oraz energetyki wskaźnika P/BV w okresie 2011-2014 w Polsce przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4: Przedział międzykwartyłowy oraz mediana wskaźnika P/BV badanych spółek w latach 2011-2014 w analizowanych sektorach gospodarki



Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych danych dotyczących spółek GPW w Warszawie w trzech sektorach gospodarki z wykorzystaniem do analizy programu STATGRAPHICS PLUS.

Otrzymane wartości obrazują różnice w kształtowaniu się relacji ceny akcji do wartości księgowej w poszczególnych sektorach. Na podstawie zrealizowanych obliczeń należy zauważyć, iż w sektorze górnictwym oraz w sektorze budownictwa przedsiębiorstwa osiągają wyższy wskaźnik P/BV niż w sektorze energetyki. W badanym okresie 2011-2014 w sektorze górnictwa mediana tego wskaźnika kształtowała się na poziomie od 0,7 do 1,2, w drugiej kolejności- w sektorze budownictwa: 0,8 do 1,0, a następnie w sektorze energetyki: od 0,6 do 0,9. Najwyższe wartości (maksymalne) tego wskaźnika kształtowały się odpowiednio: w sektorze górnictwa odnotowano wartości w przedziale od 1,3 do 2,0, w sektorze budownictwa- od 5,1 do 9,7, natomiast w sektorze energetyki wartość maksymalna stanowiła wartości od 1,0 do 1,3. Były to najwyższe wartości median w latach 2011-2014. Minimalna wartość tego wskaźnika w sektorze górnictwa została odnotowana w przedziale od 0,1 do 0,5, w sektorze budownictwa- od (-2,4) do (-0,5), natomiast w sektorze energetyki wartość maksymalna kształtowała się w przedziale od 0,3 do 0,6. Przyjmuje się, że jeżeli $P/BV > 1$, wtedy rynek wycenia spółki powyżej wartości księgowej.

5. Zakończenie

Przeprowadzone badanie polegające na analizie reakcji ceny rynkowej akcji na dane fundamentalne spółek pokazuje zróżnicowanie tempa zmian wartości w badanych sektorach. Największe zmiany widoczne były w sektorze górnictwa oraz budownictwa. Sektor energetyki osiągał najniższe tempa zmian wskaźników. Tym samym pozytywnie zweryfikowano pierwszą ze sformułowanych hipotez badawczych (H1).

Z analizy danych wynika, że najwyższe tempo wzrostu (mediany) wskaźnika P/E kolejno odnotowały: sektor budownictwa (52,0%), sektor górnictwa (7,5%), a następnie sektor energetyki (0,9%). Wzrost tego wskaźnika oznacza, że inwestorzy najwyższej wyceniali akcję w sektorze budownictwa. Wszystkie sektory natomiast odnotowały ujemne tempo zmiany wskaźnika EPS. Najbardziej spadły zyski w górnictwie (-89,8%) oraz w budownictwie (-72,4%). W przypadku wskaźnika EV/EBITDA jedynie sektor budownictwa odnotował przyrost o 53,4%.

Analiza danych okresu 2011-2014 wskaźnika P/BV pokazała, że jego średnia wartość przyjmowała tendencję $P/BV < 1$. Można wnioskować, że wartość tego wskaźnika potwierdza, że rynek wyceniał spółki poniżej ich wartości księgowej.

Druga hipoteza badawcza (H2), twierdząca, że szybszy przyrost wartości następował w energetyce, niż w tradycyjnych sektorach takich jak górnictwo oraz budownictwo, zweryfikowana została negatywnie. Uzyskane wyniki badań empirycznych pokazały, że sektor ten osiągnął najniższe tempo zmian wartości. Dodatkowo w sektorze energetyki wszystkie badane wskaźniki obniżyły wartość, co potwierdza zasadność odrzucenia hipotezy H2.

Reasumując rozważania dotyczące kształtowania wartości przedsiębiorstwa należy zaznaczyć, że w podejściu mnożnikowym wartość spółki ustalana jest na podstawie rynkowych cen akcji bądź też rynkowej wartości całej spółki. Zakłada się przy tym przeważnie, że ceny rynkowe w sposób obiektywny informują o wartości danych przedsiębiorstw. W praktyce warunek ten nie zawsze jest spełniony, a ceny akcji nie zawsze odzwierciedlają oczekiwania inwestorów. Podkreślić należy, że wpływ na zmiany wartości akcji mogą wywierać m.in.: czynniki makroekonomiczne (np. koniunktura, stopy procentowe) oraz napływ informacji na temat spółek giełdowych. W teorii często prezentuje się również pogląd, że przedsiębiorstwa nie powinny kierować się jedynie kategorią zysku, ponieważ cel taki może być krótkookresowy.

Literatura

1. Bielawski P., *Wycena bilansowa akcji w teorii i praktyce rachunkowości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 227, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
2. Copeland T., Koller. T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997.
3. Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje-systemy-narzędzia*, FRRWP, Warszawa 2002.
4. Horbaczewska B., *Wypłaty dla akcjonariuszy a wycena akcji na rynku kapitałowym*, CeDeWu, Warszawa 2012.
5. <http://site.securities.com/php/industries/overview?>, [26.06.2015 r.].
6. Jajuga K., *Elementy nauki o finansach*, PWE, Warszawa 2007.
7. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 215, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
8. Jaki A., *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
9. Ostrowska E., *Portfel inwestycyjny klasyczny i alternatywny: metody oceny*, C.H.Beck, Warszawa 2014.
10. Panfil M., Szablewski A. (red.), *Wycena spółek z WIG30: specyfika, metody, przykłady*, Poltext, Warszawa 2014.
11. Patena W., *W poszukiwaniu wartości przedsiębiorstwa: metody wyceny w praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
12. Prusak B, *Wskaźniki rynku kapitałowego: zastosowanie w wycenach przedsiębiorstw oraz w strategiach inwestycyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2012.
13. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa 1999.
14. Rojek T., *Prowartościowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
15. Sierpińska-Sawicz A., *Cele finansowe w strukturze celów przedsiębiorstw*, [w:] M. Kowalik, A. Sierpińska-Sawicz (red.), *Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Viza Press&IT, Warszawa 2014.
16. Siudak D., *Pomiar procesów migracji wartości przedsiębiorstw na polskim rynku kapitałowym*, C.H.Beck, Warszawa 2013.
17. Szczepankowski P., *Determinanty wartości rynkowej spółek kapitałowych wczesnej fazy rozwoju*, Vizja Press&IT, Warszawa 2013.
18. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007.
19. Tarczyński W., Łuniewska M., *Próba oceny kosztu kapitału dla wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie*, Przegląd Organizacji, 2003, nr 12.
20. Zarzecki D., *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin 2013.

Summary

VALUE CHANGES OF COMPANIES FROM SELECTED SECTORS IN THE REGULATED MARKET OF THE WARSAW STOCK EXCHANGE

The aim of this paper is the identification and quantification of changes in the value of companies in three sectors of the Polish economy. The sectoral differentiation of changes in the value of corporate financial measures shows their values calculated for the following sectors: energy, construction and mining in the years 2010-2014. The analysis of changes in the value of companies belonging to these sectors was based on annual data related to companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Changes in the value of the listed companies were determined using market valuation measures of joint stock companies.

Tomasz Sosnowski
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

ZRÓŻNICOWANE FORMY PIERWSZYCH OFERT PUBLICZNYCH NA GPW W WARSZAWIE I ICH WYBRANE DETERMINANTY

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano rezultaty prac badawczych zorientowanych na poszukiwanie czynników mających wpływ na źródło pochodzenia akcji oferowanych do nabycia inwestorom giełdowym w ramach pierwszej oferty publicznej. Wyniki badań wskazują, iż sprzedaż akcji spółki przez dotychczasowych właścicieli w ramach pierwszej oferty publicznej jest bardziej prawdopodobna w przypadku przedsiębiorstw większych i charakteryzujących się wyższą rentownością, a w przypadku przedsiębiorstw mniejszych i o niższym poziomie rentowności można oczekiwać przeprowadzenia emisji nowych akcji. Natomiast realizacji ofert, w których następuje połączenie pierwszej publicznej subskrypcji z pierwszą publiczną sprzedażą akcji przez dotychczasowych właścicieli sprzyja wyższy poziom zadłużenia przedsiębiorstwa, jak i wzrost jego rentowności. Badania empiryczne zostały przeprowadzone na grupie 195 przedsiębiorstw, których akcje zostały wprowadzone po raz pierwszy do publicznego obrotu na rynku głównym GPW w Warszawie w latach 2005-2012.

1. Wprowadzenie

Debiut spółki na giełdzie papierów wartościowych jest efektem przyjęcia określonej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a decyzja o wprowadzeniu akcji spółki do publicznego obrotu ma złożony i wielopłaszczyznowy charakter. Bez wątpienia jest ona związana z realizacją różnorodnych celów strategicznych spółek akcyjnych, ich akcjonariuszy, jak i innych grup interesariuszy. Wprowadzenie akcji spółki na giełdę papierów wartościowych daje przedsiębiorstwu dostęp do nowego zewnętrznego źródła kapitału własnego, a jego akcjonariuszom stwarza dogodne warunki do przekształceń dotychczasowej struktury właścicielskiej.

Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie wyników badań empirycznych zorientowanych na poszukiwanie czynników mających wpływ źródło pochodzenia akcji oferowanych do nabycia inwestorom giełdowym w ramach pierwszej oferty publicznej, czyli emisję nowych akcji lub sprzedaż istniejących akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy spółki. Potrzeba podjęcia badań w tym obszarze związana jest z istniejącą w literaturze przedmiotu luką badawczą nad zróżnicowanymi formami realizacji pierwszych ofert publicznych oraz czynnikami je kształtującymi. Wyniki badań w tym obszarze mogą w istotny sposób przyczynić się do kształtowania i rozwoju efektywnych strategii finansowych przedsiębiorstw ukierunkowanych zarówno na wzrost efektywności spółki akcyjnej, jak i wzrost jej wartości rynkowej.

Dla ukierunkowania procesu badawczego i przedmiotu badań sformułowane zostały hipotezy badawcze, w myśl których spółki charakteryzujące się wyższą rentownością prowadzonej działalności (H1) oraz większym zadłużeniem (H2) w okresie poprzedzającym debiut giełdowy są bardziej skłonne do emisji akcji w ramach pierwszej oferty publicznej w porównaniu do innych nowych spółek giełdowych. Za przyjęciem tak określonych hipotez badawczych przemawia przedstawiany w literaturze przedmiotu pogląd, iż przedsiębiorstwa osiągające wysoki zysk w stosunku do zaangażowanego kapitału nie powinny mieć trudności w pozyskiwaniu dodatkowych środków finansowych ze źródeł zewnętrznych¹. Z kolei przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem zadłużenia mogą wykorzystać pozyskany kapitał do zrównoważenia struktury kapitału. Natomiast wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa można oczekiwać zwiększenia prawdopodobieństwa sprzedaży akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy spółki w pierwszej ofercie publicznej (H3).

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw, których akcje zostały wprowadzone po raz pierwszy do publicznego obrotu na rynku głównym GPW w Warszawie w latach 2005-2012. W przyjętym okresie analizy na rynku tym zadebiutowało łącznie 291 nowych spółek akcyjnych. Następnie z próby badawczej wykluczone zostały 44 spółki zagraniczne, 11 spółek, których debiut na rynku giełdowym nie był związany z przeprowadzeniem pierwszej oferty publicznej lub/i publicznej subskrypcji oraz 29 spółek będących wcześniej przedmiotem obrotu na rynku NewConnect lub MST-Ceto. Ze względu na specyfikę działalności, z dalszych badań wykluczone zostały też 3 banki, 1 zakład ubezpieczeń. Ponadto, z powodu braku wymaganych celem opracowania informacji, z próby badawczej usunięto 8 spółek. Po uwzględnieniu tych ograniczeń, ostatecznie do badań zostało zakwalifikowanych łącznie 195 przedsiębiorstw.

2. Motywy realizacji i strukturyzacja pierwszych ofert publicznych

Podjęcie i realizacja decyzji o wprowadzeniu po raz pierwszy akcji spółki do publicznego obrotu stanowi niezwykle ważny krok w swoistym cyklu życia przedsiębiorstwa, w istotny sposób wpływający na możliwości jego dalszego rozwoju. Chociaż ten obszar badawczy – ze względu na swoje strategiczne znaczenie – cieszy się dużym zainteresowaniem środowiska naukowego, to termin *pierwsza oferta publiczna* (IPO) w literaturze przedmiotu bywa niedoprecyzowany i niejednoznacznie interpretowany². Na ogół rozumiany jest on jako oferowanie po raz pierwszy w sposób publiczny akcji danej spółki i utożsamiany jest z jej debiutem giełdowym³. W praktyce gospodarczej za pierwszą ofertę publiczną uznaje się pierwszą publiczną subskrypcję, czyli emisję akcji po raz pierwszy za pośrednictwem publicznego rynku papierów wartościowych oraz pierwszą publiczną sprzedaż, polegającą na zbywaniu

¹ J. Ickiewicz, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 205.

² R. Sobotnik, *Pierwsza oferta publiczna – zmieniające się trendy, /W:/ Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, red. naukowa A. Szablewski, Difin, Warszawa 2009, s. 268–269.

³ P. Siwek, *Praktyka pierwszych ofert publicznych w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2005, s. 12–13.

przez dotychczasowych akcjonariuszy akcji już istniejących, ale po raz pierwszy za pośrednictwem rynku publicznego⁴. Natomiast *Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz spółkach publicznych* określa ofertę publiczną jako udostępnianie, co najmniej 100 osobom lub nieoznaczonemu adresatowi, w dowolnej formie i w dowolny sposób, informacji o papierach wartościowych i warunkach dotyczących ich nabycia, stanowiących dostateczną podstawę do podjęcia decyzji o odpłatnym nabyciu tych papierów wartościowych⁵. Z kolei przez pierwszą ofertę publiczną rozumie się dokonywaną po raz pierwszy ofertę publiczną dotyczącą określonych papierów wartościowych⁶.

Oferowane do nabycia inwestorom giełdowym w ramach pierwszej oferty publicznej papiery wartościowe stanowią poniekąd odzwierciedlenie motywów leżących u podstaw podjęcia decyzji o wejściu spółki na giełdę papierów wartościowych. Jeżeli pierwsza oferta publiczna przyjmuje formę pierwszej publicznej subskrypcji to można domniemywać, iż determinantą przyjęcia tej strategii rozwoju jest zgłaszane przez spółkę zapotrzebowanie na dodatkowy kapitał. Kapitał pozyskany od inwestorów giełdowych w wyniku sprzedaży akcji pochodzących z nowej emisji trafi do spółki i może być przeznaczony na realizację przyjętej strategii rozwoju. Natomiast, jeżeli w ramach pierwszej oferty publicznej zbywane są akcje znajdujące się w portfelu inwestycyjnym dotychczasowych akcjonariuszy spółki, wskazać należy na znaczenie dezinvestycji jako motywu podjęcia decyzji o wprowadzeniu akcji spółki do publicznego obrotu. Wówczas środki finansowe pozyskane ze sprzedaży tych akcji trafią do akcjonariuszy, którzy je sprzedają.

Badania empiryczne realizowane w renomowanych ośrodkach naukowych wskazują, iż głównym celem wprowadzenia spółki do obrotu giełdowego jest pozyskanie przez przedsiębiorstwo dodatkowego kapitału⁷. Chociaż przesłanka ta nie jest kwestionowana w literaturze przedmiotu, to można zauważyć istotne rozbieżności co do wskazywanych kierunków alokacji pozyskanego kapitału. Wyniki niektórych badań wskazują bowiem, że celem przedsiębiorstw debiutujących na giełdzie papierów wartościowych nie jest finansowanie przyszłych nakładów inwestycyjnych oraz dalszego wzrostu, lecz raczej zrównoważenie struktury finansowania po okresie znaczących inwestycji i dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa⁸. Środki pozyskane z emisji nowych akcji często wykorzystywane są do spłaty dotychczasowego zadłużenia⁹. Wprowadzenie spółki do publicznego obrotu wpływa również na wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa w relacjach z bankami, gdyż zaobserwowano zmniejszenie kosztu kredytu bankowego oraz zmniejszenie koncentracji jego źródeł¹⁰. Z kolei wyniki badań przeprowadzonych w późniejszym okresie sugerują – wbrew hipotezie zrównoważenia struktury kapitału Pagano i in. – iż zapotrzebowanie na kapitał w związku z realizacją zamierzeń prorozwojowych stanowić może kluczową przesłankę realizacji IPO. W. Kim oraz M.S. Wiesbach w swoich badaniach zrealizowanych na licznej i międzynarodowej próbie badawczej nowych spółek giełdowych udowodnili, iż kapitał pozyskany przez przedsiębiorstwo

⁴ *Ibidem*, s. 13.

⁵ Art. 3, pkt. 3 *Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz spółkach publicznych*, Dz. U. 2005, nr 184, poz. 1539.

⁶ Art. 4, pkt. 5, *Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r.*, *op. cit.*

⁷ Zob. *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, Red. naukowy: D. Cumming, Oxford University Press, New York 2012, s. 468–469; Por. J.R. Ritter, I. Welch, *A Review of IPO Activity, Pricing and Allocations*, „The Journal of Finance” 2002, Vol. LVII, No. 4, s. 1796–1799.

⁸ M. Pagano, F. Panetta, L. Zingales, *Why do companies go public? An empirical analysis*, „Journal of Finance” 1998, Vol. 53, s. 61.

⁹ Por. W.H. Mikkelsen, M.M. Partch, K. Shah, *Ownership and operating performance of companies that go public*, „Financial Economics” 1997, Vol. 44, s. 281–307; C.J. Auret, J.H.C. Britten, *Post-issue operating performance of firms listing on the JSE*, „Investment Analysts Journal” 2008, Vol. 68, s. 21–30.

¹⁰ M. Pagano, F. Panetta, L. Zingales, *op. cit.*, s. 29.

z publicznego rynku papierów wartościowych wykorzystywany jest raczej na finansowanie przyszłych programów inwestycyjnych niż jednego konkretnego projektu¹¹.

Decyzja o wprowadzeniu akcji do publicznego obrotu powinna być postrzegana również z perspektywy dotychczasowych akcjonariuszy spółki oraz ich motywów. IPO jest metodą realizacji dezinwestycji. Inwestorzy, którzy zainwestowali kapitał na wcześniejszych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, mogą sprzedać posiadane w portfelu inwestycyjnym akcje i zrealizować oczekiwany zysk kapitałowy. Ta przesłanka podjęcia decyzji o wejściu na giełdę jest szczególnie istotna chociażby w przypadku działalności funduszy *private equity*¹², jak też innych grup inwestorów dążących do wyjścia z inwestycji, np. w przypadku realizowanych procesów prywatyzacji majątku Skarbu Państwa¹³. Ponadto, wprowadzenie akcji do publicznego obrotu jest sposobem na dywersyfikację oraz poprawę płynności posiadanego portfela inwestycyjnego.

Określona struktura źródeł oferowanych do nabycia akcji wynika zatem z chęci osiągnięcia określonych celów, co związane jest z redystrybucją do różnych podmiotów wpływów ze sprzedaży akcji. Podkreślić należy, iż w praktyce w ramach pierwszej oferty publicznej oferowane mogą być zarówno akcje już istniejące, akcje nowej emisji, jak i akcje pochodzące z obu tych źródeł jednocześnie. Struktura ofert sprzedaży w zakresie proporcji nowych i „starych” akcji związana jest więc z motywami leżącymi u podstaw podjęcia decyzji o wprowadzeniu akcji spółki do publicznego obrotu¹⁴.

Wskazane przesłanki podjęcia decyzji o wejściu spółki na giełdę papierów wartościowych oczywiście nie wyczerpują katalogu możliwych motywów realizacji pierwszych ofert publicznych. Warto podkreślić, iż w literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na istotność innych pobudek podjęcia decyzji o wprowadzenia akcji spółki do publicznego obrotu po raz pierwszy, m.in.: wykorzystanie sprzyjających warunków rynkowych, uczestnictwo w rynku fuzji i przejęć, uzyskanie dodatkowych korzyści wynikających z premii pierwszeństwa wśród przedsiębiorstw z danej branży czy potencjalna redukcja kosztów agencji¹⁵.

3. Przyjęte w badaniach empirycznych rozwiązania metodyczne

Zasadniczą metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu dla rozpoznania czynników mogących potencjalnie wpływać na zróżnicowanie form realizacji pierwszych ofert publicznych w zakresie rodzaju akcji oferowanych do nabycia inwestorom giełdowym jest model regresji logistycznej, w którym zmienną objaśnianą jest prawdopodobieństwo oferowania w pierwszej ofercie publicznej akcji określonego rodzaju. W podejściu tym do oszacowania współczynników regresji wykorzystuje się metodę największej wiarygodności, a model logistyczny wyrażony jest wzorem¹⁶:

¹¹ W. Kim, M.S. Weisbach, *Motivations for public equity offers: An international perspective*, „Journal of Financial Economics” 2008, Vol. 87, s. 281-307.

¹² E. Barnes, E. Cahill, Y. Mccarthy, *Grandstanding in the U.K. Venture capital industry*, „Journal of Alternative Investments” 2003, Vol. 6 (3), s. 60–80.; L.A. Jeng, P.C. Wells, *The determinants of venture capital funding: Evidence across countries*, „Journal of Corporate Finance” 2000, Vol. 6, s. 241–289; B.S. Black, R.J. Gilson, *Venture capital and the structure of capital markets: Banks versus stock markets*, „Journal of Financial Economics” 1998, Vol. 47, 243–277.

¹³ S-D. Choi, I. Lee, W.L. Megginson, *Do privatization IPOs outperform in the long run?*, „Financial Management” 2010, Vol. 39, 153–185.

¹⁴ N. Huyghebaert, C. Van Hulle, *Structuring the IPO: Empirical evidence on the portions of primary and secondary Shares*, „Journal of Corporate Finance” 2006, Vol. 12, s. 318.

¹⁵ J.R. Ritter, I. Welch, *op. cit.*, s. 1796-1799.

¹⁶ Zob. M. Gruszczyński, T. Kuszewski, M. Podgórska, *Ekonometria i badania operacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 166-167; B. Jackowska, *Efekty interakcji między zmiennymi objaśniającymi w modelu logitowym w analizie zróżnicowania ryzyka zgonu*, „Przegląd statystyczny” 2011, Nr LVIII, s. 25-26; B. Danieluk, *Zastosowanie regresji logistycznej w badaniach eksperymentalnych*, „Psychologia Społeczna” 2010, tom 5 2–3 (14), s. 202.

$$P(Y = 1 / x_1, x_2, \dots, x_k) = \frac{e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^k \alpha_i x_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^k \alpha_i x_i}}$$

gdzie:

$P(Y=1/x_1, x_2, \dots, x_k)$ – warunkowe prawdopodobieństwo osiągnięcia przez zmienną zależną wartości 1 przy konkretnych wartościach zmiennych x_1, x_2, \dots, x_k ,

$\alpha_i, i=0, 1, 2, \dots, k$ – parametry strukturalne modelu regresji logistycznej,

x_1, x_2, \dots, x_k – zmienne objaśniające

Mając na uwadze przyjęty cel opracowania oszacowane zostały odrębne modele dla trzech binarnych zmiennych objaśnianych, tj. PRIMARY, SECONDARY, COMBINED, odpowiadających rodzajowi oferowanych akcji oraz formie pierwszej oferty publicznej. Zmienna PRIMARY przyjmuje wartość jeden w sytuacji, gdy w ramach pierwszej oferty publicznej emitowane były nowe akcje, w przeciwnym razie jej wartość wynosi 0. Zmienna SECONDARY przyjmuje wartość 1 dla tych ofert, w których dotychczasowi akcjonariusze zbywali swoje akcje, w przeciwnym wypadku 0. Natomiast zmienna COMBINED przyjmuje wartość 1 wyłącznie dla tych pierwszych ofert publicznych, gdzie pierwsza publiczna subskrypcja była połączona z pierwszą publiczną sprzedażą, a w pozostałych przypadkach jej wartość wynosiła 0.

W badaniu jako zmienne objaśniające wykorzystane zostały trzy charakterystyki analizowanych spółek odnoszące się do efektywności prowadzonej przez nie działalności, ich struktury kapitału oraz wielkości, obliczone na podstawie informacji zawartych w bilansie sporządzonym na zakończenie ostatniego roku poprzedzającego debiut na rynku giełdowym (zob. tab. 1).

Tabela 1: Oznaczenia i opis zmiennych objaśniających

Zmienna	Opis
ROA	Wskaźnik rentowności aktywów [zysk netto/wartość aktywów ogółem]
DR	Wskaźnik zadłużenia [zobowiązania ogółem/aktywa ogółem]
lnTC	Logarytm naturalny sumy kapitałów [kapitał całkowity (TC) w tys. zł]

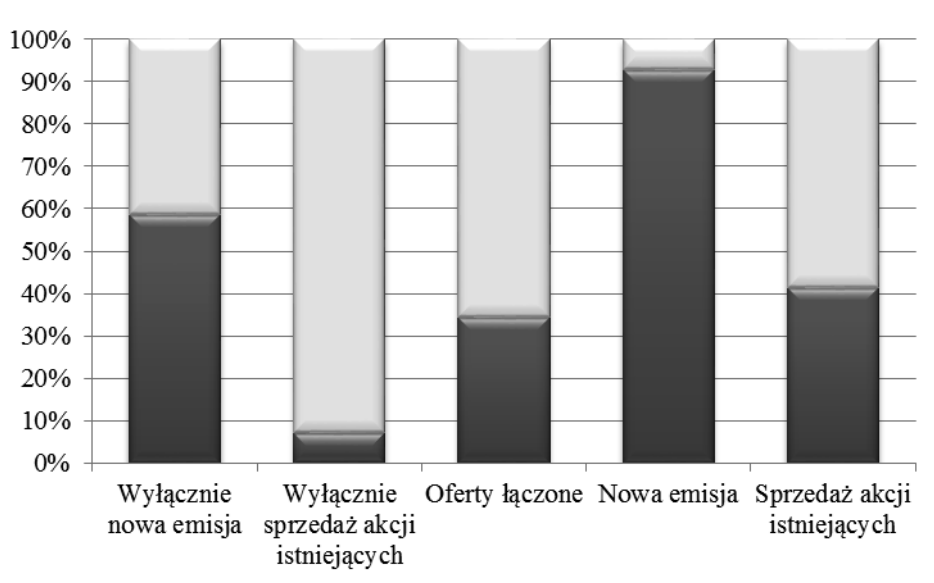
Źródło: opracowanie własne.

Informacje dotyczące rodzaju akcji oferowanych do nabycia inwestorom giełdowym, tzn. akcje nowej emisji czy akcje już istniejące, pochodziły z *Ewidencji instrumentów finansowych* prowadzonej przez Komisję Nadzoru Finansowego. Wskaźniki rentowności, struktury kapitału oraz informacje o wielkości pasywów dla poszczególnych spółek pochodziły z jednostkowych sprawozdań finansowych dostępnych w bazie Notoria Service Sp. z o.o.

4. Wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne nad praktyką realizacji pierwszych ofert publicznych akcji na polskim rynku kapitałowym wskazują, iż decyzja o upublicznieniu spółki związana jest z chęcią realizacji różnych celów. Informacje przedstawione na rys. 1 dowodzą, iż dominującym motywem wejścia spółki na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie jest chęć pozyskania nowego kapitału do spółki (zob. rys. 1).

Rysunek 1: Struktura zakwalifikowanych do próby badawczej pierwszych ofert publicznych wg rodzaju oferowanych do nabycia akcji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ewidencja instrumentów finansowych, Komisja Nadzoru Finansowego*.

Zdecydowana większość analizowanych pierwszych ofert publicznych (tj. ponad 90%) realizowana była w związku z emisją nowych akcji spółki, co w konsekwencji wiązało się ze zwiększeniem jej podstaw kapitałowych. W przypadku niespełna 60% spółek do nabycia inwestorom giełdowym oferowane były wyłącznie akcje nowej emisji. Na podstawie analizowanych danych można wskazać, iż warszawski rynek giełdowy jest również ważnym miejscem realizacji procesów dezinwestycji. W ponad 40% uwzględnionych w próbie badawczej spółek realizacja pierwszej oferty publicznej związana była ze sprzedażą akcji posiadanych przez dotychczasowych akcjonariuszy. W tym zakresie z reguły pierwsza publiczna sprzedaż była łączona z pierwszą publiczną subskrypcją (34,34% badanych przypadków; zob. tab. 2). Oferty wiążące się wyłącznie ze sprzedażą akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy na polskim rynku giełdowym są relatywnie rzadkie. Tego typu oferty stanowiły zaledwie 7% wszystkich obserwacji. Z punktu widzenia struktury ofert polski rynek giełdowy nie różni się znacząco od giełd papierów wartościowych w innych krajach europejskich¹⁷.

Natomiast analiza zaobserwowanych wartości zmiennych dotyczących efektywności działalności prowadzonej przez nowe spółki giełdowe, poziomu ich zadłużenia oraz wielkości w roku bezpośrednio poprzedzającym debiut na giełdzie papierów wartościowych wskazuje, iż strategię rozwoju przedsiębiorstwa przez wprowadzenie akcji do publicznego obrotu podejmują spółki o zróżnicowanej rentowności aktywów oraz strukturze i wielkości pasywów (zob. tab. 2).

¹⁷ Zob. W. Kim, M.S. Weisbach, *op. cit.*, s. 302-303.

Tabela 2: Wybrane statystyki opisowe zmiennych objaśnianych i objaśniających

Wyszczególnienie	Średnia	Odch. std.	Q1	Mediana	Q3	Min.	Max.
PRIMARY	0,9293	0,2570	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000
SECONDARY	0,4141	0,4938	0,0000	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000
COMBINED	0,3434	0,4761	0,0000	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000
TC	533793	2323062	23704	61985	172848	893	21762091
DR	0,5033	0,2073	0,3335	0,5461	0,6702	0,1354	0,8239
ROA	0,1175	0,1195	0,0417	0,0871	0,1588	-0,1024	0,8170

Źródło: opracowanie własne na podstawie: prospekty emisyjne i sprawozdania finansowe badanych spółek.

Średnia wartość sumy pasywów spółki na koniec roku poprzedzającego jej wejście na giełdę papierów wartościowych wynosiła 533,79 mln zł, przy relatywnie bardzo wysokim poziomie odchylenia standardowego. Rozkład obserwowanej cechy charakteryzuje się wyraźną asymetrią prawostronną. Odnosząc się natomiast do struktury źródeł finansowania majątku, można wskazać, iż w badanej grupie podmiotów większość stanowiły spółki o przewadze wartości kapitału obcego nad wartością księgową kapitału własnego. Szczegółowa analiza wykazała, iż we wszystkich spółkach zaobserwowano wykorzystywanie kapitału obcego w finansowaniu majątku całkowitego, przy czym wielkości wskaźnika zadłużenia wahały się od 13,54% do 82,39%, a mediana wynosiła 54,61%. Zaobserwowana średnia rentowność aktywów wynosiła 11,75%, natomiast mediana kształtowała się na nieco niższym poziomie, tzn. 8,71%. Ponadto warto podkreślić, iż zdecydowana większość badanych spółek w analizowanym okresie generowała dodatni wynik finansowy.

Dla rozpoznania, które spośród analizowanych w opracowaniu charakterystyk, stanowiących zmienne objaśniające, mogą mieć wpływ na rodzaj akcji oferowanych do nabycia inwestorom giełdowym w związku z realizacją pierwszej oferty publicznej na GPW w Warszawie oraz jaka jest siła i kierunek tego wpływu, oszacowane zostały parametry trzech równań regresji logistycznej. Ponieważ badane spółki znacząco różniły się z punktu widzenia zaobserwowanych wartości badanych zmiennych objaśniających dla ograniczenia wpływu obserwacji odstających na otrzymane wyniki przeprowadzona została tzw. winsoryzacja danych odstających na poziomie 5-95%, tzn. ekstremalne wartości danych zastąpiono odpowiadającą wartością typową z próbki uciętej. Przedstawione w tab. 3 wartości statystyki χ^2 oraz odpowiadające im poziomy prawdopodobieństwa *p-value* potwierdzają statystyczną istotność oszacowanych modeli (zob. tab. 3).

Analiza wyników przedstawionych w tab. 3 wskazuje, iż wzrost sumy pasywów przedsiębiorstwa oraz zwiększenie rentowności jego aktywów przed wprowadzeniem akcji spółki po raz pierwszy do publicznego obrotu na rynku giełdowym negatywnie wpływają na prawdopodobieństwo przeprowadzenia pierwszej subskrypcji w związku z realizacją pierwszej oferty publicznej. Wniosek ten jest sprzeczny z twierdzeniem zawartym w H1. Na tej podstawie można wnioskować, iż zapotrzebowanie na dodatkowy kapitał może być istotnym motywem debiutu giełdowego dla przedsiębiorstw relatywnie mniejszych, znajdujących się na wcześniejszym etapie rozwoju. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw większych oraz charakteryzujących się wyższą rentownością aktywów ogółem zaobserwowane zostało większe prawdopodobieństwo sprzedaży akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy w ramach pierwszej oferty publicznej, co wskazywać może na wiodącą rolę motywów dezynwestycyjnych przy podejmowaniu decyzji o wprowadzeniu akcji spółki na giełdę i stanowi dowód na prawdziwość przypuszczenie przedstawionego w H3. W obu równaniach oszacowane parametry dla zmiennej DR przyjęły wartości dodatnie, jednakże poziom prawdopodobieństwa krytycznego w tym przypadku wskazuje na brak istotności

Tabela 3. Wyniki estymacji modeli regresji logistycznej dla zmiennych endogenicznych PRIMARY, SECONDARY, COMBINED.

Wyszczególnienie		Zmienne objaśniające	α_i	p -value dla α_i
Zmienna objaśniana:	PRIMARY	α_0	19,1986	0,0000
Statystyka χ^2	33,697	ln TC	-1,3342	0,0000
p-value dla χ^2	0,000	DR	1,6680	0,2777
		ROA	-11,8943	0,0023
Zmienna objaśniana:	SECONDARY	α_0	-5,8577	0,0004
Statystyka χ^2	24,645	ln TC	0,3693	0,0030
p-value dla χ^2	0,000	DR	0,7761	0,3106
		ROA	8,8050	0,0000
Zmienna objaśniana:	COMBINED	α_0	-2,5125	0,1040
Statystyka χ^2	14,446	ln TC	0,0354	0,7649
p-value dla χ^2	0,002	DR	1,4806	0,0641
		ROA	6,0286	0,0013

Źródło: opracowanie własne.

statystycznej. Warto jednakże zauważyć, iż poziom ogólnego zadłużenia może być uznany na poziomie tendencji za istotny predyktor prawdopodobieństwa realizacji oferty łączonej, a jego dodatnia wartość może pośrednio wskazywać na słusność twierdzenia przedstawionego w H2.

5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa poszukujące możliwości efektywnego i skutecznego rozwoju od wielu lat wykorzystują publiczny rynek papierów wartościowych do realizacji określonych celów strategicznych. Zrealizowane badania empiryczne uwiaryściły fakt, iż rynek giełdowy jest postrzegany przez zarządzających przedsiębiorstwami jako potencjalne źródło dodatkowego kapitału, który może być wykorzystany przez przedsiębiorstwo do realizacji jego zamierzeń. W relatywnie bardzo niewielkiej grupie spółek zrezygnowano z emisji nowych akcji przy realizacji pierwszej oferty publicznej. Natomiast z perspektywy akcjonariuszy spółek, które planują wejść na giełdę, można stwierdzić, iż rynek giełdowy otwiera możliwość dokonania znaczących przekształceń struktury właścicielskiej, umożliwiając w ten sposób redukcję dotychczasowego zaangażowania kapitałowego w dany podmiot.

Wyniki analiz mających na celu identyfikację czynników mogących wpływać na rodzaj akcji zbywanych w ramach pierwszej oferty publicznej wskazują, iż sprzedaż akcji spółki przez dotychczasowych właścicieli w ramach pierwszej oferty publicznej jest bardziej prawdopodobna w przypadku przedsiębiorstw większych i charakteryzujących się wyższą rentownością. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw mniejszych i o niższym poziomie wskaźnika ROA można oczekiwać przeprowadzenia pierwszej publicznej subskrypcji. Natomiast wejściu na giełdę związanemu z połączeniem emisji nowych akcji oraz sprzedażą akcji przez dotychczasowych właścicieli sprzyja wyższy poziom zadłużenia przedsiębiorstwa, jak i wzrost jego rentowności.

Literatura

1. Auret C.J., Britten J.H.C., *Post-issue operating performance of firms listing on the JSE*, „Investment Analysts Journal” 2008, Vol. 68.
2. Barnes E., Cahill E., Mccarthy Y., *Grandstanding in the U.K. Venture capital industry*, „Journal of Alternative Investments” 2003, Vol. 6 (3).
3. Black, B.S., Gilson, R.J., *Venture capital and the structure of capital markets: Banks versus stock markets*, „Journal of Financial Economics” 1998, Vol. 47.
4. Choi, S-D., Lee I., Megginson W.L., *Do privatization IPOs outperform in the long run?*, „Financial Management” 2010, Vol. 39.
5. Danieluk B., *Zastosowanie regresji logistycznej w badaniach eksperymentalnych*, „Psychologia Społeczna” 2010, tom 5 2–3 (14).
6. Gruszczyński M., Kuszewski T., Podgórska M., *Ekonometria i badania operacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Huyghebaert N., Van Hulle C., *Structuring the IPO: Empirical evidence on the portions of primary and secondary Shares*, „Journal of Corporate Finance” 2006, Vol. 12.
8. Ickiewicz J., *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
9. Jackowska B., *Efekty interakcji między zmiennymi objaśniającymi w modelu logitowym w analizie zróźnicowania ryzyka zgonu*, „Przegląd statystyczny” 2011, Nr LVIII.
10. Jeng L.A., Wells P.C., *The determinants of venture capital funding: Evidence across countries*, „Journal of Corporate Finance” 2000, Vol. 6.
11. Kim W., Weisbach M.S., *Motivations for public equity offers: An international perspective*, „Journal of Financial Economics” 2008, Vol. 87.
12. Mikkelson W.H., Partch M.M., Shah K., *Ownership and operating performance of companies that go public*, „Financial Economics” 1997, Vol. 44.
13. Pagano M., Panetta F., Zingales L., *Why do companies go public? An empirical analysis*, „Journal of Finance” 1998, Vol. 53.
14. Ritter J.R., Welch I., *A Review of IPO Activity, Pricing and Allocations*, „The Journal of Finance” 2002, Vol. LVII, No. 4.
15. Siwek P., *Praktyka pierwszych ofert publicznych w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2005.
16. Sobotnik R., *Pierwsza oferta publiczna – zmieniające się trendy*, /W:/ *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Red. naukowy: A. Szablewski, Difin, Warszawa 2009.
17. *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, Red. naukowy: D. Cumming, Oxford University Press, New York 2012.
18. *Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz spółkach publicznych* (Dz. U. z 2005 roku, nr 184, poz. 1539).

Summary

VARIOUS FORMS OF INITIAL PUBLIC OFFERINGS ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE AND THEIR SELECTED DETERMINANTS

This paper empirically investigates the factors influencing the source of shares offered in initial public offering. I find evidence that the sale of secondary shares by the original shareholders in IPO is more likely in the case of larger and more profitable companies. Furthermore for smaller and less

profitable enterprises the issue of new shares can be expected. The data also reveal that IPO where both secondary and primary shares are sold takes place more often in companies with a higher level of debt and profitability of assets. The empirical studies have been carried out on a sample of 195 companies whose shares were listed on the main market of the Warsaw Stock Exchange for the first time between 2005 and 2012.

Michał Comperek
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

ANALIZA PORÓWNAWCZA STOSOWANIA ZRÓWNOWAŻONYCH STÓP ZWROTU PRZEDSIĘBIORSTW W OCENIE EFEKTYWNOŚCI GOSPODAROWANIA AKTYWAMI

Streszczenie

Jednym z narzędzi służących do oceny i prognozowania pokrycia kapitałowego zakładanego tempa wzrostu przedsiębiorstwa bez konieczności wprowadzania zmian w polityce finansowej jest tzw. stopa zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem opracowania jest podjęcie próby analizy porównawczej dwóch podejść do oceny zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa przemysłowego. Pierwsze z nich nawiązuje do koncepcji księgowej stopy wzrostu zrównoważonego (ASGR), która jest wyznaczana na podstawie danych pochodzących z bilansu oraz rachunku zysków i strat, zgodnie z zasadą memoriału. Drugie podejście zaś odnosi się do koncepcji gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa (CFSGR), opierającej się na przepływach pieniężnych występujących w przedsiębiorstwie i koncentrującej się na potencjale samofinansowania wzrostu sprzedaży przedsiębiorstwa z punktu widzenia rozwiązań przyjętych w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym netto.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłowego Grupa Azoty SA, którego akcje są przedmiotem obrotu na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Przyjęty horyzont odniesienia obejmuje okres 2010-2012.

1. Wprowadzenie

Jedną z najważniejszych cech przesądających o istocie przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej oraz determinujących jego funkcjonowanie na rynku kapitałowym jest umiejętność efektywnego

gospodarowania posiadanymi składnikami majątkowymi¹. Optymalizacja procesu gospodarowania aktywami polega na osiąganiu pozytywnych wyników działalności przez przedsiębiorstwa, które mogą wyrażać się odpowiednim przyrostem: produkcji, sprzedaży i generowanych przychodów ze sprzedaży oraz relatywną minimalizacją kosztów własnych sprzedaży.

Zgodnie z koncepcją zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, maksymalizacja sprzedaży nie może być rozpatrywana bez rozważenia możliwości sfinansowania tego wzrostu na tle założeń polityki finansowej przedsiębiorstwa². Zakłada ona bowiem, że bez wcześniej wypracowanego, odpowiedniego poziomu zatrzymanego zysku netto podmiot gospodarczy nie będzie dysponował zdolnością do samodzielnego sfinansowania przyszłego tempa wzrostu sprzedaży. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się rozwijać szybciej, aniżeli pozwala na to tempo wyznaczone przez kapitał własny (a w zasadzie przez jego część składową, którą stanowi zysk zatrzymany), wówczas zajdzie potrzeba pozyskania dodatkowego kapitału pochodzącego ze źródeł zewnętrznych, który pozwoli na pokrycie rosnącego zapotrzebowania na nowe składniki majątkowe. Z kolei w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zaplanuje rozwój wolniejszy, obniży się jego zyskowność. W obu sytuacjach zmianie ulegnie przyjęta struktura finansowania działalności gospodarczej, co doprowadzi do modyfikacji polityki finansowej przedsiębiorstwa.

Jednym z narzędzi służących do oceny i prognozowania pokrycia kapitałowego zakładanego tempa wzrostu przedsiębiorstwa bez konieczności wprowadzania zmian w polityce finansowej jest tzw. stopa zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa (ang. *SGR – sustainable growth rate*). Wyznacza ona graniczne tempo wzrostu podmiotu gospodarczego odzwierciedlone w bilansowej wartości kapitału własnego, które przedsiębiorstwo może utrzymać w długim okresie przy danej polityce finansowej³ (bazującej na niezmiennej wartości dźwigni finansowej, stałej wartości wskaźnika wypłaty dywidendy, braku nowych emisji kapitału oraz braku wykupu akcji własnych) oraz polityce operacyjnej (opierającej się na stałej marży zysku operacyjnego oraz stałej obrotowości aktywów)⁴.

Zasadniczym celem opracowania jest podjęcie próby analizy porównawczej dwóch podejść do oceny zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa przemysłowego. Pierwsze z nich nawiązuje do koncepcji księgowej stopy wzrostu zrównoważonego (ang. *accountingsustainable growth rate – ASGR*), która jest wyznaczana na podstawie danych pochodzących z bilansu oraz rachunku zysków i strat, a zatem tych części sprawozdania finansowego, które są sporządzane zgodnie z zasadą memoriału. Koncentruje się ono na analizie zdolności przedsiębiorstwa do finansowania określonego wzrostu sprzedaży z uwzględnieniem fundamentalnych decyzji związanych m.in. z pozyskaniem, gromadzeniem i wydatkowaniem trwałych i obrotowych składników majątkowych przedsiębiorstwa. Drugie podejście zaś odnosi się do koncepcji gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa (ang. *cashflowsustainable growth rate – CFSGR*), opierającej się na przepływach pieniężnych występujących w przedsiębiorstwie w danym roku obrachunkowym. Nawiązujące ono do potencjału samofinansowania wzrostu sprzedaży przedsiębiorstwa z punktu widzenia rozwiązań przyjętych w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym netto.

Badania empiryczne⁵ przeprowadzone zostały na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłowego Grupa Azoty SA, którego akcje są przedmiotem obrotu na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartości-

¹ G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, /W:/ *Efektywność – rozważania na istota i pomiar*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1183, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 338.

² R.C. Higgins, *How Much Growth Can a Firm Afford?*, Financial Management, Vol. 6, 1977, s.7.

³ E.A.Helfert, *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 279.

⁴ G. Hawawini, C. Viallet, *Finance for Executives*, Thomson, Ohio, 1999, s. 506.

⁵ Opracowanie stanowi kontynuację badań naukowych nad problematyką zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, prowadzonych w Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem dr Marzeny Papiernik-Wojdery.

wych w Warszawie. Przyjęty horyzont odniesienia obejmuje okres 2010-2012. W badaniach korzystano z rocznych jednostkowych sprawozdań finansowych spółki zaczerpniętych z *Notoria Serwis SA*.

2. Koncepcja księgowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa

Istota koncepcji stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa opiera się na przyjęciu zasadniczych założeń, a mianowicie⁶:

- majątek przedsiębiorstwa jest finansowany kapitałem własnym oraz zobowiązaniami krótkoterminowymi;
- wzrost sprzedaży finansowany jest zyskiem netto oraz wzrostem bieżących zobowiązań krótkoterminowych o charakterze bezodsetkowym (a zatem nie są ponoszone żadne koszty finansowe z tytułu zobowiązań krótkoterminowych);
- przedsiębiorstwo jest w stanie zwiększać sprzedaż w oparciu o posiadane zdolności produkcyjne;
- notowany jest stały poziom rentowności netto sprzedaży;
- dotychczasowa amortyzacja jest wystarczająca do odtworzenia aktywów, co oznacza, że nie planuje się dalszych inwestycji o wartości większej aniżeli środki zgromadzone w odpisach amortyzacyjnych (reprodukcja prosta majątku trwałego).

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele metod ustalania księgowej stopy wzrostu zrównoważonego (ang. *accountingsustainablegrowthrate* – *ASGR*). Model podstawowy definiuje ją jako relację zysku zatrzymanego do zysku netto przedsiębiorstwa i opisuje następującym wzorem⁷:

$$ASGR = \frac{RE_t}{EAT_t} = \frac{EAT_t - div_t}{EAT_t} = \frac{EAT_t \times (1 - DPR_t)}{EAT_t} \quad (1)$$

gdzie:

ASGR – księgowa zrównoważona stopa wzrostu przedsiębiorstwa;

RE_t – zysk zatrzymany w okresie t ;

EAT_t – zysk netto w okresie t ;

div_t – wartość wypłaconych dywidend w okresie t ;

DPR_t – stopa wypłaty dywidendy w okresie t .

Na poziomie finansowym formuła służąca obliczeniu stopy wzrostu zrównoważonego przedsiębiorstwa może (zamiast zysku netto) uwzględnić osiąganą stopę zwrotu z kapitału własnego, przyjmując jednocześnie następujące postacie:

$$ASGR = \frac{RE_t}{E_t} = \frac{EAT_t - div_t}{E_t} = \frac{EAT_t \times (1 - DPR_t)}{E_t} = ROE \times (1 - DPR_t) \quad (2)$$

gdzie:

ROE – stopa zwrotu z kapitału własnego.

Dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystana została alternatywna metoda służąca do określania księgowej zrównoważonej stopy wzrostu przedsiębiorstwa, która szczególną uwagę zwraca na

⁶ M. Papiernik-Wojdera, *Gotówkowa stopa zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa*. /W:/ *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 46*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 558.

⁷ Szerzej: P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 118-129.

oddziaływanie przyjętej struktury kapitałowej na planowane tempo wzrostu podmiotu⁸. W tym celu skorzystano z modelu zrównoważonego wzrostu zaproponowanego przez Van Horn'a, przyjmującego następującą formułę⁹:

$$ASGR = \frac{\frac{EAT_t}{S_t} \times (1 - DPR_t) \times (1 + \frac{D_t}{E_t})}{\frac{TA_t}{S_t} - \frac{EAT_t}{S_t} \times (1 - DPR_t) \times (1 + \frac{D_t}{E_t})} \quad (3)$$

gdzie:

D_t – wartość kapitału obcego obciążonego odsetkami w okresie t ;

E_t – początkowa wartość kapitału własnego w okresie t ;

TA_t – średni stan aktywów ogółem w okresie t .

Wyjaśnienie formuły (3) wiąże się z zaprezentowanymi powyżej założeniami modelu księgowej stopy wzrostu zrównoważonego. Jeżeli przedsiębiorstwo w danym roku zanotuje wzrost sprzedaży równy ΔS_t (gdzie: $\Delta S_t = S_t - S_{t-1}$), wówczas zaistnieje konieczność pozyskania nowych aktywów finansowanych kapitałem własnym oraz zwiększającą się zdolnością do absorpcji kapitału obcego¹⁰. Wzrost składników majątkowych w związku ze wzrostem sprzedaży można opisać formułą $\frac{TA}{S_t} \times \Delta S_t$, przy czym wydatkowana w tym celu wartość kapitału będzie uzależniona zarówno od poziomu zysków zatrzymanych, jak i stopy zadłużenia kapitału własnego¹¹. W ten sposób:

$$\frac{TA}{S_t} \times \Delta S_t = \left[S_t \times \frac{EAT}{S_t} \times (1 - DPR_t) \right] + \left[S_t \times \frac{EAT}{S_t} \times (1 - DPR_t) \times \frac{D_t}{E_t} \right] \quad (4)$$

(kapitał własny) plus (kapitał obcy)

zaś po dalszych przekształceniach stopa wzrostu przedsiębiorstwa obliczona jako $\Delta S_t/S_{t-1}$ wyniesie:

$$g = \frac{\Delta S_t}{S_{t-1}} = \frac{\frac{EAT_t}{S_t} \times (1 - DPR_t) \times (1 + \frac{D_t}{E_t})}{\frac{TA_t}{S_t} - \frac{EAT_t}{S_t} \times (1 - DPR_t) \times (1 + \frac{D_t}{E_t})} \quad (5)$$

i będzie się równała księgowej stopie wzrostu zrównoważonego w modelu Van Horn'a (3).

Można zatem zauważyć, że na podstawie czterech zmiennych, tj.:

- osiąganej efektywności operacyjnej mierzonej współczynnikiem rentowności netto sprzedaży;
- implementowanej polityki finansowej przedsiębiorstwa, mierzonej poziomem dźwigni finansowej;
- wdrażanej polityki dywidendowej, określanej za pomocą stopy zysków zatrzymanych oraz
- ekonomicznej efektywności wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa, mierzonej współczynnikiem obrotowości aktywów możliwe staje się badanie zmian w zakresie osiąganego standingu finansowego przedsiębiorstwa, formułowanie podstawowych założeń działalności gospodarczej dopasowanych do finansowych oczekiwań właścicieli, czy też kreowanie planów rozwojowych jednostki gospodarczej.

⁸ P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 127.

⁹ M.M.Fonseca, C.G. Ramos, T.Gao-liang, *The Most Appropriate Sustainable Growth Rate Model For Managers And Researchers*, /w:/ *The Journal of Applied Business Research – May/June 2012 Volume 28, Number 3*, s. 484.

¹⁰ J. Przychodzeń, W. Przychodzeń, *Koncepcja zrównoważonego przedsiębiorstwa*, /W:/ *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 5 (736)/2011, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2011, s. 64.

¹¹ Szerzej: S.A.Ross, R.W.Westerfield, J.Jaffe, *Corporate Finance*, 6th Editions, McGraw-Hill Primis, s.739.

Jak już wcześniej zasygnalizowano, jeżeli wielkość czynników uwzględnianych w modelu zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa pozostanie niezmienna, to przedsiębiorstwo nie będzie w stanie zanotować wyższego wzrostu sprzedaży od poziomu granicznej stopy wzrostowej bez konieczności pozyskania kapitału obcego. Daje to możliwość określenia dopuszczalnych zmian w obszarze zarządzania aktywami ogółem przedsiębiorstwa, w zależności od wielkości rzeczywiście realizowanej sprzedaży. Każdorazowo bowiem osiągniętą wartość księgową stopy wzrostu zrównoważonego *ASGR* należy skonfrontować z faktycznie osiąganą stopą wzrostu sprzedaży, rozważając trzy następujące hipotetyczne sytuacje:

1. W przypadku, gdy możliwe do zrealizowania tempo wzrostu sprzedaży jest równe (bądź bliskie) księgowej stopie zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, wówczas implementowana polityka finansowa i operacyjna jest ukierunkowana na stabilizację stopy zwrotu dla właścicieli oraz ryzyka w długim okresie.
2. W sytuacji, gdy możliwe do zrealizowania tempo wzrostu sprzedaży jest permanentnie większe stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, wówczas jednostka gospodarcza nie dysponuje wystarczającą ilością kapitału, by zaspokoić potrzeby inwestycyjne. Finansowanie wzrostu wyższego, aniżeli stanowi maksymalny możliwy do osiągnięcia wzrost graniczny, tylko i wyłącznie ze źródeł pochodzenia wewnętrznego, spowoduje redukcję przepływów pieniężnych płynących do akcjonariuszy. Przedsiębiorstwo, poszukując rozwiązań alternatywnych, będzie zmuszone po podjęciu jednego (bądź kilku) rozwiązań, takich jak: emisja nowych akcji, zwiększenie stopy zwrotu z zaangażowanych kapitałów poprzez efektywniejsze wykorzystanie posiadanych składników majątkowych sfinansowanych tymi funduszami, wzrost dźwigni finansowej, redukcja wypłacanych dywidend lub redukcję kosztów własnych sprzedaży. Wszystko to może wiązać się z koniecznością restrukturyzacji prowadzonej działalności, zmniejszeniem konkurencyjności oferowanych wyrobów i usług, wzrostem ryzyka, zmniejszaniem wartości dodanej kreowanej przez przedsiębiorstwo¹².
3. W przypadku, gdy możliwe do zrealizowania tempo wzrostu sprzedaży jest permanentnie niższe od stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, jednostka gospodarcza dysponuje zbyt dużą ilością kapitału, aniżeli stanowią potrzeby inwestycyjne. Skutkować to może nadmierną nadwyżką posiadanych środków pieniężnych, a w konsekwencji wysokimi kosztami utraconych możliwości oraz niższą rentownością. Notowany będzie również spadek wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

3. Koncepcja gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa

W modelu gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa (ang. *cash-flowsustainable growth rate* – *CFSGR*) rozpatrywana jest sytuacja, gdy przedsiębiorstwo dysponuje wolnymi mocami produkcyjnymi, zaś dla uzyskania wzrostu sprzedaży inwestowanie w aktywa trwałe nie jest konieczne. Wzrost sprzedaży implikuje potrzebę inwestowania tylko i wyłącznie w składniki majątku obrotowego. Podejście takie wydaje się być w pełni zasadne w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo stopniowo dochodzi do pełnego wykorzystania mocy produkcyjnych, jak również wówczas, gdy produkcja i sprzedaż mają sezonowy bądź cykliczny charakter¹³. A zatem w odróżnieniu od modelu księgowej stopy wzrostu zrównoważonego, koncepcja *CFSGR* traktuje aktywa trwałe jako tą część składników majątkowych przedsiębiorstwa, których wartość nie zmienia się wraz ze wzrostem sprzedaży. Kluczowe znaczenie odgrywa w tym przypadku problematyka gospodarowania kapitałem obrotowym netto,

¹² Szerzej: J. Przychodzeń, W. Przychodzeń, *Koncepcja zrównoważonego przedsiębiorstwa*, /W:/ *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 5 (736)/2011, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2011, s. 61-70.

¹³ M. Papiernik-Wojdera, *Gotówkowa stopa zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa*. /W:/ *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 46*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 558.

a w szczególności zmianami w jego elementach niegotówkowych. Przyjmuje się jednocześnie, że całość zysku netto jest przeznaczona na finansowanie zysku ze sprzedaży, zaś rozwiązania przyjęte w zakresie zarządzania kapitałem obrotowym netto przedsiębiorstwa ma charakter stabilny, co znajduje odzwierciedlenie w niezmiennych długości cykli: obrotu zapasami (cyklu konwersji zapasów), spływu należności krótkoterminowych (cyklu konwersji należności krótkoterminowych) oraz spłaty zobowiązań bieżących (cyklu płatności zobowiązań krótkoterminowych).

Przyjmuje się, że przepływy pieniężne kalkulowane być mogą jako wynik finansowy powiększony o amortyzację i skorygowany o zmianę stanu kapitału obrotowego netto. Ponieważ amortyzacja jest wykorzystywana dla potrzeb finansowania zakupów odtworzeniowych w obszarze majątku trwałego, w modelu gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa może zostać pominięta. W ten sposób można orzec, że:

$$CF_t = EAT_t - \Delta NCC:WC \quad (6)$$

gdzie:

CF_t – przepływy pieniężne w okresie t ;

$\Delta NCC:WC$ – zmiany w niegotówkowych elementach kapitału obrotowego netto w okresie t w porównaniu z okresem $t-1$.

Ponieważ wyrazem równowagi finansowej przedsiębiorstwa w okresie t jest wygenerowanie przepływów pieniężnych wynoszących zero, do dalszej analizy można wprowadzić równanie:

$$EAT_t = \Delta NCC:WC \quad (7)$$

przy czym:

$$\Delta NCC:WC = NCC:WC_t - NCC:WC_{t-1} \quad (8)$$

gdzie:

CF_t – przepływy pieniężne w okresie t ;

$NCC:WC_t$ – wartość niegotówkowego kapitału obrotowego netto w okresie t ;

$NCC:WC_{t-1}$ – wartość niegotówkowego kapitału obrotowego netto w okresie $t-1$.

Zapis ten można również przedstawić za pomocą formuły:

$$\Delta NCC:WC = \frac{S_t}{360} \times (InT_t + DT_t - CT_t) - \frac{S_{t-1}}{360} \times (InT_{t-1} + DT_{t-1} - CT_{t-1}) \quad (9)$$

oraz

$$\Delta NCC:WC = \frac{S_t}{360} \times (CC_t) - \frac{S_{t-1}}{360} \times (CC_{t-1}) \quad (10)$$

gdzie:

InT_t – cykl obrotu zapasami w okresie t ;

DT_t – cykl spływu należności krótkoterminowych w okresie t ;

CT_t – cykl spłaty zobowiązań krótkoterminowych w okresie t ;

CC_t – cykl konwersji gotówki w okresie t .

Zysk netto w okresie t można jednocześnie ustalić za pomocą następującego wzoru:

$$EAT_t = S_t \times ROS \quad (11)$$

gdzie:

ROS – współczynnik rentowności operacyjnej sprzedaży.

Równanie to następnie można przekształcić do postaci:

$$EAT_t = (S_{t-1} + \Delta S) \times ROS = S_{t-1} \times (1 + g) \times ROS \quad (12)$$

gdzie:

g – stopa wzrostu sprzedaży.

Ponieważ zgodnie z założeniami modelu zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa współczynnik rentowności netto sprzedaży przyjmuje wartość stałą, to:

$$EAT_t = EAT_{t-1} \times (1 + g) \quad (13)$$

Podstawiając dane ze wzorów (10) oraz (13) otrzymujemy następujące równanie:

$$EAT_{t-1} \times (1 + g) = \frac{S_{t-1} \times (1 + g)}{360} \times (CC_t) - \frac{S_{t-1}}{360} \times (CC_{t-1}) \quad (14)$$

które po odpowiednich przekształceniach ze względu na g pozwala na uzyskanie formuły służącej do obliczenia gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa według Burgera i Hammana¹⁴. Mianowicie gotówkowa stopa wzrostu zrównoważonego *CFSGR* wynosi:

$$g = CFSGR = \frac{EAT_{t-1} + \frac{S_{t-1}}{360} \times (CC_{t-1}) - \frac{S_{t-1}}{360} \times (CC_t)}{\frac{S_{t-1}}{360} \times (CC_t) - EAT_{t-1}} \quad (15)$$

Wykorzystując zapisy przedstawione w równaniach (7), (10) oraz (12), formułę na gotówkową stopę zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa można jednocześnie zaprezentować w postaci:

$$CFSGR = \frac{1}{\frac{CC_t}{ROS \times 360} - 1} \quad (16)$$

Należy pamiętać, że ujmowanie w sprawozdawczości finansowej wpływów i wydatków środków pieniężnych oraz ich ekwiwalentów w określonym roku obrachunkowym dla większości podmiotów gospodarczych ma jedynie charakter fakultatywny. Konsekwencją tego jest zdominowanie – zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej - uwagi na zasadzie memorialowej. Kwestia ta dotyczy także modeli zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, które (co zaprezentowano we wcześniejszej części opracowania) szeroko wykorzystują informacje pochodzące z bilansu oraz rachunku zysków i strat, marginalizując przy tym znaczenie mierników kasowych, opartych na przepływach pieniężnych. Praktyka gospodarcza wykazała niejednokrotnie, że takie podejście jest niepełne. Można bowiem z rachunkowego punktu widzenia wykazać wysoką rentowność operacyjną, będąc jednocześnie narażonym na bankructwo z powodu braku środków pieniężnych. Stąd też zaprezentowany model gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa (15) wydaje się być bardziej realistycznym narzędziem, w większym stopniu uzależniającym wzrost przedsiębiorstwa od konieczności racjonalnego gospodarowania aktywami obrotowymi, nakierowanego m.in. na potrzebę zachowania płynności finansowej w jednostce gospodarczej.

Podobnie jak miało miejsce w przypadku księgowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, także wartość *CFSGR* powinna być konfrontowana z faktycznie osiągniętą (lub planowaną) stopą

¹⁴ J.H. Burger, W.D. Hamman, *The relationship between the accounting sustainable growth rate and the cash flow sustainable growth rate. /W:/South African Journal of Business Management, Dec99, Vol. 30 Issue 4, s. 101-109.*

wzrostu sprzedaży. W zależności od tego, czy wartość gotówkowej stopy wzrostu zrównoważonego będzie przyjmowała wartości większe, równe bądź mniejsze od możliwego do zrealizowania tempa wzrostu sprzedaży, będą się tworzyły odmienne finansowe uwarunkowania działalności przedsiębiorstwa, mające odzwierciedlenie między innymi w możliwych do przyjęcia w danych warunkach rozwiązaniach w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym netto¹⁵. Rozwiązania te w głównej mierze dotyczyć mogą modyfikacji czasu trwania cyklu konwersji gotówki (i/lub czasu konwersji któregośkolwiek ze składników kapitału obrotowego netto) w taki sposób, by stworzyć jak najlepsze warunki do realizacji zakładanego tempa wzrostu sprzedaży.

Alternatywną miarą służącą do obliczenia wartości gotówkowej stopy wzrostu zrównoważonego *CFSGR* może być formuła zaproponowana przez Govindarajana i Shanka. Rozważa ona ujmowanie modelu wzrostu opartego na przepływach pieniężnych zgodnie ze wzorem¹⁶:

$$CFSGR = \frac{\left[\frac{EAT_t}{S_t} x (1 - DPR_t) + \frac{Am}{S_t} \right] x \left(1 + \frac{RE_t}{D_t} \right) - \frac{m}{S_t}}{\frac{TTA_t + CA_t - m}{S_t} - \left[\frac{EAT_t}{S_t} x (1 - DPR_t) + \frac{Am}{S_t} \right] x \left(1 + \frac{RE_t}{D_t} \right)} \quad (17)$$

gdzie:

Am – koszty amortyzacji środków trwałych;

m – koszty ponoszone na utrzymanie środków trwałych (bez amortyzacji), np. koszty napraw i remontów;

TTA_t – rzeczowe aktywa trwałe w okresie t , od których ponoszone są odpisy amortyzacyjne;

CA_t – aktywa obrotowe w okresie t .

Wymaga ona jednak ścisłego ewidencjonowania kosztów związanych z wykorzystaniem majątku trwałego przedsiębiorstwa w procesie produkcyjnym. Ponieważ wielkości te nie są zwyczajowo wykazywane w sprawozdaniach finansowych, stanowić to może znaczne ograniczenie wykorzystania opisanego modelu w praktyce gospodarczej.

4. Wyniki badań empirycznych odnoszących się do kształtowania księgowych i gotówkowych stóp wzrostu zrównoważonego w przedsiębiorstwie Grupa Azoty SA

Dla potrzeb egzemplifikacji rozważań nad dwoma opisywanymi podejściami do oceny zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa prześledzono analizę stopy wzrostu zrównoważonego na przykładzie spółki giełdowej Grupa Azoty SA i jej wyników finansowych za okres 2010-2012 zawartych w tab. 1 oraz tab. 2.

¹⁵ M. Papiernik-Wojdera, *Gotówkowa stopa zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 46*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 556.

¹⁶ V. Govindarajan, J.K Shank, *Cash Sufficiency: The Missing Link in Strategic Planning. /W:/ Corporate Accounting*, Winter 1984, za: P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 127.

Tabela 1: Bilans przedsiębiorstwa Grupa Azoty SA w latach 2010-2012 (w tys. zł).

Wyszczególnienie wybranych pozycji	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012
AKTYWA	1 564 487	2 476 415	2 887 644
I. Aktywa trwale	1 061 987	1 973 543	2 344 204
II. Aktywa obrotowe, w tym:	502 500	502 872	543 440
Zapasy	172 832	177 422	216 458
Należności krótkoterminowe	145 749	225 148	220 012
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	172 191	86 289	66 992
PASYWA	1 564 487	2 476 415	2 887 644
I. Kapitał własny	1 122 223	1 925 589	2 215 135
II. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, w tym:	442 264	550 826	672 509
Zobowiązania długoterminowe	130 660	149 906	299 874
Zobowiązania krótkoterminowe	311 604	400 920	372 635

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Notoria Serwis SA*.

Tabela 2: Rachunek zysków i strat przedsiębiorstwa Grupa Azoty SA w latach 2010-2012 (w tys. zł).

Wyszczególnienie wybranych pozycji	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	1 549 753	1 916 717	1 996 173
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	279 562	487 735	361 257
Zysk (strata) brutto	77 138	259 621	276 143
Zysk (strata) netto	60 656	207 875	250 692

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Notoria Serwis SA*.

Na podstawie zawartych powyżej informacji obliczono wartości parametrów niezbędnych do ustalenia księgowej stopy zrównoważonego wzrostu *ASGR* przy użyciu modelu van Horn'a (tab. 3).

Tabela 3: Parametry służące do obliczenia księgowej stopy wzrostu zrównoważonego $ASGR$ dla spółki Grupa Azoty SA w latach 2011-2012.¹⁷¹⁸

Parametr	Wartość
EAT_{2011}/S_{2011}	0,108
$(1 - DPR_{2011})^{17}$	1
D_{2011}/E_{2011}^{18}	0,078
TA_{2011}/S_{2011}	1,292
osiągnięta stopa wzrostu g_{2011}	23,6%
EAT_{2012}/S_{2012}	0,125
$(1 - DPR_{2012})$	1
D_{2012}/E_{2012}	0,135
TA_{2012}/S_{2012}	1,446
osiągnięta stopa wzrostu g_{2012}	4,15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Notoria Serwis SA*.

Z równania (3) wynika, że:

$$ASGR_{2011} = \frac{0,108 \times 1 \times (1 + 0,078)}{1,292 - 0,108 \times 1 \times (1 + 0,078)} = 9,9\%$$

natomiast

$$ASGR_{2012} = \frac{0,125 \times 1 \times (1 + 0,135)}{1,446 - 0,125 \times 1 \times (1 + 0,135)} = 10,8\%$$

Analiza uzyskanych rezultatów obliczeń pozwala stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo osiągnęło w 2011 roku wzrost sprzedaży wyraźnie większy od wewnętrznych możliwości kapitałowych. Spółka ta, finansując wzrost sprzedaży jedynie kapitałem własnym, wypracowałaby gorsze wyniki finansowe w zakresie rentowności sprzedaży netto oraz przychodowości aktywów ogółem względem roku kolejnego. Można przypuszczać, że zmiana sposobu finansowania działalności zaobserwowana w 2012 roku, polegająca na szerszym wykorzystaniu kapitału obcego (czego odzwierciedleniem jest dwukrotny wzrost zobowiązań długoterminowych wykazywanych w bilansie przedsiębiorstwa przy stosunkowo niewielkich zmianach kapitału własnego), przyniosła pozytywny efekt i przyczyniła się do wzrostu zyskowności przedsiębiorstwa na poziomach: brutto oraz netto względem 2011 roku.

Księgowa stopa wzrostu zrównoważonego $ASGR$ jest istotnym narzędziem predykcji bezpiecznych stóp wzrostu przedsiębiorstwa z uwzględnieniem różnych wartości współczynników wypłaty dywidendy. Uwzględniając dane finansowe pochodzące ze sprawozdań finansowych spółki Grupa Azoty SA za rok 2012, można ustalić, że w przypadku wypłacenia połowy zysku netto w postaci dywidend, spółka osiągnęłaby $ASGR$ na poziomie równym 5,2%, bowiem:

¹⁷ W latach 2010-2012 spółka Grupa Azoty SA nie wypłacała dywidendy względem akcjonariuszy.

¹⁸ Dla celów opracowania przyjęto, że wartość kapitału obcego obciążonego odsetkami odnosi się tylko i wyłącznie do zobowiązań o charakterze długoterminowym. Zobowiązania krótkoterminowe, zgodnie z założeniami koncepcji wzrostu zrównoważonego, traktowane są jako zobowiązania o charakterze bezodsetkowym.

$$ASGR'_{2012} = \frac{0,125 \times (1 - 0,5) \times (1 + 0,135)}{1,446 - 0,125 \times (1 - 0,5) \times (1 + 0,135)} = 5,2\%$$

gdzie:

$ASGR'_{2012}$ – hipotetyczna wartość księgowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa w 2012 roku przy założeniu wypłaty dywidendy stanowiącej 50% zysku netto.

Tak obliczona hipotetyczna wartość księgowej stopy wzrostu zrównoważonego jest większa od faktycznie uzyskanego tempa wzrostu sprzedaży. Dopiero przeznaczenie na dywidendę 60% zysku netto spowodowałoby, że potencjalna wartość $ASGR''$ byłaby niższa od osiągniętego wzrostu sprzedaży w 2012 roku:

$$ASGR''_{2012} = \frac{0,125 \times (1 - 0,6) \times (1 + 0,135)}{1,446 - 0,125 \times (1 - 0,6) \times (1 + 0,135)} = 4,0\%$$

gdzie:

$ASGR''_{2012}$ – hipotetyczna wartość księgowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa przy założeniu wypłaty dywidendy stanowiącej 60% zysku netto.

W konsekwencji kapitał własny nie wystarczyłby na finansowanie działalności gospodarczej badanego podmiotu. W przypadku, gdyby sytuacja ta wystąpiła w następnym okresie, wówczas właściciele przedsiębiorstwa powinni rozważyć ewentualne wdrożenie procedur mających na celu poprawę zaistniałej sytuacji. Jedną z nich może być optymalizacja procesu gospodarowania posiadanymi składnikami majątkowymi, co według formuły księgowej stopy wzrostu zrównoważonego $ASGR$ zaproponowanej przez Van Horn'a znalazłoby swoje odzwierciedlenie w modyfikacji współczynnika intensywności wykorzystania aktywów ogółem¹⁹. Przykładowo, przy założeniu, że stopa wypłaty dywidendy wynosi $DPR = 50\%$, wzrost obrotowości aktywów ogółem o 10% spowodowałby zmianę poziomu księgowej stopy wzrostu zrównoważonego $ASGR'''$ w 2012 roku do poziomu 4,5%, gdyż:

$$ASGR'''_{2012} = \frac{0,125 \times (1 - 0,6) \times (1 + 0,135)}{1,315 - 0,125 \times (1 - 0,6) \times (1 + 0,135)} = 4,5\%$$

gdzie:

$ASGR'''_{2012}$ – hipotetyczna wartość księgowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa przy założeniu wypłaty dywidendy stanowiącej 50% zysku netto oraz szacowanym wzroście obrotowości aktywów o 10%.

Obliczone w dalszej części procedury badawczej, wartości gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu z wykorzystaniem modelu Burgera i Hammana (15) zawarte w tab. 4, zawierają wartości parametrów niezbędnych do ustalenia $CFSGR$ w spółce Grupa Azoty SA w przyjętym okresie badawczym obejmującym lata 2011-2012.

¹⁹ Współczynnik ten jest relacją średniej wartości aktywów ogółem do generowanych przychodów ze sprzedaży w danym okresie, stanowiącą odwrotność współczynnika przychodowości aktywów ogółem.

Tabela 4: Parametry służące do obliczenia gotówkowej stopy wzrostu zrównoważonego *CFSGR* dla spółki Grupa Azoty SA w latach 2011-2012.

Parametr	Wartość (w dniach)
InT ₂₀₁₀	40,15
DT ₂₀₁₀	33,86
CT ₂₀₁₀	72,38
CC ₂₀₁₀	1,62
InT ₂₀₁₁	33,32
DT ₂₀₁₁	42,29
CT ₂₀₁₁	75,30
CC ₂₀₁₁	0,31
InT ₂₀₁₂	39,04
DT ₂₀₁₂	39,68
CT ₂₀₁₂	67,20
CC ₂₀₁₂	11,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Notoria Serwis SA*.

Na podstawie powyższych danych oraz informacji pochodzących z bilansu i rachunku zysków i strat wynika, że:

$$CFSGR_{2011} = \frac{60\,656\,000 + \frac{1\,549\,753\,000}{360} \times 1,62 - \frac{1\,549\,753\,000}{360} \times 0,31}{\frac{1\,549\,753\,000}{360} \times 0,31 - 60\,656\,000} = -111,76\%$$

oraz

$$CFSGR_{2012} = \frac{207\,875\,000 + \frac{1\,916\,717\,000}{360} \times 0,31 - \frac{1\,916\,717\,000}{360} \times 11,51}{\frac{1\,916\,717\,000}{360} \times 11,51 - 207\,875\,000} = -101,13\%$$

Można zatem zauważyć, że tak obliczona gotówkowa stopa wzrostu zrównoważonego przyjmuje wartości silnie ujemne. Przy kontynuacji rozstrzygnięć w obszarze strategii zarządzania niefinansowymi składnikami kapitału obrotowego netto przedsiębiorstwo Grupa Azoty SA nie miało możliwości uzyskania wzrostu sprzedaży finansowanego tylko i wyłącznie z zysku netto.

Oczywiście, w przypadku zmiany czasu konwersji któregokolwiek ze składników kapitału obrotowego netto, wówczas przez uwzględnienie tej zmiany w długości cyklu konwersji gotówki można ustalić ich wpływ na poziom gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa. W sytuacji, gdy możliwy do zrealizowania wzrost sprzedaży wyraźnie różnicuje się od *CFSGR*, wówczas należy rozpatrzyć możliwość wydłużenia lub skrócenia cyklu konwersji gotówki (poprzez: wyznaczenie dłuższych/krótszych terminów płatności dla odbiorców, wydłużenie/skracanie cyklu rotacji zapasów, dokonanie

szybszych/wolniejszych płatności z tytułu zobowiązań bieżących), bądź ewentualnego zainwestowania relatywnie nadmiernych środków pieniężnych²⁰.

Koncepcja gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa tworzy po-nadto możliwość określenia dopuszczalnych zmian w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym netto przedsiębiorstwa, w zależności od wielkości rzeczywiście realizowanej sprzedaży. Po przekształceniu wzoru (16) ze względu na cykl konwersji gotówki (CC_t) oraz przyjęciu, że:

$$(S_{t-1} + \Delta S) = (1 + g) \quad (18)$$

uzyskuje się następującą formułę, służącą do określenia długości cyklu konwersji gotówki, przy którym zachowane zostają finansowe warunki dla realizacji osiągniętej sprzedaży. Przybiera ona następującą postać:

$$CC_t = \left(\frac{S_{t-1}}{\Delta S} + 1 \right) \times ROS \times 360 \quad (19)$$

Wiedząc, że spółka Grupa Azoty SA wygenerowała w latach 2011-2012 stopę wzrostu sprzedaży na poziomie odpowiednio: 23,6% i 4,15% (tab. 3), można zbadać, przy jakiej długości cyklu konwersji gotówki osiągnięcie przez przedsiębiorstwo takich przyrostów sprzedaży byłoby możliwe w danych warunkach rynkowych. Z punktu widzenia zarządzania kapitałem obrotowym netto, wzrost sprzedaży zanotowany w 2011 roku mógłby zostać zrealizowany przy cyklu konwersji gotówki wynoszącym:

$$CC_{2011} = \left(\frac{1549753}{1916717 - 1549753} + 1 \right) \times \frac{207875}{1916717} \times 360 = 203,93 \text{ dni}$$

Z kolei wzrost sprzedaży w 2012 roku z perspektywy zarządzania kapitałem obrotowym netto byłby możliwy do osiągnięcia w przypadku wydłużenia cyklu konwersji gotówki aż do:

$$CC_{2012} = \left(\frac{1916717}{1996173 - 1916717} + 1 \right) \times \frac{250\,692}{1996173} \times 360 = 1135,84 \text{ dni}$$

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały istnienie zasadniczych różnic pomiędzy wartościami księgowej i gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa. Wy tłumaczeniem tego jest fakt, iż kategorie te mają wyraźnie odmienny charakter. Pierwsza z nich jest wielkością skonstruowaną na bazie wielkości księgowych, przedstawianą jako funkcja: marży zysku, obrotowości aktywów, dźwigni finansowej oraz wskaźnika zatrzymania zysku. Opiera się na podejściu memoriałowym i jest bardziej podatna na manipulacje księgowe, a zatem mniej wiarygodna w ocenie rzeczywistych dokonań przedsiębiorstwa. Druga z kolei w większym stopniu uzależnia wzrost wartości przedsiębiorstwa od konieczności zachowania płynności finansowej. Pozwala na analizę obszaru zarządzania niegotówkowymi składnikami kapitału obrotowego netto przedsiębiorstwa w zależności od wielkości rzeczywiście realizowanej sprzedaży.

Z analizy przeprowadzonych badań wynika ponadto szereg prawidłowości, które odnoszą się do kształtowania wartości księgowej i gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa. Mianowicie:

- zmiany w długości czasu konwersji gotówki wpływają na wartość *CFSGR*, natomiast nie oddziałują na wartość *ASGR*;

²⁰ M. Papiernik-Wojdera, *Gotówkowa stopa zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa*. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 46, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 565.

- zmiany rentowności operacyjnej sprzedaży istotnie wpływają na kształtowanie zarówno *ASGR*, jak i *CFSGR*;
- jeżeli faktycznie uzyskana stopa wzrostu sprzedaży będzie mniejsza niż *ASGR*, wówczas poziom dźwigni finansowej będzie się zmniejszał. Jeżeli stopa wzrostu sprzedaży będzie wyższa niż *ASGR*, wówczas poziom dźwigni finansowej będzie rósł;
- wzrost stopy wypłaconej dywidendy przyczynia się do zmniejszenia wartości *ASGR*.

5. Zakończenie

Zaprezentowane formuły księgowej i gotówkowej stopy zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa powinny być postrzegane jako istotne narzędzia pozwalające na skoordynowanie bieżących działań przedsiębiorstwa wokół strategii wzrostu sprzedaży nie powodującej utraty zasobów gotówkowych, a zatem nie wpływającej na nagłą utratę płynności finansowej. Umożliwiają one optymalizację rozwoju rynkowego z uwzględnieniem maksymalizacji bezpieczeństwa finansowego jednostki oraz oceny ryzyka wiążącego się z wyborem tempa wzrostu przedsiębiorstwa oraz źródeł jego finansowania. Ułatwiają przy tym skoordynowanie i zintegrowanie procesu gospodarowania aktywami ogółem (*ASGR*) oraz aktywami obrotowymi (*CFSGR*), który w literaturze przedmiotu uznawany jest za jedną z istotnych determinant wartości podmiotu gospodarczego.

Prezentowane modele mają znaczącą wartość diagnostyczną i ich największa przydatność zawiera się w możliwości antycypowania oraz diagnozowania potencjalnych i rzeczywistych skutków zmian wielkości sprzedaży nie tylko dla gospodarowania aktywami obrotowymi, lecz także rentowności sprzedaży i sytuacji finansowo – majątkowej przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Burger J.H., Hamman W.D., *The relationship between the accounting sustainable growth rate and the cash flow sustainable growth rate. /W:/South African Journal of Business Management, Dec99, Vol. 30 Issue 4, 1999.*;
2. Fonseca M.M, Ramos C.G., Gao-liang T., *The Most Appropriate Sustainable Growth Rate Model For Managers And Researchers, /w:/ The Journal of Applied Business Research – May/June 2012 Volume 28, Number 3, 2012.*;
3. Govindarajan V., Shank J.K., *Cash Sufficiency: The Missing Link in Strategic Planning./W:/ Corporate Accounting, Winter 1984.*;
4. Hawawini G., Viallet C., *Finance for Executives*, Thomson, Ohio, 1999;
5. Helfert E.A, *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004;
6. Higgins R.C., *How Much Growth Can a Firm Afford?*, Financial Management, Vol. 6, 1977;
7. Osbert-Pociecha G., *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji, /W:/ Efektywność – rozważania na istota i pomiarem. Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1183, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.*;
8. Papiernik-Wojdera M., *Gotówkowa stopa zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 46, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 201.*;
9. Przychodzeń J., Przychodzeń W., *Koncepcja zrównoważonego przedsiębiorstwa, /W:/ Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, nr 5 (736)/2011, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2011.*;
10. Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J., *Corporate Finance*, 6th Editions, McGraw–Hill Primis;
11. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Summary

COMPARATIVE ANALYSIS OF USE THE SUSTAINABLE GROWTH RATE IN THE ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS OF ASSETS MANAGEMENT

One of the tools for assessing and forecasting capital cover of anticipated growth of the company without changes in financial policy is the Sustainable Growth Rate of the company.

The main objective of the study is to attempt a comparative analysis of the two approaches for the assessment of sustainable growth rate in industrial enterprise. The first of them refers to the concept of the accounting sustainable growth rate (ASGR), which based on data from the balance sheet and income statement, in accordance with the accrual basis of accounting. The second approach refers to the concept of a cash flow sustainable growth rate (CFSGR), based on the cash flow and focusing on the potential of self-financing of the company's sales growth from the point of view of the solutions implemented in the management of net working capital.

Empirical studies were carried out on the example of Grupa Azoty SA, which is noted on Stock Exchange in Warsaw. Adopted reference horizon covers the period 2010-2012

Artur Sajnog

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

KOMPARATYWNA ANALIZA ZMIAN STRUKTURY KAPITAŁU WŁASNEGO SPÓŁEK Z INDEKSU WIG30 ORAZ DAX

Streszczenie

Kształtowanie poziomu i struktury kapitału własnego stanowi ważny problem zarządzania przedsiębiorstwem. Jest on postrzegany jako kwestia strategiczna każdego przedsiębiorstwa, która jest powiązana przede wszystkim z dążeniem do obniżenia kosztu kapitału i wzrostu wartości rynkowej. Realizacja obydwu tych celów kształtowania struktury kapitału przedsiębiorstwa w różny sposób rozkłada zainteresowanie przedsiębiorstw kwestiami zmian wartości i struktury kapitału własnego. Wydaje się, iż zmiany wartości i struktury kapitału własnego przedsiębiorstwa powinny być traktowane jako wyraz realizacji agresywnej lub konserwatywnej polityki gospodarowania kapitałem własnym. Agresywna polityka gospodarowania kapitałem własnym uwidacznia się w wyraźnej dominacji udziału kapitału zakładowego w wartości kapitału własnego. Natomiast konserwatywna polityka gospodarowania kapitałem własnym cechuje się relatywnie mniejszym udziałem kapitału podstawowego w wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiono wyniki oceny poziomu i struktury kapitału własnego publicznych spółek giełdowych notowanych na GPW w Warszawie i GPW we Frankfurcie nad Menem, wchodzące w skład indeksu WIG30 oraz DAX. Analizą objęto sprawozdania finansowe 60 spółek zakwalifikowanych do obydwu indeksów na dzień 01.07.2015. Dla realizacji celu opracowania przyjęto dziesięcioletni okres badawczy, tj. lata 2005-2014. Dane empiryczne do badań zostały zaczerpnięte z bazy EMIS, biuletynów giełdowych, polskich i niemieckich giełdowych serwisów internetowych oraz stron internetowych badanych spółek.

1. Wprowadzenie

Problem pozyskiwania, gromadzenia oraz wykorzystywania własnych środków pieniężnych niezbędnych do finansowania działalności gospodarczej dotyczy generalnie wszystkich przedsiębiorstw, zarówno nowopowstałych, małych i dużych, jak i tych, które podlegają procesowi restrukturyzacji, szczególnie pod kątem planowanego dalszego rozwoju na rynku. Możliwość, a ponadto ekonomiczność wykorzystania własnych źródeł finansowania w tych procesach jest zdeterminowana szeregiem

zmiennych o charakterze zależnym od danej jednostki gospodarczej (forma prawno-organizacyjna, wielkość podmiotu, rodzaj i specyfika prowadzonej działalności, struktura majątkowo-kapitałowa itp.), a także niezależnych od przedsiębiorstwa (przepisy podatkowe, poziom stóp procentowych, inflacja itp.).

Nie ulega także wątpliwości, iż na kształtowanie odpowiedniej wielkości i struktury kapitału własnego wpływa stopień rozwoju rynków finansowych, który może w znaczący sposób determinować strategiczne i operacyjne decyzje podejmowane przez menedżerów przedsiębiorstwa, skorelowane ze strategią dostosowania owych źródeł finansowania do warunków nie tylko wewnętrznego, ale i zewnętrznego otoczenia. Odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu wielkość i charakter rynku finansowego przyczynia się do kształtowania wielkości i struktury kapitału własnego przedsiębiorstwa uznać należy za ważną dla formułowania i realizacji wielu strategii finansowych jednostek gospodarczych, w tym niejednokrotnie podkreślanej i weryfikowanej empirycznie strategii optymalnej struktury kapitałowej przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem opracowania jest próba zbadania zróżnicowania struktury kapitału własnego polskich i niemieckich spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz Giełdzie Papierów Wartościowych we Frankfurcie nad Menem. Analizą objęto roczne sprawozdania finansowe 60 spółek giełdowych, zakwalifikowanych do indeksu WIG30 oraz DAX na dzień 01.07.2015 r. Dla realizacji celu opracowania przyjęto dziesięcioletni okres badawczy, tj. lata 2005-2014. Dane empiryczne do badań zostały zaczerpnięte z bazy EMIS (ang. *Emerging Markets Information Service*), niemieckich giełdowych serwisów internetowych oraz stron internetowych badanych spółek.

Dla realizacji celu pracy sformułowano hipotezę badawczą, stanowiącą, iż w praktyce spółek publicznych notowanych na polskim i niemieckim parkiecie występują istotne różnice nie tylko w poziomie, ale przede wszystkim w strukturze kapitału własnego, wyrażające się m.in. w zdecydowanie większym udziale kapitału zakładowego w praktyce realizacji strategii finansowania działalności przez spółki z indeksu WIG30, aniżeli przez spółki z indeksu DAX. Natomiast w praktyce zarządzania spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych we Frankfurcie nad Menem dominującą rolę odgrywa kapitał zasobowy. Należy podejrzewać, iż niemieckie przedsiębiorstwa, funkcjonujące na bardziej rozwiniętym rynku, będą posiadały wysoki poziom rozwoju czynników produkcji, w szczególności znacznie wyższe wartości kapitału własnego. Z drugiej jednak strony, podmioty te mogą posiadać większy potencjał wykorzystywania kapitału zasobowego (stanowiącego równowartość tych składników majątkowych przedsiębiorstwa, które nie zostały sfinansowane kapitałem zakładowym).

Komparatywna analiza poziomu i struktury kapitału własnego wśród polskich i niemieckich spółek akcyjnych pozwoli zatem ocenić wypełnianie nie tylko ekonomicznej, ale i restrukturyzacyjnej funkcji kapitału własnego, wynikającej z konieczności dostosowania rozmiarów i sposobów kształtowania kapitału spółki do aktualnych potrzeb rynkowych, wymogów konkurencji czy też przepisów prawa, co może w dużej mierze przyczyniać się np. do modernizacji produkcji, technologii albo zreformowania metod zarządzania.

2. Dwuelementowa struktura kapitału własnego spółki akcyjnej

Kapitał własny, podobnie jak kapitał obcy, stanowi niejednorodną kategorię ekonomiczną, na którą składa się szereg elementów. Trudność precyzyjnego wyodrębnienia jednolitych składowych kapitału własnego pojawia się w szczególności w spółkach, które sporządzają sprawozdania finansowe zgodnie z regulacjami Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR). Stopień uszczegółowienia pozycji bilansowych składających się na pozycje główne zależy nie tylko od wymogów MSSF (Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej), ale także rozmiarów, charakteru i funkcji prezentowanych pozycji. Sposób ujawniania informacji różni się dla każdej pozycji, na przykład kapitał podstawowy i pozostałe kapitały dzieli się na poszczególne kategorie,

takie jak wniesiony kapitał podstawowy, nadwyżki ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej oraz pozostałe kapitały¹.

Tabela 1: Bilansowe ujęcie kapitału własnego wedle europejskich regulacji

I. Kapitał zadeklarowany (o ile prawo krajowe nie przewiduje wykazania w tej pozycji wymagalnych wkładów na poczet kapitału. W przypadku takim należy odrębnie wykazać kwoty kapitału zadeklarowanego i kapitału wniesionego)
II. Kapitał ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej
III. Kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny
IV. Kapitały rezerwowe 1. Kapitał rezerwowy tworzony ustawowo (o ile prawo krajowe wymaga utworzenia takiego kapitału rezerwowego) 2. Kapitał rezerwowy na akcje lub udziały własne (o ile prawo krajowe wymaga utworzenia takiego kapitału rezerwowego, bez naruszania przepisów artykułu 22 ust. 1 pkt b) dyrektywy 77/91/EEC) 3. Kapitały rezerwowe tworzone zgodnie ze statutem 4. Pozostałe kapitały rezerwowe
V. Wynik finansowy z lat ubiegłych
VI. Wynik finansowy roku obrotowego [jeżeli prawo krajowe nie wymaga jego wykazania w ostatniej pozycji aktywów (strata) lub ostatniej pozycji pasywów (zysk)]

Źródło: opracowanie własne na podstawie IV dyrektywy Rady z 25 lipca 1978 roku w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, wydana na podstawie artykułu 54 ust. 3 pkt g) Traktatu (78/660/EEC) – tekst jednolity, według stanu na 1 lipca 2003 r., „Rachunkowość” 2003, nr 7.

Bilansową prezentację składników kapitału własnego spółek odnaleźć można także w klasyfikacji zgodnej z IV dyrektywą Rady², która uwzględnia podział kapitału własnego na kapitał zadeklarowany, kapitał ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej, kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny, kapitały rezerwowe, wynik finansowy z lat ubiegłych oraz wynik finansowy roku obrotowego (zob. tab. 1).

Najbardziej popularną i powszechnioną strukturę kapitału własnego w Polsce regulują przepisy Ustawy o rachunkowości³. Wedle załącznika nr 1, na kapitał (fundusz) własny składa się dziewięć kategorii ekonomicznych: kapitał (fundusz) podstawowy, należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna), udziały (akcje) własne (wielkość ujemna), kapitał (fundusz) zapasowy, kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, zysk (strata) z lat ubiegłych, zysk (strata) netto oraz odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna). Strukturalny układ kapitału własnego zależy jednakże w głównej mierze od przyjętej formy organizacyjno-prawnej jednostki gospodarczej.

¹ Międzynarodowy Standard Rachunkowości 1 Prezentacja sprawozdań finansowych, MSR 1 (2008), /W:/ Rozporządzenie Komisji (WE) NR 1274/2008 z dnia 17 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1126/2008 przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do MSR 1, punkt 75.

² IV dyrektywa Rady z 25 lipca 1978 roku w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, wydana na podstawie artykułu 54 ust. 3 pkt g) Traktatu (78/660/EEC) – tekst jednolity, według stanu na 1 lipca 2003 r., „Rachunkowość” 2003, nr 7.

³ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. [U. o r.] (Dz.U. z 2013 roku, poz. 330).

Wedle niemieckich zapisów Kodeksu handlowego [HGB, par. 266]⁴, zgodnie z którym sporządza się bilans spółki akcyjnej, kapitał własny przedsiębiorstwa obejmuje następujące kategorie ekonomiczne: kapitał zakładowy (subskrybowany), kapitał rezerwowy, kapitał zapasowy utworzony z zysku (utożsamiany z zyskiem zatrzymanym), zysk/stratę z lat ubiegłych oraz zysk/stratę z bieżącego roku obrachunkowego.

Kapitał własny, pełniąc kluczową rolę, zarówno na etapie zakładania spółki akcyjnej, jak i w procesie jej rozwoju czy restrukturyzacji, stanowi nie tylko o wielkości kapitału powierzonego spółce przez jej właścicieli (akcjonariuszy) w momencie jej zakładania, ale w głównej mierze o kapitale samofinansowania, czyli tych źródłach finansowania majątku, które zostały wypracowane w trakcie działalności spółki. W pierwszym przypadku kapitał własny wypełnia w głównej mierze funkcję prawną i gwarancyjną (zabezpieczającą wierzycieli i właścicieli spółki)⁵, zaś w drugim także funkcję ekonomiczną, rozwojową, stymulacyjną, stabilizującą czy nawet marketingową⁶. Mając na uwadze powyższe, uzasadnionym jest podział kapitału własnego na pierwotny (obejmujący kapitał zakładowy) oraz wtórny (pozostałe elementy kapitału własnego). Przyjmując za podstawę owej klasyfikacji czynnik czasu, do pierwotnego kapitału własnego zaliczyć należy nie tylko kapitał podstawowy (zakładowy), ale i kapitał zapasowy, utworzony z nadwyżki wartości emisyjnej nad wartością nominalną udziałów (akcji) oraz z dopłat z tytułu objęcia akcji uprzywilejowanych. Kapitałem wtórnym z kolei były także zwiększenia i zmniejszenia kapitału zakładowego i zapasowego. Na tym tle bardziej zasadną wydaje się klasyfikacja kapitału własnego według źródeł jego pochodzenia, która wyodrębnia dwie grupy kapitału własnego: kapitał powierzony oraz kapitał samofinansowania (zob. rys. 1). Pierwsza z wymienionych pozycji obejmuje:

- a) kapitał podstawowy (zakładowy), którego wartość jest sumą wartości nominalnej wyemitowanych udziałów (akcji),
- b) nadwyżkę wartości emisyjnej nad wartością nominalną udziałów (akcji), ujmowaną w kapitale zapasowym,
- c) dopłaty wnoszone przez udziałowców (akcjonariuszy) na kapitał zapasowy lub
- d) rezerwowy.

Do drugiej kategorii zaliczyć należy z kolei tę część nierozdzielonych pomiędzy akcjonariuszy zysków, które zostały zatrzymane w przedsiębiorstwie oraz są przeznaczone na tworzenie i zwiększenie kapitału zapasowego i kapitałów rezerwowych, a także mogą być przeznaczone na zwiększenie kapitału zakładowego. Źródłem kapitału samofinansowania są także środki pochodzące z aktualizacji wyceny aktywów i zobowiązań, wynikające głównie ze zmian warunków rynkowych działania spółki (cen, różnic kursowych itp.), polityki rachunkowości spółki akcyjnej czy regulacji prawnych dotyczących aktualizacji wartości środków trwałych. Trudność jednoznacznej klasyfikacji elementów kapitału własnego przynależnych do kapitału powierzonego i kapitału samofinansowania wynika z faktu, iż w praktyce może nastąpić transfer środków z jednego źródła do innego. Przykładowo, zgodnie z art. 396 K.s.h.⁷ spółka akcyjna ma obowiązek odprowadzania nie mniej niż 8% zysku po opodatkowaniu na rzecz kapitału zapasowego aż do czasu, gdy spółka zgromadzi kapitał zapasowy w wysokości odpowiadającej co najmniej 1/3 kapitału zakładowego. Nadto, w ramach tzw. kapitalizacji rezerw może nastąpić zmiana

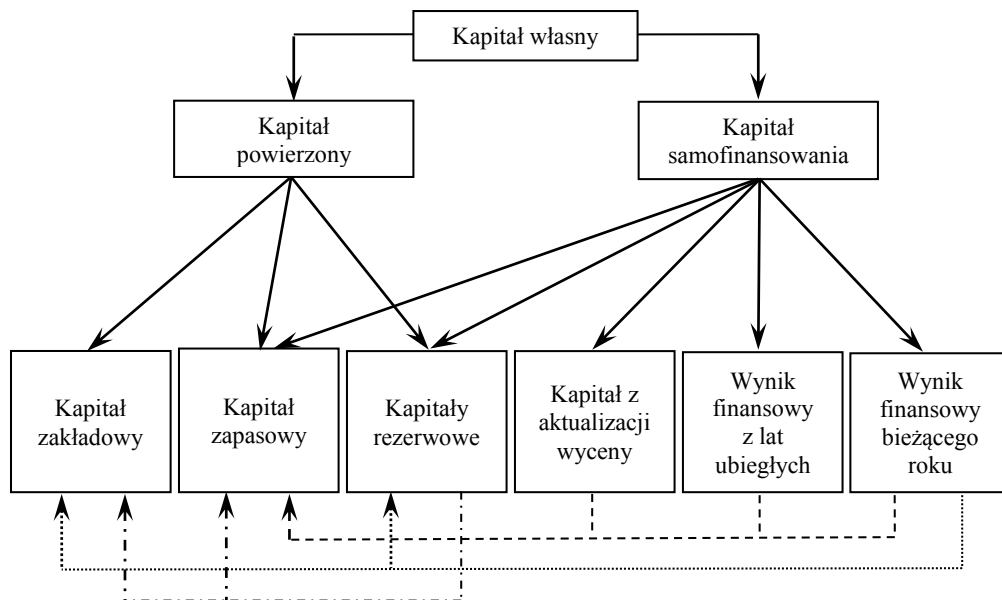
⁴ *Handelsgesetzbuch* [HGB], ustawa z dnia 10 maja 1897 r., Federalny Dziennik Ustaw, część III, nr 4100-1, z późn. zm., par. 266.

⁵ A. Sajnog, J. Duraj, *Funkcja gwarancyjna kapitału zakładowego publicznych spółek giełdowych*, /W:/ *Zarządzanie finansami. Wycena przedsiębiorstw, Zarządzanie wartością, Zarządzanie ryzykiem*, red. naukowy: D. Zarzecki, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 60, s. 287-301.

⁶ A. Sajnog, *Funkcje i cele podwyższania kapitału zakładowego w spółkach akcyjnych*, /W:/ *Instrumenty kształtowania dochodowości i rentowności przedsiębiorstwa*, red. naukowy: J. Duraj, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 278, s. 55-77.

⁷ Ustawa *Kodeks spółek handlowych* z dnia 15 września 2000 r. [K.s.h.] (Dz.U. z 2000 roku, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.)

Rysunek 1: Klasyfikacja kapitału własnego wedle źródeł pochodzenia



Źródło: opracowanie własne.

struktury kapitału własnego na skutek przeniesienia kapitału zapasowego i/lub kapitałów rezerwowych na kapitał zakładowy.

Abstrahując od powyższej klasyfikacji, można wskazać, iż w literaturze i praktyce gospodarczej polskich spółek giełdowych funkcjonuje także podział kapitału własnego na kapitał zakładowy i kapitał zasobowy, który z kolei obejmuje kapitał samofinansowania⁸ (zob. tab. 2).

W przypadku niemieckich spółek wskazuje się ponadto, iż kapitał zakładowy oraz kapitał rezerwowy tworzą nominalny kapitał własny przedsiębiorstwa, który w połączeniu z kapitałem zapasowym oraz zyskami (stratami) stanowi bilansowy kapitał własny (kapitał teoretyczny, rachunkowy, obliczeniowy). Natomiast na efektywny kapitał własny składają się także tzw. ciche (ukryte) rezerwy kapitałowe, wynikające z tych składników bilansowych spółek, które mogą być tworzone przez zaniżenie wartości aktywów oraz zawyżenie wartości zobowiązań. Za polski odpowiednik tego rodzaju rezerw można uznać kapitał z aktualizacji wyceny⁹. Przyjmując jednak za wiążący podział kapitału własnego, zgodny z polskimi uwarunkowaniami, wskazać należy, na dwa główne filary kształtowania kapitału własnego, a mianowicie: kapitał zakładowy i kapitał zasobowy.

Kapitał zakładowy (nazywany niekiedy założycielskim) odzwierciedla kapitał wniesiony przez właścicieli spółki w momencie jej założenia. W trakcie prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo, może ulegać zmianie wskutek realizacji strategii jego podwyższania bądź obniżania. Mimo to, kapitał zakładowy uznawany jest za swego rodzaju nienaruszalny depozyt, pełniący funkcję gwarancyjną. Nie

⁸ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 183; M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, I. Olchowicz, *Rachunkowość finansowa. Część I*, Difin, Warszawa 1996, s. 457; I. Otol, M. Grabowska, *Initial Capital Function and Possibilities of Protecting them by Resources Capital. Evidence of Polish Joint-Stock Companies*, „International Research Journal of Finance and Economics” 2009, nr 30, s. 191.

⁹ A. Sajnog, *Podwyższanie kapitału zakładowego w polskich i niemieckich spółkach akcyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 5, s. 34.

Tabela 2: Struktura kapitału własnego polskiej i niemieckiej spółki akcyjnej

POLSKA SPÓŁKA AKCYJNA		NIEMIECKA SPÓŁKA AKCYJNA		
KAPITAŁ ZAKŁADOWY	I. Kapitał podstawowy	I. Kapitał zakładowy	KAPITAŁ NOMINALNY	KAPITAŁ BILANSOWY (TEORETYCZNY, RACHUNKOWY)
	II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy	II. Kapitał rezerwowy		
	III. Udziały (akcje) własne	III. Kapitał zapasowy z zysku	KAPITAŁ EFEKTYWNY	
KAPITAŁ ZASOBOWY	IV. Kapitał zapasowy	1. Rezerwy ustawowe		
	V. Kapitał z aktualizacji wyceny	2. Kapitał rezerwowy na akcje własne		
	VI. Pozostałe kapitały rezerwowe	3. Rezerwy statutowe		
	KAPITAŁ SAMOFINANSOWANIA	VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych	4. Inne zyski zatrzymane	
VIII. Zysk (strata) netto		IV. Zysk (strata) z lat ubiegłych		
IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego		V. Zysk (strata) netto		
		VI. Ciche rezerwy		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. o r., załącznik nr 1; J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 183; M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, I. Olchowicz, *Rachunkowość finansowa*, cz. 1, Wyd. Difin, Warszawa 1996, s. 457; I. Otol, M. Grabowska, *Initial Capital Function and Possibilities of Protecting them by Resources Capital. Evidence of Polish Joint-Stock Companies*, „International Research Journal of Finance and Economics” 2009, nr 30, s. 191; E. Ludwig, J. Präscher, U. Schikorra, *Finanz-Management*, Springer Verlag, München 2007, s. 39.

ulega wątpliwości, że kapitał zakładowy winien spełniać określone wymogi formalne (w szczególności realizować zapisy statutowe spółki) oraz przyczyniać się do wzrostu bazy gwarancyjnej i większej wiarygodności wśród wierzycieli spółki.

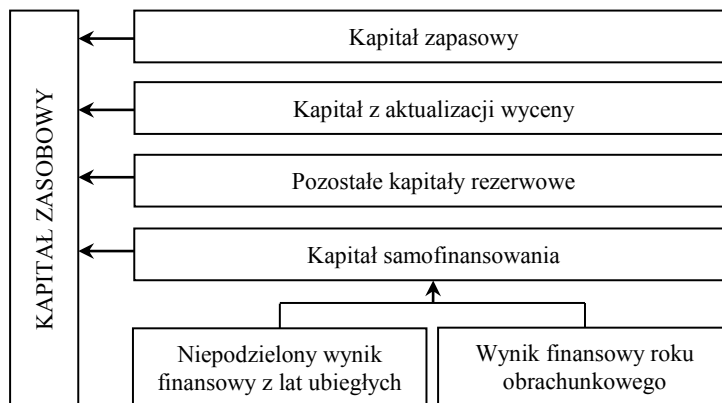
Funkcje i cele podwyższonego kapitału zakładowego wynikają zarówno z ogólnych funkcji pełnionych przez ten kapitał, jak i tych, które dotyczyć mogą kwestii powiększania lub podtrzymywania działalności gospodarczej spółki. Odnosząc się do tych pierwszych, wskazać należy, iż kapitał zakładowy wzmacnia przede wszystkim funkcję prawną, ekonomiczną (gospodarczą) oraz gwarancyjną kapitału własnego¹⁰. Działania przedsiębiorstwa z obszaru zarządzania strukturą kapitału własnego skupiać się winny nie tylko na wzmocnieniu funkcji kapitału zakładowego o charakterze gwarancyjno-prawnym, ale przede wszystkim o charakterze ekonomicznym. Z ekonomicznego punktu widzenia procesowi kształtowania kapitału zakładowego towarzyszyć powinien długookresowy wzrost wartości oraz efektywności spółki.

Bardzo ważnym elementem kapitału własnego jest kapitał zasobowy, definiowany jako pozostała, po wyłączeniu kapitału zakładowego, część kapitału własnego. Kapitał zasobowy kształtowany jest przez

¹⁰ Por. A. Sajnog, J. Duraj, op. cit.; J. Ostaszewski, T. Cicirko, *Finanse spółki akcyjnej*, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 93; J. Ickiewicz, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 42-44; B. Woźniak-Sobczak, *Funkcje kapitału w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 2-35.

obligatoryjne i fakultatywne odpisy z zysku netto na kapitał zapasowy oraz kapitały rezerwowe, zyski pochodzące z aktualizacji wyceny środków trwałych, jak również bieżący wynik finansowy oraz wynik z lat ubiegłych, które stanowią w tym ujęciu kapitał samofinansowania (zob. rys. 2).

Rysunek 2: Kształtowanie kapitału zasobowego spółki akcyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Duraj, *Podstawy ekonomii przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 183.

Kształtowanie kapitału zasobowego, w przeciwieństwie do kapitału zakładowego, następuje w głównej mierze w sposób obligatoryjny (np. obowiązkowe odpisy na kapitał zapasowy). Na wielkość tego kapitału wpływa także wiele czynników, które wiążą się z efektywnością pozyskiwania kapitału z zewnątrz przedsiębiorstwa, m. in. poprzez emisję dodatkowych akcji. W kapitale zasobowym przeto znajdują odzwierciedlenie określone strategie przedsiębiorstwa, które skupiają się na tworzeniu możliwości efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa. Kapitał zasobowy pełni rolę determinanty zwiększenia zdolności samofinansowania działalności firmy, poprawy kondycji finansowej oraz wzrostu wartości rynkowej. O ile kapitał zakładowy (akcyjny) jest w głównej mierze niezbędny do założenia spółki, to kapitał zasobowy pełni rolę stabilizatora dalszej działalności przedsiębiorstwa i służy podejmowaniu, realizacji i kontrolowaniu wielu decyzji bieżących i strategicznych¹¹.

Kapitał zasobowy odgrywa także znaczącą rolę we wzmacnianiu funkcji, jakie pełni w przedsiębiorstwie kapitał własny, w tym m. in.¹²:

- a) funkcję założycielską – powstanie przedsiębiorstwa uzależnione jest od wniesienia kapitału,
- b) finansową – kapitał służy finansowaniu środków gospodarczych, umożliwiając realizację działalności gospodarczej,
- c) gwarancyjną – kapitał stanowi zabezpieczenie dla wierzycieli przy ubieganiu się o kapitały obce,
- d) wyrównawczą – posiadane przez przedsiębiorstwo rezerwy kapitałowe pozwalają na pokrycie bieżących strat i wypłatę dywidendy,
- e) pomiarową – wielkość kapitału jest podstawą do wypłaty dywidendy,

¹¹ A. Sajnóg, *Struktura kapitału zasobowego a ocena efektywności giełdowych spółek akcyjnych*, [W:] *Prace z zakresu ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. naukowy: J. Duraj, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 272, s. 78.

¹² T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, FRR Polsce, Warszawa 2002, s. 238; G. Goławska-Witkowska, A. Rzeczycka, H. Zalewski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006, s. 104.

- f) reprezentacyjną – poziom i struktura kapitału własnego świadczą o kondycji finansowej przedsiębiorstwa,
 g) dochodową – kapitał kojarzony jest z generowaniem określonych efektów, korzyści finansowych.

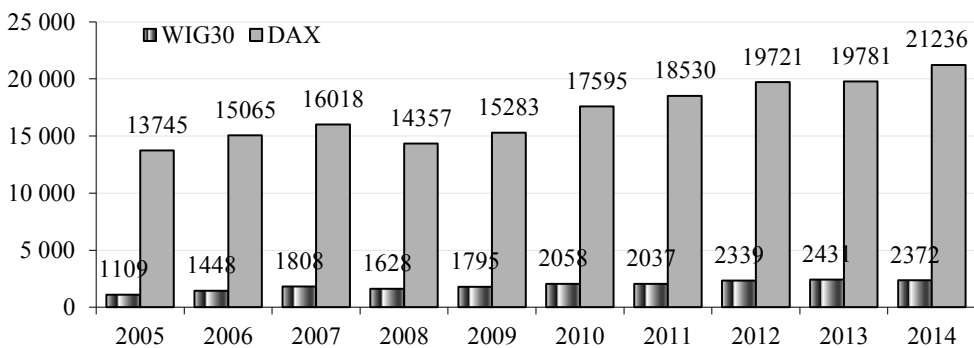
W strategii finansowania spółek za wiodące funkcje kapitału zasobowego można uznać funkcję finansową oraz dochodową.

Podsumowując, uznać należy, iż podział kapitału własnego wedle dwuelementowej struktury, na kapitał zakładowy i kapitał zasobowy, dostarcza akcjonariuszom oraz innym zainteresowanym grupom odbiorców i użytkowników sprawozdań finansowych cennych informacji dotyczących zarówno wypełniania funkcji powierniczej zarządu w stosunku do właścicieli wniesionego kapitału, jak i efektywności zarządzania, uwzględniając historyczne i przewidywane interesy ekonomiczne także różnych grup, takich jak pracownicy, kontrahenci, agendy rządowe itp.¹³ Dla realizacji powyższego celu, informacje przedstawione w sprawozdaniach finansowych spółek akcyjnych winny obejmować nie tylko prawne ograniczenia podziału zainwestowanego kapitału między udziałowców lub akcjonariuszy, ograniczenia prawne, umowne, finansowe i wynikające z umów o zarządzanie w kwestii podziału dywidend między obecnych i potencjalnych udziałowców lub akcjonariuszy, czy uprzywilejowanie niektórych grup udziałowców lub akcjonariuszy w przypadku likwidacji spółki, ale przede wszystkim źródła pochodzenia kapitału dostarczonego spółce.

3. Analiza kształtowania kapitału własnego spółek z indeksu WIG30 oraz DAX

Wyniki badań empirycznych nad zmianami poziomu kapitału własnego badanych jednostek wskazują jednoznacznie, iż spółki z indeksu WIG30 notowały znacznie niższe wartości kapitału własnego w przeciwieństwie do spółek z indeksu DAX (zob. rys. 3). Różnice między średnimi wartościami kapitału własnego analizowanych spółek w badanym dziesięcioleciu sięgały ok. 15 mld EUR.

Rysunek 3: Kształtowanie średnich wartości kapitału własnego w spółkach z indeksu WIG30 oraz DAX w latach 2005-2014 (w mln EUR*)



* Do przeliczenia danych bilansowych spółek z indeksu WIG30 użyto kursu średniego NBP na dzień bilansowy, zaś do przeliczenia pozycji rachunku zysków i strat użyto kursu będącego średnią arytmetyczną kursów NBP obowiązujących na ostatni dzień poszczególnych miesięcy danego roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych EMIS, <http://www.boerse-frankfurt.de> oraz stron internetowych badanych spółek.

Generalnie w analizowanym okresie obserwowano tendencje wzrostowe wartości kapitału własnego, w szczególności w przypadku spółek z niemieckiego parkietu. Jednakże bardziej znaczące przyrosty kapitału własnego odnotowano w spółkach z indeksu WIG30, w głównej mierze w latach 2006-2007, w których średnia wartość kapitału własnego okazała się wyższa o ok. 30 mln EUR w porównaniu z rokiem poprzednim. Szczególnym dla spółek z obydwu indeksów okazał się rok 2008, w którym zanotowano znaczące spadki wartości kapitału własnego średnio o ok. 10% w stosunku do roku poprzedniego (zob. tab. 3).

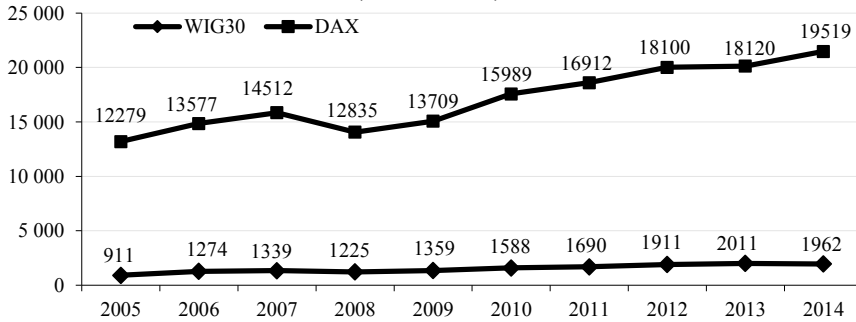
Mając na uwadze zmiany poziomu kapitału własnego w analizowanych spółkach w podziale na kapitał zakładowy i kapitał zasobowy, wskazać należy na istotne różnice między polskimi i niemieckimi przedsiębiorstwami. W każdym z analizowanych lat spółki z indeksu DAX podwyższyły swój kapitał zakładowy średnio o kilka procent. Z kolei w przypadku spółek z indeksu WIG30 w czterech z dziesięciu okresów badawczych zaobserwowano obniżenie kapitału zakładowego. Na szczególną uwagę zasługuje 2011 r., w którym kapitał zakładowy w polskich spółkach obniżony został średnio aż o 21,4%. Z drugiej zaś strony nietypowym okresem badawczym okazał się rok 2007, dla którego obliczony wskaźnik dynamiki świadczył niemalże o potrojeniu kapitału zakładowego w stosunku do roku poprzedniego. Wpływ na tę sytuację w głównej mierze miało kształtowanie kapitału zakładowego w spółce PGE, dla której w 2007 r. przeprowadzono proces podwyższenia tegoż kapitału ze 104 tys. do ok. 4,1 mln EUR.

Tabela 3: Wskaźniki dynamiki wartości kapitału własnego w podziale na kapitał zakładowy i kapitał zasobowy (rok poprzedni = 100)

Lata	Kapitał własny		Kapitał zakładowy		Kapitał zasobowy	
	WIG30	DAX	WIG30	DAX	WIG30	DAX
2005	113,7	116,6	106,9	100,8	115,3	118,8
2006	130,5	109,6	87,6	101,5	139,8	110,6
2007	124,8	106,3	269,6	101,2	105,1	106,9
2008	90,1	89,6	86,0	101,0	91,5	88,4
2009	110,2	106,5	108,3	103,5	110,9	106,8
2010	114,7	115,1	107,7	102,0	116,9	116,6
2011	99,0	105,3	78,6	100,7	106,4	105,8
2012	114,8	106,4	115,8	100,2	113,1	107,0
2013	103,9	100,3	98,3	102,4	105,2	100,1
2014	97,6	107,4	97,7	103,3	97,6	107,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych EMIS, <http://www.boerse-frankfurt.de> oraz stron internetowych badanych spółek.

Rysunek 4: Kształtowanie średnich wartości kapitału zasobowego w spółkach z indeksu WIG30 oraz DAX w latach 2005-2014 (w mln EUR)



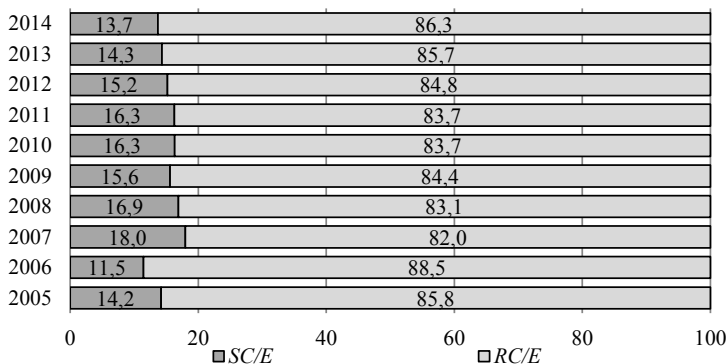
Źródło i oznaczenia: jak do rysunku 3.

Mając na uwadze szczegółową analizę kształtowania kapitału zasobowego, stwierdzić należy, iż spółki wchodzące w skład indeksu WIG30 notowały znacznie niższe jego wartości, lecz charakteryzowały się także mniejszą jego zmiennością aniżeli spółki z indeksu DAX (zob. rys. 4). Za niewalniczny okres należy uznać rok 2008 r., w którym jako jedynym w spółkach z obydwu indeksów zanotowano spadek wartości kapitału zasobowego w porównaniu do poprzedniego analizowanego okresu badawczego.

4. Badanie struktury kapitału własnego analizowanych spółek

Szczegółowa analiza sprawozdań finansowych badanych polskich i niemieckich spółek wykazała, iż niewątpliwie w strukturze kapitału własnego wiodącą rolę odgrywał kapitał zasobowy. Udział tegoż kapitału w kapitale własnym spółek z indeksu WIG30 wyniósł średnio ok. 85%, zaś w przypadku spółek z indeksu DAX ok. 89% (zob. rys. 5 i 6). Sytuacja ta świadczy o większym stopniu realizacji funkcji ekonomicznej kapitału własnego spółek z niemieckiego parkietu, będącego wyrazem ich samofinansowania. Z drugiej zaś strony jest dowodem większego stopnia realizacji funkcji gwarancyjnej przez polskie spółki giełdowe, które w większej skali wykorzystywały kapitał zakładowy do finansowania swej działalności.

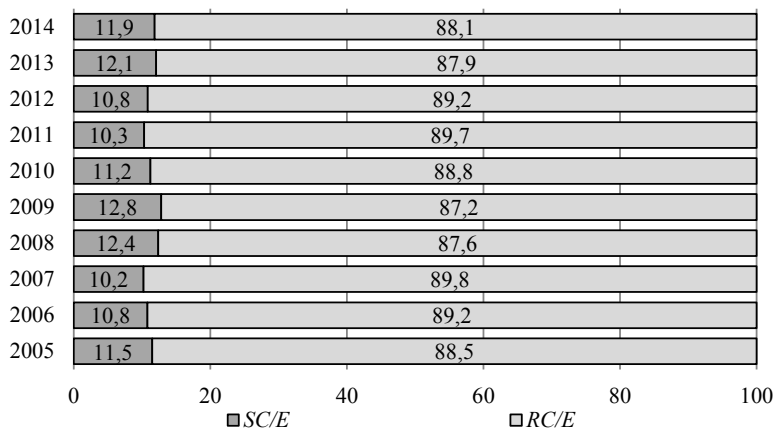
Rysunek 5: Struktura kapitału własnego spółek z indeksu WIG30 w podziale na kapitał zakładowy i kapitał zasobowy w latach 2005-2014 (dane w %)



Oznaczenia: *SC/E* – udział kapitału zakładowego w kapitale własnym, *RC/E* – udział kapitału zasobowego w kapitale własnym. Źródło: jak do rysunku 3.

W przypadku spółek z warszawskiego parkietu przełomowym okresem badawczym był 2006 r., w którym analizowane przedsiębiorstwa przyjęły nieco inną strategię źródeł finansowania majątku, skupiając większą uwagę na kapitale zasobowym. W spółkach z indeksu DAX z kolei nie następowały radykalne zmiany w strukturze kapitału własnego w badanym dziesięcioleciu.

Rysunek 6: Struktura kapitału własnego spółek z indeksu DAX w podziale na kapitał zakładowy i kapitał zasobowy w latach 2005-2014 (dane w %)



Źródło i oznaczenia: jak do rysunku 5.

Tabela 4: Szczegółowa analiza struktury kapitału własnego spółek z indeksu WIG30 oraz DAX za lata 2005-2014 (dane w %)

WIG30	SC/E	RC/E	DAX	SC/E	RC/E
ALIOR	36,1	63,9	ADIDAS	5,2	94,8
ASSECO POLAND	4,2	95,8	ALLIANZ	2,6	97,4
AZOTY	15,6	84,4	BASF	6,1	93,9
BOGDANKA	19,3	80,7	BAYER	12,4	87,6
BORYSZEW	23,8	76,2	BEIERSDORF	11,9	88,1
BZ WBK	14,6	85,4	BMW	2,9	97,1
CCC	1,6	98,4	COMMERZBANK	2,0	98,0
CYFROWY POLSAT	1,1	98,9	CONTINENTAL	8,2	91,8
ENEA	6,5	93,5	DAIMLER	7,9	92,1
ENERGA	77,5	22,5	DEUTSCHE BANK	4,6	95,4
EUROCASH	49,6	50,4	DEUTSCHE BÖRSE	6,2	93,8
GTC	1,0	99,0	DEUTSCHE LUFTHANSA	20,7	79,3
HANDLOWY	8,5	91,5	DEUTSCHE POST	12,4	87,6
ING	2,7	97,3	DEUTSCHE TELEKOM	32,8	67,2
JSW	19,5	80,5	E.ON	5,2	94,8
KERNEL	0,9	99,1	FRESENIUS	11,0	89,0
KGHM	18,5	81,5	FRESENIUS MEDICAL CARE	7,3	92,7
LOTOS	2,4	97,6	HEIDELBERGCEMENT	5,3	94,7

LPP	0,7	99,3	HENKEL	6,1	93,9
MBANK	3,4	96,6	INFINEON TECHNOLOGIES	55,5	44,5
ORANGE	29,9	70,1	K+S	9,0	91,0
PEKAO	1,5	98,5	LANXESS	5,0	95,0
PGE	48,1	51,9	LINDE	4,9	95,1
PGNIG	36,6	63,4	MERCK	8,2	91,8
PKN ORLEN	5,0	95,0	MÜNCHENER RÜCK	30,8	69,2
PKO BP	7,4	92,6	RWE	12,0	88,0
PZU	0,6	99,4	SAP	15,1	84,9
SYNTHOS	4,8	95,2	SIEMENS	9,4	90,6
TAURON	83,9	16,1	THYSENKRUPP	23,9	76,1
TVN	6,3	93,7	VOLKSWAGEN	2,8	97,2

Źródło: jak do tabeli 3.

Szczegółowa analiza wskaźników struktury kapitału własnego potwierdza jeszcze większe zróżnicowanie między spółkami wchodzącymi w skład badanych indeksów. Mając bowiem na uwadze średnie wartości udziałów kapitału zasobowego w kapitale własnym w badanym dziesięcioleciu, w spółkach z indeksu WIG30, wahały się one średnio od 16,1% do 99,4%. Kapitał zasobowy odgrywał najmniejszą rolę w spółce TAURON, zaś najbardziej kluczowe znaczenie miał w spółce PZU. W niemieckich przedsiębiorstwach udział kapitału zasobowego w kapitale własnym wynosił z kolei średnio od 44,5% do 98%. Pierwsze z obliczonych wartości dotyczyły spółki INFINEON TECHNOLOGIES, zaś drugie spółki COMMERZBANK. Owe różnice potwierdzają jednoznacznie zróżnicowane strategie hierarchii własnych źródeł finansowania między polskimi i niemieckimi przedsiębiorstwami.

Mając na uwadze strukturę badanych spółek przy uwzględnieniu średnich wartości udziału kapitału zasobowego w kapitale własnym badanych spółek, odnotować należy 19 ponadprzeciętnych jednostek z indeksu WIG30 oraz aż 20 przedsiębiorstw z niemieckiego parkietu. Bez wątplenia stwierdzić zatem należy, iż analizowane jednostki gospodarcze w badanym okresie w znacznie większym stopniu przywiązywały wagę do kapitału zasobowego jako kluczowego źródła finansowania aktywów, wypełniając tym samym szereg jego funkcji, w szczególności o charakterze finansowym i dochodowym.

5. Zakończenie

Analiza stopnia zróżnicowania poziomu i struktury kapitału własnego publicznych spółek akcyjnych, pozwala stwierdzić, iż w badanym okresie 2005–2014 realizacja strategii finansowych przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz Giełdzie Papierów Wartościowych we Frankfurcie nad Menem była zróżnicowana. Wskazać można jednakże na pewne prawidłowości wyboru określonych własnych źródeł finansowania oraz kształtowania kapitału własnego.

Biorąc pod uwagę wszystkie badane okresy, wskazać należy na znacząco wyższe wartości księgowe kapitału własnego (a tym samym kapitału zakładowego i zasobowego) w spółkach z indeksu DAX aniżeli z indeksu WIG30. Nadto udział kapitału zakładowego w kapitale własnym w polskich spółkach okazał się znacznie wyższy niż w spółkach niemieckich, w których wiodącym źródłem własnym finansowania majątku okazał się kapitał zasobowy. Analogiczne wnioski można wysnuć na podstawie szczegółowej analizy wskaźników struktury kapitału własnego, które potwierdziły bardziej zachowawczą politykę kształtowania kapitału własnego spółek z warszawskiego parkietu, ukierunkowaną na wypełnianie funkcji gwarancyjnej kapitału zakładowego.

Warto wskazać, iż przeprowadzone badania empiryczne odnoszą się tylko do publicznych spółek z wybranych indeksów i ze względu na swój ograniczony zasięg oraz wybrany wymiar czasowy nie predysponują do sformułowania zgeneralizowanych wniosków. Są one cząstkowymi dowodami istnienia zróżnicowanych strategii finansowania działalności kapitałem zakładowym i kapitałem zasobowym, które w dalszej mierze mogą przełożyć się na zróżnicowanie stopnia efektywności polskich i niemieckich spółek akcyjnych. Nie ulega jednak wątpliwości, iż przydatność komparatywnej analizy poziomu i struktury kapitału własnego wśród polskich i niemieckich spółek akcyjnych przełożyć się może na podejmowanie bieżących i strategicznych decyzji w organizacji, które skupiają się na rozpoznaniu i wykorzystaniu wiodących możliwości bardziej efektywnego gospodarowania kapitałem oraz tworzenia warunków efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
2. IV dyrektywa Rady z 25 lipca 1978 roku w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, wydana na podstawie artykułu 54 ust. 3 pkt g) Traktatu (78/660/EEC) – tekst jednolity, według stanu na 1 lipca 2003 r., „Rachunkowość” 2003, nr 7.
3. Gmytrasiewicz M., Karmańska A., Olchowicz I., *Rachunkowość finansowa. Część I*, Wyd. Difin, Warszawa 1996.
4. Goławska-Witkowska G., Rzeczycka A., Zalewski H., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006.
5. Hendriksen E.A., van Breda M.F., *Teoria rachunkowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Ickiewicz J., *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
7. Ludwig E., Präscher J., Schikorra U., *Finanz-Management*, Springer Verlag, München 2007.
8. *Międzynarodowy Standard Rachunkowości I Prezentacja sprawozdań finansowych*, MSR 1 (2008), /W:/ Rozporządzenie Komisji (WE) NR 1274/2008 z dnia 17 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1126/2008 przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do MSR 1.
9. Ostaszewski J., Cicerko T., *Finanse spółki akcyjnej*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
10. Otolá I., Grabowska M., *Initial Capital Function and Possibilities of Protecting them by Resources Capital. Evidence of Polish Joint-Stock Companies*, „International Research Journal of Finance and Economics” 2009, nr 30.
11. Sajnog A., *Funkcje i cele podwyższania kapitału zakładowego w spółkach akcyjnych*, /W:/ *Instrumenty kształtowania dochodowości i rentowności przedsiębiorstwa*, red. naukowy: J. Duraj, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 278.
12. Sajnog A., *Podwyższanie kapitału zakładowego w polskich i niemieckich spółkach akcyjnych*, „Przeгляд Organizacji” 2013, nr 5.
13. Sajnog A., *Struktura kapitału zasobowego a ocena efektywności giełdowych spółek akcyjnych*, /W:/ *Prace z zakresu ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. naukowy: J. Duraj, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 272.
14. Sajnog A., Duraj J., *Funkcja gwarancyjna kapitału zakładowego publicznych spółek giełdowych*, /W:/ *Zarządzanie finansami. Wycena przedsiębiorstw, Zarządzanie wartością, Zarządzanie ryzykiem*, red. naukowy: D. Zarzecki, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 60.
15. Ustawa *Handelsgesetzbuch* z dnia 10 maja 1897 r. [HGB], (Federalny Dziennik Ustaw, część III, nr 4100-1, z późn. zm.).

16. Ustawa *Kodeks spółek handlowych* z dnia 15 września 2000 r. [K.s.h.] (Dz.U. z 2000 roku, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.)
17. *Ustawa o rachunkowości* z dnia 29 września 1994 r. [U. o r.] (Dz.U. z 2013 roku, poz. 330).
18. Waśniewski T., Skoczyła W., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, FRR Polsce, Warszawa 2002.
19. Woźniak-Sobczak B., *Funkcje kapitału w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.

Summary

COMPARATIVE ANALYSIS OF CHANGE IN VALUE AND EQUITY STRUCTURE OF COMPANIES INCLUDED IN THE WIG30 AND DAX INDEX

Forming the size and structure of equity is an important issue of management of enterprise. It is perceived as a strategic question for each enterprise that is associated above all with the desire to lower the cost of capital and increase market value. Implementation of both these goals forming the enterprise's capital structure in different ways spread interest in enterprises issues of changes in value and structure of equity. It seems that the change in value and equity structure of enterprise should be treated as an expression of the implementation of an aggressive or conservative management policy of the equity. The aggressive policy is reflected in the clear predominance of the share capital in the value of equity. Conservative policy is characterized by a relatively smaller share of equity in the enterprise. This article presents an evaluation of forming the size and structure of equity of the public joint-stock companies listed on the Warsaw Stock Exchange and included in the WIG30 index as well as the companies listed on the Frankfurt Stock Exchange, which belong to the DAX index. The analysis comprised financial statements of 60 companies classified for both indexes on 01.07.2015. In order to meet the objective of the study the author decided to concentrate on a ten-year research period i.e. years between 2005-2014. Empirical data was obtained from the EMIS (Emerging Markets Information Services) database, stock market bulletins, Polish and German stock exchanges' websites as well as websites of analysed companies.

Małgorzata Kowalik
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Anna Okarmus
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STOPIEŃ SPEŁNIENIA REGUŁ FINANSOWANIA W PRZEMYSŁE METALOWYM¹

Streszczenie

W artykule zwrócono uwagę na problematykę kształtowania się struktury finansowej w przedsiębiorstwie. Zauważono bowiem, iż istnieją i są często podawane pewne reguły finansowania działalności, których spełnienie powinno zapewnić w bieżącej działalności gospodarczej - utrzymanie płynności finansowej, a dłuższym okresie czasu - wzrost rentowności i wartości przedsiębiorstwa. Podjęto zatem próbę ustalenia struktury finansowania oraz przeanalizowano jaki jest stopień spełnienia tych reguł finansowania w spółkach z przemysłu metalowego.

1. Wprowadzenie

Wielkość kapitału, jak również jego struktura rzeczowa i finansowa decyduje o powstaniu i funkcjonowaniu podmiotu oraz o jego kondycji i dalszym rozwoju. Od zarządzających kapitałem wymaga się aktywnego myślenia, o tym czym może być kapitał w przyszłości, bowiem właściwe nadanie mu formy przyczynia się wówczas do kreowania nowej wartości. Przedsiębiorstwo do finansowania swojej działalności wykorzystuje kapitał własny i kapitał obcy. Kształtowanie się struktury finansowej w przedsiębiorstwie jest zdeterminowane wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a pomocne w tym zakresie wydają się być reguły i normy dotyczące ustalenia proporcji finansowania, które podaje literatura przedmiotu.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

2. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw

W. Janasz ² określa kapitał własny jako ten powstały z wkładów właściciela, wkładów wspólników (kapitał udziałowy), bądź też z emisji akcji (kapitał akcyjny). Kapitał obcy jest natomiast utożsamiany z długiem przedsiębiorstwa. Dokonując porównawczej charakterystyki kapitału własnego i obcego warto zwrócić uwagę na ich istotne cechy.

Kapitał obcy, jest kapitałem oprocentowanym, wiąże się z koniecznością spłaty odsetek, które stanowią koszt uzyskania przychodu. Natomiast kapitał własny jest kapitałem nieoprocentowanym, ale i bezterminowym, w odróżnieniu od kapitału obcego, którego cechuje terminowość. Ze względu na czynnik czasu wyróżniamy kapitał obcy krótkoterminowy i długoterminowy. A. Duliniec ³ stwierdza, że jest on również elastycznym źródłem finansowania, gdyż to w jakim terminie oraz w jakiej wielkości przedsiębiorstwo dokonuje jego spłaty zależy od istniejących warunków na rynku finansowym oraz aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Warto zaznaczyć tu, że wierzyciel zazwyczaj nie ma prawa głosu w podejmowaniu decyzji w firmie. W praktyce zdarza się jednak, że pożyczkodawca uzyskuje od pożyczkobiorcy pewne uprawnienia, których zakres uwarunkowany jest rentownością podmiotu, stopniem jego zadłużenia oraz ryzykiem udzielonego kredytu. Wierzyciel może uzyskać wgląd w sytuację finansową przedsiębiorstwa, a nawet wyznaczać osoby do kontroli i kierowania firmą. Dodatkowo, w sytuacji upadłości i likwidacji przedsiębiorstwa jest na pozycji uprzywilejowanej w stosunku do podmiotu, który wnosi wkład lub udział ⁴. Tabela 1 prezentuje omawiane cechy kapitałów.

Tabela 1: Charakterystyka kapitałów własnych i kapitałów obcych

Kapitał własny	Kapitał obcy
Kapitał bezterminowy i nieoprocentowany	Kapitał terminowy i oprocentowany
Nieobowiązkowa wypłata dywidend	Obligatoryjna spłata odsetek
Funkcja gwarancyjna i funkcja robocza	Ryzyko bankructwa i koszty trudności finansowych
Bezpieczne źródło finansowania	Elastyczne źródło finansowania
Kontrola zarządu ze strony właścicieli	Wierzyciele kontrolują firmę tylko w zakresie określonym w umowie
Droższy od kapitału własnego	Efekty dźwigni finansowej
Brak wpływu na kredytowanie dostaw	Prawdopodobieństwo negatywnego wpływu na kredytowanie dostaw
Brak ograniczeń w korzystaniu	Możliwe ograniczenia w korzystaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Ickiewicz, *Strategia finansowania przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1994, s.15–16; K. Janasz, *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [W:] *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, pod red. M. Adamskiej, Difin, Warszawa 2007, s. 24; A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 88.

Charakteryzując kapitał własny oraz kapitał obcy warto poruszyć kwestię opodatkowania. Wykorzystując w finansowaniu działalności kapitał obcy przedsiębiorstwo korzysta z efektu osłony podatkowej. W sytuacji finansowania kapitałem własnym np. emisją akcji, przedsiębiorstwo może wypłacić

² W. Janasz, *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [W:] *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, pod red. M. Adamskiej, Difin, Warszawa 2007, s. 23.

³ A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.88.

⁴ J. Ickiewicz, *Strategia finansowania przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1994, s.16.

akcjonariuszowi dywidendę, a ponieważ jest ona częścią zysku netto, czyli zysku po opodatkowaniu, nie wpłynie to w żaden sposób malejąco na podstawę opodatkowania firmy.

Mimo, że zbyt duże zadłużenie przedsiębiorstwa może mieć ujemny wpływ na kredytowanie dostaw oraz niesie za sobą ryzyko niewypłacalności to wynikające z oprocentowanego długu koszty finansowe tworzą stały składnik kosztów przedsiębiorstwa i uruchamiają mechanizm dźwigni finansowej⁵.

Atutem pozyskania kapitału obcego np. w formie kredytu jest fakt, iż proces ubiegania się o niego jest stosunkowo prosty, a koszt nabycia niski. Finansując działalność emisją akcji przedsiębiorstwo ponosi znacznie wyższe koszty emisji, a procedura emisyjna jest bardziej skomplikowana. Jednak kapitały własne stanowią najbardziej stabilną podstawę finansowania działalności firmy, źródło zdolności finansowej oraz decydują o płynności finansowej jednostki gospodarczej. Dla wierzycieli ich wysokość jest informacją o zdolności ponoszenia konsekwencji finansowych w przypadku wystąpienia straty⁶.

Kapitał własny jest pozyskiwany ze źródeł wewnętrznych, które stanowi zysk zatrzymany przez przedsiębiorstwo i amortyzacja, oraz ze źródeł zewnętrznych czyli wpływów uzyskanych ze zwiększenia udziałów lub z emisji akcji. W dużej mierze wielkość kapitału własnego zależy od efektywności funkcjonowania jednostki. W odróżnieniu, kapitał obcy może być pozyskany jedynie ze źródeł zewnętrznych, tu wyróżnić można przykładowo: leasing finansowy, zaciągnięte pożyczki, kredyty bankowe oraz wpływy uzyskane z emitowanych papierów dłużnych⁷.

Kapitał obcy i kapitał własny nie są jedynymi źródłami finansowania w przedsiębiorstwie, bowiem wykorzystywany jest także kapitał mieszany, zwany hybrydowym.

Jednym z instrumentów kapitału hybrydowego są akcje uprzywilejowane, jak również może być on pozyskiwany poprzez emitowanie obligacji zamiennych na akcje.

Korzystając z kapitału zamiennego firma w mniejszy stopień niż stosując kapitał obcy korzysta z efektu osłony podatkowej, jednak jednocześnie obciążona jest mniejszym ryzykiem niewypłacalności. Dodatkowo inwestorzy, otrzymujący odsetki od posiadanych obligacji, podobnie jak właściciele przedsiębiorstwa są zainteresowani wzrostem wartości rynkowej firmy, ponieważ od obowiązujących na rynku cen akcji zależy stopa zwrotu z dokonanej w te obligacje inwestycji. Przedsiębiorstwo pozyskując kapitał zamienny przekazuje pozytywną informację inwestorom, że oczekiwany jest wzrost cen akcji firmy w przyszłości pomimo aktualnego ich niedowartościowania. Jednak emisja może być również sygnałem negatywnym dla inwestorów, gdyż sugeruje że obecna płynność finansowa przedsiębiorstwa nie pozwala mu na emisję akcji zwykłych. Powyższe dwa sygnały sprawiają, że w efekcie emisji obligacji zamiennych zazwyczaj nie występuje spadek cen akcji, a jeśli się pojawi to jest on zdecydowanie słabszy niż w sytuacji emisji akcji⁸.

Wykorzystanie kapitału zamiennego jako instrumentu finansowania jest szczególnie uzasadnione w przypadku przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu, które mają duże potrzeby w zakresie pozyskiwania kapitału, ale ich zdolność do zaciągania zobowiązań jest ograniczona.

3. Problematyka kształtowania się struktury finansowej w przedsiębiorstwie

Teoria finansów wypracowała wiele poglądów, teorii i modeli poświęconych kwestiom kształtowania się struktury finansowej w przedsiębiorstwie. Jednym z prezentowanych w literaturze podejść do kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie jest teoria substytucji⁹. Według niej każde przedsiębiorstwo posiada optymalną strukturę kapitału, czyli relację długu do kapitału własnego, która

⁵ W. Janasz, *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [W:] *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, pod red. M. Adamskiej, op. cit., s. 24.

⁶ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002, s.184.

⁷ A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, op. cit., s.31.

⁸ Ibidem, s.97.

⁹ A. Duliniec, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17.

zapewni mu największą wartość. Bilans kosztów, który wnika z istniejącego ryzyka bankructwa oraz bilans korzyści związanych z osłoną podatkową jest wówczas optymalny. Inspiracją do rozwoju tego podejścia był model Millera i Modiglianiego.

Inne podejście prezentuje teoria hierarchii¹⁰, która uznaje, że przedsiębiorstwo najpierw korzysta z wewnętrznych źródeł finansowania np. dokonuje sprzedaży zbywalnych papierów wartościowych i korzysta z zysków zatrzymanych. Jeżeli niezbędne będzie finansowanie zewnętrzne wówczas firma dokona emisji papierów dłużnych. Dopiero po wykorzystaniu tych możliwości przedsiębiorstwo wyemituje nowe akcje. Teoria ta koncentruje się na pozyskaniu najtańszych źródeł kapitału. Podejście to jest przeciwstawne teorii substytucji gdzie celem działania przedsiębiorstwa jest optymalizacja struktury kapitału poprzez korzystanie z efektu dźwigni finansowej.

A. A. Robichek i S.C. Myers¹¹ zauważyli, że budowanie wartości firmy poprzez zwiększanie zadłużenia działa tylko do momentu gdy koszty bankructwa równoważą się z zyskami z tytułu odsetkowej tarczy podatkowej. Dodatkowo, stopień zadłużenia przedsiębiorstwa uwarunkowany jest stabilnością jego zysków. Na większe zadłużenie może zdecydować się firma, która osiąga zbliżone wyniki finansowe z roku na rok, zaś te podmioty których wynik finansowy ulega znacznym wahaniom nie powinny podejmować ryzykownych kroków w angażowaniu długu.

Struktura źródeł kapitału danego przedsiębiorstwa prezentowana jest w bilansie, natomiast informacja o źródłach finansowania podmiotu gospodarczego przedstawia sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych. Warto zaznaczyć, iż źródła kapitału nie mogą być utożsamiane ze źródłami finansowania. Poprzez zatem pojęcie struktury finansowej rozumiana jest struktura pasywów ogółem. Kształtowanie struktury finansowej polega więc na ustaleniu proporcji finansowania danego przedsiębiorstwa kapitałem własnym i kapitałem obcym.

Analiza struktury finansowej wskazuje pochodzenie środków wykorzystywanych w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa. Odpowiada na pytanie czy owe kapitały dostarczone zostały przez właścicieli, czy może przez zewnętrznych kredytodawców¹². Badając poziom kapitałów obcych, jej nadrzędnym celem jest stwierdzenie, czy ich wielkość w strukturze kapitałowej nie zagrazi niezależności finansowej przedsiębiorstwa. Dodatkowo, analiza długu przeprowadzana jest w podmiotach gospodarczych by ustalić koszty i opłacalność finansowania z kapitałów obcych. Pozwala ustalić, czy przedsiębiorstwo sprostą spłacie określonej wielkości długu w ustalonym terminie¹³.

Wskaźniki stosowane w ocenie zadłużenia przedsiębiorstwa M. Sierpińska ujęła w dwóch zasadniczych grupach¹⁴:

- wskaźniki obrazujące poziom zadłużenia jednostki gospodarczej oraz
- wskaźniki informujące o zdolności przedsiębiorstwa do obsługi tego długu.

Pierwsza grupa wskaźników, które wykorzystane będą na potrzeby niniejszego opracowania, odzwierciedla proporcje kapitałów własnych i obcych, które są wykorzystywane w finansowaniu działalności podmiotu oraz pozwala stwierdzić, czy przedsiębiorstwo jest niezależne finansowo¹⁵.

¹⁰ W. Janasz, *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem* [W:] *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, pod red. M. Adamskiej, op. cit., s.38.

¹¹ A.A. Robichek, S.C. Myers: *Problems in the theory of optimal capital structure*, „Journal of Financial & Quantitative Analysis” 1966, No. 1 (2), s. 1–35; podano za: M. Szudejko, *Analiza zależności pomiędzy branżą a strukturą kapitału przedsiębiorstwa na podstawie wyników finansowych polskich spółek giełdowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia 2013, nr 62; s.702.

¹² M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004, s. 89.

¹³ W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005, s. 271.

¹⁴ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, op. cit., s.166.

¹⁵ W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, op. cit., s.246; podano za: O. Wyszowska-Kaniewska, A. Uziębło, B. Kotowska, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, Przykłady, zadania, rozwiązania*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s.102.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia stanowi relację zobowiązań ogółem do łącznych aktywów przedsiębiorstwa i obrazuje własnościową strukturę ich finansowania. Zgodnie z zasadą złotej reguły finansowania wartość wskaźnika ogólnego zadłużenia powinna wynosić 0,5, jednak wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie zachować tej reguły i korzystają w większym zakresie z kapitałów obcych, aby zapewnić sobie długookresowy rozwój. W związku z tym najczęściej podaje się, iż udział kapitału obcego w aktywach ogółem powinien oscylować między 0,57 do 0,67¹⁶. W rzeczywistości gospodarczej wskaźnik ten przyjmuje zróżnicowane wartości, których kształtowanie uzależnione jest od zmienności przepływów pieniężnych oraz rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej¹⁷.

W. Skoczylas¹⁸ nazywa wskaźnik ogólnego zadłużenia „indykatorem ryzyka”. Wysoki poziom tego wskaźnika związany jest z dużym ryzykiem finansowym, którym obarczone jest przedsiębiorstwo. Ryzyko finansowe jest implikacją obowiązku spłaty kredytów oraz odsetek. Jednocześnie zadłużenie jest dla przedsiębiorstwa szansą na wykorzystanie pozytywnego efektu dźwigni finansowej co spowoduje zwiększenie rentowności kapitałów własnych. Oczywiście w przypadku, gdy zostanie spełniony warunek, że przeciętne oprocentowanie kredytów i pożyczek jest niższe od wskaźnika rentowności aktywów ogółem przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, wierzyciele oczekują by poziom wskaźnika ogólnego zadłużenia był niski i najlepiej nie przekraczał wartości 0,5. Daje im to gwarancje odzyskania udzielonego kapitału i świadczy o samodzielności finansowej podmiotu¹⁹.

Następnym wskaźnikiem wykorzystywanym do oceny struktury finansowej jest wskaźnik zadłużenia długoterminowego, obliczany jako relacja zobowiązań długoterminowych do aktywów ogółem²⁰. Występujące w liczniku zobowiązania długoterminowe określają długi, których okres spłaty przewyższa 1 rok od momentu bilansowego. Zobowiązania te mogą powstać w wyniku emisji obligacji, zaciągnięcia kredytów inwestycyjnych czy pożyczek hipotecznych. Wskaźnik ten dostarcza informacji o tym jaka część aktywów przedsiębiorstwa finansowania jest zobowiązaniami długoterminowymi. Zaleca się wysoki poziom tego wskaźnika, gdyż to świadczy o równie dużym udziale zobowiązań długoterminowych w ogólnym zadłużeniu podmiotu²¹.

W dalszej kolejności, w analizie struktury finansowej warto wykorzystać wskaźnik struktury zobowiązań, obrazujący udział zobowiązań długoterminowych w zobowiązaniach ogółem. Dobra sytuacja finansowa podmiotu gospodarczego występuje gdy zobowiązania długoterminowe mają wartość dominującą w ogólnym zadłużeniu. Wówczas bieżąca płynność finansowa jednostki nie jest zagrożona. Jednak nie można zapominać o fakcie, iż zobowiązania długoterminowe również mają określony termin wymagalności stąd ich wielkość musi być w odpowiedniej relacji zarówno do aktywów podmiotu, jak i jego kapitałów własnych²².

Uwzględniając z kolei kapitały własne za podstawę odniesienia długu przedsiębiorstwa, można przeprowadzać analizę obliczając wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych, który informuje o relacji kapitałów obcych do kapitałów własnych²³. Wskaźnik określa możliwość pokrycia zobowiązań ogółem i rezerw na zobowiązania kapitałami własnymi. Według O. Wyszokowskiej-Kaniewskiej²⁴ wartości wskaźnika zadłużenia kapitałów własnych powinny zawierać się między 1,33-2,03.

¹⁶ W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, op. cit., s. 272.

¹⁷ W. Skoczylas, T. Waśniewski, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2004, s.311.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, op. cit., s.167.

²⁰ W. Skoczylas, T. Waśniewski, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, op. cit., s.312.

²¹ W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, op. cit., s. 273.

²² Ibidem.

²³ A. Szczepańska – Krasoń, *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 45.

²⁴ B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszokowska- Kaniewska, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, Przykłady, zadania i rozwiązania*, op. cit., s. 103.

Przedsiębiorstwa, których wartość wskaźnika zadłużenia kapitałów własnych przekracza racjonalny poziom mogą napotkać problemy z uzyskaniem kredytu. M. Sierpińska²⁵ podaje iż w Stanach Zjednoczonych sugerowana struktura źródeł finansowania dla małych przedsiębiorstw to 3:1, czyli 75% źródeł ma charakter dłużny, zaś 25% stanowią kapitały własne.

Uzupełnieniem powyższego wskaźnika jest wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitałów własnych, obliczany jako relacja zobowiązań długoterminowych do kapitału własnego. Ponieważ zobowiązania długoterminowe są elementem kapitału stałego to ich wysoki udział w stosunku do kapitałów własnych, zmniejsza skutki długu dla przedsiębiorstwa oraz oznacza niski udział zobowiązań bieżących. Literatura sugeruje wartość wskaźnika z przedziału 0,5 do 1²⁶. Jednostki gospodarcze, w których poziom wskaźnika jest daleki od racjonalnego uznaje się za poważnie zadłużone²⁷.

Kredyty długoterminowe zwykle zabezpieczone są rzeczowymi aktywami trwałymi, dlatego do analizy długu wykorzystuje się wskaźnik pokrycia zobowiązań długoterminowych rzeczowymi aktywami trwałymi. Aktywa jako zabezpieczenia, mają najczęściej postać hipotek lub zastawów zaciąganych pożyczek lub kredytów. Na ten wskaźnik szczególną uwagę zwraca się, zwłaszcza przy ocenie podmiotów zagrożonych upadłością. Jako że, poziom tego wskaźnika uwarunkowany jest strukturą aktywów trwałych jednostki gospodarczej to nie ma powszechnie określonego poziomu wartości jaki powinien on osiągać. Wartość dopuszczalna przez kredytodawców będzie zależeć od ryzyka kredytobiorcy, niemniej jednak, wysoki poziom wskaźnika daje bankom większą gwarancję zwrotu pożyczonego kapitału²⁸.

Wśród najbardziej popularnych form finansowania działalności przedsiębiorstw wyróżnia się kredyty kupiecki oraz kredyty i pożyczki stąd w badaniu struktury finansowej należy uwzględnić udział kredytów i pożyczek w zobowiązaniach ogółem oraz udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług w zobowiązaniach ogółem²⁹. Wskaźniki te informują o tym, w jakim stopniu banki, instytucje pożyczkowe oraz dostawcy finansują działalność podmiotu gospodarczego.

4. Struktura finansowa w przemyśle metalowym a reguły finansowania

Przemysł metalowy stanowi istotną część gospodarki każdego kraju. Przedsiębiorstwa skupione w sektorze metalowym, dostarczają bowiem jako poddostawcy półprodukty i produkty dla przemysłu transportowego, maszynowego, lotniczego, budowlanego, motoryzacyjnego oraz spożywczego. Obecnie na rynku w Polsce działa ponad 53 500 podmiotów gospodarczych z sektora metalowego. Branża ta jest zróżnicowana pod względem wielkości przedsiębiorstw i tworzą ją w 90% głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, wśród których przeważają mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające mniej niż 10 pracowników³⁰.

Pomimo faktu, iż kryzys gospodarczy zmniejszył dynamikę rozwoju sektora metalowego to według Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.³¹ udało się zahamować tendencję spadkową, która wystąpiła w obszarze zatrudnienia i produkcji. Branża metalowa postrzegana jest także przez

²⁵ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, op.cit., s.167.

²⁶ Ibidem, s.168.

²⁷ W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, op. cit., s. 274

²⁸ Ibidem, s. 275.

²⁹ Por. D. Zarzecki, M. Grudziński, M. Kisiełewska, *Wykorzystanie kapitałów obcych w finansowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 586, Finanse, rynki, ubezpieczenia nr 25, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 592-593.

³⁰ <http://synergia-it.pl/branza-metalowa-maszynowa>

³¹ *Sektor metalowy w Polsce wschodniej – katalog dostawców, wielkość i struktura, ośrodki rozwoju, success story, potencjał sektora*, PAIiIZ, Warszawa 2011, s. 4., http://www.paiz.gov.pl/publikacje/polska_wschodnia, s.4.

zagranicznych inwestorów jako sektor atrakcyjny czego dowodem jest rosnąca liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym³².

Analiza struktury finansowej została przeprowadzona w spółkach akcyjnych z branży metalowej w latach 2010-2014. Wykorzystano dane zawarte w sporządzonych przez przedsiębiorstwa sprawozdaniach finansowych, dostępne w bazie danych EMIS. W pierwszej kolejności ustalono w jakim stopniu źródła obce finansują aktywa wybranych 5 spółek z przemysłu metalowego. Obliczony zatem został wskaźnik ogólnego zadłużenia, którego wartości zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2: Wskaźnik ogólnego zadłużenia w spółkach z przemysłu metalowego w latach 2010-2014

Spółki	2010	2011	2012	2013	2014	Średnia dla spółki za badane lata działalności
Alchemia S.A.	0,20	0,33	0,32	0,30	0,24	0,28
Boryszew S.A.	0,48	0,52	0,57	0,61	0,58	0,55
Ferrum S.A.	0,50	0,63	0,59	0,66	0,70	0,62
Stalprodukt S.A.	0,15	0,15	0,22	0,21	0,20	0,19
Zetkama S.A.	0,43	0,39	0,33	0,30	0,30	0,35
Średnia wartość w danym roku	0,35	0,40	0,41	0,42	0,40	0,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych www.securities.com oraz raportów rocznych spółek opublikowanych na stronach : www.stalprodukt.com.pl/jednostkowe-raporty-finansowe, www.alchemiasa.pl/strefa-inwestora/raporty-okresowe, www.ferrum.com.pl/pl/gielda/raporty/raporty_okresowe.html, www.boryszew.com.pl/raporty-roczne, www.zetkamagroup.pl/relacje/raporty-okresowe.

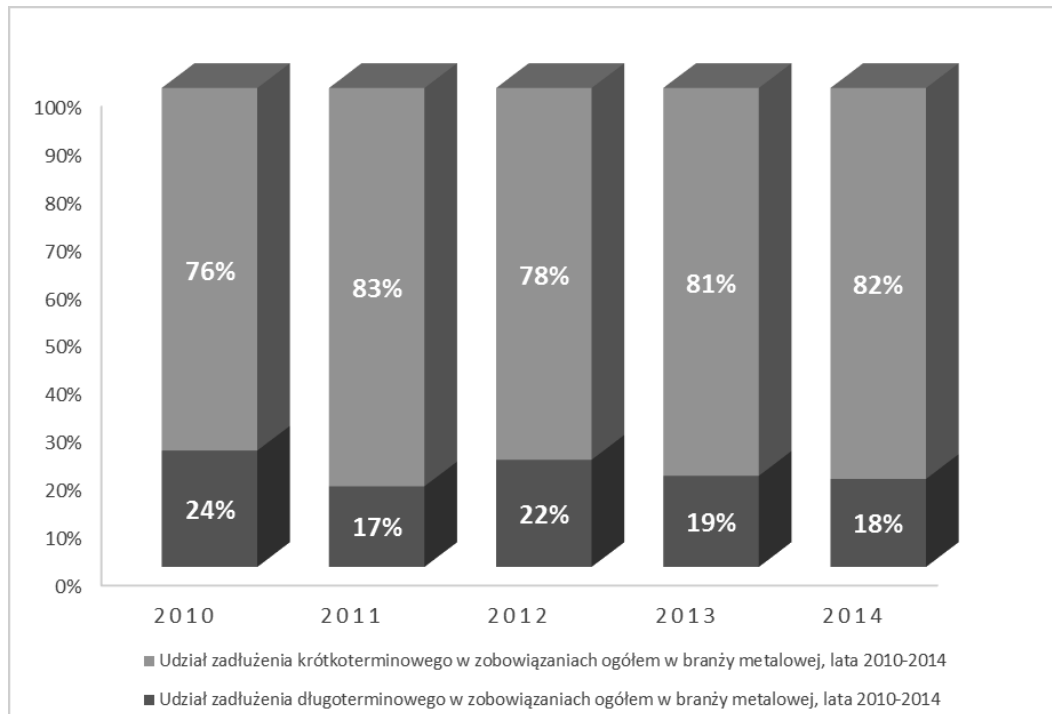
Zaprezentowane w tabeli 2 wyniki pokazują, że większość spółek z branży metalowej finansowała swoją działalność kapitałem własnym, świadczy o tym średnia wartość wskaźnika ogólnego zadłużenia z ostatnich 5 lat działalności spółek, która wyniosła 40%. Można zaobserwować, iż najwyższy poziom zadłużenia w sektorze wystąpił w 2013 roku (zobowiązania ogółem stanowiły 42% pasywów ogółem).

Analizowany w danym okresie wskaźnik osiągnął wartość największą w spółce Ferrum S.A. (średnio 62%). W spółce tej wysoki poziom zadłużenia obserwowany jest przez wszystkie badane lata działalności. Również wysoki udział zobowiązań ogółem w aktywach ogółem wystąpił w spółce Boryszew S.A. (średnio 55%). Średnia wartość wskaźnika ogólnego zadłużenia w analizowanych spółkach jest zatem zgodna z zasadą złotej reguły finansowania, a uwzględniając wyniki w poszczególnych spółkach odpowiadają one normom zachodnim, gdzie przyjmuje się za poziom zadowalający wartość wskaźnika w przedziale 0,57-0,67. Uzyskane wyniki potwierdzają, iż spółki poddane badaniu w większości wykorzystywały kapitał własny do finansowania działalności.

W dalszej kolejności została ustalona struktura czasowa zadłużenia spółek z branży metalowej. Średni dla badanych spółek udział zadłużenia długoterminowego oraz udział zadłużenia krótkoterminowego w zobowiązaniach ogółem zostały przedstawione na wykresie 1.

³² http://www.powiatbytownski.pl/download/sektor_metalowy_1.pdf, s.5

Wykres 1: Średni udział zadłużenia długo- i krótkoterminowego w zobowiązaniach ogółem w spółkach z przemysłu metalowego w latach 2010-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych www.securities.com oraz raportów rocznych spółek opublikowanych na stronach : www.stalprodukt.com.pl/jednostkowe-raporty-finansowe, www.alchemiasa.pl/strefa-inwestora/raporty-okresowe, www.ferrum.com.pl/pl/gielda/raporty/raporty_okresowe.html, www.boryszew.com.pl/raporty-roczne, www.zetkamagroup.pl/relacje/raporty-okresowe

Zaprezentowane wyniki analizy pokazują, że w strukturze źródeł finansowania spółek z sektora metalowego dominuje przede wszystkim kapitał obcy o charakterze krótkoterminowym - średni udział pasywów bieżących w zobowiązaniach ogółem w latach 2010-2014 wynosił 80%. Wynika z tego, iż zadłużenie długoterminowe stanowiło zaledwie 20% zobowiązań i rezerw na zobowiązania w tych spółkach.

Można zauważyć, iż badanym okresie w spółkach z przemysłu metalowego struktura długu jest stabilna. Zauważa się ogólną tendencję spadkową udziału zadłużenia długoterminowego w zobowiązaniach ogółem, ze średniego poziomu 24% w roku 2010 do 18% w roku 2014.

Uwzględniając za podstawę obliczeń wartość kapitałów własnych obliczono wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych dla analizowanych spółek i wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3: Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych w spółkach z przemysłu metalowego w latach 2010-2014.

Spółki:	2010	2011	2012	2013	2014	Średnia dla spółki za badane lata działalności
Alchemia S.A.	0,26	0,48	0,47	0,44	0,31	0,39
Boryszew S.A.	0,91	1,06	1,35	1,53	1,38	1,25
Ferrum S.A.	1,01	1,72	1,45	1,95	2,39	1,70
Stalprodukt S.A.	0,18	0,18	0,29	0,27	0,25	0,23
Zetkama S.A.	0,76	0,64	0,50	0,42	0,42	0,55
Średnia wartość w danym roku	0,62	0,82	0,81	0,92	0,95	0,82

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych www.securities.com oraz raportów rocznych spółek opublikowanych na stronach : www.stalprodukt.com.pl/jednostkowe-raporty-finansowe, www.alchemiasa.pl/strefa-inwestora/raporty-okresowe, www.ferrum.com.pl/pl/gielda/raporty/raporty_okresowe.html, www.boryszew.com.pl/raporty-roczne, www.zetkamagroup.pl/relacje/raporty-okresowe

Prezentowane w tabeli 3 wartości relacji kapitału obcego do kapitałów własnych potwierdzają, iż wśród spółek z przemysłu metalowego występują duże zróżnicowanie. Średnia wartość tej relacji wynosi 0,82 i jest to wartość, która nie zawiera się w zalecanym przedziale (1,33- 2,03). Świadczy to o przewadze kapitału własnego w strukturze finansowej oraz o nieznacznym zadłużeniu spółek, a tym samym informuje o tym, iż badane spółki nie powinny napotkać problemów przy staraniu się o kredyt bankowy. W badanym okresie obserwuje się tendencję rosnącą wskaźnika zadłużenia kapitałów własnych i największy poziom (średnio w spółkach) osiągnął wskaźnik w roku 2014 (0,95).

W trakcie analizowanego okresu wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych osiągnął średnio wartość najwyższą (1,70) dla spółki Ferrum S.A. Ma to związek ze spadkiem wartości kapitałów własnych przy jednoczesnym wzroście zobowiązań i rezerw na zobowiązania. Osiągnięta przez spółkę Ferrum S.A. wartość wskaźnika zawiera się w zalecanym przedziale wartości relacji kapitałów obcych do kapitałów stałych. Spółka jako jedyna spośród poddanych analizie wykazuje ciągle rosnącą wartość wskaźnika. Spółka Boryszew S.A uzyskała średnią wartość wskaźnika na poziomie 1,25. Pozostałe spółki osiągnęły wartość wskaźnika na dużo niższym poziomie. W spółce Alchemia S.A średnia wartość wskaźnika osiągnęła poziom ponad trzykrotnie mniejszy od zalecanego. Uzyskane wyniki wskazują na stabilny poziom zadłużenia w sektorze, jednak są silnie zróżnicowane w zależności od spółki.

Szczegółową postać wskaźnika zadłużenia kapitałów własnych przedstawia tabela 4.

Tabela 4: Wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitałów własnych w spółkach z przemysłu metalowego w latach 2010-2014

Spółki:	2010	2011	2012	2013	2014	Średnia dla spółki za badane lata działalności
Alchemia S.A.	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Boryszew S.A.	0,57	0,20	0,34	0,11	0,13	0,27
Ferrum S.A.	0,18	0,15	0,13	0,09	0,05	0,12
Stalprodukt S.A.	0,00	0,00	0,08	0,07	0,03	0,03
Zetkama S.A.	0,28	0,33	0,15	0,07	0,11	0,19
Średnia wartość w danym roku	0,21	0,14	0,14	0,07	0,06	0,12

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy www.securities.com oraz raportów rocznych spółek opublikowanych na stronach: www.stalprodukt.com.pl/jednostkowe-raporty-finansowe, www.alchemiasa.pl/strefa-inwestora/raporty-okresowe, www.ferrum.com.pl/pl/gielda/raporty/raporty_okresowe.html, www.boryszew.com.pl/raporty-roczne, www.zetkamagroup.pl/relacje/raporty-okresowe

Zaprezentowane w tabeli 4 wyniki obliczeń potwierdzają, iż wybrane spółki z sektora metalowego są zadłużone w bardzo niewielkim stopniu. Średnia wartość wskaźnika zadłużenia długoterminowego w badanych spółkach wyniosła 0,12. Wartość największą relacja zadłużenia długoterminowego do kapitałów własnych osiągnęła w roku 2010 (0,21), a w kolejnych latach wystąpiła znaczna tendencja spadkowa.

Najwyższą średnią wartość za dane lata analizowany wskaźnik osiągnął w spółce Boryszew S.A. (0,27), oraz Zetkama S.A. (28%). Pomimo, iż obie spółki osiągnęły najwyższą średnią wartość wskaźnika za badane lata w branży metalowej to uzyskane średnie wyniki nie zawierają się w przyjętym za zadowalający przedziałem wartości (0,5- 1,0).

Kolejną analizowaną relacją umożliwiającą dokonanie pełnej analizy struktury zadłużenia w przemyśle metalowym jest wskaźnik poziomu zadłużenia rzeczowych aktywów trwałych przedstawiony w tabeli 5.

Prezentowane w tabeli 5 wyniki badań wskazują, iż średnio w analizowanym okresie dla branży metalowej zabezpieczenie zobowiązań długoterminowych przez rzeczowe aktywa trwałe zawiera się w normie (wartość aktywów może wynosić od 1,5 – 6 wartości kredytów) i wynosi ponad sześciokrotność zaciąganych kredytów. Najwyższa, średnia wartość dla analizowanych spółek wystąpiła w roku 2013, tj. 14,81 i niewątpliwie istotny wpływ na ten wynik, miał uzyskany w tym roku wynik w spółce Alchemia S.A. W wcześniejszych okresach wartość wskaźnika przyjmuje racjonalny poziom, a znaczny wzrost obserwowany jest właśnie od roku 2013.

W dalszej części analizy zwrócono uwagę na stopień wykorzystania kredytów kupieckich oraz kredytów handlowych w finansowaniu działalności spółek z sektora metalowego. Średnia wartość udziału ogólnej wartości kredytów i pożyczek w zobowiązaniach ogółem w branży metalowej w latach 2010-2014 osiągnęła wartość 38%, zaś średnia wartość udziału zobowiązań z tytułu kredytów kupieckich wynosi 40%. Dokonując więc analizy struktury zadłużenia można wywnioskować, iż większość zobowiązań ogółem spółek branży metalowej, tj. prawie 80%, stanowiły kredyty i pożyczki wraz z kredytami handlowymi.

Tabela 5: Wskaźnik poziomu zadłużenia rzeczowych aktywów trwałych w spółkach z przemysłu metalowego w latach 2010-2014

Spółki:	2010	2011	2012	2013	2014	Średnia dla spółki za badane lata działalności
Alchemia S.A	0,17	0,15		47,85		16,06
Boryszew S.A	0,44	1,38	1,18	3,84	2,79	1,92
Ferrum S.A	3,64	4,15	5,39	10,58	20,18	8,79
Stalprodukt S.A			6,85	8,72	22,07	12,55
Zetkama S.A	2,52	1,67	1,58	3,06	1,53	2,07
Średnia wartość w danym roku	1,70	1,84	3,75	14,81	11,65	6,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych www.securities.com oraz raportów rocznych spółek opublikowanych na stronach: www.stalprodukt.com.pl/jednostkowe-raporty-finansowe, www.alchemiasa.pl/strefa-inwestora/raporty-okresowe, www.ferrum.com.pl/pl/gielda/raporty/raporty_okresowe.html, www.boryszew.com.pl/raporty-roczne, www.zetkamagroup.pl/relacje/raporty-okresowe

Przeprowadzone badania struktury finansowej spółek akcyjnych działających w sektorze metalowym wykazały, iż zadłużenie nie jest dominującym źródłem finansowania tych podmiotów gospodarczych. W latach 2010-2014 średnio w analizowanych spółkach sektora metalowego kapitał własny stanowił 60% pasywów ogółem. Większość spółek wykorzystywała zadłużenie o charakterze krótkoterminowym, które w badanym okresie stanowiło 80% ogólnego zadłużenia.

Wśród popularnych form finansowania działalności przedsiębiorstw wystąpiły kredyty i pożyczki. Może to być konsekwencją tego, iż przedsiębiorstwa duże (spółki) dużo łatwiej mogą spełnić wymagania, stawiane im przez kredytodawców przy pozyskiwaniu kredytu. Dużym zainteresowaniem cieszył się również kredyt kupiecki, który jest popularną formą finansowania bowiem wiąże się przede wszystkim z minimalnymi procedurami ograniczającymi przyznanie go. Jednak taki stan rzeczy w analizowanych spółkach może jednakże wskazywać na ich problemy z regulowaniem zobowiązań handlowych, w wyniku czego okres ich spłaty ulega wydłużeniu, a w przedsiębiorstwie narasta wartość zaległych zobowiązań.

5. Zakończenie

Reasumując, przeprowadzona na podstawie informacji udostępnionych w sprawozdaniach finansowych analiza struktury finansowej wybranych spółek branży metalowej pokazała, iż przedsiębiorstwa poszukują środków zewnętrznych. Jednak pomimo występowania kapitału obcego w strukturze źródeł finansowania działalności, ciągle dominującym źródłem finansowania pozostaje kapitał własny, w ten sposób analizowane spółki zachowują zatem złotą regułę finansowania. Zadłużenie przyjmuje najczęściej formę kredytów i pożyczek oraz kredytów handlowych. Analiza struktury zadłużenia ujawniła, że kapitał obcy głównie występuje w postaci zobowiązań krótkoterminowych, co może mieć negatywny wpływ na płynność finansową przedsiębiorstw.

Literatura

1. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002.
2. Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
3. Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
4. Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005.
5. <http://synergia-it.pl/branza-metalowa-maszynowa>
6. http://www.paiz.gov.pl/publikacje/polska_wschodnia
7. http://www.powiatbytowski.pl/download/sektor_metalowy_1.pdf
8. Ickiewicz J., *Strategia finansowania przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1994.
9. Janasz W., *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [W:] *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, pod red. M. Adamskiej, Difin, Warszawa 2007.
10. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004.
11. Skoczylas W., Waśniewski T., *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2004.
12. Szczepańska-Krasoń A., *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
13. Szudejko M., *Analiza zależności pomiędzy branżą a strukturą kapitału przedsiębiorstwa na podstawie wyników finansowych polskich spółek giełdowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia 2013, nr 62.
14. Wyszowska-Kaniewska O., Uziębło A., Kotowska B., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, Przykłady, zadania, rozwiązania*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
15. Zarzecki D., Grudziński M., Kisiełewska M., *Wykorzystanie kapitałów obcych w finansowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 586, Finanse, rynki, ubezpieczenia nr 25, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.

Summary

THE DEGREE OF COMPLIANCE WITH THE FINANCING RULES IN METALLURGICAL INDUSTRY

In the paper the attention was turned to the issue of shaping the financial structure in the company. It was noticed that there are some rules for the financing the activities which fulfilment should ensure in current activity - the maintenance financial liquidity, and in the long term – increase the profitability and value of the company. It was therefore an attempt to establish the structure of financing and examines the degree of compliance with those rules of financing in companies of the metallurgical industry.

Aleksandra Pieloch-Babiarz
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

BEHAVIORALNE PODEJŚCIE DO SUBSTYTUCJI WYPŁATY DYWIDENDY NABYCIEM AKCJI WŁASNYCH

Streszczenie

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie wstępnych wyników badań teoretyczno-empirycznych nad behawioralnymi aspektami substytucji wypłaty dywidendy nabyciem akcji własnych. Dla realizacji celu opracowania postawiona została hipoteza badawcza stanowiąca, iż w latach, w których rynek kapitałowy wyżej wycenia spółki nabywające akcje własne w relacji do spółek dywidendowych obserwuje się relatywny wzrost liczby przedsiębiorstw inicjujących i kontynuujących nabycie akcji własnych. Empiryczna weryfikacja postawionej hipotezy badawczej dokonana została z wykorzystaniem metodologii premii dywidendowej i premii za nabycie akcji własnych, współczynników wypłat na rzecz akcjonariuszy oraz podstawowych statystyk opisowych.

Rezultaty wstępnych badań empirycznych w zakresie zastępowania wypłaty dywidendy nabyciem akcji własnych wśród spółek z sektora przemysłu elektromaszynowego nie pozwoliły na jednoznaczne potwierdzenie postawionej hipotezy badawczej, co implikuje konieczność dalszych pogłębionych badań w tym zakresie.

1. Wprowadzenie

Podział dodatniego wyniku finansowego netto wypracowanego w przedsiębiorstwie w ostatnim roku obrotowym należy do strategicznych decyzji podejmowanych przez właścicieli spółek giełdowych w trakcie walnego zgromadzenia akcjonariuszy. Ważność podjętych decyzji dotyczących podziału zysku netto wynika nie tylko z możliwości partycypacji właścicieli w jej wyniku finansowym, ale przede wszystkim ze sposobności kreacji sprzyjających warunków funkcjonowania spółki, tworzenia sposob-

ności jej rozwoju oraz dążenia do wzrostu jej konkurencyjności. W konsekwencji, decyzje te przekładają się na wartość rynkową przedsiębiorstwa, a tym samym na wartość dla właścicieli. Podejmowane przez akcjonariuszy decyzje odnośnie podziału zysku netto dotyczą nie tylko tego, jaka jego część powinna zostać zatrzymana w spółce i przeznaczona na rozwój, a jaka przekazana akcjonariuszom, ale również odnoszą się do formy i sposobu transferu środków pieniężnych do właścicieli. Wśród podstawowych form wypłat na rzecz akcjonariuszy wymienić należy dywidendę (pieniężną i niepieniężną) oraz nabycie akcji własnych (dobrowolne i przymusowe). W zależności od tego, jakie są cele i motywy wypłat na rzecz właścicieli, jak również od tego, jakie rezultaty spółka chce osiągnąć stosując wybraną formę wypłaty, albo uzupełnia się wypłatę dywidendy nabyciem akcji własnych (komplementarność), albo zastępuje jedną formę wypłat na rzecz właścicieli drugą (substytucyjność).

Substytucja dywidendy nabyciem akcji własnych jest rozważana nie tylko w ramach neoklasycznych teorii finansów, ale coraz częściej próbuje być tłumaczona również przez behawioralne finanse przedsiębiorstw. Wśród teorii behawioralnych należy w szczególności wskazać cateringową teorię dywidendy zakładającą, że menedżerowie spółek giełdowych zachowują się w sposób racjonalny (tj. analizują zachowania inwestorów i dokonują wypłat z zysku netto w takiej formie, którą w danym momencie preferują właściciele), a inwestorzy działając irracjonalnie (tj. kategoryzują spółki względem kryterium wypłaty dywidendy i nabycia akcji własnych). Opierając się na założeniach cateringowej teorii dywidendy sformułowano cel opracowania, którym jest przedstawienie wstępnych wyników badań teoretyczno-empirycznych nad behawioralnymi aspektami substytucji wypłaty dywidendy nabyciem akcji własnych. Potrzeba analizy wskazanego problemu implikowana jest przede wszystkim ważnością wyboru najodpowiedniejszej formy realizacji polityki wypłat na rzecz właścicieli spółek publicznych. Dla realizacji celu opracowania postawiona została hipoteza badawcza stanowiąca, iż w latach, w których rynek kapitałowy wyżej wycenia spółki nabywające akcje własne w relacji do spółek dywidendowych obserwuje się relatywny wzrost liczby przedsiębiorstw inicjujących i kontynuujących nabycie akcji własnych. Postawiony cel artykułu oraz przedstawiona hipoteza badawcza zorientowane są w swej intencji na pełniejsze poznanie istoty cateringowej teorii dywidendy oraz zachowania się menedżerów i inwestorów na rynku kapitałowym.

2. Zastępowanie wypłaty dywidendy nabyciem akcji własnych w świetle neoklasycznych i behawioralnych teorii finansowych – przegląd literatury przedmiotu

Badania nad polityką wypłat na rzecz akcjonariuszy należą do ważnych i nadal nie w pełni wyjaśnionych problemów neoklasycznych finansów przedsiębiorstw. W 1961 r. M. H. Miller i F. Modigliani zaproponowali teorię nieistotności dywidend, zgodnie z którą wypłata dywidendy i nabycie akcji własnych nie mają wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, iż – przyjmując za Millerem i Modiglianem liczne założenia, m.in. o mocnej formie efektywności informacyjnej rynków kapitałowych – wypłata dywidendy i nabycie akcji własnych mogą być w tym znaczeniu traktowane jako swoiste substytuty¹.

Substytucję różnych form wypłat na rzecz akcjonariuszy powinno się rozpatrywać także w związku z teorią sygnalizacji. Zarówno dywidenda, jak i nabycie akcji własnych są potencjalnymi narzędziami sygnalizacyjnymi². Nabycie akcji własnych ma jednakże większą wartość sygnalizacyjną niż wypłata dywidendy, o czym świadczy silniejsza reakcja rynku kapitałowego na ogłoszenie decyzji o przepro-

¹ M.H. Miller, F. Modigliani, *Dividend Policy, Growth, and the Valuation on Shares*, „Journal of Business”, October 1961, Vol. 34, s. 413.

² K. Chan, D. Ikenberry, I. Lee, *Economic Sources of Gain*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, September 2004, Vol. 39, No. 3, s. 463.

wadzeniu operacji buy-back niż o wypłacie dywidendy³. Każda z tych dwóch form realizacji polityki wypłat na rzecz akcjonariuszy wpływa na wartość rynkową spółki. Jednakże sposób ich wpływu jest odmienny. Wypłata dywidendy, w przeciwieństwie do nabycia akcji własnych, nie powoduje redukcji liczby akcji na rynku kapitałowym, ich umorzenia oraz zmiany struktury właścicielskiej⁴. Ponadto, w dniu następującym po dniu ustalenia prawa do dywidendy cena akcji z reguły spada, gdyż nie zawiera już w sobie prawa do dywidendy. Uprawnieni do dywidendy są bowiem tylko ci inwestorzy, którzy posiadali akcje spółki na koniec sesji giełdowej w dniu ustalenia prawa do dywidendy⁵. Inwestorzy, którzy chcą nabyć akcje po tym dniu, będą zatem skłonni do ich kupna po cenie niższej niż przed dniem ustalenia prawa do dywidendy. Natomiast w przypadku nabycia akcji własnych, kurs rynkowy akcji po ogłoszeniu programu ich nabycia przeważnie rośnie⁶.

Zastępowanie jednej formy realizacji polityki wypłat na rzecz akcjonariuszy drugą związane jest również z teorią asymetrii informacji i teorią hierarchii wyboru źródeł finansowania. Poziom asymetrii informacyjnej może zależeć od wielkości spółki. Duże spółki, poddawane zwykle przez inwestorów szczegółowej analizie, rzadziej są niedowartościowane i dlatego rzadko zastępują wypłatę dywidendy nabyciem akcji własnych. Natomiast małe spółki są często niedowartościowane i dlatego muszą korzystać z takich narzędzi finansowych, dzięki którym będą w stanie wysłać na rynek silny sygnał o wycenie spółki poniżej ich wartości wewnętrznej. W tym celu przeprowadzają nabycie akcji własnych⁷. Co więcej, mniejsze spółki preferują nabycie akcji własnych względem wypłaty dywidendy ze względu na niższe i mniej stabilne wyniki finansowe. Ponadto, coraz częstsze zastępowanie dywidendy nabyciem akcji własnych obserwuje się w spółkach młodych posiadających duże możliwości inwestycyjne, wysoką stopą wzrostu aktywów całkowitych, ponoszących wysokie wydatki na badania i rozwój oraz generujących wyższe wpływy niż wydatki⁸.

Substytucyjność nabycia akcji własnych i wypłaty dywidendy powinno się również rozpatrywać w świetle teorii agencji. Obydwie formy realizacji polityki wypłat mogą zostać wykorzystane do ograniczenia konfliktu agencji. W przypadku posiadania przez spółkę wolnych środków finansowych, menedżerowie mogą korzystać z alternatywnych form ich wykorzystania, tj. mogą je przeznaczyć na rozwój lub wypłacić właścicielom⁹. Pamiętać jednakże należy, iż w sytuacji, gdy realizowane projekty inwestycyjne nie byłyby odpowiednio rentowne, posiadane przez spółkę środki finansowe powinny zostać wypłacone właścicielom w dowolnej formie wypłat, co uchroniłoby spółkę przed poniesieniem znaczących kosztów agencji¹⁰.

Mimo iż na wielu rynkach kapitałowych dywidendy są coraz częściej zastępowane nabyciem akcji własnych¹¹, to nie należy tych dwóch form realizacji wypłat na rzecz akcjonariuszy traktować jako

³ D. Choi, S. S. Chen, *The Differential Information Conveyed by Share Repurchase Tender Offers and Dividend Increases*, „The Journal of Financial Research”, Winter 1997, Vol. 20, No. 4, s. 529–543.

⁴ A. Damodaran, *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2007, s. 1101.

⁵ *Ibidem*, s. 1015.

⁶ A. Pieloch, *Motywy i efekty wykupu akcji własnych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 230-237.

⁷ A.R. Ofer, A.V. Thakor, *A Theory of Stock Price Responses to Alternative Corporate Cash Disbursement Methods*, „Journal of Finance”, June 1987, Vol. 42, s. 365.

⁸ E.F. Fama, K.R. French, *Disappearing Dividends: Changing Firm Characteristics or Lower Propensity to Pay?*, „Journal of Financial Economics” 2001, Vol. 60, s. 3–43.

⁹ K.R. Raghavan, *Are Share Repurchases Effective Signals to the Market?*, „Bank Accounting & Finance”, June–July 2006, s. 27.

¹⁰ Szerzej: F. Esterbrook, *Two Agency – Cost Explanation of Dividends*, „American Economic Review” 1984, Vol. 74, s. 650.

¹¹ H. Eije, W. Meggison, *Dividends and Share Repurchase in the European Union*, „Journal of Financial Economics” 2007, s. 134.

doskonałych substytutów¹². Wyplata dywidendy ma zwykle miejsce w sytuacji, gdy zyski netto są stabilne, natomiast buy-back występuje w przypadku, gdy spółki wypracowują zyski ponadprzeciętne. Ponadto, jednym z rezultatów nabycia akcji własnych może być wzrost wartości wskaźnika „zysk na akcję”. W wyniku nabycia akcji własnych zmniejsza się liczba akcji w obrocie, co z kolei jest przyczyną wzrostu zysku przypadającego na jedną akcję oraz obniżenia się wskaźnika „cena/zysk”, natomiast w przypadku dywidendy efekt taki nie zostanie osiągnięty¹³. W przypadku, gdy nabycie akcji odbyło się za wynagrodzeniem, zmniejsza się wielkość aktywów spółki będących podstawą do wypracowania zysku netto. Niższy dodatni wynik finansowy może być także generowany przez spółki realizujące politykę wypłat w formie dywidendy jednak ma to miejsce w przypadku, gdy dywidendę wypłacono ze środków finansowych, które powinny być pozostawione w przedsiębiorstwie w celach inwestycyjnych¹⁴. Ponadto, nabycie akcji własnych przynosi dodatkowe rezultaty, tj. takie, których nie osiągnie się przez wypłatę dywidendy. Są to m.in. związane ze statyczną teorią wyboru: zmiana struktury kapitałowej, obniżenie średnioważonego kosztu kapitału i wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa, a ponadto zmiana struktury właścicielskiej i ułatwienie procesu decyzyjnego w spółce, realizacja programów motywacyjnych czy umożliwienie wyjścia z inwestycji określonym grupom inwestorów¹⁵.

Obie formy realizacji wypłat na rzecz akcjonariuszy mogą być stosowane w celu ochrony spółki przed wrogim przejęciem¹⁶, jednakże ochrona ta przebiega w odmienny sposób. Będący rezultatem nabycia akcji własnych wzrost kursu giełdowego akcji spółki wpływa na zwiększenie kosztów przejęcia przedsiębiorstwa, co w rezultacie może doprowadzić do odstąpienia od dokonania przejęcia¹⁷. Ponadto, nabycie akcji własnych zmniejsza rozdrobnienie akcjonariatu. Koncentracja akcji w rękach inwestorów strategicznych i wyjście z inwestycji akcjonariuszy krótkookresowych stanowi dodatkową barierę przejęcia. Natomiast wypłata dywidendy może spełniać pełnię funkcję prewencyjną względem wrogiego przejęcia. Funkcja ta związana jest m.in. z efektem klienteli. Przy deklaracji wypłaty znacząco wysokiej dywidendy w przypadku, gdy inwestorzy preferują inwestowanie dywidendowe, można zatrzymać aktualnych akcjonariuszy, zachęcić ich do zachowania stanu posiadania akcji spółki i niereagowania na ofertę spółki przejmującej¹⁸.

Według H. Biermana i S. Smidta ekonomiczne efekty nabycia akcji własnych mogą być zbliżone do ekonomicznych rezultatów wypłaty dywidendy w przypadku spełnienia dwóch przesłanek¹⁹. Po pierwsze, odkupienie akcji własnych powinno być przeprowadzone w sposób proporcjonalny, tj. skierowane do wszystkich akcjonariuszy i przeprowadzone na zasadzie wykupu określonej liczby posiadanych przez nich akcji spółki. Tylko w takim przypadku spełniona jest (podobnie jak przy wypłacie dywidend) zasada równego traktowania wszystkich akcjonariuszy. Po drugie, nie mogą występować różnice w opodatkowaniu dochodu z dywidend i zysków kapitałowych. W tych systemach podatkowych, w których stopa podatku od zysków kapitałowych jest niższa niż stopa opodatkowania środków wypłaconych w formie dywidendy inwestorzy mogą preferować otrzymywanie środków

¹² A. Brav, J.R. Graham, C.R. Harvey, R. Michaely, *Payout Policy in the 21st Century*, „Journal of Financial Economics” 2005, Vol. 77, s. 521.

¹³ A. Szablewski, *Dywidenda i wykup akcji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2, s. 59.

¹⁴ G. Grullon, D.L. Ikenberry, *What do we Know about Stock Repurchases*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2000, Vol. 13, s. 41.

¹⁵ Szerzej: A. Pieloch, *op. cit.*, s. 63-151.

¹⁶ E. Wrońska-Bukalska, *Wykup akcji własnych i dywidenda jako narzędzia obrony przed wrogim przejęciem*, [W:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Red. naukowa: A. Kopiński, A. Bem, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 336.

¹⁷ M.T. Billett, H. Xue, *The Takeover Deterrent Effect of Open Market Share Repurchases*, „The Journal of Finance”, August 2002, Vol. LVII, No. 4, s. 1827.

¹⁸ E. Wrońska-Bukalska, *op. cit.*, s. 339.

¹⁹ H. Bierman, S. Smidt, *Financial Management for Decision Making*, MacMillan, New York 1986, s. 504-506.

finansowych w postaci nabycia akcji własnych²⁰. W związku z tym, E. Lie i H. J. Lie twierdzą, że wypłatę dywidendy i nabycie akcji własnych należy traktować jako substytuty, gdyż wzrost stopy podatku od zysków kapitałowych przyczynia się do spadku liczby wykupów i wzrostu liczby wypłat dywidendy²¹.

Problematyka zastępowania wypłaty dywidendy nabyciem akcji własnych opisywana jest również przez behawioralne teorie finansów. Wśród nich wymienić należy cateringową teorię dywidendy²², która zakłada irracjonalne zachowania inwestorów giełdowych i racjonalne zachowania menedżerów. Według tej teorii inwestorzy podejmują decyzje inwestycyjne w oparciu o fakt wypłaty dywidendy, co skutkuje grupowaniem przedsiębiorstw na spółki dywidendowe oraz te, które dywidendy nie wypłacają. Z kolei menedżerowie zachowują się w sposób racjonalny. Dostosowują oni politykę wypłaty dywidendy do zmian nastawienia inwestorów względem spółek dywidendowych. Menedżerowie reagują na potrzeby inwestorów giełdowych wypłacając dywidendę wtedy, gdy rynek kapitałowy wysoko wycenia spółki dywidendowe i zaprzestając wypłat w momencie, gdy inwestorzy zaczynają preferować spółki niewypłacające dywidend²³.

Cateringowa teoria dywidendy jest systematycznie rozwijana i uzupełniana o nowe problemy badawcze. Wśród nich wymienić należy substytucję wypłaty dywidendy nabyciem akcji własnych. W. Li i E. Lie dowiedli, że w latach, w których inwestorzy giełdowi preferują budować swój portfel inwestycyjny w oparciu o przedsiębiorstwa niewypłacające dywidendy spółki zastępują jej wypłatę nabyciem akcji własnych²⁴. Problematykę substytucji dywidendy nabyciem akcji własnych poruszają również Z. Jiang, K.A. Kim, E. Lie oraz S. Yang, którzy wprowadzili pojęcie premii za wykup akcji własnych. Ich badania dowiodły, że w przypadku, gdy rynek kapitałowy wyżej wyceniał spółki nabywające akcje własne niż spółki dywidendowe, menedżerowie zastępowali dywidendę nabyciem akcji własnych²⁵. Podobne wyniki badań uzyskał również M. Kulchania²⁶.

3. Metodyka badań empirycznych

Badania empiryczne przeprowadzone zostały na grupie 41 spółek z sektora przemysłu elektromaszynowego, które notowane były na warszawskim parkiecie w latach 2001-2014. Przebiegły one dwuetapowo. W pierwszej kolejności scharakteryzowano badane spółki pod względem liczby wypłat na rzecz właścicieli, uwzględniając w szczególności różne formy wypłat. Na tym etapie analizy posłużono się również podstawowymi współczynnikami wypłat opisującymi inicjowanie i kontynuowanie transferu części lub całości zysku netto do akcjonariuszy w formie dywidendy i/lub nabycia akcji własnych (zob. tabela 1).

²⁰ K. John, J. Williams, *Dividends, Dilution and Taxes. A Signaling Equilibrium*, „Journal of Finance” 1985, Vol. 40, s. 1053.

²¹ E. Lie, H.J. Lie, *The Role of Personal Taxes in Corporate Decisions: An Empirical Analysis of Share Repurchases and Dividends*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1999, Vol. 34, s. 533-552.

²² M. Baker, J. Wurgler, *Appearing and Disappearing Dividends: the Link to Catering Incentives*, „Journal of Financial Economics”, vol. 73, s. 1125.

²³ Szerzej: A. Pieloch-Babiarz, *Cateringowe aspekty wypłaty dywidendy a koniunktura giełdowa*, „Annales UMCS”, sekcja H [w druku].

²⁴ W. Li, E. Lie, *Dividend Changes and Catering Incentives*, „Journal of Financial Economics” 2006, vol. 80, s. 293-308.

²⁵ Z. Jiang, K.A. Kim, E. Lie, S. Yang, *Share Repurchases, Catering, and Dividend Substitution*, „Journal of Corporate Finance” 2013, vol. 21, s. 36-50.

²⁶ M. Kulchania, *Catering Driven Substitution in Corporate Payouts*, „Journal of Corporate Finance” 2013, vol. 21, s. 180-195.

Tabela 1: Podstawowe współczynniki wypłat na rzecz akcjonariuszy

Współczynnik	Symbol	Formuła
Inicjacji nabycia akcji własnych	$Init_{BB}$	$\frac{\text{Spółki inicjujące nabycie akcji własnych}_t}{\text{Spółki nieprzeprowadzające nabycia akcji}_{t-1}}$
Kontynuacji nabycia akcji własnych	$Cont_{BB}$	$\frac{\text{Spółki kontynuujące nabycie akcji własnych}_t}{\text{Spółki przeprowadzające nabycie akcji}_{t-1}}$
Inicjacji wypłat dywidendy	$Init_{DY}$	$\frac{\text{Spółki inicjujące wypłatę dywidendy}_t}{\text{Spółki niewypłacające dywidendy}_{t-1}}$
Kontynuacji wypłat dywidendy	$Cont_{DY}$	$\frac{\text{Spółki kontynuujące wypłatę dywidendy}_t}{\text{Spółki wypłacające dywidendę}_{t-1}}$
Inicjacji nabycia akcji własnych i wypłaty dywidendy	$Init_{BBDY}$	$\frac{\text{Spółki inicjujące nabycie i dywidendę}_t}{\text{Spółki bez nabycia akcji i wypłaty dywidendy}_{t-1}}$
Kontynuacji nabycia akcji własnych i wypłaty dywidendy	$Cont_{BBDY}$	$\frac{\text{Spółki kontynuujące nabycie i dywidendę}_t}{\text{Spółki nabywające akcje i wypłacające dywidendę}_{t-1}}$
Inicjacji nabycia akcji własnych przy kontynuacji wypłaty dywidendy	$Init_{BB}Cont_{DY}$	$\frac{\text{Spółki inicjujące nabycie i kontynuujące dywidendę}_t}{\text{Spółki bez nabycia akcji, ale z wypłatą dywidendy}_{t-1}}$
Kontynuacji nabycia akcji własnych przy inicjacji wypłaty dywidendy	$Cont_{BB}Init_{DY}$	$\frac{\text{Spółki kontynuujące nabycie i inicjujące dywidendę}_t}{\text{Spółki z nabyciem akcji, ale bez wypłat dywidendy}_{t-1}}$

Źródło: opracowanie własne

W drugim etapie analizy zweryfikowano postawioną hipotezę badawczą. W tym celu posłużono się różnicą między premią za nabycie akcji własnych a premią za dywidendę. Różnicę tę można wyznaczyć korzystając z następującej formuły ²⁷:

$$DIF_t = RP_t^{R-NR} - DP_t^{D-ND}$$

gdzie:

DIF_t – różnica między premią za nabycie akcji własnych a premią za dywidendę,

RP_t^{R-NR} – premia za nabycie akcji własnych,

DP_t^{D-ND} – premia za dywidendę.

Formuła na premię za nabycie akcji własnych ma postać ²⁸:

²⁷ Z. Jiang, K.A. Kim, E. Lie, S. Yang, *op. cit.*, s. 41.

²⁸ Por.: *Ibidem*, s. 41.

$$RP_t^{R-NR} = \ln \left(\sum_{i=1}^{n_R} \frac{p_i}{BV_i} \right) - \ln \left(\sum_{j=1}^{n_{NR}} \frac{p_j}{BV_j} \right)$$

gdzie:

p/BV – wskaźnik cena do wartości księgowej,

n_R – liczba spółek nabywających akcje własne,

n_{NR} – liczba spółek nienabywających akcji własnych,

pozostałe oznaczenia jak wyżej.

Z kolei premię za dywidendę można wyznaczyć korzystając z następującej formuły²⁹:

$$DP_t^{D-ND} = \ln \left(\sum_{s=1}^{n_D} \frac{p_s}{BV_s} \right) - \ln \left(\sum_{z=1}^{n_{ND}} \frac{p_z}{BV_z} \right)$$

gdzie:

n_D – liczba spółek wypłacających dywidendę,

n_{ND} – liczba spółek niewypłacających dywidendy,

pozostałe oznaczenia jak wyżej.

W następnej kolejności dokonano podziału okresu badawczego na lata wysokiej i niskiej wyceny spółek nabywających akcje własne względem tych spółek, które wypłacały dywidendę. W sytuacji, gdy różnica między premią za nabycie akcji własnych a premią za dywidendę była dodatnia, dany rok uznano za ten, w którym akcjonariusze preferują spółki nabywające akcje własne względem spółek wypłacających dywidendy. W przeciwnym przypadku uznano, że w badanym roku inwestorzy preferują spółki dywidendowe. Zakładając, iż spółki podejmują decyzje o wypłacie dywidendy na podstawie danych historycznych przyjęto, że wartość różnicy między premią za nabycie akcji własnych i premią za dywidendę w danym roku wpływa na decyzję o przeprowadzeniu nabycia i wypłacie dywidendy w roku następnym.

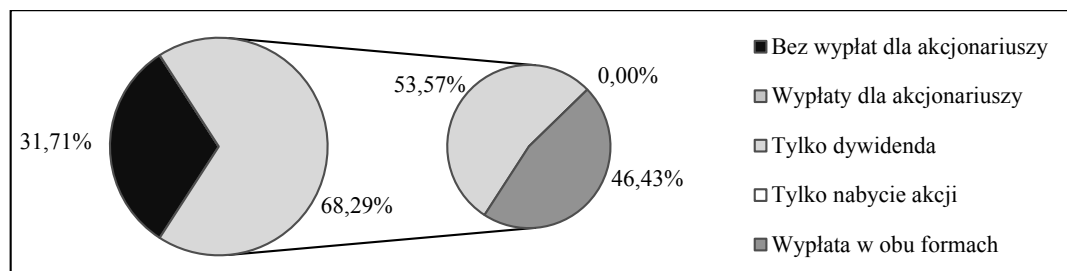
W badaniach posłużono się również podstawowymi statystykami opisowymi, a dane zaczerpnięto z *Roczników Giełdowych* oraz bazy *Notoria Serwis S.A.*

4. Wyniki badań empirycznych nad substytucją dywidendy nabyciem akcji własnych

Wśród spółek z sektora przemysłu elektromaszynowego dominowały te, które realizowały politykę wypłat na rzecz akcjonariuszy w co najmniej jednej formie wypłat (68,29% analizowanych spółek). Najczęściej stosowanym sposobem partycypacji właścicieli spółek giełdowych w zysku netto była wypłata dywidendy, którą przeprowadziły w co najmniej jednym roku wszystkie spółki realizujące politykę wypłat, z czego 53,57% przedsiębiorstw skorzystało tylko z możliwości wypłaty dywidendy, a pozostałe 46,43% spółek zastosowało obie formy realizacji wypłat na rzecz akcjonariuszy. W ciągu całego okresu badawczego żadna ze spółek nie realizowała polityki wypłat z zysku netto jedynie w formie nabycia akcji własnych (zob. rysunek 1).

²⁹ Zob.: M. Baker, J. Wurgler, *op. cit.*, s. 11.

Rysunek 1: Wyплаты на rzecz właścicieli spółek przemysłu elektromaszynowego notowanych na GPW w Warszawie w latach 2001-2014 [w %]



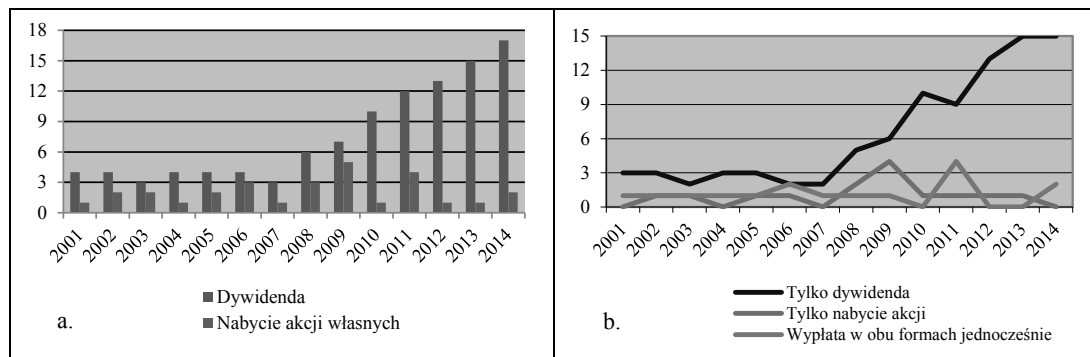
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Notoria Serwis SA* oraz *Roczniki Gieldowe*

Najwięcej wypłat na rzecz akcjonariuszy badane spółki przeprowadziły w ostatnim roku analizy. W 2014 r. dywidendę wypłaciło łącznie 17 przedsiębiorstw, a akcje własne nabyły 2 spółki. Od 2008 r. zaobserwowano sukcesywny wzrost spółek dywidendowych. Najwięcej przypadków nabycia akcji własnych miało natomiast miejsce w latach pogorszenia koniunktury giełdowej, tj. 2009 i 2011 (odpowiednio 5 i 4 przypadki) (zob. rysunek 2a.).

W większości lat przyjętego okresu badawczego (za wyjątkiem 2006 r.) więcej spółek realizowało politykę wypłat na rzecz akcjonariuszy w formie wypłaty dywidendy niż w formie nabycia akcji własnych czy obu formach jednocześnie. W latach 2001-2005 oraz 2007-2009 jedynie jedna spółka (Apator SA) traktowała dywidendę i nabycie akcji własnych w sposób komplementarny. Najwięcej przedsiębiorstw stosowało jednocześnie obie formy wypłat w roku 2011. Były to 4 spółki, tj.: (Amica SA, Famur SA, Centrum Klima SA oraz Zamet Industry SA). Z kolei w roku 2006 i 2014 po dwie spółki uzupełniły wypłatę dywidendy nabyciem akcji własnych. Były to odpowiednio: Zelmer SA i Lena Lighting SA oraz Amica SA i Aplisens SA. W większości badanych lat zaobserwowano zamienne stosowanie różnych form realizacji polityki wypłat. Sytuacja taka miała miejsce w pierwszej połowie wybranego okresu badawczego (np. w roku 2004 spadła liczba spółek nabywających akcje własne przy jednoczesnym wzroście liczby podmiotów dokonujących wypłaty dywidendy) oraz od roku 2010. Substytucję różnych form wypłat na rzecz akcjonariuszy zaobserwowano szczególnie wyraźnie w przypadku spółek Lena Lighting SA, Famur SA i Kopex SA. Z kolei w latach 2008-2009 rosła zarówno liczba spółek wypłacających dywidendę, jak i nabywających akcje własne (zob. rysunek 2b.).

Analiza liczby spółek z sektora przemysłu elektromaszynowego realizujących politykę wypłat na rzecz akcjonariuszy wykazała, iż średniorocznie tylko jedna spółka nabywała akcje własne, 1,14 spółki dokonało wypłat na rzecz właścicieli w obu formach, a średnio 6,5 spółki wypłaciło dywidendę w ciągu roku. Nabycie akcji własnych miało zwykle jednorazowy charakter (średnio 0,69 spółki inicjowało nabycie akcji własnych, a jedynie 0,31 spółki je kontynuowało). Z kolei wśród spółek dywidendowych przeważały te podmioty, które kontynuowały wypłaty (średniorocznie dywidendę inicjowało 2,21 spółki, a kontynuowało 4,29). W przypadku realizacji polityki wypłat w obu formach jednocześnie najwięcej spółek kontynuowało dywidendę i nabycie (średniorocznie 0,43), a tylko jedna spółka (Amica SA) kontynuowała w roku 2011 nabycie akcji własnych przy jednoczesnej wypłacie dywidendy inicjalnej (co średniorocznie wyniosło 0,07 spółki) (zob. tabela 2).

Rysunek 2: Liczba spółek przemysłu elektromaszynowego dokonujących wypłat na rzecz akcjonariuszy w latach 2001-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Notoria Serwis SA* oraz *Roczniki Giełdowe*

Relatywnie najwięcej spółek inicjowało nabycie akcji własnych w latach 2008-2009 (po 9,09% w każdym roku), a kontynuowało w roku 2003 i 2009 (po 100%). Natomiast najwięcej spółek wypłaciło dywidendę inicjalną w dwóch ostatnich latach okresu badawczego, tj. w 2013 i 2014 r., czyli w okresie, w którym żadna spółka nie inicjowała i nie kontynuowała polityki wypłat na rzecz akcjonariuszy jedynie w formie nabycia akcji własnych. Z kolei wszystkie spółki kontynuowały wypłatę dywidendy w latach 2005, 2007, 2010 i 2012 (zob. tabela 3).

Tabela 2: Średnioroczna liczba przedsiębiorstw dokonujących wypłat na rzecz właścicieli

Wyszczególnienie		Średnia
Tylko nabycie akcji	Spółki inicjujące nabycie akcji własnych	0,69
	Spółki kontynuujące nabycie akcji własnych	0,31
	Razem spółki dokonujące wypłat tylko w formie nabycia akcji	1,00
Tylko dywidenda	Spółki inicjujące wypłatę dywidendy pieniężnej	2,21
	Spółki kontynuujące wypłatę dywidendy pieniężnej	4,29
	Razem spółki dokonujące wypłat tylko w formie dywidendy	6,50
Wypłata w obu formach	Spółki inicjujące w tym samym roku nabycie akcji własnych i wypłatę dywidendy	0,29
	Spółki kontynuujące w tym samym roku nabycie akcji własnych i wypłatę dywidendy	0,43
	Spółki inicjujące w danym roku nabycie akcji własnych i kontynuujące wypłatę dywidendy	0,36
	Spółki kontynuujące w danym roku nabycie akcji własnych i inicjujące wypłatę dywidendy	0,07
	Razem spółki dokonujące wypłat na rzecz właścicieli w obu formach wypłat	1,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Notoria Serwis SA* oraz *Roczniki Giełdowe*

Tabela 3: Wartości podstawowych współczynników wypłat na rzecz właścicieli spółek przemysłu elektromaszynowego w latach 2001-2014 [w %]

Rok	$Init_{BB}$	$Cont_{BB}$	$Init_{DY}$	$Cont_{DY}$	$Init_{BBDY}$	$Cont_{BBDY}$	$Init_{BB} Cont_{DY}$	$Cont_{BB} Init_{DY}$
2001	0,00	x	6,67	66,67	7,14	x	0,00	x
2002	5,56	x	14,29	33,33	0,00	100,00	0,00	0,00
2003	0,00	100,00	7,14	33,33	0,00	100,00	0,00	0,00
2004	0,00	0,00	15,38	50,00	0,00	100,00	0,00	0,00
2005	7,14	x	0,00	100,00	0,00	0,00	9,09	0,00
2006	7,69	0,00	0,00	66,67	10,00	100,00	0,00	0,00
2007	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	50,00	0,00	0,00
2008	9,09	x	21,05	50,00	0,00	0,00	5,26	0,00
2009	9,09	100,00	22,22	40,00	0,00	100,00	0,00	0,00
2010	0,00	25,00	19,05	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2011	4,00	0,00	5,56	80,00	11,76	x	5,88	x
2012	4,35	0,00	26,67	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2013	0,00	0,00	28,57	84,62	0,00	x	0,00	x
2014	0,00	0,00	28,57	73,33	0,00	x	14,29	x

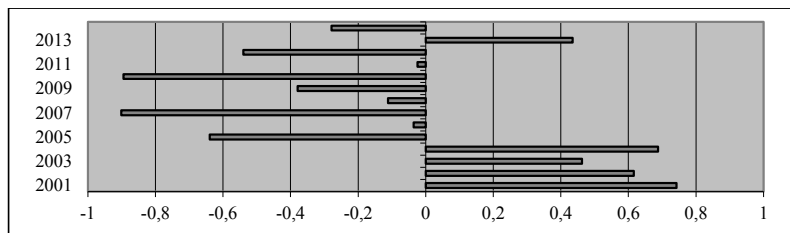
Oznaczenia: x – brak możliwości przeprowadzenia obliczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Notoria Serwis SA* oraz *Roczniki Gieldowe*

Analiza współczynnika $Init_{BBDY}$ wykazała, że badane spółki rzadko rozpoczynały transfer zysku netto do akcjonariuszy w obu formach wypłat. Sytuacja ta miała miejsce w roku 2001 (7,14%), 2006 (10,00%) oraz 2011 (11,76%). Zauważyć jednak należy, że polityka wypłat realizowana w obu formach była w większości przypadków polityką stabilną, co oznacza jej kontynuację w kolejnych latach. W badanej grupie przedsiębiorstw aż 100% spółek kontynuowało tę politykę w latach 2002-2004, 2006 i 2009 (zob. tabela 3).

Dodatnią różnicę między premią za nabycie akcji własnych a premią za dywidendę zaobserwowano w latach 2001-2004 oraz w roku 2013. Zgodnie z rozszerzonym podejściem cateringowym decyzja o formie realizacji polityki wypłat na rzecz akcjonariuszy podejmowana jest w spółce w oparciu o wysokość różnicy premii w roku poprzednim, co oznacza, że decyzje o zastępowaniu dywidendy nabyciem akcji własnych powinny częściej zapadać w latach 2002-2005 oraz w roku 2013 (zob. rysunek 3).

Rysunek 3: Wartości różnicy między premią za nabycie akcji własnych a premią za dywidendę w latach 2001-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Notoria Serwis SA* oraz *Roczniki Gieldowe*

Analiza wartości statystyk opisowych przedstawionych w tabeli 4 nie pozwala na jednoznaczne potwierdzenie postawionej hipotezy badawczej. W latach, w których rynek kapitałowy relatywnie wyżej wycenił spółki przeprowadzające nabycie akcji własnych więcej spółek zdecydowało się na kontynuowanie wypłat właśnie w tej formie (średnio 33,33%), jednakże tylko średnio 2,54% spółek, które w roku poprzednim nie nabyły akcji własnych, zdecydowało się na ich wykup w omawianym okresie. Ponadto, w latach, w których różnica premii była dodatnia, średnio 75% spółek realizujących wypłatę na rzecz akcjonariuszy w obu formach wypłat zdecydowało się na ich kontynuowanie w roku kolejnym. W latach, gdy różnica premii była ujemna jedynie 41,67% spółek kontynuowało takie wypłaty. Ponadto, w latach wyższej premii za nabycie akcji własnych średnio 4,68% spółek, które w roku poprzednim wypłaciły jedynie dywidendę, zdecydowało się również na rozpoczęcie wypłat w formie nabycia akcji własnych. Dodać należy, iż w omawianym okresie co druga spółka nie rozpoczynała ani nie kontynuowała nabycia akcji, nie inicjowała nabycia i wypłaty dywidendy w tym samym roku, jak i nie rozpoczynała nabycia akcji w przypadku, gdy dywidenda była wypłacana w roku ubiegłym (zob. tabela 4).

Tabela 4: Statystyki opisowe współczynników wypłat na rzecz akcjonariuszy [w %]

Statystyki opisowe	Współczynniki wypłat na rzecz akcjonariuszy						
	<i>Init_{BB}</i>	<i>Cont_{BB}</i>	<i>Init_{DY}</i>	<i>Cont_{DY}</i>	<i>Init_{BBDY}</i>	<i>Cont_{BBDY}</i>	<i>Init_{BB}Cont_{DY}</i>
<i>Lata wyższej premii za nabycie akcji własnych niż premii dywidendowej</i>							
Średnia arytmetyczna	2,54	33,33	13,08	58,00	0,00	75,00	4,68
Mediana	0,00	0,00	14,29	50,00	0,00	100,00	0,00
Kwartył dolny	0,00	0,00	7,14	33,33	0,00	75,00	0,00
Kwartył górny	2,54	50,00	15,38	73,33	0,00	100,00	9,09
Rozstęp kwartylny	2,54	50,00	8,24	40,00	0,00	25,00	9,09
Odchyl. standardowe	3,52	57,74	10,64	28,64	0,00	50,00	6,66
<i>Lata niższej premii za nabycie akcji własnych niż premii dywidendowej</i>							
Średnia arytmetyczna	4,28	17,86	15,39	77,66	2,72	41,67	1,39
Mediana	4,17	0,00	20,05	82,31	0,00	25,00	0,00
Kwartył dolny	0,00	0,00	4,17	62,50	0,00	0,00	0,00
Kwartył górny	8,04	21,43	21,35	88,46	4,54	87,50	2,36
Rozstęp kwartylny	0,00	0,00	4,17	62,50	0,00	0,00	0,00
Odchyl. standardowe	4,02	37,40	11,73	23,47	5,06	49,16	2,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Notoria Serwis SA* oraz *Roczniki Gieldowe*

W latach, w których różnica premii była ujemna, relatywnie więcej spółek rozpoczynało i kontynuowało wypłatę dywidendy (średnio odpowiednio 15,39% i 77,66%), co zgodne jest z cateringową teorią dywidendy.

5. Zakończenie

Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na spółkach z sektora przemysłu elektromaszynowego nie wykazały jednoznacznie, czy cateringowa teoria dywidendy może znaleźć potwierdzenie na warszawskim parkiecie. W okresach, kiedy inwestorzy giełdowi preferowali dywidendę względem nabycia akcji własnych, więcej spółek rozpoczynało i kontynuowało jej wypłatę. Natomiast w latach, w których rynek kapitałowy wyżej wyceniał spółki nabywające własne walory, relatywnie więcej spółek kontynuowało operacje buy-back, przy względnie niższej liczbie podmiotów je inicjujących. Postawiona hipoteza badawcza nie została zatem zweryfikowana w sposób jednoznacznie pozytywny.

Przedstawione w opracowaniu badania mają charakter wstępny, a wyprowadzonych z nich wniosków nie należy jeszcze uogólniać. Za wskazane uznać należy kontynuację i rozszerzenie podjętych badań z uwzględnieniem m.in. innych metod i technik badawczych.

Literatura

1. Baker M., Wurgler J., *Appearing and Disappearing Dividends: the Link to Catering Incentives*, „Journal of Financial Economics”, vol. 73.
2. Bierman H., Smidt S., *Financial Management for Decision Making*, MacMillan, New York 1986.
3. Billett M.T., Xue H., *The Takeover Deterrent Effect of Open Market Share Repurchases*, „The Journal of Finance”, August 2002, Vol. LVII, No. 4.
4. Brav A., Graham J.R., Harvey C.R., Michaely R., *Payout Policy in the 21st Century*, „Journal of Financial Economics” 2005, Vol. 77.
5. Chan K., Ikenberry D., Lee I., *Economic Sources of Gain*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, September 2004, Vol. 39, No. 3.
6. Choi D., Chen S.S., *The Differential Information Conveyed by Share Repurchase Tender Offers and Dividend Increases*, „The Journal of Financial Research”, Winter 1997, Vol. 20, No. 4.
7. Damodaran A., *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2007.
8. Eije H., Meggison W., *Dividends and Share Repurchase in the European Union*, „Journal of Financial Economics” 2007.
9. Esterbrook F., *Two Agency – Cost Explanation of Dividends*, „American Economic Review” 1984, Vol. 74.
10. Fama E.F., French K.R., *Disappearing Dividends: Changing Firm Characteristics or Lower Propensity to Pay?*, „Journal of Financial Economics” 2001, Vol. 60.
11. Grullon G., Ikenberry D.L., *What do we Know about Stock Repurchases*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2000, Vol. 13.
12. Jiang Z., Kim K.A., Lie E., Yang S., *Share Repurchases, Catering, and Dividend Substitution*, „Journal of Corporate Finance” 2013, vol. 21.
13. John K., Williams J., *Dividends, Dilution and Taxes. A Signaling Equilibrium*, „Journal of Finance” 1985, Vol. 40.
14. Kulchania M., *Catering Driven Substitution in Corporate Payouts*, „Journal of Corporate Finance” 2013, vol. 21.
15. Li W., Lie E., *Dividend Changes and Catering Incentives*, „Journal of Financial Economics” 2006, vol. 80.

16. Lie E., Lie H.J., *The Role of Personal Taxes in Corporate Decisions: An Empirical Analysis of Share Repurchases and Dividends*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1999, Vol. 34.
17. Miller M.H., Modigliani F., *Dividend Policy, Growth, and the Valuation on Shares*, „Journal of Business”, October 1961, Vol. 34.
18. Ofer A.R., Thakor A.V., *A Theory of Stock Price Responses to Alternative Corporate Cash Disbursement Methods*, „Journal of Finance”, June 1987, Vol. 42.
19. Pieloch A., *Motywy i efekty wykupu akcji własnych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
20. Pieloch-Babiarz A., *Cateringowe aspekty wypłaty dywidendy a koniunktura giełdowa*, „Annales UMCS” 2015 [w druku].
21. Raghavan K.R., *Are Share Repurchases Effective Signals to the Market?*, „Bank Accounting & Finance”, June–July 2006.
22. Szablewski A., *Dywidenda i wykup akcji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.
23. Wrońska-Bukalska E., *Wykup akcji własnych i dywidenda jako narzędzia obrony przed wrogim przejęciem, /W:/ Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Red. naukowa: A. Kopiński, A. Bem, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

Summary

BEHAVIORAL APPROACH TO SUBSTITUTION OF DIVIDEND PAYMENT BY SHARE REPURCHASE

The main aim of this article is to present the preliminary results of the theoretical and empirical research on the behavioral aspects of substitution of dividend payment by share repurchase. For achieving the objective of this paper, it was hypothesized that in the years in which the capital market is valuing higher the companies conducting share repurchase in relation to dividend-paying companies we observe relative increase in the number of companies initiating and continuing the share repurchase. The empirical verification of research hypothesis was conducted using a methodology of dividend premium, share repurchase premium, payout ratios and descriptive statistics.

The preliminary results of empirical research carried out among companies belonging to electro-mechanical industry did not allow unequivocal confirmation of the research hypothesis, which implies the need for further in-depth research in this area.

CZEŚĆ IV

DYLEMATY RESTRUKTURYZACJI I ROZWOJU ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA WIELOSEKTOROWA

Piotr Chechelski

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej –
Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa

WPŁYW KORPORACJI TRANSNARODOWYCH NA UNOWOCZEŚNIENIE HANDLU ŻYWNOŚCIĄ W POLSCE

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono rozwój największych handlowych korporacji transnarodowych w Polsce oraz charakterystykę najważniejszych zmian własnościowych i organizacyjnych, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat bezpośrednio lub pośrednio za ich przyczyną w handlu żywnością. Duża liczba korporacji handlowych powoduje, że proces przemian w handlu żywnością w naszym kraju przebiegał szybciej i w nieco odmienny sposób niż miało to miejsce w innych krajach. Dzięki temu handel detaliczny w Polsce stał się nowoczesny zarówno pod względem form sprzedaży, jak i oferowanego asortymentu i aktualnie niewiele różni się od handlu żywnością w rozwiniętych gospodarczo krajach Unii Europejskiej.

1. Wprowadzenie

Korporacje transnarodowe występują jako podmioty współtworzące proces globalizacji, a wielu autorów skłania się do stwierdzenia, że to właśnie one obecnie decydują o losach świata. Ich działalność stanowi bowiem główną siłę ekonomiczną napędzającą procesy globalizacji w sferze ekonomicznej oraz są także głównym czynnikiem procesów koncentracji kapitałowej. Wiodące znaczenie korporacji transnarodowych w globalizacji gospodarki światowej wynika z ich siły (potęgi) gospodarczej oraz przewag jakie są z nimi związane.

Wzrastająca siła korporacji transnarodowych sprawia, że ich intensywne oddziaływanie na współczesne stosunki międzynarodowe w coraz większym stopniu wykraczają poza sferę ekonomiczną. Dlatego też wpływ korporacji transnarodowych na procesy globalizacji można analizować na wielu płaszczyznach, m.in. określając ich oddziaływanie na dany sektor czy dział gospodarki w sposób bezpośredni i pośredni. W sposób bezpośredni wpływają jako najbardziej znaczące podmioty biorące czynny udział w produkcji, sprzedaży itd. Natomiast w sposób pośredni – jako podmioty silnie oddziałujące – wpływają

na zachowania innych podmiotów oraz konsumentów, a tym samym jeszcze silniej wpływające na ogólne działanie procesu globalizacji. Są też głównymi nośnikami wiedzy i postępu technicznego na świecie.

Handel żywnością jest jednym z najstarszych sektorów gospodarki, a aktualnie także najistotniejszym ogniwem w łańcuchu żywnościowym. W ostatnich latach zaszły w nim ważne zmiany. Inspiratorami ich najczęściej były handlowe korporacje transnarodowe.

Ich filie, działające w Polsce przyczyniają się również do istotnych zmian społecznych i ekonomicznych. Swoimi działaniami są w stanie wpływać bowiem zarówno na: przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego (zmuszając je do obniżki kosztów, koncentracji i specjalizacji produkcji, zlecając produkcję pod własnymi markami itd.), rolnictwo (produkcję tanich surowców np. GMO, jak i żywności produkowanej metodami ekologicznymi), przedsiębiorstwa handlowe (do koncentracji i specjalizacji sprzedaży, obniżki cen oraz eliminując je z rynku), konsumentów (zmieniając poprzez reklamę i działania marketingowe ich przyzwyczajenia i preferencje spożycia).

Globalne korporacje handlowe w rozwój swoich filii w Polsce zainwestowały w ostatnim dwudziestolecu około 45 mld euro. Dynamiczny ich rozwój sprawia, że oprócz niezaprzeczalnych korzyści, jakie przynoszą, stanowią również zagrożenie dla innych podmiotów działających na rynku żywności, rynku pracy, kształtowania się konkurencji itd. Niemniej handel detaliczny dzięki nim właśnie stał się jednym z najnowocześniejszych ogniw łańcucha żywności w Polsce, a także swoim poziomem niewiele różni się od handlu żywnością w rozwiniętych gospodarczo krajach Unii Europejskiej.

2. Międzynarodowe korporacje handlowe działające w Polsce

Ekspansję korporacji handlowych w Polsce i w Europie Środkowo – Wschodniej obserwuje się od początku lat 90. W tej części kontynentu w ciągu kilkunastu lat rozpoczęły działalność niemal wszystkie czołowe, międzynarodowe firmy handlu detalicznego.

Początki zagranicznych firm handlowych na polskim rynku to lata 1990-1991, kiedy uruchomiono pierwsze sklepy sieci Billa, Grupy Reiten i Edeka. Ich zasięg i znaczenie było jednak niewielkie. Dopiero wejście w drugiej połowie lat 90-tych dużych globalnych korporacji handlowych takich jak: Metro, Leclerc, Casino, Tesco, Auchan, Carrefour i innych, zapoczątkowało istotne zmiany w polskim handlu detalicznym.

Spośród największych 250 korporacji handlowych na świecie w 2014 roku 11 jest obecnych w Polsce. Na przestrzeni ostatnich 10 lat wycofały się dwie: holenderski Ahold i francuskie Casino.

Udział 10 największych firm handlowych w Polsce w 2014 roku w sprzedaży żywności i artykułów codziennego użytku stanowił 49,1% rynku. Dla porównania w innych krajach Europy jest on znacznie wyższy: w Niemczech wynosi 87%, Francji 86%, Hiszpanii i Węgrzech 83%. Analizując ranking największych korporacji handlowych w Polsce (tabela 1) można stwierdzić, że na przestrzeni lat 2007-2014 w czołówce znajdują się te same i prawie wyłącznie przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (filie globalnych korporacji handlowych), zmieniające się tylko w poszczególnych latach kolejnością miejsc na liście.

W pierwszej 10-tce znajdowały się tylko dwa przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym: PSH Lewiatan (6 miejsce) i PPHU Specjał (8 miejsce). Oznacza to, że polski handel żywnością został zdominowany przez korporacje zagraniczne, a Polska stała się krajem z największym w Europie udziałem handlu zagranicznego w handlu detalicznym.

Średni wzrost sprzedaży w latach 2007-2014 wśród 10 badanych przedsiębiorstw wynosił 119,2%, to bardzo duży wzrost, bo 17,03% rocznie. W rankingu na pierwszym miejscu plasowała się Grupa Schwarz 330,2%, Eurocash 258,7% oraz Jeronimo Martins 218,3%. Tylko w przypadku Grupy Metro¹ odnotowano spadek o -59,3%, a Carrefoura niewielki wzrost o 20,9%. Dla porównania sprzedaż deta-

¹ W 2014 roku Grupa Metro sprzedała sieć hipermarketów Real. Stąd wynika tak duży spadek w sprzedaży.

Tabela 1: Ranking największych firm handlowych w Polsce w latach 2007-2014

Nazwa	2007	2010	2011	2012	2013	2014	Dynamika zmian 2014/2007 w %	Dynamika zmian 2014/2013 w %
	przychody ze sprzedaży w tys. zł	przychody ze sprzedaży w tys. zł	przychody ze sprzedaży w tys. zł	przychody ze sprzedaży w tys. zł	przychody ze sprzedaży w tys. zł	przychody ze sprzedaży w tys. zł		
Jeronimo Martins Dystrybucja SA, Kostrzyn	11 276 287	20 217 012	25 287 184	28 907 849	32 000 000	35 891 597	218,3	12,2
Grupa Schwarz	4 600 000	b.d.	13 158 117	15 580 972	b.d.	19 791 434	330,2	b.d.
Eurocash SA, Poznań	4 729 866	7 791 759	9 980 596	16 575 781	16 538 000	16 963 845	258,7	2,6
Tesco sp. z o.o., Kraków	8 100 000	10 713 729	10 752 000	10 859 520	10 818 000	11 200 000	38,3	3,5
Carrefour Polska, Warszawa	7 350 000	9 100 000	8 945 782	7 689 588	7 030 000	8 886 000	20,9	26,4
PSH Lewiatan, Włocławek	4 466 000	6 818 000	7 300 000	7 630 000	7 859 000	8 550 000	91,4	8,8
Auchan Polska sp. z o.o., Warszawa	4 800 000	6 250 000	6 525 000	6 550 000	b.d.	7 700 000	60,4	b.d.
PPHU Specjał Sp. z o.o. GK	b.d.	b.d.	3 798 705	4 761 631	6 448 000	7 288 402	b.d.	13,0
Grupa Metro AG w Polsce, Warszawa	16 397 000	17 140 000	17 200 000	14 960 000	15 220 000	6 680 000	-59,3	-56,1
Grupa Muszkietierów, Poznań	2 537 000	3 610 000	4 200 000	4 650 000	4 790 000	5 430 000	114,0	13,4
SUMA	b.d.	b.d.	107 147 384	118 165 341	b.d.	128 381 278	119,2	b.d.

x Lidl i Kaufland

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rynek Spożywczy nr 1 2014, oraz Lista 500 Rzeczospolita 13.05.2015 r.

liczna żywności i napojów bezalkoholowych w latach 2007 – 2013 w Polsce wzrosła jedynie o 24,1%, a napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych o 21,6%, czyli średnioroczny wzrost w pierwszym przypadku wyniósł 3,4%, a w drugim 3,1%. Wzrost sprzedaży w przypadku 10 największych firm handlowych był ponad 5 razy większy niż całego sektora handlu żywnością.

Korporacje handlowe rozwijają się głównie w oparciu o nowoczesne formaty masowej obsługi klienta: hipermarkety, supermarkety, dyskonty, sklepy convenience oraz sprzedaż przez Internet.

3. Handel tradycyjny i nowoczesny

Na tle krajów UE, Polska stanowi rynek o szczególnie dużym stopniu nasycenia handlem detalicznym (liczbą punktów sprzedaży). W odróżnieniu od pozostałych państw sytuacja ta ściśle związana jest z okresem polskich przemian gospodarczych lat 90-tych, w tym także całkowitą prywatyzacją handlu. Był to niewątpliwie pozytywny skutek przemian rynkowych. Negatywną jednak stroną tego zjawiska jest fakt, że Polska posiada dziś jedną z najbardziej rozdrobnionych struktur handlu w Europie. Między innymi dlatego też krajowe przedsiębiorstwa handlowe osiągały zdecydowanie gorsze wyniki finansowe ze sprzedaży, niż miało to miejsce w innych krajach.

Do największych problemów polskich przedsiębiorstw handlowych można zaliczyć:

- brak dostatecznego kapitału,
- nieporozumienia między udziałowcami,
- mało profesjonalna kadra (zwłaszcza na szczeblu średnim i wyższym),
- niski poziom wdrażania nowych technik sprzedaży, nowych dodatkowych usług itp.,
- mało rozpoznawalne marki na rynku krajowym,
- gorsze warunki negocjacji cen z producentami żywności, z uwagi na wielkość skali dostaw,
- silną konkurencję zwłaszcza ze strony globalnych korporacji handlowych.

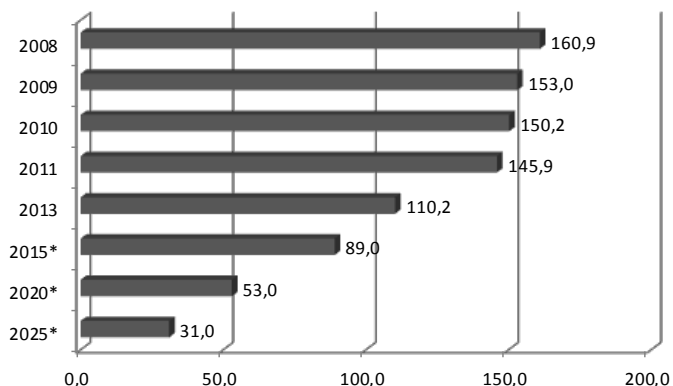
Stąd też coraz trudniej jest konkurować małym niezrzeszonym sklepom spożywczym, dlatego też liczba bardzo gwałtownie zmniejsza się (wykres 1).

Przemiany w handlu detalicznym, które w krajach rozwiniętych trwały 30-50 lat w Polsce dokonały się w znacznie krótszym czasie. Inicjatorami większości były i są handlowe korporacje transnarodowe. Pomimo to, polski handel jest nadal najbardziej rozdrobniony w Europie. Pod względem liczby placówek handlowych Polska jest liderem europejskim. W 2010 roku działało 150 tys. sklepów spożywczych, podczas gdy we Włoszech było ich około 134 tys., a w Niemczech i Hiszpanii około 53 tys. Sytuacja jednak się zmienia, małych sklepów systematycznie ubywa. W 2008 roku z polskiego rynku zniknęło 7,9 tys. małych sklepów. W 2009 roku ich liczba zmniejszyła się o kolejne 3,9 tys., w 2010 roku o 6,8 tys., a w 2011 roku o 5,7 tys.

Do roku 2015 przewiduje się, że łączna liczba sklepów spadnie do około 89 tys. (wykres 1), z czego sklepy handlu tradycyjnego będą zmniejszać się o około 3% rocznie, natomiast liczba sklepów handlu nowoczesnego będzie rosła o około 6% rocznie².

² S. Karcz, P. Plutecki, *Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni*, 2013, <http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/temat-tygodnia/4484>, dostęp 20.03.2014

Wykres 1: Liczba sklepów spożywczych w Polsce w tys.

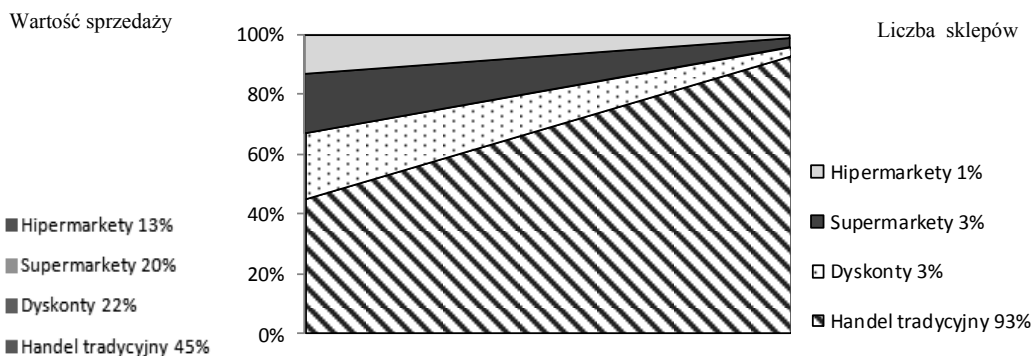


*prognoza

Źródło: Euromonitor International www.euromonitor.com

Przedstawiona na wykresie 2 struktura handlu detalicznego w Polsce w 2012 roku wskazuje udział wartości sprzedaży, jaka dokonuje się przez poszczególne formaty. Udział handlu nowoczesnego stanowi ponad 55% ogółu, a jest to sprzedaż realizowana przez niespełna 7% sklepów reprezentowanych głównie przez zagraniczne korporacje handlowe. Tradycyjny handel realizowany jest przez 93% sklepów w Polsce, a jego wartość sprzedaży wynosi około 45% ogółu. Dane te wskazują na ogromne dysproporcje, jakie istnieją między tymi grupami. W Polsce liczba sklepów na tysiąc mieszkańców wynosi około 2,5 sklepu, podczas gdy w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Francji 0,5. Jednak w naszym kraju było tylko 97 m² powierzchni supermarketów i dyskontów na tysiąc mieszkańców, podczas gdy w Niemczech wskaźnik ten wynosi 285 m², we Francji 222 m², Hiszpanii 166 m². Odzwierciedla on jednak w pewnym stopniu relacje pomiędzy dochodami ludności w tych krajach.

Wykres 2: Struktura handlu detalicznego w Polsce w 2012 r. (wartość sprzedaży i liczba sklepów = 100%)



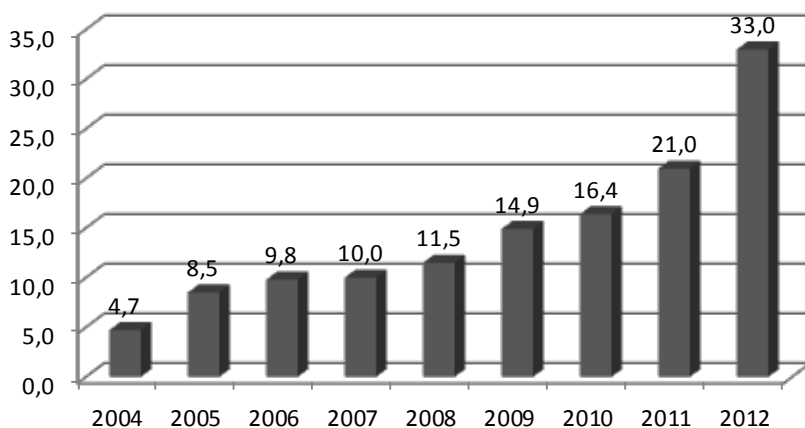
Źródło: opracowanie własne na podstawie Nielsen Poland Berger za: Karcz S., Plutecki P., *Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni*.

Szansą dla małych sklepów z polskim kapitałem przed wypadnięciem z rynku (likwidacją) jest wchodzenie do sieci franczyzowych³. Dlatego też liczba franczyzowych sklepów ogólnospożywczych w ostatnich latach stale i szybko rośnie. Sieci franczyzowe posiadają zarówno zagraniczne korporacje handlowe, jak i polskie grupy kapitałowe. Liczba ich stale się zwiększa, w 2004 roku było ich 226, w 2012 r. 421, a liczba zrzeszonych w nich sklepów wzrosła z 17695 do 32970⁴ i nadal bardzo szybko wzrasta.

Liderem rynku franczyzowego jest Eurocash, który w 2013 roku współpracował z sieciami ABC, Delikatesy Centrum, IGA, Lewiatan, Groszek. Łącznie obsługiwał ponad 10 tys. sklepów. Żabka rozwija się w systemie partnerskim i ma sieci Żabka i Freshmarket z 2,6 tys. sklepów. Carrefour Express miał około 400 sklepów, Makro Cash&Carry – sieć ODIDO i zrzeszało około 1300 niezależnych właścicieli sklepów spożywczych. Dzięki rozwojowi sieci franczyzowej niezależni detaliści mogą korzystać z efektu skali, obniżyć ceny produktów, w konsekwencji zwiększyć swoje szanse utrzymania się na rynku. Z drugiej jednak strony zwiększa się ich zależność od zagranicznych korporacji handlowych.

W Polsce niestety nie powstała dotąd ani jedna duża krajowa sieć handlowa mogąca skutecznie i w dłuższym okresie konkurować z globalnymi korporacjami handlowymi, a proces koncentracji handlu na rynku artykułów żywnościowych w stosunku do innych rozwiniętych krajów Europy jest opóźniony. Dlatego też w najbliższych latach należy liczyć się z dalszym wzrostem znaczenia w krajowym handlu, korporacji handlowych i procesami koncentracji i konsolidacji rynku.

Wykres 3: Liczba franczyzowych sklepów ogólnospożywczych w latach 2004 - 2012 w tys.



Źródło: Profit System www.profitsystem.pl

Podjęmowane próby konkurowania z globalnymi korporacjami handlowymi przez sieci handlowe z polskim kapitałem kończyły się z reguły fiaskiem. W latach 90-tych największa polska sieć handlowa Spółem nie wykorzystała swojej szansy, kiedy były jeszcze możliwość zreformowania się, unowocześnienia sprzedaży, zmodernizowania obiektów, a zagraniczne sieci nie stanowiły istotnej konkurencji. O niepowodzeniu zdecydowały nadmierne ambicje i animozje prezesów poszczególnych spółdzielni. Także w ostatnich latach jest wiele takich przykładów, np. spółka Bomi działająca na polskiej giełdzie

³ Franczyza (ang. *franchise*) – system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami. [<http://pl.wikipedia.org/wiki/Franczyza>]

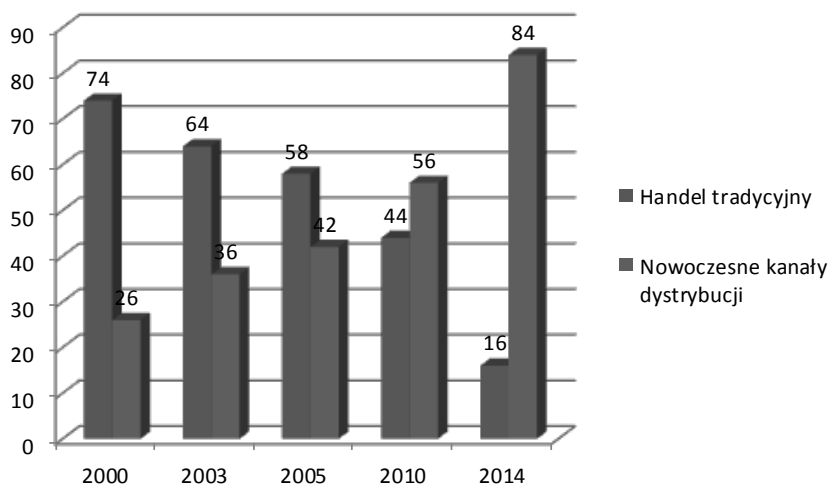
⁴ U. Kłosiewicz-Górecka, *Handel wewnętrzny w Polsce: Rynek artykułów żywnościowych*, wyd. IBRKK, Warszawa 2013.

uległa praktycznie likwidacji, Tradis został przejęty przez Eurocash, w 2014 r. rozpadła się Grupa Polomarket i wiele mniejszych sieci handlowych.

W ich miejsce powstają wprawdzie nowe jak: Grupa Kapitałowa Specjał, która jest największym właścicielem franczyzy z polskim kapitałem. Obsługuje ponad 20 tys. odbiorców, w tym 4000 sklepów zrzeszonych we franczyzie Nasz Sklep oraz LD Holding. Prężnie rozwija się również Grupa Handlowa PL Plus stworzona w 2014 roku, w skład której wchodzi sieci Piotr i Paweł, Polomarket (jego część), Bać-Pol i Topaz. Aktualnie grupa ma około 1000 sklepów, natomiast według założeń w 2016 roku ma mieć około 2,5 tys. sklepów i obroty ponad 10 mld zł. Największa obecnie sieć z polskim kapitałem Lewiatan, współpracuje w zakresie dostaw produktów z Eurocashem. Jednak dopiero za kilka lat będzie można stwierdzić czy będą one w stanie sprostać konkurencji zagranicznych korporacji handlowych, czy też podzielą los swoich poprzedników.

Od 2010 roku rynek handlu detalicznego w Polsce istotnie się zmienił. Zdecydowanie zmniejszyła się rola handlu tradycyjnego, rozumianego jako niezależne, samodzielne sklepy działające na rynku. Zmniejszanie się liczby sklepów tradycyjnych skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla regionalnych hurtowni, małych i średnich producentów, rynków lokalnych, rynku pracy, dystrybutorów. Efektem zmniejszania się handlu tradycyjnego są zmiany w całym sektorze gospodarki żywnościowej. Z kolei do pozytywnych efektów działalności handlowych korporacji transnarodowych można zaliczyć systematyczne zwiększanie się udziału handlu nowoczesnego poprzez rozwój nowoczesnych formatów sprzedaży (hipermarketów, supermarketów, dyskontów, sklepów convenience, sprzedaży przez Internet), nowych technik komunikacyjnych, marketingowych oraz poprawa estetyki sklepów (wykres 4) całego polskiego handlu żywnością.

Wykres 4: Podział obrotów w handlu towarami szybko rotującymi (FMCG – w %)



Handel tradycyjny – rozumiany jako niezależne, samodzielne sklepy działające na rynku

Nowoczesne kanały dystrybucji – dyskonty, supermarkety, hipermarkety, sklepy convenience zrzeszone w sieciach franczyzowych i korporacjach handlowych krajowych i zagranicznych

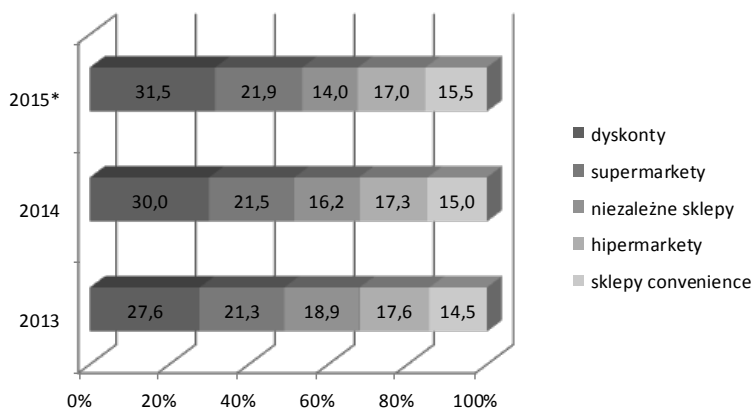
Źródło: GfK Polonia, Nielsen

Przekształcenia, jakie dokonały się w pierwszej dekadzie XXI wieku w tym zakresie w Polsce są podobne do zmian jakie dokonały się w społeczeństwach krajów wysokorozwiniętych w przeszłości.

W naszym kraju dokonują się one jednak znacznie szybciej i mają pewne cechy odrębne, do których można zaliczyć:

- posiadamy nadal dużą liczbę małych punktów handlowych pojedynczych właścicieli pracujących na granicy opłacalności,
- duża część (ok. 40%) społeczeństwa polskiego mieszka na terenach wiejskich, a ludność miast powyżej 200 tys. mieszkańców stanowi zaledwie 22% ludności, co nie sprzyja koncentracji sprzedaży w sklepach wielkopowierzchniowych,
- tradycyjne podejście polskiego konsumenta (badania GfK Polonia) wskazują, że nadal duża część społeczeństwa woli kupować w sklepach osiedlowych i polskie produkty,
- istnieje silna konkurencja między zagranicznymi korporacjami handlowymi w Polsce; w innych krajach jest ich najwyżej kilka, a u nas kilkanaście.

Wykres 5: Struktura handlu spożywczego w Polsce w latach 2013 – 2015 w %



*prognoza

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Euromonitor International

W Polsce nie wszystkie formaty handlu nowoczesnego rozwijały się w podobny sposób i w tym samym tempie jak w krajach rozwiniętych. Najszybciej w zwiększał się udział sprzedaży poprzez sklepy dyskontowe i supermarkety, a regres w ostatnich notowała sprzedaż w hipermarketach (wykres 5). Udział dyskontów w handlu artykułami spożywczymi wśród krajów Europy Środkowo – Wschodniej najwyższy był w Polsce⁵. Głównym czynnikiem tego wzrostu jest szeroki wybór produktów marek własnych oferujących wysoką jakość produktów za przystępną cenę.

Oprócz dyskontów w ostatnich latach bardzo szybko rozwijają się sklepy typu convenience. Formacji temu sprzyjają polscy konsumenci, którzy są bardziej skłonni do robienia mniejszych zakupów w sklepach typu convenience, zlokalizowanych w pobliżu miejsca ich zamieszkania i otwartych dłużej.

Silna konkurencja na polskim rynku powoduje wzajemne przenikanie się zasad i zacieranie się różnic w sprzedaży, obowiązujących dotychczas tylko w poszczególnych formatach. Również obowiązująca do niedawna w korporacjach handlowych specjalizacja dotycząca obsługi klientów poprzez poszczególne rodzaje formatów sprzedaży powoli zanika. Największe globalne korporacje handlowe jak: Tesco, Carrefour, Metro posiadają na naszym rynku zarówno hipermarkety, supermarkety, jak i sieci franczyzowe mniejszych sklepów, działających pod ich szyldami. Jedynym formatem, który może w niedługim czasie zniknąć z naszego rynku będą małe, niezależne, niezrzeszone sklepy.

⁵ Sklepy convenience zdobyły już 11% udziału w rynku , <http://www.dlahandlu.pl/40897.html>

Globalne korporacje handlowe odgrywają większą rolę niż wynika to z ich udziału w rynku. Spowodowały bowiem zmiany nie tylko w samym handlu, ale i otoczeniu. Mają wpływ m.in. na obroty handlu zagranicznego, produkcję przemysłu spożywczego, ceny produktów żywnościowych, zachowania konsumentów. Są najlepszym przykładem integracji pionowej i poziomej w sektorze rolno-spożywczym.

Reasumując, do efektów działalności korporacji handlowych w ostatnich latach na polskim rynku żywności można zaliczyć m.in. następujące tendencje:

- nastąpił silny wzrost konkurencji, który spowodował wzrost koncentracji w handlu, co spowodowało upadłość wielu małych sklepów oraz dynamiczny rozwój sieci franczyzowych i partnerskich; ewenementem polskiego handlu wewnętrznego jest duża liczba międzynarodowych sieci handlowych, podczas gdy w krajach rozwiniętych jest ich tylko kilka, dlatego należy spodziewać się, że w najbliższych latach z Polski wycofa się kilka z nich; wśród korporacji handlowych toczą się „walki konkurencyjne” o wzrost udziału w rynku oraz o obniżki cen, co jest korzystne dla konsumentów;
- w produkcji i sprzedaży stale zwiększa się udział artykułów żywnościowych oznaczonych markami własnymi korporacji globalnych, na co wpływ miała poprawa ich jakości oraz spowolnienie gospodarcze, w 2014 roku ich udział szacowano na około 24%;
- systematycznie zwiększa się udział w handlu nowoczesnych formatów sprzedaży, głównie korporacji globalnych oraz nowych technik komunikacyjnych, marketingowych, a także poprawa estetyki sklepów;
- zmniejszanie się liczby sklepów tradycyjnych skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla regionalnych hurtowni, małych i średnich producentów, rynków lokalnych, rynku pracy, dystrybutorów;
- funkcje hurtu przejmują producenci, centra usług logistycznych (prowadzone przez wyspecjalizowane firmy, głównie zagraniczne) oraz globalne korporacje handlowe;
- działalność korporacji handlowych zwiększa konkurencyjność na rynku artykułów spożywczych, także wśród firm produkcyjnych (praktyki monopsoniczne);
- duża część polskiego handlu zagranicznego, zwłaszcza eksportu produktami rolno-spożywczymi, odbywa się przez globalne korporacje handlowe i ma tendencję wzrostową, w 2013 roku było to około 7 mld zł;
- polski rynek handlu wewnętrznego upodabnia się do rynków w krajach rozwiniętych, zarówno pod względem oferty produktów żywnościowych, jak i zmian w społeczeństwie, wzrasta też świadomość polskiego konsumenta, który oprócz ceny coraz większą uwagę zwraca na jakość, terminy przydatności, markę;
- w wyniku wzrostu konkurencji w handlu artykułami spożywczymi wzrastają także nakłady na reklamy oraz na programy lojalnościowe klienta, dominujący udział mają globalne korporacje handlowe.

Do wyzwań, jakie czekają najprawdopodobniej handel żywnością w Polsce w najbliższych latach można zaliczyć:

- utrzymujące się wysokie znaczenie ceny w konkurowaniu na rynku żywności (pogłębione deflacja i silną konkurencją poprzez tzw. „wojny cenowe” prowadzone głównie przez globalne korporacje handlowe),
- wzrost efektywności gospodarowania,
- wzrost znaczenia pozamaterialnych czynników konkurowania (wizerunek firmy, marki własne),
- multiformatowość (łączenie w jednej firmie różnych formatów),
- dynamiczny rozwój handlu e-commerce,
- wdrażanie nowych technik informatycznych obsługi i informacji klienta,
- nowe regulacje prawne dotyczące handlu i jego dostawców,
- niską dynamikę wzrostu krajowego spożycia,
- nielojalność klientów oraz próby przekonania ich poprzez działania prokonsumenckie,
- wzrost konkurencyjności powodujący rosnące znaczenie zarządzania ryzykiem,

- rozszerzenie działalności o nowe formaty handlu lub modyfikację istniejących,
- szybki rozwój sieci poprzez franczyzę⁶.

4. Zakończenie

Procesy globalizacji, w tym wynikające z działalności handlowych korporacji transnarodowych, przyczyniły się do unowocześnienia handlu detalicznego w Polsce, poprzez wzrost powierzchni sprzedaży ogółem i średniej powierzchni sklepów, poprawę organizacji handlu i podniesienie konkurencyjności jego przedsiębiorstw. Z tego procesu korzyści odnoszą też konsumenci (większa oferta rynkowa i niższe ceny) oraz producenci, którzy wygrają walkę konkurencyjną i uzyskają dostęp do globalnych konsumentów, także za pośrednictwem globalnych sieci handlowych.

Niewiadomą w kwestii przyszłego modelu handlu w Polsce jest postawa klientów, czy przyjmą i w jakim stopniu „globalny” wzorzec konsumpcji, czy też będą kontynuować preferowanie wyrobów od polskich przetwórców. Po okresie rosnącego zainteresowania zakupami i spędzaniem czasu w wielkich domach handlowych, obserwuje się pierwsze symptomy odwrócenia tej tendencji i powrót do małych i średnich sklepów osiedlowych. Badania rynkowe w Polsce wykazują już obecnie zauważalny brak lojalności klientów wobec określonej firmy handlowej, odmiennie niż jest to w rozwiniętych gospodarczo krajach Europy. Wzrasta też świadomość polskiego konsumenta, który oprócz ceny coraz większą uwagę zwraca na jakość, terminy przydatności, markę itp.

W perspektywie kilku, kilkunastu lat nastąpi zapewne w Polsce dalsza koncentracja handlu detalicznego i konsolidacja zagranicznych korporacji handlowych, przez co zmniejszy się ich liczba. Dokona się to zarówno na skutek weryfikacji ich działalności na polskim rynku, jak również na skutek fuzji i przejęć w Europie lub na świecie.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że druga dekada XXI wieku w polskiej gospodarce żywnościowej będzie „należała” do handlowych korporacji transnarodowych, zarówno z uwagi na wzrost ich znaczenia w łańcuchu żywnościowym (powiązania z otoczeniem) oraz dokonujących się zmian własnościowych, a także szybkiego rozwoju nowoczesnych form sprzedaży, zwłaszcza sprzedaży przez Internet.

Literatura

1. Karcz S., Plutecki P. 2013: *Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni*, <http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/temat-tygodnia/4484>
2. Kłosiewicz-Górecka U., *Handel wewnętrzny w Polsce: Rynek artykułów żywnościowych*, wyd. IBRKK, Warszawa 2013.
3. Kłosiewicz-Górecka U., *Problemy zrównoważonego rozwoju różnych formatów handlu w Polsce*. Ministerstwo Gospodarki 11.03.2013
4. Konior M., *Handel detaliczny na eurorynku – internacjonalizacja i koncentracja*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 776, Szczecin 2013, s.74
5. *Lista 300 sieci detalicznych i hurtowych w Polsce /W:/ Rynek Spożywczy nr 1 2014*
6. *Lista 500. Największe firmy Rzeczpospolitej*, Rzeczpospolita 13.05.2015 r.
7. Mazurkiewicz P., *Koniec ekspansji dyskontów w Polsce*. Rzeczpospolita 9.01.2015
8. *Rynek Wewnętrzny 2009–2013*, GUS, Warszawa.

⁶ U. Kłosiewicz – Górecka (2014) referat pt. *Węzłowe problemy rozwoju strefy handlu w Polsce* na konferencji naukowej w dn. 27.01.2014 r. pt. *Przedsiębiorstwa handlowe w okresie spowolnienia gospodarki*, zorganizowanej przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK) we współpracy z Polską Organizacją Handlu i Dystrybucji (POHiD), *Handel Wewnętrzny nr 2*, 2014

Summary

THE IMPACT ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS TO MODERNIZE TRADE FOOD IN POLAND

This articles describes the development of the largest trade transnational corporations in Poland and a characteristic of the major changes in ownership and organization that have taken place over the last few years, directly or indirectly, for their cause in food trade. A large number of commercial corporations makes the process of change in food trade in our country has grown faster and slightly different way than it did in other countries. As a result, the retail in Poland has become a modern in terms of forms of selling and offered assortment and currently it is different from the food trade in the developed countries of the European Union.

Marek Dziura

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Karolina Dąbek

Studium Doktoranckie Wydziału Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SEKTOR WYSOKIEJ TECHNIKI A PROCESY RESTRUKTURYZACJI W POLSCE¹

Streszczenie

W strukturze gospodarczej Polski dominuje produkcja dóbr nisko przetworzonych, głównie materiałowo-energo- i pracochłonnych, o niskim wkładzie wiedzy i innowacyjności. Udział przemysłów wysokiej techniki stanowiących w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo główne źródło wzrostu gospodarczego, jest w Polsce zbyt niski. Wzrost udziału tych przemysłów powinien stanowić główny kierunek przemian strukturalnych w gospodarce, w tym przede wszystkim w przemyśle. Strategia rozwoju sektora wysokiej techniki powinna być elementem polityki gospodarczej państwa ukierunkowanej na intensyfikację źródeł innowacyjności, poprawę konkurencyjności i kształtowanie nowoczesnej struktury gospodarki.

1. Wprowadzenie

W dobie globalizacji, kiedy aspekt konkurencyjności rozpatruje się w kontekście międzynarodowym, szczególnego znaczenia nabierają zmiany technologiczne, jako kluczowe czynniki decydujące o przewadze komparatywnej. W dzisiejszych czasach to zdolność do absorpcji nowych technologii i technik staje się kluczową determinantą powodzenia gospodarczego. Sektor wysokiej techniki, z uwagi na wysokie natężenie procesów badawczych i rozwojowych jest szczególnym sektorem, którego analiza dostarcza nie tylko informacji o wpływie działalności B+R, ale również o konkurencyjności i zdolności gospodarki do absorpcji rezultatów prac dziedzin nauki i techniki.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

2. Sektor wysokiej techniki a konkurencyjność polskiej gospodarki

Określenia wysoka technika zwykło się używać w odniesieniu do analiz handlu zagranicznego. Na ich podstawie można ocenić stopień konkurencyjności danej gospodarki. Do wysokiej techniki zaliczane są dziedziny o wysokiej naukochłonności utożsamianej z wysoką intensywnością procesów badawczo-rozwojowych. Dziedziny charakteryzuje wysoka innowacyjność, kapitałochłonność, znaczne ryzyko inwestycyjne, krótki cykl życia produktów i procesów, wysoki poziom współpracy naukowo - technicznej.

Efektywność innowacji stanowi ważną kwestię, szczególnie istotną dla skutecznego kreowania polityki innowacyjnej. Efektywność ta jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstw do przenoszenia poniesionych w związku z działalnością B+R nakładów na wymierne efekty, a więc korzyści, wyjaśniane sprzężoną relacją wskaźników „input/output”. Wskaźniki z zakresu wysokiej techniki należą z kolei do trzeciej grupy tzw. *impact indicators* i służą do określenia wpływu jaki sektor nauki i techniki wywiera na funkcjonowanie całej gospodarki. Analiza wskaźników w tych trzech obszarach daje w zasadzie pełny obraz efektywności technologicznej w danym kraju.

Konkurencyjność gospodarki bazująca na takich fundamentach, wpływa na poprawę poziomu życia ludności, co jest nadrzędnym celem polityk społeczno-gospodarczych.

Na tle przetwórstwa przemysłowego przedsiębiorstwa wysokiej techniki okazują się być grupą odznaczającą się wyższą dynamiką liczebności na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Jak wskazują dane szczegółowe, sektor ten nie jest homogeniczny, tzn. charakteryzują go różnice wewnętrzne, wynikające ze specyfiki poszczególnych grup działów.

O ile w ostatnich dwunastu latach w przetwórstwie przemysłowym nastąpiło przejście podmiotów z sektora mikro i dużych do małych i średnich przedsiębiorstw, a więc przedsiębiorstwa mikro rosły zwiększając swoje zatrudnienie, o tyle w sektorze wysokiej techniki doszło do nieznacznego zwiększenia udziału przedsiębiorstw mikro i małych, kosztem średnich i największych podmiotów. Być może zmiany zatrudnieniowe w tej grupie są efektem zmian w automatyzacji procesów produkcyjnych, nie wymagających dotychczasowych nakładów pracy, bądź też mogą świadczyć o gorszej sytuacji sektora.

Konkurencyjność polskiej gospodarki, czyli jej zdolność do tworzenia większego bogactwa i konkurencji na rynku światowym, jest w stosunku do innych, wysoko rozwiniętych gospodarek bardzo mała². Jest to niewątpliwie jeden z najistotniejszych problemów współczesnej gospodarki polskiej. Niska konkurencyjność naszej gospodarki przejawia się tym, że Polska osiąga, w długim okresie, na tle innych krajów niższy poziom dochodu narodowego, niższy poziom zatrudnienia, niższy poziom życia swoich obywateli jak również niską pozycję międzynarodową i wpływ na międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Na niski poziom konkurencyjności naszego kraju wpływa szereg czynników, między innymi zła struktura zatrudnienia, niska wydajność pracy, niski poziom rozwoju nauki i techniki, mały udział eksportu w produkcji krajowym brutto. Czynniki te są następstwem niekorzystnej struktury produkcji w polskiej gospodarce, w której dominuje sektor surowcowy oraz produkcja niskoprzetwo-

² Konkurencyjność międzynarodowa jest terminem bardzo niejednoznacznie rozumianym, stąd w literaturze ekonomicznej znaleźć można wiele definicji tego pojęcia. Opublikowany w 1994 roku raport przygotowany przez World Economic Forum & International Management Development definiuje konkurencyjność w sposób następujący: „Zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa i konkurencji na rynku światowym”. Według raportu, zdolność konkurencyjna państwa jest rezultatem przekształcenia już istniejących (na przykład bogactwa naturalne), lub wytworzonych (na przykład infrastruktura) zasobów kraju lub dzięki procesom (na przykład produkcji) w wyniki ekonomiczne. W publikacjach EWG stwierdza się, że „przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania na rynku krajowym równowagi między importem i produkcją wewnętrzną, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie. Z kolei OECD definiuje konkurencyjność jako „zdolność firm, sektorów, regionów i obszarów ponadnarodowych do generowania relatywnie wysokich przychodów produkcji i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach trwałego poddania się konkurencyjności międzynarodowej”, M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcie i sposoby mierzenia*, IRiSS, Warszawa 1995, s. 8-9.

rzona. Udział przemysłów wysokiej i średnio-wysokiej technologii w polskiej produkcji przemysłowej stanowi zaledwie około 10%.³

Kluczowym czynnikiem określającym zdolność konkurencyjną kraju jest poziom nauki i techniki. Rozwój sektora wysokiej techniki umożliwiłby korzystne zmiany w tym zakresie. Wraz z rozwojem produkcji wysoko przetworzonej i zaawansowanej technologicznie wiąże się bowiem dyfuzja postępu technicznego w gospodarce. Źródła postępu technicznego i technologicznego w sektorze wysokiej techniki wynikają przede wszystkim ze stosowanych tam na wysoką skalę badań naukowych. Zaawansowane technologie wykorzystywane przy produkcji jak również wysoko przetworzone dobra, wynalazki - będące efektem ich wdrożenia wynikają z intensywnych prac badawczo-rozwojowych. Duże nakłady na badania i rozwój, w sektorze wysokich technologii owocują wysoką innowacyjnością produktową. Następuje wzrost konkurencyjnej podaży na rynku krajowym wyrobów o wysokiej wartości dodanej, zdyswersyfikowanych i o unikalnych cechach. Wzmoczona konkurencja technologiczna pomiędzy przedsiębiorstwami, w sektorze *high-tech*, prowadzi także do ciągłego doskonalenia parametrów jakościowych wyrobów. W sektorze tym występuje zjawisko stałej i stosunkowo szybkiej zmienności jakości (poziomu wartości użytkowej).

Udoskonalone wyroby, przypominają wcześniejsze tylko z nazwy. Bardzo wyraźnie zwiększa się bowiem ich efekt użytkowy, mierzony parametrami techniczno-ekonomicznymi, rośnie także liczba elementów składowych tworzących dany wyrób. Nowe udoskonalone maszyny i urządzenia można traktować tym samym jako wielokrotność dawnych. Tak więc przemysły *high-tech* oparte na najnowszych osiągnięciach techniki są niewątpliwie nośnikiem postępu technicznego. Postęp ten będzie ulegać rozprzestrzenianiu w miarę wzrostu ilościowego sektora wysokiej techniki, bowiem powodzenie przedsięwzięć w obszarze produkcji dóbr *high-tech*, będzie zachęcać do ich imitacji, oraz prób wprowadzania na rynek nowych produktów zaawansowanych technologicznie przez inne przedsiębiorstwa. W ślad za rozwojem sektora wysokich technologii będzie dokonywać się także postęp techniczny w pozostałych działach gospodarki, ponieważ znacząca część produkcji *high-tech* jest następnie wykorzystywana w przemyśлах średniej i niskiej techniki. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych technologicznie urządzeń i maszyn przy produkcji wzrośnie efektywność tych działów, jak również oferowanych przez nie produktów. Sektor wysokiej techniki może więc stać się motorem rozwoju i poprawy konkurencyjności całej gospodarki.

Sektor wysokiej techniki stanowi w Polsce ogromne pole do wzrostu produkcji. Istniejące bowiem w naszej gospodarce przemysły wysokiej techniki nie zaspokajają w pełni wysokiego popytu krajowego na dobra wysokoprzetworzone i o wysokim zaawansowaniu technologicznym. Niski udział przemysłów wysokiej techniki w polskiej produkcji przemysłowej, skutkuje bardzo wysokim importem w zakresie tych produktów. Popyt na produkty sektora wysokiej techniki, charakteryzuje się wysoką dynamiką wzrostu - wynika to między innymi z tego, że dobra wysokoprzetworzone, cechujące się wysokim poziomem innowacyjności kreują dodatkowy popyt, przyczyniają się do powstawania nowych potrzeb konsumpcyjnych. Wykorzystanie przez polskich producentów ogromnego potencjału rynkowego, jaki stanowi sektor wysokiej techniki umożliwiłoby wzrost zatrudnienia, dalszy wzrost popytu konsumpcyjnego i inwestycyjnego, wzrost dochodu narodowego, ograniczenie importu, a co za tym idzie poprawę w bilansie płatniczym i z pewnością znalazłoby to swój wyraz w poziomie konkurencyjności gospodarki.

3. Charakterystyka przedsiębiorstw wysokiej techniki

Zgodnie z klasyfikacją przetwórstwa przemysłowego wg poziomów techniki (OECD 1997) szczególne kategorie wliczane w skład wysokiej techniki to:

³ K. Turski, *Rozwój sektora wysokich technologii a konkurencyjność polskiej gospodarki*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2010.

- Produkcja statków powietrznych i kosmicznych (353),
- Produkcja wyrobów farmaceutycznych (244),
- Produkcja maszyn biurowych i komputerów (30),
- Produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych (32),
- Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków (33).

Warto nadmienić, że podział ten stanowi efekt żmudnych prac metodologicznych podjętych przez Sekretariat OECD w 1993 roku, bazujących na danych kilkunastu najbardziej rozwiniętych krajów. Klasyfikacja ta w sposób wszechstronny wyodrębnia 4 kategorie: wysoką, średnio-wysoką, średnio-niską i niską technikę. Natomiast wcześniejsza terminologia dzieliła przetwórstwo przemysłowe w zależności od udziału nakładów na B+R w wartości sprzedaży na 3 główne kategorie: wysoką (pow. 4%), średnią (od 1% do 4%) i niską technikę (poniżej 1%), jednocześnie do wysokiej techniki zaliczając następujące grupy wyrobów: sprzęt lotniczy, komputery – maszyny biurowe, elektronika – telekomunikacja, środki farmaceutyczne, aparatura naukowo-badawcza, maszyny elektryczne i nieelektryczne, chemikalia oraz uzbrojenie.

Analizując sytuację w Polsce, okazuje się, że wśród działów PKD przetwórstwa przemysłowego żaden nie przekracza pułapu 4% udziału nakładów B+R w wielkości sprzedaży¹. Najwyższy wskaźnik osiąga grupa: Produkcja statków powietrznych i kosmicznych – prawie 4% (szacunki z uwagi na występowanie tajemnicy statystycznej, tak więc wskaźnik ten w rzeczywistości może nawet przekraczać pułap graniczny).

Badania Sekretariatu OECD odnośnie do obu metodologii dowiodły ponadto, że najwyższe miejsca w rankingu dziedzin wysokiej techniki nie zmieniły się. Tak więc inwestowanie w B+R sprzyja zaawansowaniu technologicznemu bądź też na odwrót zaawansowanie technologiczne sprzyja inwestowaniu w B+R. Tym samym zależność ta rozwiązała jeden z ważniejszych problemów definicyjnych mianowicie czy dziedzinę wysokiej techniki reprezentują producenci zaawansowanych technologii czy raczej ich użytkownicy. Warto nadmienić, że pełnymi danymi wg grup wyrobów dysponują nieliczne kraje. Dlatego też znacznie częściej stosowana metodą jest metoda dziedzinowa. Obecnie toczy się dyskusja nad zmianami w zakresie stosowanej terminologii, której efekty uzyskamy w następnych latach. Sektor wysokiej techniki jest wyjątkowy. Badania wskazują, że występuje tu największa koncentracja procesów związanych z działalnością innowacyjną. Niniejsza analiza ma za zadanie odpowiedzieć m.in. na pytania czy sektor wysokiej techniki się zmienia? Czy zmienia się szybciej niż przemysł? Jaka jest zyskowność tej gałęzi? Jak jest innowacyjność tego sektora?

Wiele przedsiębiorstw w Polsce, zaliczanych do dziedzin wysokiej techniki wg listy OECD, nie spełnia podstawowych jej wymogów.⁴ Charakter sektora wysokiej techniki w Polsce jest efektem restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw bardziej niż prywatnej przedsiębiorczości. rozpatrując regiony dominują województwa: mazowieckie, wielkopolskie, pomorskie oraz małopolskie. Z uwagi na znaczenie kapitału zagranicznego w transferze technologii niepokój budzi jego niskie zaangażowanie, podobnie jak niski udział przedsiębiorstw nowopowstałych w tym sektorze.

W tabeli 1 zaprezentowano intensywność działalności B+R według poziomu zaawansowania techniki w Polsce w celu weryfikacji naukochłonności poszczególnych działów w odniesieniu do metodologii OECD.⁵ Nakłady bezpośrednie i pośrednie szacowano na poziomie nakładów na prace badawcze i rozwojowe, dedykowanych poszczególnym działom PKD, wykazanych w badaniu zgodnym z metodologią *Podręcznika Frascati (Działalność badawcza i rozwojowa, formularz PNT-01)*. Jednocześnie wykorzystano wyniki badania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w celu oszacowania odsetka

⁴ Wojnicka, E., Rot, P., Piekarec, T. współpraca Popławski, W., *Sektor przedsiębiorstw wysokiej technologii w Polsce*, IBnGR, Polska Regionów Nr 24, Gdańsk 2000.

⁵ Wszystkie dane zaprezentowane w tabelach kończą się na 2011 roku ze względu na brak jednolitych danych dla lat późniejszych.

przedsiębiorstw innowacyjnych i ponoszących nakłady na prace badawcze i rozwojowe (*Działalność innowacyjna*, formularz PNT-02).

Przedsiębiorstwa wysokiej techniki w 2011 r. były w 35,1% innowacyjne, zaś 15,6% z nich prowadziło własne prace badawcze i rozwojowe, przy czym przeciętne nakłady na prace B+R w podmiotach, które takie nakłady wykazały, wynosiły 3 550 tys. zł. Analogicznie przedsiębiorstwa średnio-wysokiej techniki były w 33,1% innowacyjne, 9,2% spośród nich poniosło nakłady wewnętrzne na prace B+R, a przeciętne nakłady wyniosły 2 564 tys. zł. W przedsiębiorstwach średnio-niskiej techniki przeciętne nakłady poniesione na prace B+R wyniosły 1 436 tys. zł, zaś w przedsiębiorstwach niskiej techniki – 1 217 tys. zł.

Tabela 1: Innowacyjność i naukochłonność w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego według poziomu techniki w 2011r.

Poziom techniki	Przedsiębiorstwa		Intensywność bezpośrednich i pośrednich prac B+R
	Innowacyjne	Które poniosły nakłady wewnętrzne na prace badawcze i rozwojowe	
	w %		
Wysoki	35,1	15,6	1,65
Średnio-wysoki	33,1	9,2	0,30
Średnio-niski	17,8	2,4	0,11
Niski	10,3	0,7	0,10

Objaśnienia:

Od 2011 r. nastąpiła zmiana metodologii szacowania wskaźnika – obejmuje on również nakłady szkół wyższych. Wskaźnik ustalany zgodnie z metodologią stosowaną w latach poprzednich, przyjmując następujące wartości dla 2011 r.: dla wysokiej techniki – 1,58, średnio-wysokiej – 0,27, średnio-niskiej – 0,10, niskiej – 0,09.

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.

W 2011 r. przychody netto ze sprzedaży produktów w przedsiębiorstwach należących do działów PKD zaliczanych do wysokiej i średnio-wysokiej techniki stanowiły 32,4% przychodów netto ze sprzedaży produktów w *przetwórstwie przemysłowym* (z czego przychody wysokiej techniki – 5,4%). Według Eurostatu w 2010 r. (ostatnie dostępne dane) liczba podmiotów wysokiej techniki w *przetwórstwie przemysłowym* w Polsce stanowiła 6,4% w grupie tych podmiotów w UE.

Podmioty prowadzące działalność w działach PKD zaliczanych do wysokiej techniki w 2011 r. stanowiły 2,3% aktywnych przedsiębiorstw w przetwórstwie przemysłowym, o liczbie pracujących powyżej 9 osób. Z tej populacji 13,5% przedsiębiorstw zaliczono do działów średnio-wysokiej techniki. Zdecydowaną większość (74,4%) spośród przedsiębiorstw wysokiej techniki stanowiły podmioty z działu 26 – *Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych*, 21,0% stanowiły podmioty z działu 21 – *Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych*, a pozostałe podmioty zaliczane były do grupy 30.3 – *Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn*. Wśród przedsiębiorstw średnio-wysokiej techniki najliczniejszą grupę (40,0%) tworzyły podmioty z działu 28 – *Produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowana*. Podmioty z działów: 27 – *Produkcja urządzeń elektrycznych*, 20 – *Produkcja chemikaliów i wyrobów*

chemicznych oraz 29 – *Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli* stanowiły wśród podmiotów średnio-wysokiej techniki po około 17%.

Tabela 2: Struktura liczby podmiotów, przychodów netto ze sprzedaży oraz eksportu produktów w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego według poziomu techniki w 2011r. (w %)

Poziom techniki	Liczba podmiotów	Przychody netto ze sprzedaży produktów	Przychody netto ze sprzedaży produktów na eksport
Wysoki	2,3	5,4	8,3
Średnio-wysoki	13,5	27,3	41,8
Średnio-niski	34,9	35,8	27,3
Niski	49,3	31,3	22,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.

Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów w działach wysokiej i średnio-wysokiej techniki był w 2011 r. ponad dwukrotnie wyższy niż udział liczby podmiotów, zaś w przypadku eksportu produktów – ponad trzykrotnie wyższy.

Liczba pracujących w przetwórstwie przemysłowym, szacowana na podstawie wyników Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności, wykazuje strukturę zbliżoną do struktury przychodów netto ze sprzedaży produktów w górnych partiach piramidy zaawansowania techniki. Najliczniejszą grupę – 45,3% stanowią pracujący w niskiej technice (w 49,3% podmiotów, wykazujących 31,3% przychodów ze sprzedaży przetwórstwa przemysłowego). Zatrudnienie kobiet w przetwórstwie przemysłowym koncentruje się w niskiej technice (58,2% kobiet).

Tabela 3: Struktura pracujących w przetwórstwie przemysłowym według poziomu techniki w 2011r.

Poziom techniki	Udział (w %)
Wysoki	2,3
Średnio-wysoki	13,5
Średnio-niski	34,9
Niski	49,3
Ogółem	100,0

Objasnienia:

Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności - dane średnioroczne; łącznie z podmiotami o liczbie pracujących do 9 osób.

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.

W Polsce widoczne są różnice w rozmieszczeniu przestrzennym podmiotów wysokiej i średnio-wysokiej techniki. Ich odsetek w 2011 r. w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego powyżej średniej krajowej (15,9%) kształtował się w województwach: śląskim (20,4%), mazowieckim (20,3%), dolnośląskim (20,2%), pomorskim (16,9%) oraz podkarpackim (16,2%). Dla podmiotów wysokiej techniki odsetek powyżej krajowego (2,3% podmiotów przetwórstwa przemysłowego) odnotowano w województwach: mazowieckim (4,8%), dolnośląskim i pomorskim (po 3,3%) małopolskim (2,9%) oraz lubuskim (2,4%).

Największy udział w przychodach netto ze sprzedaży produktów z wysokiej i średnio-wysokiej techniki w przetwórstwie przemysłowym odnotowano w 2011 r. w województwie dolnośląskim 58,1% (o 25,2 p.proc. powyżej średniej krajowej); znaczny odsetek zanotowano również w województwie lubuskim – 46,1% oraz śląskim – 45,0%. Wysoką koncentrację przychodów netto ze sprzedaży produktów zarejestrowano także w województwie małopolskim, w którym 14,2% podmiotów wysokiej i średnio-wysokiej techniki wykazało 39,7% przychodów ze sprzedaży w przetwórstwie przemysłowym.

W przychodach netto ze sprzedaży produktów podmiotów spoza przetwórstwa przemysłowego 59,2% stanowiły usługi (sekcje G-U). Przychody netto ze sprzedaży produktów w rodzajach działalności klasyfikowanych do usług opartych na wiedzy w usługach ogółem stanowiły 57,9%, w usługach mniej wiedzochłonnych – 42,1%. Przychody ze sprzedaży usług wysokiej techniki stanowiły 15,5%, a usług rynkowych opartych na wiedzy (z wyłączeniem usług finansowych) – 11,4%.

Tabela 4: Struktura przychodów netto ze sprzedaży produktów w usługach (sekcje G-U) według stopnia zaangażowania wiedzy w 2011 r.

Usługi	Sekcje	Udział (w %)
Usługi oparte na wiedzy	Wysokiej techniki	15,5
	Rynkowe (z wyłączeniem finansowych i wysokiej techniki)	11,4
	Finansowe	17,1
	Inne	13,9
Usługi mniej wiedzochłonne	Rynkowe	40,4
	Inne	1,7

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.

Wśród podmiotów usług wysokiej techniki podmioty z działu 61 – *Telekomunikacja* wykazały przychody netto ze sprzedaży produktów na poziomie 52,6% sprzedaży produktów z działów usług wysokiej techniki oraz 20,6% eksportu z tych działów. Podmioty prowadzące *Działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązaną* (dział 62) nie wykazywały wysokiego odsetka przychodów netto ze sprzedaży – przychody z tego działu stanowiły 16,2% spośród usług wysokiej techniki, ale udział eksportu tych usług był najwyższy – 53,2%. Podmioty prowadzące działalność zakwalifikowaną do usług wysokiej techniki spośród podmiotów sektora ICT wykazały 74,8% przychodów netto ze sprzedaży w usługach wysokiej techniki, zaś eksportu – 82,8%.

Tabela 5: Struktura pracujących w usługach (sekcje G-U) według stopnia zaangażowania wiedzy w 2011 r.

Usługi	Sekcje	Udział (w %)
Usługi oparte na wiedzy	Wysokiej techniki	3,4
	Rynkowe (z wyłączeniem finansowych i wysokiej techniki)	7,6
	Finansowe	4,2
	Inne	38,0
Usługi mniej wiedzochłonne	Rynkowe	42,9
	Inne	3,9

Objaśnienia:

Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności - dane średnioroczne; łącznie z podmiotami o liczbie pracujących do 9 osób.

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.

Udział pracujących w usługach opartych na wiedzy w liczbie pracujących ogółem w usługach (sekcje G-U) w 2011 r. wynosił 53,2%, zaś w usługach mniej wiedzochłonnych – 46,8%. W usługach wysokiej techniki pracowało 3,4%, przy czym wśród kobiet pracujących w usługach odsetek ten wynosił 1,2%. Najwyższy udział kobiet w sektorze usług odnotowano w pozostałych usługach opartych na wiedzy, gdzie kobiety stanowiły 26,0% pracujących ogółem w sektorze usług.

Tabela 6: Import i eksport produktów wysokiej techniki (ceny bieżące, w mld zł)

Lata	Eksport	Import
2007	11,5	42,3
2008	17,4	49,4
2009	24,2	54,5
2010	29,1	62,3
2011	28,8	63,6

Objaśnienia:

Według Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Handlu - SITC Rev. 4.

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.

Tabela 7: Udział importu i eksportu produktów wysokiej techniki w imporcie i eksporcie ogółem (w %)

Lata	Eksport	Import
2007	3,0	9,3
2008	4,3	9,9
2009	5,7	11,8
2010	6,0	11,6
2011	5,2	10,3

Objaśnienia:

Według Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Handlu - SITC Rev. 4.

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.

Według ostatnich dostępnych danych (za 2008 r.), największy udział w światowym eksporcie produktów wysokiej techniki miały Chiny – bez Hong Kongu (21,0%), Unia Europejska (16,3%) i Stany Zjednoczone (16,3%). Pozostałe kraje miały udział w eksporcie produktów wysokiej techniki mniejszy niż 10%. W Unii Europejskiej wartość eksportu produktów wysokiej techniki w 2011 r. była na poziomie 240,2 mld EUR, co oznacza wzrost wobec roku poprzedniego o 21,6 mld EUR. W krajach europejskich największym eksporterem produktów wysokiej techniki były Niemcy (133,2 mld EUR w 2010 r. i 142,2 mld EUR w 2011 r.), Niderlandy (odpowiednio 80,5 mld EUR i 83,1 mld EUR), Francja (odpowiednio 80,1 mld EUR i 79,7 mld EUR) oraz Wielka Brytania (odpowiednio 55,3 mld EUR i 59,7 mld EUR). Eksport produktów wysokiej techniki z Polski był szacowany przez Eurostat na poziomie 7,3 mld EUR w 2010 r. i 7,0 mld EUR w 2011 r.

W 2008 r. (ostatnie dostępne dane) największymi importerami produktów wysokiej techniki były kraje Unii Europejskiej (18,1%), Chiny (16,8%) i Stany Zjednoczone (16,6%). W 2010 r. lider w imporcie produktów wysokiej techniki – Unia Europejska, zanotowała wartość importu tych produktów na poziomie 273,4 mld EUR, w 2011 r. spadła ona do 267,2 mld EUR. Bilans handlu zagranicznego Unii Europejskiej w zakresie produktów wysokiej techniki był w obu latach ujemny. Spośród krajów europejskich najkorzystniejsze saldo bilansu handlu zagranicznego produktów wysokiej techniki w latach 2010-2011 odnotowano w Niemczech, Francji oraz na Węgrzech. Udział eksportu produktów wysokiej techniki w eksporcie ogółem wśród krajów, dla których są dostępne dane za lata 2010 i 2011, najwyższy był na Malcie (odpowiednio 32,9% i 30,1%). Wysoki poziom odnotowano również w Luksemburgu, na Węgrzech oraz w Irlandii.

4. Finansowanie przedsiębiorstw wysokiej techniki

W latach 1990-2008 dynamiczny rozwój przedsiębiorczości, dobra koniunktura na rynkach światowych, rosnące inwestycje oraz wymiana handlowa wpłynęły na wysoki wzrost gospodarczy nadając mu również trwały charakter. Dodatkowo, rynek pracy charakteryzują zmniejszająca się stopa bezrobocia oraz rosnąca liczba zatrudnionych. Wzrost produkcji, rentowności oraz potencjalnej nadwyżki finansowej (obserwowany od połowy lat 90.) wpłynął na ożywienie działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw i dynamiczny rozwój sektora MSP. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski spowodował transfer nowych technologii, *know-how*, rozwój działalności B+R. Zmiany w polskiej gospodarce należy tym samym ocenić korzystnie.

Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna w przedsiębiorstwach sektorów wysokiej techniki w 2011 r. była finansowana przede wszystkim ze środków sektora rządowego (6,5 mld zł), z których sfinansowano 55,8% nakładów wszystkich podmiotów. W sektorach instytucjonalnych rządowym oraz szkolnictwa wyższego udział finansowania nakładów z tego źródła był jeszcze wyższy i wyniósł odpowiednio 76,9% i 72,4%, zaś w sektorze przedsiębiorstw i sektorze prywatnych instytucji niekomercyjnych był znacznie niższy stanowiąc odpowiednio 12,7% i 5,8%. Największą część środków pochodzących z sektora rządowego przeznaczono na badania i prace rozwojowe prowadzone przez sektor rządowy 47,6% ogółu środków. W sektorze szkolnictwa wyższego środki pochodzące z sektora rządowego stanowiły 45,6% (w tym w szkołach publicznych – 43,9%).

W 2011 r. zaobserwowano wzrost udziału środków przedsiębiorstw krajowych w finansowaniu działalności B+R o 3,7 p.proc. do poziomu 2,9 mld zł, co stanowiło 28,1% wszystkich nakładów. Środki pozyskane z zagranicy finansowały 13,4% wszystkich nakładów (1,2 mld zł), natomiast środki szkół wyższych – 2,4% (0,3 mld zł).

Fundusze przedsiębiorstw krajowych były w 87,7% wykorzystywane w sektorze rodzimym, w którym dodatkowo zostało ulokowane 44,5% (62,3 mln zł) środków przedsiębiorstw zagranicznych finansujących działalność B+R w Polsce. Fundusze zagranicznych przedsiębiorstw inwestowane w badania naukowe oraz prace rozwojowe wyniosły w sumie 140,2 mln zł, a łącznie ze środkami przedsiębiorstw krajowych stanowiły w finansowaniu krajowych prac B+R 29,3%. W sektorze rządowym wykorzystano 9,1% ogółu środków przedsiębiorstw krajowych (0,3 mld zł), natomiast w sektorze szkolnictwa wyższego – 3,2% (0,1 mld zł).

Analizując zaangażowanie środków własnych w finansowaniu badań naukowych i prac rozwojowych w poszczególnych sektorach instytucjonalnych w 2011 r. zaobserwowano, że największy udział takich środków w nakładach całego sektora odnotowano w sektorze przedsiębiorstw (79,2% ogółu poniesionych nakładów), z którego pochodziło 79,3% wszystkich środków własnych finansujących nakłady na B+R. Znaczny udział środków własnych w finansowaniu takich prac odnotowano w niepublicznych szkołach wyższych (55,9%), jak również w sektorze prywatnych instytucji niekomercyjnych (42,4%). Przeciętna wartość wskaźnika zaangażowania środków własnych w nakłady na prace B+R wynosiła w kraju 30,1%, natomiast najniższa była w szkołach publicznych (6,1%).

Środki z zagranicy na działalność badawczo-rozwojową w 2011 r. pozyskało 19,4% podmiotów aktywnych w sferze badań i prac rozwojowych. Największy udział podmiotów finansujących prace B+R z funduszy zagranicznych podmiotów odnotowano w sektorze rządowym (50,3% podmiotów) oraz w sektorze szkolnictwa wyższego (44,9%). Liczba podmiotów, które finansowały nakłady ze środków pochodzących z zagranicy w tych sektorach stanowiła odpowiednio 41,4% oraz 34,0% wszystkich podmiotów korzystających z zagranicznych źródeł finansowania. Mniejszy udział liczby podmiotów przypadł na sektor szkolnictwa wyższego (21,4%) oraz sektor prywatnych instytucji niekomercyjnych (3,3%). Spośród Państwowych Instytutów Badawczych środki zagraniczne na prace B+R wykorzystano 85,7% podmiotów, przy czym wśród wszystkich instytutów badawczych odsetek ten wyniósł 69,8%, zaś wśród instytutów naukowych Polskiej Akademii Nauk – 72,9%.

W 2011 r. najwyższy udział środków zagranicznych w środkach przeznaczonych na B+R ogółem odnotowano w sektorze prywatnych instytucji niekomercyjnych (42,7%). Pozostałymi sektorami, w których udział środków zagranicznych w środkach przeznaczonych na B+R ogółem przewyższa przeciętną wysokość środków z zagranicy w nakładach ogółem (wynoszącą 13,4%) jest sektor szkolnictwa wyższego (18,4%) oraz sektor rządowy (15,2%).

Wśród instytutów badawczych udział ten wyniósł 13,2%, zaś wśród instytutów naukowych PAN – 21,0%. W 2011 r. 13,7% środków przeznaczonych na prace B+R stanowiły środki wykorzystane w przedsiębiorstwach z przewagą kapitału zagranicznego; stanowiło to 45,4% środków wydatkowanych przez podmioty z sektora przedsiębiorstw.

Środki wyasygnowane przez rząd na naukę (dział 730) w 2011 r. wyniosły 4 510,9 mln zł (Ustawa budżetowa na rok 2011 z 20 stycznia 2011 r., Dz. U. z 9 lutego 2011 r. Nr 29, poz. 150). Planowane w budżecie państwa wydatki na naukę stanowiły 1,4% wszystkich wydatków budżetu państwa. Według wstępnych danych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego środki na B+R wydatkowane w 2011 r. przez rząd wynosiły 6 719,0 mln zł. Nakłady jednostek sektora rządowego i samorządowego (według rachunków narodowych, łącznie z publicznymi szkołami wyższymi) na prace badawcze i rozwojowe wynosiły 7 861,4 mln zł. Podmioty tego sektora wykazały, iż w 2011 r. bezpośrednio ze środków budżetowych otrzymały 5 479,1 mln zł, a ich środki własne przeznaczone na badania i prace rozwojowe wynosiły 534,5 mln zł. W 2011 r. jednostki sektora rządowego i samorządowego przeznaczyły na prace badawcze i rozwojowe zlecone innym podmiotom kwotę 534,5 mln zł.

Zgodnie ze wstępnymi danymi, środki asygnowane przez rząd na działalność badawczą i rozwojową w 2011 r. stanowiły 0,44% PKB, wobec 0,53% w 2010 r. W porównaniach międzynarodowych, zgodnie z danymi za 2010 r. Polska plasuje się ze względu na wielkość tego wskaźnika na równi z Irlandią na 19. miejscu. Kraje, które w 2010 r. osiągnęły 3% próg wskaźnika intensywności prac B+R, asygnowały na prace badawcze i rozwojowe od 0,88% (Dania) do 1,16% PKB (Finlandia).

5. Innowacyjność przedsiębiorstw wysokiej techniki

Istotnym elementem wpływającym na konkurencyjność przemysłów wysokiej techniki jest ich innowacyjność.

Innowacyjność należy rozpatrywać na trzech poziomach:

- innowacyjność całej gospodarki,
- innowacyjność jej głównych graczy tj. podmiotów gospodarczych oraz
- jednostkową tzw. kompetencję innowacyjną, określającą postawę danej jednostki w obliczu zmiany.

Pod terminem innowacyjność kryje się zdolność do kreowania/adoptowania i wykorzystywania w praktyce efektów działalności badawczej i rozwojowej. W terminie innowacyjność zawarta jest informacja o dysponowaniu określonymi zasobami oraz o ich wykorzystaniu. Jest więc pojęciem z jednej strony zarówno „miękkim” odnoszącym się do pewnych predyspozycji jednostki, organizacji, gospodarki, jak również „twardym”, mierzalnym, określającym wynik prac w sferze badań i rozwoju.

Wysoka technika - dziedziny działalności gospodarczej sekcji *Przetwórstwo przemysłowe* oraz wyroby odznaczające się tzw. wysoką intensywnością B+R (*R&D intensity*). Aktualna lista dziedzin obejmuje 4 kategorie: wysoką technikę, średnio-wysoką technikę, średnio-niską technikę oraz niską technikę.

Jako mierniki zawartości/intensywności komponentu B+R stosowane są powszechnie następujące wskaźniki:

- relacja nakładów bezpośrednich na działalność B+R do wartości dodanej,
- relacja nakładów bezpośrednich na działalność B+R do wartości produkcji (sprzedaży),
- relacja nakładów bezpośrednich na działalność B+R powiększonych o nakłady pośrednie „wcielone” w dobrach inwestycyjnych i półwyrobach do wartości produkcji (sprzedaży).

Opracowana przez OECD lista dziedzin wysokiej techniki z wykorzystaniem wydatków pośrednich i bezpośrednich została zrewidowana przez Eurostat i Wspólnotowe Centrum Badawcze Komisji Europejskiej (*Joint Research Centre, JRC*) w 2008 r. Kalkulacja została opracowana z wykorzystaniem pośrednich i bezpośrednich wydatków na działalność B+R dla roku 2000. Dane opracowano dla sektorów z 18 krajów OECD. Ze względu na intensywność działalności B+R sektory zostały pogrupowane następująco:

- intensywność działalności B+R poniżej 1%; niska technika,
- intensywność działalności B+R pomiędzy 1 i 2,5%; średnio-niska technika,
- intensywność działalności B+R pomiędzy 2,5 i 7%; średnio-wysoka technika,
- intensywność działalności B+R większa niż 7%; wysoka technika.

Z badań GUS dotyczących aktywności ekonomicznej ludności, produkcji sprzedanej wyrobów oraz przychodów netto ze sprzedaży produktów wykorzystano wtórnie dane do obliczania następujących wskaźników:

- udział dziedzin sklasyfikowanych według stopnia zaawansowania techniki w wartości produkcji sprzedanej wyrobów w sekcji *Przetwórstwo przemysłowe*,
- udział dziedzin sklasyfikowanych według stopnia zaawansowania techniki w wartości przychodów netto ze sprzedaży produktów oraz tych przychodów ze sprzedaży na eksport w sekcji *Przetwórstwo przemysłowe* w ujęciu regionalnym,
- udział dziedzin sklasyfikowanych według stopnia zaawansowania techniki w zatrudnieniu w sekcji *Przetwórstwo przemysłowe*.

W przypadku metody „według wyrobów”, stanowiącej rozwinięcie i uzupełnienie metody dziedzinowej, stosuje się listę wyrobów wysokiej techniki na podstawie Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Handlu (SITC), zatwierdzonej przez Eurostat w kwietniu 2009 r. w związku ze zmianą klasyfikacji z SITC Rev.3 na SITC Rev.4, obejmującą 9 grup wyrobów.

Z badań handlu zagranicznego wykorzystano wtórnie dane do obliczenia następujących wskaźników:

- wartość oraz saldo eksportu i importu wysokiej techniki,
- udział eksportu i importu wysokiej techniki odpowiednio w eksporcie i imporcie ogółem,
- struktura eksportu i importu wysokiej techniki według grup wyrobów.

Wskaźniki te dotyczą zasadniczo podmiotów o liczbie pracujących 10 osób i więcej, wyjątek stanowią wskaźniki struktury zatrudnienia oraz z zakresu handlu zagranicznego, w których uwzględnia się również podmioty o liczbie pracujących 9 osób i mniej.

Upowszechnienie innowacji wśród polskich przedsiębiorstw przemysłowych, mierzone udziałem przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego, było o połowę niższe od średniej dla rozszerzonej Unii Europejskiej (UE-27). W 2010 roku około 45,0% ogólnej liczby przedsiębiorstw przemysłowych tych ostatnich krajów stanowiły przedsiębiorstwa innowacyjne, podczas gdy tylko 28,5% w Polsce. Zmniejszenie się w latach 2002-2010 wskaźnika powszechności innowacji wśród polskich przedsiębiorstw z około 25,0% do około 23,0% wskazuje na zwiększenie luki w tym zakresie.

Niższe upowszechnienie innowacji wśród polskich przedsiębiorstw przemysłowych w porównaniu do średniej unijnej przekładało się na niższe upowszechnienie innowacji wśród przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach.

W 2010 roku w UE innowacyjnych było 37% ogólnej liczby przedsiębiorstw branż o niskiej technice. Było to mniej niż wynosiła średnia przemysłu przetwórczego tych krajów (42,9%) i blisko dwukrotnie mniej niż średnia dla branż o wysokiej technice (65%).⁶ Przykład krajów UE, ale także innych krajów rozwiniętych wskazuje, iż im wyższy jest poziom technologii, rozumianej jako naukochłonność branży, tym większe jest upowszechnienie innowacji wśród jej przedsiębiorstw. Jest ono największe wśród przedsiębiorstw branż o wysokiej technice, a zdecydowanie najniższe wśród przedsiębiorstw branż o niskiej technice. Na tle unijnych odpowiedników powszechności innowacji polskich przedsiębiorstw branż o wysokiej technice była bardzo niska. Wskaźnik ten był zbliżony lub nieco niższy od poziomu przedsiębiorstw branż o niskiej technice krajów unijnych. Po drugie, bardzo niskie było upowszechnienie innowacji wśród polskich przedsiębiorstw przemysłów o niskiej intensywności technologicznej, a więc tych, które mają wysoki udział w produkcji przemysłowej Polski. Po trzecie, różnice między powszechnością innowacji przedsiębiorstw branż o wysokiej i niskiej technice w polskim przemyśle przetwórczym były zbliżone do tych występujących w UE. Wziąwszy pod uwagę stosunkowo wysoki udział produkcji branż o niskiej technice w produkcji przemysłowej Polski nasuwa się konkluzja o silnym

⁶ M. Heidenreich M., *Innovation Patterns and Location of European Low- and Medium Technology Industries*, “Research Policy”, 2009, Vol. 28, s. 483–494.

wpływie powszechności innowacji przedsiębiorstw branż o niskiej technice na niski poziom upowszechnienia innowacji polskiego przemysłu. Warto zwrócić uwagę, że w branżach o niskiej technice bardzo wysoki udział w produkcji mają przedsiębiorstwa małe. Wskaźnik ich powszechności innowacji w Polsce (w 2010r. wynosił 19,5%) jest zdecydowanie niższy niż unijnych odpowiedników. W Finlandii i Niemczech dwa razy większa niż w Polsce część przedsiębiorstw małych była innowacyjna. W Niemczech innowacyjność małych przedsiębiorstw była jeszcze większa. Mamy więc do czynienia z wpływem cech przedsiębiorstw małych, a więc także wpływem struktury rynku na ocenę innowacyjności branż. To z kolei wskazuje na zasadność zwiększenia działań państwa na rzecz zwiększenia innowacyjności wśród małych przedsiębiorstw.

W Polsce podobnie jak w UE w strategii innowacji i konkurencyjności znacząco większy odsetek przedsiębiorstw branż o wysokiej technice stosowało innowacje produktowe. Powszechność koncentrowania się na innowacjach produktowych przedsiębiorstw branż o niskiej technice była też niższa od średniej dla przemysłu przetwórczego. Natomiast znacząco większy odsetek przedsiębiorstw tych ostatnich branż koncentrował się na innowacjach procesowych. Wskazuje to, iż w Polsce podobnie jak w przedsiębiorstwach krajów unijnych innowacje procesowe były bardziej powszechne wśród przedsiębiorstw branż o niższej technice, podczas gdy innowacje produktowe – wśród przedsiębiorstw branż o wyższej technice.

W ostatnim okresie w polskim przemyśle przetwórczym malał odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych, które wprowadziły innowacje produktowe, a rósł tych, które wprowadziły innowacje procesowe. Wskaźnik powszechności stosowania innowacji produktowych zmniejszył się z 81,0% do około 75,0% na rzecz wzrostu wskaźnika powszechności stosowania innowacji procesowych. Dotyczyło to obu analizowanych branż. Jednakże spadek częstotliwości wprowadzania innowacji produktowych przedsiębiorstw branż o wysokiej technice, czyli tych, w których większa część przedsiębiorstw stosowała innowacje produktowe, był mniejszy. Oznacza to pogłębienie różnic w strategii innowacyjności przedsiębiorstw analizowanych branż.

7. Sektor wysokiej techniki a procesy restrukturyzacji

Istotny wpływ na poprawę poziomu i struktury gospodarki wywierają przeobrażenia techniczne, które dokonują się w gospodarce. Kierunki zmian technicznych wyrażają się przede wszystkim w ograniczaniu produkcji i zatrudnienia w tzw. „starych” dziedzinach gospodarowania stosujących przestarzałe technologie i cechujących się malejącym popytem na ich wyroby. Równocześnie następuje przyspieszenie tempa wzrostu w sektorach stosujących nowoczesne technologie, na produkty których rośnie zapotrzebowanie wewnętrzne i w handlu zagranicznym. Oznacza to szybki rozwój tzw. „nowych” sektorów gospodarki. Pojawienie się nowoczesnych dziedzin wytwórczości przemysłowej, w większym lub mniejszym stopniu, zmienia dotychczasową strukturę gospodarki. Zmiana tej struktury pociąga za sobą przeobrażenia w strukturze gałęziowej, a także przestrzennej.

Wpływ nowoczesnych dziedzin gospodarowania (przemysłów wysokiej techniki) jest o wiele bardziej wyraźny i znaczący niż kiedykolwiek w przeszłości. Wynika to z nie mającego precedensu w przeszłości wysokiego tempa zmian technologicznych będących następstwem intensywnej działalności badawczo-rozwojowej w sektorze wysokiej techniki. Z drugiej strony wynika to z powszechności zastosowań nowych produktów i technologii wysokiej techniki. Ogromny postęp w technice, zwłaszcza informacyjnej, powoduje głębokie zmiany strukturalne w gospodarkach poszczególnych krajów. Są to zmiany zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym.

Wpływ sektora wysokiej techniki na jakościowe i ilościowe przemiany strukturalne w gospodarce należy oceniać pozytywnie. Przykładowo, substytucja pracy przez kapitał, dokonująca się za sprawą postępu technicznego generowanego przez sektor wysokiej techniki, a rozprzestrzeniającego się w pozostałych sektorach, powoduje poprawę jakościowej struktury wykorzystywanych zasobów pracy.

Warunkiem efektywnego czerpania korzyści z wprowadzanych nowych technologii sektora *high-tech* jest wyposażenie w siłę roboczą o wysokich kwalifikacjach. Wzrasta zatem w strukturze zatrudnienia udział pracowników wysoko wykwalifikowanych, a maleje udział pracowników o niskich kwalifikacjach. Nowa struktura zatrudnienia sprzyja lepszemu wykorzystaniu wdrażanych w gospodarce osiągnięć sektora *high-tech*, a przez to poprawę produktywności i konkurencyjności gospodarki.

8. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania należy wskazać, że opisane trendy zmian w polskiej gospodarce oraz kluczowe trendy zmian w konkurencyjności poszczególnych jej sektorów pozwalają wskazać, że zmiany innowacyjności w polskiej gospodarce są najbardziej zbliżone do scenariusza „Trudnej modernizacji”, który został przedstawiony w ramach Narodowego Programu Foresight 2020. Zbieżność ta nie jest całkowita, ale dotyczy m.in. kierunków zmian w otoczeniu zewnętrznym polskiej gospodarki (przedłużający się kryzys, zagrożenie dla procesów integracyjnych w UE), a także zmian w zakresie wewnętrznych trendów gospodarczych związanych z umiarkowanym tempem reform gospodarczych w Polsce i trwających zmian strukturalnych.

Przeprowadzona analiza struktury polskiej gospodarki wskazuje, że nadal dominują w niej sektory przetwórstwa przemysłowego niskiej techniki oraz przetwórstwo przemysłowe średnio-niskiej techniki. Na kolejnych miejscach w zestawieniu znajduje się przetwórstwo przemysłowe średnio-wysokiej techniki, sektor informacyjny i telekomunikacyjny oraz sektory usługowe ICT. Niewielki wpływ na tworzenie wartości dodanej ma przetwórstwo przemysłowe wysokiej techniki, sektory produkcyjne ICT, sektor informacyjny oraz usługi komputerowe. Taka struktura tworzenia wartości dodanej w polskiej gospodarce świadczy o jej niskim zaawansowaniu technologicznym.

Obecnie trudno jest ocenić w jakim kierunku rozwijają się polskie sektory przetwórcze oraz powiązane z nimi sektory usług. Jednak jak wskazują doświadczenia zmian strukturalnych w krajach wysokorozwiniętych, rozwój nowoczesnych sektorów przemysłowych czy usługowych jest często pochodną procesów restrukturyzacji sektorów wytwórczych.

Analiza struktury gospodarki w podziale na sektory produkcyjne i usługowe w większym lub mniejszym stopniu oparte na technologiach i wiedzy wskazuje, że w polskiej gospodarce nadal dominują sektory przetwórstwa przemysłowego niskiej techniki oraz przetwórstwo przemysłowe średnio-niskiej techniki. Na kolejnych miejscach w zestawieniu znajduje się przetwórstwo przemysłowe średnio-wysokiej techniki, sektor informacyjny i telekomunikacyjny (6.1%) oraz sektory usługowe ICT. Nieznaczny wpływ na tworzenie wartości dodanej ma przetwórstwo przemysłowe wysokiej techniki, sektory produkcyjne ICT, sektor informacyjny oraz usługi komputerowe. Taka struktura tworzenia wartości dodanej w polskiej gospodarce świadczy o jej niskim stopniu zaawansowania technologicznego, podobny udział w tworzeniu wartości dodanej cechuje słabiej rozwinięte kraje UE27. Oznacza to również, że konieczne jest realizowanie działań mających na celu przyspieszenie zmian strukturalnych i technologicznych w polskiej gospodarce, które prowadziłyby do przyspieszenia zmian technologicznych oraz wzrostu znaczenia sektorów w większym stopniu opartych na wiedzy i technologiach.

Literatura

1. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. *Classification of High – Technology Product and Industries*, Working Party no. 9, Industry Committee on Industrial Statistics, OECD 1995.
3. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

4. Gomółka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych „CASC”, Warszawa 1998.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
7. Heidenreich M., *Innovation Patterns and Location of European Low- and Medium Technology Industries*, “Research Policy”, 2009, Vol. 28, s. 483–494.
8. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K. Matusiak, Warszawa 2005.
9. *Jak wdrożyć innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
10. Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
11. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
12. Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
13. Jasiński A.H., Kruk M. (red.), *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 1999.
14. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
15. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa, 27 kwietnia 2006
16. Kingston, W., Scally, K., *Patents and the Measurement of International Competitiveness*, Edward Elgar, Cheltenham (UK), Northampton (USA) 2006.
17. Kobyłko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
18. Lubiński, M., Michalski, T., Misala, J., *Międzynarodowa konkurencyjno gospodarki. Pojęcie i sposoby mierzenia*, IRiSS, Warszawa 1995.
19. Matejun M., *Barriers to Development of High – Technology Small and Medium – Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008.
20. Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008.
21. Miozzo, M., Walsh, V., *International Competitiveness and Technological Change*, Oxford University Press, Oxford 2006.
22. Montano B., *Innovation of Knowledge Management*, IRM Press, London 2005.
23. *Nauka i technika 2005*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006.
24. *Nauka i technika w Polsce w 2007 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2009.
25. *Nauka i technika w Polsce w 2008 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2010.
26. *Nauka i technika w Polsce w 2009 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2011.
27. *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012.
28. Niedbalska G., *Pojęcie i klasyfikacja wyrobów wysokiej techniki*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 10/1999.
29. Pangsy-Kania, S., *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 2007.
30. Pomykański, A., *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.

31. Strecker N., *Innovation Strategy and Firm Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, Frankfurt 2009.
32. Turski, K., *Rozwój sektora wysokich technologii a konkurencyjność polskiej gospodarki*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 20
33. Węgrzyn, G., *Innowacyjność polskiej gospodarki a sytuacja na rynku pracy*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/74/11.pdf>
34. Wiśniewska J., *Rola procesów dyfuzji rynkowej innowacji [w:] Modele, kapitał i miary efektywności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 329, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 40, WN Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
35. Włodarczyk, R., *Struktura sektorowa finansowania wydatków na B+R w krajach strefy euro*, <http://www.institut.info/Vkonf/site/40.pdf>
36. Wojnicka E., Klimczak P., Wojnicka M., Dąbkowski J., *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa 2006.
37. Wojnicka E., *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, IBnGR, Gdańsk 2004.
38. Zakrzewska-Bielawska, A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Politechnika Łódzka, Zeszyty Naukowe nr 1095, Łódź 2011

Summary

SECTOR HIGH-TECH AND PROCESSES OF RESTRUCTURING IN POLAND

The products of properties low regenerate prevail in the structure of economic Poland, mainly material- of energo- and labour intensive, about the subzero deposit of knowledge and innovativeness. Participating of industries of hi-tech of those, that present in countries highly developed thriftily main source of the economy growing, in Poland too subzero. The increase of participation of this industries must present main direction of structural changes in an economy, in that foremost in industry. Strategy of development of sector of hi-tech must be the element of economic politics of the state of purposeful on intensification of sources of innovativeness, improvement of competitiveness and forming of modern structure of economy.

Piotr Jacek Białowąs

n/a

MODELE RESTRUKTURYZACJI ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PODMIOTÓW SEKTORA ENERGETYCZNEGO – ASPEKTY MIKRO I MAKROEKONOMICZNE

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano główne problemy podmiotów polskiego sektora energetycznego w ostatnich dekadach. Zwrócono uwagę na brak jednoznacznego modelu zmian reorganizacyjnych w odniesieniu równolegle prowadzonych procesów prywatyzacji tych podmiotów. Szczególną uwagę zwrócono na bieżącą polityczno-społeczno-ekonomiczną sytuację polskiego górnictwa.

1. Wprowadzenie

Zmiany w gospodarce światowej w ostatnich dekadach można uznać za czynnik zmiany postrzegania roli przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce. Dzieje się tak między innymi w związku z rosnącą rolą rynków finansowych, koncentracją kapitału oraz coraz bardziej intensywnymi procesami delokalizacji i migracji przedsiębiorstw. Wszystko to skupia się wokół nadużywanego ostatnio zarówno w teorii jak w praktyce pojęcia globalizacja. Zdaniem autora wymienione zmiany zjawisk ekonomicznych w dużym stopniu są stosunkowo wygodnym argumentem dla osób odpowiedzialnych za gospodarkę państwa dla uzasadniania wielu niedogodności natury społecznej oraz rosnącego w niektórych częściach świata bezrobocia. W pierwszej połowie bieżącej dekady, zdaniem autora można było zauważyć intensyfikację dyskusji dotyczących optymalnych modeli gospodarczych. Wydaje się, że zapoczątkowały one po raz zresztą kolejny w historii gospodarki światowej, trend w zakresie poszukiwania „lepszyc” modeli gospodarczych. Coraz więcej dyskusji naukowych odbywa się w kontekście oceny i nierzadko deprecjacji neoliberalnych systemów gospodarczych. Dyskusje te zintensyfikowane zostały między innymi przez ostatnią publikację Thomasa Piketty¹ w USA i Francji, który silnie podważył efektywność neoliberal-

¹ Piketty T., *Capital in the twenty-first century*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2014.

lizmu². Do innych czynników należy zaliczyć także światową ekspansję gospodarki chińskiej, którą można uznać za dobry przykład niespotykanego modelu mieszanego – gospodarki centralnie planowanej z zasadami gospodarczego neoliberalizmu. Analiza systemów gospodarczych prowadzi w konsekwencji do konieczności odpowiedzi na kolejne pytanie związane chociażby z tym na ile kapitał państwowy ma być angażowany w przedsiębiorstwach danego kraju. Polska w tym zakresie od momentu transformacji 25 lat temu prowadziła dosyć liberalną politykę. W związku z powyższym pozostało nam stosunkowo niewiele sektorów, które nie są pod kontrolą państwa. Bardzo ciekawym przykładem dotyczącym właśnie relacji państwo – przedsiębiorstwo w kontekście procesów prywatyzacyjnych oraz procesów restrukturyzacji są podmioty sektora elektroenergetycznego. Celem artykułu jest przedstawienie i ocena w sposób usystematyzowany przebiegu wyjątkowo dynamicznych procesów reorganizacyjnych i procesów zmiany własności podmiotów sektora elektroenergetycznego. Analiza silnie zróżnicowanych i nie zawsze prowadzących do pożądaných efektów modeli reorganizacji w założeniu ma być przyczynkiem do rozwoju dyskusji z zakresu zasadności eliminacji kapitału państwowego z przedsiębiorstw polskich jak również intensywności procesów prywatyzacji.

2. Przesłanki rynkowe oraz formalno-prawne reorganizacji podmiotów sektora elektroenergetycznego

Zwrócić należy uwagę, że główne zmiany, które dotyczą podmiotów sektora elektroenergetycznego, są wynikiem kilku czynników. Do głównych z nich należy zaliczyć:

- A. Działania zmierzające do wzrostu efektywności podejmowane przez właścicieli (Skarb Państwa),
- B. Procesy koncentracji kapitałowej wynikające z trendów ogólnoswiatowych,
- C. Obligatoryjne dostosowanie do prawnych regulacji unijnych.

Względniając w procesie rozwoju spółek ich publiczną emisję akcji na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie oraz mając na względzie realizację programu reorganizacji o dużym zakresie i intensywności, można postawić tezę o występowaniu zmian o charakterze rewolucyjnym³. Dla zilustrowania intensywności tych procesów warto posłużyć się przykładem podsektora dystrybucji. W roku 2003 w jego ramach funkcjonowały trzydzieści trzy spółki dystrybucji energii elektrycznej odpowiadające w większości dawnym województwom przed reformą administracyjną. W spółkach tych umiejscowione były między innymi procesy obrotu energią elektryczną, sprzedaży energii oraz obsługi klienta. Kilka lat później w wyniku procesów konsolidacji kapitałowej i znaczącej restrukturyzacji funkcjonowały już tylko cztery duże grupy energetyczne (w formie holdingów) złożone między innymi z wcześniejszych 33 niezależnych spółek. Warto zauważyć, że w ramach struktur holdingowych znajdują się obecnie między innymi wydzielone w formie osobnych spółek procesy sprzedaży i obrotu energią elektryczną oraz obsługi klienta⁴. Zdaniem autora największym stopniu na obecny kształt sektora energetycznego w Polsce miały wpływ polityczne decyzje właścicielskie zapoczątkowane w latach dziewięćdziesiątych, które dotyczyły prywatyzacji wybranych elektrowni i elektrociepłowni a następnie po roku 2000 decyzje w zakresie konsolidacji podmiotów⁵.

² W polskiej literaturze przedmiotu w ostatnim okresie na uwagę zasługują z pewnością publikację prof. Elżbiety Mączyńskiej poruszającej problematykę liberalnych gospodarek.

³ Por. Białowąg P., „Analiza wad i zalet debiutu przedsiębiorstwa na giełdzie papierów wartościowych oraz jego wpływ na jakościowy rozwój organizacji”, Materiały konferencyjne Szkoła Główna Handlowa – Techniczne i ekonomiczne aspekty jakości, Warszawa, 2007, s. 135 i dalsze.

⁴ Por. Białowąg P., Stolarczyk D., *Transakcje przejęć przedsiębiorstw w oparciu o mechanizm wykupów lewarowanych – aspekty prawne i organizacyjne*, Centrum informacji o rynku energii – www.cire.pl,

⁵ W latach dziewięćdziesiątych sprywatyzowana została Elektrociepłownia Zielona Góra, Elektrociepłownia Będzin, Elektrociepłownia Białystok, Elektrociepłownia Kraków, Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja, Elektrociepłownie Warszawskie, Elektrociepłownię Wybrzeże, Elektrownię Połaniec, Elektrownię Rybnik, Elektrownię

W 2003 roku polski rząd przedstawił nową koncepcję oraz harmonogram dalszych procesów zmian podmiotów sektora elektroenergetycznego, sankcjonującą konsolidację dystrybutorów, ale także istotnie odmienną od dotychczasowych działań w zakresie innych podmiotów. Nowy program o formalnej nazwie „*Program realizacji polityki właścicielskiej Ministra Skarbu Państwa w odniesieniu do sektora elektroenergetycznego*” został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 28 stycznia 2003 roku. Opierał się na założeniu, że procesy prywatyzacji będą poprzedzone procesami konsolidacji podmiotów w dodatku konsolidacji o charakterze pionowej czyli połączeniu miały podlegać podmioty produkujące energię oraz spółki dystrybucyjne. Program opierał się na założeniu, że odrębne spółki są zbyt małe, aby móc konkurować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Warto w tym miejscu podkreślić, że w pewnym zakresie program powielał koncepcję struktury rynku energii z lat osiemdziesiątych XX. wieku, kiedy to w Polsce występowało 5 (skonsolidowanych) okręgów energetycznych mających status wielozakładowego przedsiębiorstwa państwowego. Do każdego z okręgów należało od kilku do kilkunastu zakładów wytwórczych, dystrybucyjnych oraz zakłady pełniące funkcje wsparcia technicznego. Zgodnie z zatwierdzonym programem z roku 2003, zakończenie prac reorganizacyjnych podmiotów sektora było przewidziane do roku 2006 i należy przyznać, że prace zostały zrealizowane przynajmniej z formalnego punktu widzenia w większości zgodnie z założeniami⁶. W latach 2006-2008 realizowana była kolejna program reorganizacji sektora energetycznego, której założeniem było zbudowanie konkurencyjnego rynku energii elektrycznej między innymi poprzez kolejną kreację jeszcze większych podmiotów w wyniku kolejnych procesów konsolidacyjnych. Efektem tych działań było powstanie podmiotów przedstawionych na rysunku 1 w formie struktur holdingowych.

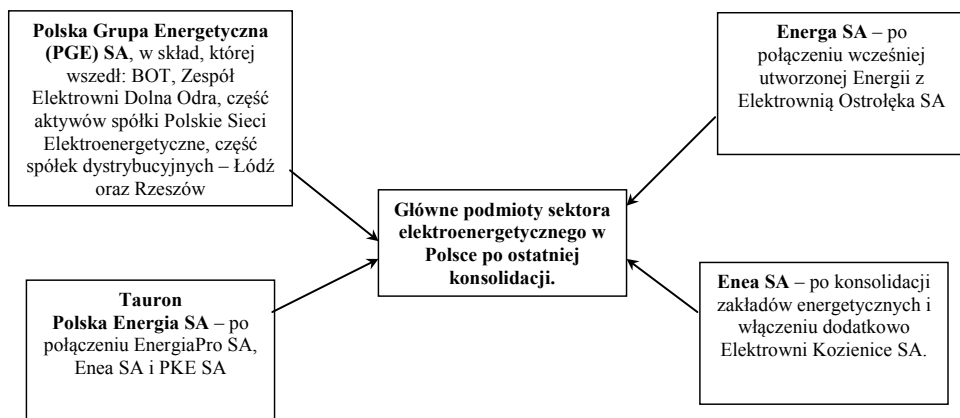
Dopiero po utworzeniu wymienionych na rys. 1 podmiotów rozpoczęto proces ich prywatyzacji poprzez emisję akcji na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych w latach 2009-2010⁷. Zdaniem autora z punktu widzenia kształtowania wartości spółek należy te działania ocenić pozytywnie.

Skawina oraz Zespół Elektrowni Pątnów – Adamów – Konin. Po roku 2000 nastąpiła między innymi prywatyzacja elektrociepłowni aglomeracji łódzkiej i poznańskiej – w obydwu przypadkach nabywcą był francuski inwestor branżowy - Dalkia. W ramach działań konsolidacyjnych podmiotów podsektora wytwarzania, nie przeznaczonych na tym etapie do prywatyzacji, powstał w roku 2000 Południowy Koncern Energetyczny (PKE) w skład którego weszło sześć elektrowni: Jaworzno III, Łagisza, Siersza, Halemba, Łaziska, Blachownia oraz elektrociepłownie Bielsko-Biała i Katowice. W roku 2004 doszło do utworzenia Grupy BOT – Górnictwo i Energetyka poprzez konsolidację elektrowni Bełchatów, Opole i Turów oraz połączenie z kopalnią węgla brunatnego Turów i Bełchatów. Z punktu widzenia organizacji podsektora dystrybucji energii elektrycznej istotną datą jest rok 2002, kiedy to rozpoczął się pilotażowy projekt połączenia pięciu zakładów energetycznych (z 33 niezależnych zakładów – spółek dystrybucyjnych, o których wspomniano we wstępie), które ostatecznie utworzyły Koncern ENEA SA. Do spółek tych należały następujące zakłady: Zielonogórskie Zakłady Energetyczne SA, Energetyka Poznańska SA, Energetyka Szczecińska SA, Zakład Energetyczny Gorzów SA oraz Zakład Energetyczny Bydgoszcz SA. Dalszy proces konsolidacji dystrybutorów energii doprowadził do powstania kolejnych trzech koncernów dystrybucyjnych EnergiaPro Koncern Energetyczny SA (Wrocław), Enion SA (Kraków), Energa SA (Gdańsk).

⁶ Por. A. Pach-Gurgul, *Jednolity rynek energii elektrycznej w Unii Europejskiej w kontekście bezpieczeństwa energetycznego Polski*, Difin, Warszawa 2012, s. 203-213.

⁷ Należy zauważyć, że Skarb Państwa sprzedał pakiet większościowy jedynie w przypadku holdingu Tauron Polska Energia SA (30,06 % akcji oraz taka sama wartość udziału w głosach podczas walnego zgromadzenia akcjonariuszy – WZA). W pozostałych holdingach Skarb Państwa pozostawił sobie pakiety kontrolne w postaci ponad 51% akcji, co dodatkowo w przypadku Energa skutkuje udziałem 64,08 % udziału w głosach na WZA. W spółce Tauron Polska Energia SA zapewnienie kontroli Skarbu Państwa jest uzyskane poprzez udział kapitałowy w KGHM SA, który posiada bezpośrednio 10,39% akcji spółki Tauron.

Rysunek 1: Główne podmioty sektora elektroenergetycznego w Polsce po ostatnim procesie konsolidacji.



Źródło: Opracowanie własne.

3. Wpływ regulacji Unii Europejskiej na organizację spółek sektora elektroenergetycznego

Analizując ostatnie dekady głównych procesów reorganizacji podmiotów sektora energetycznego należy zauważyć, że część zapisów dokumentów formalno-prawnych wymienionych wcześniej w postaci programów dla energetyki było w pewnym zakresie wymuszonych regulacjami prawnymi europejskimi dotyczącymi kraju stowarzyszonego, jakim przed rokiem 2004 była Polska. Autor ma tu na myśli przede wszystkim dyrektywę 2003/54/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 roku. Dostosowanie do założeń tej dyrektywy było szczególnie skomplikowane w związku z równoległe prowadzonym procesem konsolidacji podmiotów. Dostosowanie do dyrektywy zakładało wyodrębnienie tzw. operatorów systemów dystrybucyjnych (OSD) oraz operatora systemu przesyłowego – w przypadku najwyższych napięć, którzy z założenia nie podlegali prawom wolnego rynku i mieli uwzględniać w swoich strukturach wyłącznie aktywa umożliwiające realizację procesów dystrybucyjnych i przesyłowych. Dodatkową komplikacją był brak szczegółowych założeń modelowych w zakresie koniecznych do przeprowadzenia zmian. Opisywana wyżej dyrektywa wymuszała formalno-prawne oddzielenie dystrybucji od obrotu energią między innymi w kontekście mającego się zupełnie otworzyć rynku energii od 1 lipca 2007 dla wszystkich klientów (ok. 15 milionów odbiorców). Proces liberalizacji rynku energii został rozpoczęty w 1998 roku od klientów o największym zużyciu powyżej 500 GWh – w 1998 roku było to 12 klientów⁸.

4. Ocena procesów restrukturyzacji spółek energetycznych oraz procesów zmian w sektorze wydobywczym

Próbując ocenić procesy zmian sektora nie można nie odnieść wrażenia, że zmiany na przestrzeni ostatnich dekad cechowała olbrzymia zmienność wizji określony poziom nie konsekwencji. O ile część

⁸ Chochowski A., Krawiec F., (red.), *Zarządzanie w energetyce – koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej*, Difin, Warszawa, 2008, s. 70-92.

zmian w dużym stopniu można wytłumaczyć procesami „niezależnymi” jak choćby integracja ze strukturami europejskimi i konieczność dostosowywania się do nie zawsze precyzyjnych regulacji unijnych, to trudno jest znaleźć logikę w procesach prywatyzacyjnych. Warto zauważyć, że w zbliżonych lub nawet tych samych okresach realizowane były procesy sprzedaży spółek – często bez podejmowania szczególnych działań zmierzających do kreowania ich wartości podczas gdy inne spółki o podobnym charakterze były konsolidowane. Procesy sprzedaży dotyczą na przykład elektrociepłowni z obszaru Poznania, Łodzi i Krakowa dla których znaleziono francuskiego – znaczącego inwestora branżowego w postaci Dalkii i EDF (Électricité de France). Obserwując rozwój tych spółek, z pewnością należy podkreślić zapewnienie ich rozwoju po prywatyzacji. Nie można jednak nie zauważyć także rozwoju grup energetycznych skonsolidowanych, które w roku 2010 weszły na giełdę papierów wartościowych i mają istotny wpływ w chwili obecnej na budżet Państwa – w jednym z ostatnich lat zysk netto jednej tylko spółki TAURON Polska Energia wyniósł około 1,3 mld zł. Zwrócić także należy uwagę na fakt, że wiele podmiotów przed prywatyzacją było w złej kondycji finansowej – uzyskując ujemne wyniki finansowe. Najczęściej po prywatyzacji wyniki te ulegały radykalnej poprawie, poprzez wykorzystanie często prostych rezerw, które znajdowały się w strukturach nabywanych podmiotów. Przykładem przedsiębiorstw, które znacząco poprawiły kondycję finansową jest elektrociepłownia poznańska, która zwiększyła w kilka lat po prywatyzacji wartość zysku netto z poziomu ujemnego do poziomu kilkudziesięciu milionów złotych. Zdaniem autora można uznać to, za potwierdzenie tezy, która wpisuje się w nurt neoliberalnych gospodarek światowych, mówiącej o tym, że państwowy właściciel jest z reguły mniej efektywny. Nasuwa się jednak istotne pytanie czy musi tak być w rzeczywistości biorąc pod uwagę rozwój rynków finansowych, procesy globalizacji i swobodnego przepływu kapitału w tym kapitału intelektualnego. Innym dobrym przykładem niekonsekwentnych działań właściciela była sprzedaż w 2002 roku spółki dystrybucyjnej energii STOEN SA w Warszawie i dwa lata wcześniej Górnos Śląskiego Zakładu Elektroenergetyczny (GZE) SA w Gliwicach. Spółki o tyle istotne, że działające na obszarze głównego okręgu przemysłowego w Polsce w przypadku GZE – ok. 7% udziału w rynku dystrybucji i szczególnego strategicznego obszaru Polski w przypadku STOEN SA – Warszawa z również znaczącym ok. 5% udziałem w rynku dystrybucji energii. Co ciekawe 11 lat później w 2011 roku GZE SA został można powiedzieć „znacjonalizowany” przez TAURON Polska Energia w wyniku umowy sprzedaży przez szwedzkiego Vattenfall⁹. Abstrahując od skomplikowanego procesu integracji poakwizycyjnej w celu włączenia w struktury energetyczne polskiej spółki ciekawa jest analiza wartości transakcji. W roku 2000 Skarb Państwa sprywatyzował spółkę GZE SA a jej wartości określono na około 0,7 mld zł. W roku 2011 polska spółka giełdowa odkupiła GZA SA za ponad 4 mld zł po 11 latach „eksploatacji” spółki i pobierania dywidendy przez szwedzki koncern Vattenfall należący, co warto podkreślić, w 100% do szwedzkiego skarbu państwa. Potwierdzając brak wizji i zmienność polityki rozwoju sektora energetycznego ostatnich dekad, nasuwa się pytanie dlaczego akurat zdarzyły się tylko dwie prywatyzacje spółek dystrybucyjnych. Co ciekawe prywatyzacja warszawskiej spółki STOEN wzbudziła większe kontrowersje z uwagi na bardzo krytyczny raport Najwyższej Izby Kontroli, który ukazał się w lutym 2004 roku⁹. W raporcie, NIK co prawda nie kwestionowała bezpośrednio ceny nabycia 85% akcji spółki (wartość transakcji około 1,5 mld zł), ale znalazło się szereg krytycznych uwag dotyczących wzrostu ryzyka utraty kontroli nad sieciami elektroenergetycznymi, zapobieganie zastępowaniu monopolu państwowego naturalnego monopolem naturalnym prywatnym, rozpoczęcie procesu prywatyzacji przed konsolidacją podmiotów wytwarzania energii elektrycznej oraz uporządkowaniem rynku energii – w szczególności rozwiązania tzw. kontraktów długoterminowych czyli mówiąc w dużym uproszczeniu akceptacji zawyżonej ceny energii płaconej wytwórcom w celu sfinansowania projektów inwestycyjnych w moce wytwórcze. Warto także wspomnieć, że w trakcie procesu prywatyzacji STOEN uzyskał ujemne współczynniki korekcyjne dla swoich taryf na lata 2004 i 2005 – najniższe

⁹ Informacja o wynikach kontroli prywatyzacji STOEN SA – nr KGP/41146/02, luty 2004.

spośród przyznanych do tego czasu zakładom energetycznym, co pozwalało na podnoszenie opłat za przesył i dystrybucję powyżej wskaźnika inflacji. Parametr miał wpływ na wycenę spółki w następnych okresach. Nie analizując szczegółowo tych procesów, raport NIK jest kolejnym przykładem braku tak ważnej stabilnej i spójnej długookresowej wizji dla sektora energetycznego.

Próbując ocenić sytuację bieżącą, z pewnością należy pozytywnie odnieść się do ostatecznej konsolidacji sektora elektroenergetycznego i powstaniu czterech opisanych już powyżej grup energetycznych. Poprzez upublicznienie tych grup w formie notowań na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych zaimplementowano w nich elementy rozwiązań zarządczych powszechnych dla krajów o rozwiniętych rynkach finansowych. Autor świadomie użył w tym miejscu sformułowania „elementy” albowiem należy mieć na uwadze występujące w dalszym ciągu duże upolitycznienie tych spółek, co jak można zauważyć chociażby z powyższych przykładów nie prowadzi do uzyskiwania największej efektywności we wszystkich obszarach. Samych debiutów giełdowych z punktu widzenia osiągniętych wartości także nie można oceniać w kategoriach pełnego sukcesu. Niewątpliwie jednak, jeśli porównamy organizację spółek sprzed dekady zobaczymy, że w chwili obecnej mamy silne organizacyjnie, w określonym zakresie skonsolidowane podmioty wyposażone w najnowocześniejsze narzędzia informatyczne służące między innymi obsłudze klienta i poprawie komunikacji. Pomimo, że spółki te szczególnie w ostatniej dekadzie poddane były dynamicznymi procesami restrukturyzacji trudno w dalszym ciągu porównywać je do analogicznych spółek na rynkach europejskich. W chwili obecnej można w nich zauważyć następujące negatywne zjawiska organizacyjne:

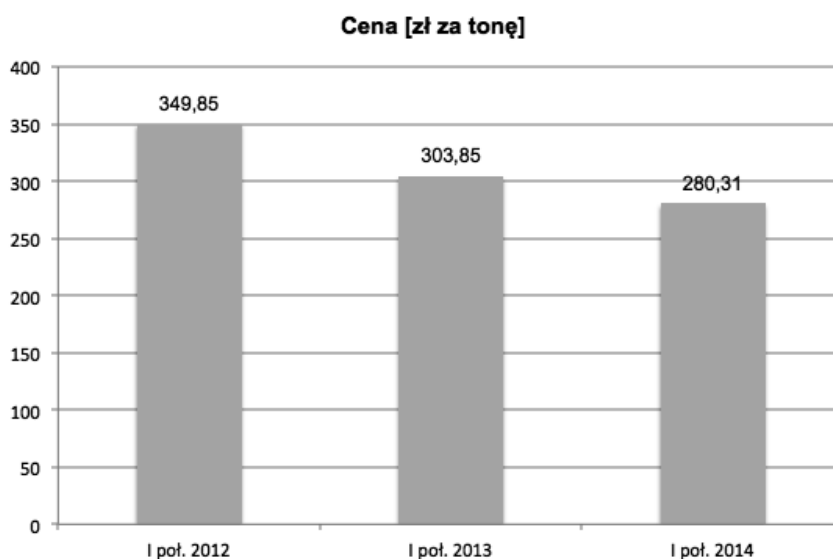
1. Powstałe struktury zawierają w sobie wiele procesów historycznych – często w postaci spółek zależnych, które z punktu widzenia podstawowych procesów na przykład wytwórczych czy też dystrybucyjnych są nieistotne i muszą zostać wyeliminowane. Dotyczy to wszelkiego rodzaju działalności socjalnej, hotelowej, ale także niektórych usług okołoenerygetycznych.
2. Konsolidacja podobnych podmiotów spowodowała uzyskanie dublujących się funkcji.
3. Występują różne standardy realizacji procesów w różnych obszarach tych samych spółek w zakresie np. obsługi klienta, usuwania awarii itp.
4. Decyzje właścicielskie w ostatnich latach spowodowały rozpoczęcie inwestycji w moce wytwórcze, których z kolei skutkiem jest niebezpiecznie duże zadłużenie grup energetycznych przy niekorzystnych cenach energii elektrycznej, która w chwili obecnej powoduje nieopłacalność produkcji.
5. W dalszym ciągu występuje brak jednoznacznej wizji rozwoju spółek, o czym można się przekonać analizując plany kolejnych procesów łączenia grup energetycznych.

Warto zauważyć, że podobne zjawiska dotyczące braku jednoznacznej wizji organizacji występują od lat w sektorze górniczym. Z tym, że dodatkowo w przypadku pracowników górnictwa występują szczególne obawy właściciela dotyczące radykalnych zmian koniecznych do wdrożenia¹⁰. O ile w przypadku spółek energetycznych doszło w ostatnich dekadach do bardziej lub mniej wymuszonych przepisami zewnętrznymi i uwarunkowaniami rynkowymi procesów restrukturyzacji, to w przypadku kopalni większość ekip rządowych traktowała górnictwo jako obszar nienaruszalny. W czasie gdy spółki energetyczne ogłaszały tzw. programy dobrowolnych odejść (PDO), w celu wzrostu rentowności przygotowując się do działania na coraz bardziej konkurencyjnym rynku oraz intesyfikowały procesy

¹⁰ Z jednej strony jest to zrozumiałe, albowiem od czasów powojennych górnicy stanowią specyficzną grupę zawodową kojarzoną z niebezpieczną pracą, dużym poświęceniem, mającą też w razie swojego niezadowolenia wpływ na polityczne notowania ekip rządzących. Jednak na fali tego specyficznego oraz w większości przypadków uzasadnionego traktowania górników, stworzono także nierynkowe oraz nieuzasadnione przywileje dla pracowników nie związanych bezpośrednio z wydobyciem węgla. Analiza struktur kapitałowych niektórych spółek wydobywczych przypomina lata 70-te i uwzględnia na przykład spółki drukujące czasopisma promujące górnictwo oraz podmioty zapewniające dostawę żywności w ramach własnej sieci sklepów. Każda próba restrukturyzacji procesów, które z punktu widzenia obecnej sytuacji ekonomicznej spółek górniczych oraz zmienionych standardów w kształtowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw natrafia na duży sprzeciw społeczny.

restrukturyzacji, w górnictwie broniono przed zmianami kosztowne pakiety socjalne wpływające istotnie na maksymalizację kosztów wydobycia (koszty pracownicze stanowią około 50% wszystkich wydatków spółek wydobywczych). Zresztą jest to cały czas aktualny problem polskich spółek górniczych – jako przykład można przytoczyć bardzo duże obciążenia finansowe chociażby dla byłych pracowników. Do roku 2013 jedno tylko przedsiębiorstwo – Kompania Węglowa (58% udział w rynku węgla) posiadała koszty związane z deputerem węglowym dla emerytów wynoszące ponad 0,25 mld złotych, objętych było nim ponad 160 tys. byłych pracowników. Sumaryczny koszt z tytułu uprawnień do deputatu węglowego szacuje się we wszystkich spółkach szacuje się na poziomie ok. 0,35 mld zł. Biorąc pod uwagę brak działań reorganizacyjnych nietrudno się domyślić, że jednym z kluczowych czynników stabilizujących funkcjonowanie podmiotów sektora wydobywczego jest cena surowca na rynku.

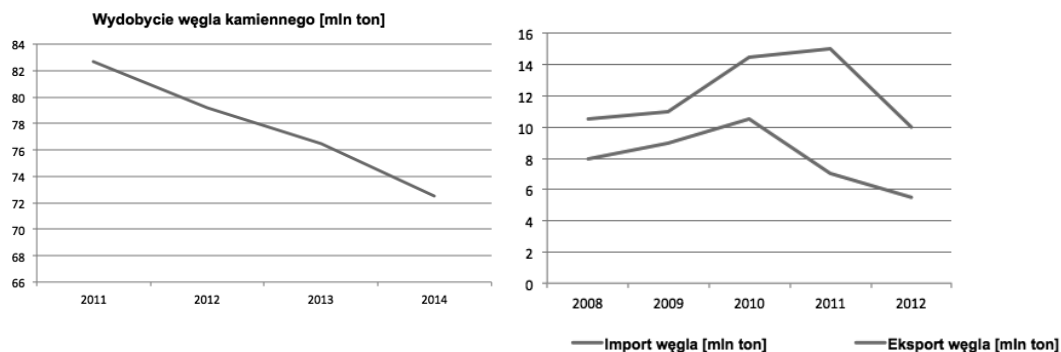
Rysunek 2: Cena węgla w zł za tonę w pierwszym półroczu w latach 2012-2014.



Źródło: Ministerstwa Gospodarki

Rynek w ostatnich latach jednak przestał być łaskawy i cena surowca silnie spadła, co ukazuje wykres. Konsekwencją tego wraz z wymienionymi wyżej czynnikami było drastyczne pogarszanie się sytuacji finansowej spółek wydobywczych, co doprowadziło między innymi Kompanię Węglową na skraj bankructwa. Mogliśmy także obserwować ogromną eskalację niepokoju społecznego na początku bieżącego roku. Wcześniej w pierwszej połowie 2014 roku kluczowe spółki wydobywcze Kompania Węglowa oraz Jastrzębska Spółka Węglowa zanotowały w sumie około 700 mln zł straty netto, spółka Katowicki Holding Węglowy – ponad 100 mln zł straty a należący obecnie w całości do TAURONA dawny Południowy Koncern Węglowy prawie 40 mln zł. Silnie spada także wydobycie węgla kamiennego w Polsce w ostatnich latach jak również poziom eksportu i importu tego surowca, co pokazano na wykresach.

Rysunek 3: Wydobywanie węgla kamiennego oraz poziom importu i eksportu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dziennik Rzeczpospolita z dnia 10 marca 2015 r.

W momencie pojawienia się konfliktu w spółkach polski rząd znalazł się „pod ścianą”, jedynym sposobem uniknięcia dalszej eskalacji konfliktu jest zasilenie kopalni środkami finansowymi. Takie wnioski płyną z bieżącej analizy Standard & Poor o sytuacji górnictwa. Nie można się także spodziewać wzrostu cen węgla na rynkach światowych, co dla utrzymania status quo kopalni będzie skutkowało wydatkami na poziomie nawet kilku miliardów złotych w najbliższych latach. Tylko pod koniec ubiegłego roku zasilono państwową Spółkę Restrukturyzacji Kopalń kwotą 0,28 mld zł w celu możliwości spłaty bieżących zobowiązań i powolne wygaszenie kopalni Kazimierz-Juliusz w Sosnowcu.

5. Prognozy rozwoju podmiotów

Biorąc pod uwagę fakt, że rok 2015 jest rokiem wyborczym, można przewidywać bardzo zachowawczych działań ze strony Skarbu Państwa. Spółki sektora energetycznego i wydobywczego są w ciekawej sytuacji. Z jednej strony jak opisano cztery utworzone holdingi energetyczne w części zintegrowane pionowo czyli posiadające spółki wydobywcze są notowane na giełdzie papierów wartościowych i można powiedzieć są pod „quasi” rynkowym nadzorem. Użyte określenie quasi wynika z faktu, że Skarb Państwa pozbywając się pakietów w tych spółkach pozostawił sobie rzeczywistą kontrolę nad nimi, co wiąże się także niestety z dużym upolitycznieniem tych spółek. Na dzień dzisiejszy są one stabilne i płynne chociaż coraz bardziej zadłużane w związku z realizowanymi inwestycjami w źródła wytwórcze. W związku z tym aktywa czterech dużych holdingów mogą wkrótce zostać obciążone nierentownymi i nie zrestrukturyzowanymi spółkami wydobywczymi. Dzięki temu uzyska się to co w obecnej sytuacji dla Rządu jest najważniejsze – czyli spokój społeczny w roku wyborczym. Pomimo, że w kopalniach podejmowane są działania reorganizacyjne to mają one raczej charakter kosmetyczny o czym świadczy bardzo powolny spadek liczby zatrudnionych – dla przykładu można podać, że zatrudnienie w kopalniach węgla kamiennego wynosiło w roku 2011 około 114 tysięcy osób a w roku ubiegłym tylko o około 10 tys. osób mniej. Nie jest przesłaniem artykułu promowanie restrukturyzacji zatrudnienia – należy mieć jednak na uwadze bardzo duży udział w zatrudnieniu ogółem osób nie będących górnikami, co przy zwiększającej się różnicy pomiędzy ceną węgla a kosztami jego wydobycia (w roku 2014 średni koszt wydobycia był wyższy o około 29 zł na każdej tonie od ceny węgla) skłania do podejmowania radykalnych decyzji w celu ochrony aktywów, które mają szansę być trwale rentowne. Zresztą koszt wydobycia rośnie z uwagi na zmniejszanie się poziomu wydobycia (udział kosztów stałych). O połączeniu sektora wydobywczego z holdingami energetycznymi mówi się w ostatnich miesiącach coraz głośniej. Warto jednak zdać sobie sprawę jak nielogiczne konsekwencje proces ten będzie za sobą niósł. Spółki

notowane na giełdzie papierów wartościowych, a więc spółki oceniane w sposób lepszy lub gorszy przez analityków giełdowych, podejmą „niezależną” i „uzasadnioną ekonomicznie” decyzję o zakupie aktywów wydobywczych, co spowoduje zaburzoną, żeby nie powiedzieć patologiczną sytuację pomieszania aktywów quasi-rynkowych z nierynkowymi – sztucznie dotowanymi. Istnieje też realizowana już dla części kopalni koncepcja wniesienia ich do spółki restrukturyzacji kopalń, jednak na efekty procesu reorganizacji z pewnością trzeba będzie poczekać kilka lat, co jest zbyt odległym terminem mając na względzie około 2 mld zł straty całego sektora wydobywczego.

Tytułem podsumowania warto zwrócić uwagę na jeden element, którego od wielu dekad brakuje zarówno w przypadku spółek elektroenergetycznych, jak i wydobywczych, a więc jednoznacznej i konsekwentnie realizowanej spójnej wizji rozwoju. Pozwoliłoby to uniknąć wielu problemów natury finansowej i społecznej.

Literatura

1. Białowas P., „*Analiza wad i zalet debiutu przedsiębiorstwa na giełdzie papierów wartościowych oraz jego wpływ na jakościowy rozwój organizacji*”, Materiały konferencyjne Szkoła Główna Handlowa – Techniczne i ekonomiczne aspekty jakości, Warszawa, 2007
2. Białowas P., Stolarczyk D., *Transakcje przejęć przedsiębiorstw w oparciu o mechanizm wykupów lewarowanych – aspekty prawne i organizacyjne*, Centrum informacji o rynku energii – www.cire.pl
3. *Zarządzanie w energetyce – koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej*, red. naukowa: Chochowski A., Krawiec F., Difin, Warszawa, 2008
4. Pach-Gurgul A., *Jednolity rynek energii elektrycznej w Unii Europejskiej w kontekście bezpieczeństwa energetycznego Polski*, Difin, Warszawa 2012
5. Piketty T., *Capital in the twenty-first century*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2014.

Summary

MODELS OF RESTRUCTURING THE ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF THE ENERGY SECTOR ENTITIES - ASPECTS AND MACRO MICROECONOMIC

The author presented the main problems of organizing Polish energy companies in recent decades. The changes that have occurred in them did not have characters of a model. Implemented changes were varied and gave the same variety of effects. The author also drew attention to the large problem of the reorganization of Polish mines in the energy sector.

Aneta Włodarczyk, Marcin Zawada
Katedra Ekonometrii i Statystyki
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA ENERGETYCZNEGO W POLSCE W ŚWIETLE POLITYKI KLIMATYCZNO- ENERGETYCZNEJ UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie

Niniejsze opracowanie zawiera informacje na temat restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora energetycznego w Polsce w kontekście polityki klimatyczno-energetycznej Unii Europejskiej. Wskazuje priorytety tej polityki i ich wpływ na politykę energetyczną Polski, podkreślając znaczenie instrumentu jakim jest Europejski System Handlu Emisjami (EU ETS) w redukcji emisji gazów cieplarnianych. Opisuje stan konkurencji na rynku energii elektrycznej w Polsce na podstawie wartości wskaźników mierzących stopień koncentracji rynku. Przedstawia również znaczenie wprowadzenia zasady TPA dla rozwoju firm z sektora energetycznego.

1. Wprowadzenie

Postępująca degradacja środowiska naturalnego i efekt cieplarniany, będący pochodną zwiększonej emisji gazów cieplarnianych do atmosfery, to priorytetowe problemy Unii Europejskiej stopniowo rozwiązywane za pomocą nowych instrumentów polityki energetyczno-klimatycznej. UE od 2008 roku zintensyfikowała na arenie międzynarodowej swoje działania mające doprowadzić do zawarcia nowego porozumienia w sprawie walki ze zmianami klimatycznymi, które zastąpiłoby wygasający w 2012 r. Protokół z Kioto (Konferencje Klimatyczne ONZ: Kopenhaga (2009), Cancun (2010), Durban (2011), Doha (2012), Warszawa (2013) oraz Lima (2014)). Ostatecznie w październiku 2014 roku w Brukseli Komisja Europejska w odpowiedzi na raporty przedstawiające stopień degradacji środowiska naturalnego w wyniku nadmiernej emisji gazów cieplarnianych do atmosfery zobowiązała się do redukcji ich emisji o 40% do roku 2030 w porównaniu ze stanem z roku 1990. Ponadto, polityka unijna w zakresie

energetyki i ochrony środowiska nie została zunifikowana, wzięto bowiem pod uwagę dysproporcje w rozwoju gospodarczym państw członkowskich przy ustalaniu ogólnych ram funkcjonowania systemu redukcji emisji gazów cieplarnianych. Oznacza to, iż mniej zamożne kraje członkowskie o PKB nieprzekraczającym 60% średniej dla całej UE będą mogły nadal korzystać z opcji przekazywania darmowych pozwoleń na emisję CO₂ firmom energetycznym, aż do roku 2030. Przy czym zaoszczędzone na zakupie uprawnień środki finansowe powinny być przeznaczone na inwestycje unowocześniające sektor energetyczny, m. in. poprzez tworzenie nowoczesnych siłowni węglowych, elektrowni jądrowych czy wykorzystywanie w większym stopniu odnawialne źródła energii (OZE)¹.

Zmiany legislacyjne w unijnym prawie energetycznym zmierzające do ograniczenia degradacji środowiska naturalnego oraz uruchomienie mechanizmów rynkowych w handlu pozwoleniami na emisję dwutlenku węgla wymuszają przeprowadzenie istotnych przeobrażeń w sferze systemów organizacyjnych, technologicznych i finansowych, umożliwiających przetrwanie i dynamiczny rozwój przedsiębiorstw z sektora energetycznego. Podjęte przez kadre menedżerską tych przedsiębiorstw działania restrukturyzacyjne, wykorzystujące również potencjał organizacji do reagowania na zmiany otoczenia, mogą przyczynić się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, a docelowo do wzrostu jego wartości rynkowej². W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora energetycznego w Polsce w kontekście zmian polityki klimatyczno-energetycznej Unii Europejskiej. W opracowaniu wskazano kluczowe kwestie dla przedsiębiorstw energetycznych, wynikające z dynamicznych zmian prawodawstwa w zakresie ochrony środowiska, zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, liberalizacji rynku energii, które implikują konieczność reorientacji strategicznej przedsiębiorstw energetycznych w Polsce oraz dostosowania do indywidualnych potrzeb każdego przedsiębiorstwa metod i instrumentów restrukturyzacji.

2. Priorytety polityki klimatyczno-energetycznej Unii Europejskiej i ich wpływ na politykę energetyczną Polski

Obowiązujący do szczytu Rady Europy w Brukseli w 2014 roku pakiet klimatyczno-energetyczny „3 razy 20” wyznaczał trzy priorytety w polityce unijnej, a mianowicie: ograniczenie emisji gazów cieplarnianych o 20% do roku 2020 w porównaniu z poziomem z roku 1990, zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w bilansie energetycznym do 20% w roku 2020 oraz podniesienie o 20% efektywności energetycznej w porównaniu do prognozy oszczędności w zużyciu energii pierwotnej opracowanej dla roku 2007.³ Priorytetem obecnej polityki klimatyczno-energetycznej UE jest ograniczenie wewnętrznej emisji gazów cieplarnianych do roku 2030 o nie mniej niż 40% w porównaniu do poziomu emisji w roku 1990. Zarysowany cel będzie realizowany wspólnie przez wszystkie państwa członkowskie UE w sposób racjonalny pod względem kosztów, tak aby osiągnąć 43% redukcję emisji CO₂ do roku 2030 w porównaniu z rokiem 2005 w sektorach objętych unijnym systemem handlu uprawnieniami do emisji CO₂ (EU ETS) oraz o 30% w sektorach nieobjętych tym systemem. Ponadto, Rada Europy zmodyfikowała również cel dotyczący struktury końcowego zużycia energii poprzez zwiększenie do 27% udziału OZE w bilansie energetycznym UE oraz podniosła do 27% dolny próg poprawy efektywności energetycznej.⁴

¹ R. Zasuń, *Szczyt klimatyczny UE: dobry kompromis*, <http://wysokienapiecie.pl/energetyka-konwencjonalna/503-szczyt-klimatyczny-ue-podzial-w-polskim-rzadzie> (dostęp 20.06.2015).

² A. Jaki, *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 165.

³ *Wyzwania i polityka w zakresie energii. Sprawy przedłożone przez Komisję na posiedzeniu Rady Europejskiej w dniu 22 maja 2013 r.* http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/energy2_pl.pdf (dostęp 10.06.2015)

⁴ M. Sobolewski, *Nowe ramy unijnej polityki klimatyczno-energetycznej*, „Analizy BAS”, 2014 nr 16 (120), s. 4.

W świetle przedstawionych zmian w polityce klimatyczno-energetycznej UE szczególnego znaczenia nabiera handel pozwoleniami na emisję dwutlenku węgla w ramach Europejskiego Systemu Handlu Emisjami (EU ETS – The European Union Emissions Trading System). UE podejmuje działania mające na celu wzmocnienie EU ETS jako instrumentu stymulującego inwestycje w energetykę niskoemisyjną poprzez rozwiązanie problemu nadwyżki uprawnień do sprzedaży. Dotychczasowe rozwiązania w tym zakresie polegały na uruchomieniu backloading⁵, podczas gdy kolejne proponowane przez UE rozwiązania dotyczą ustanowienia rezerwy stabilności rynkowej na początku kolejnego okresu funkcjonowania EU ETS (od 2021 r.).⁶ Ponadto, zgodnie z ustaleniami państw UE w kwestii nowych ram polityki klimatyczno-energetycznej Polska nadal będzie mogła przekazywać darmowe uprawnienia do emisji CO₂ własnym elektrowniom, aż do roku 2030. Polska sumarycznie ma otrzymać darmowe uprawnienia do emisji CO₂ o wartości 31 mld zł. Do tej pory w pierwszym okresie funkcjonowania EU ETS (2005-2007) Polska uzyskała 10,6% alokowanych uprawnień do emisji dwutlenku węgla dla 869 instalacji, a w drugim okresie rozliczeniowym (2008-2012) 10% alokowanych uprawnień dla 858 instalacji. Oprócz tego zostanie utworzona specjalna rezerwa z 2% pozwoleń na emisję na rzecz m.in. restrukturyzacji sektora energetycznego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, z której Polska dostanie połowę środków. Zatem Polska ma otrzymać na inwestycje w energetyce w sumie 7,5 mld zł do roku 2030.⁷

Komisja Europejska zaproponowała również utworzenie nowego systemu zarządzania na rzecz konkurencyjnej, bezpiecznej i trwałej energii, bazującego na krajowych planach rozwoju sektora energetycznego, które uwzględniają indywidualne cechy gospodarki danego kraju przy jednoczesnej implementacji priorytetów polityki unijnej w tym zakresie. W związku z powyższym Polska również opracowała projekt dotyczący polityki energetycznej naszego kraju do 2050 r. Za jej główny cel uznano: „tworzenie warunków dla stałego i zrównoważonego rozwoju sektora energetycznego, przyczyniającego się do rozwoju gospodarki, zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego państwa oraz zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstw i gospodarstw domowych”.⁸

Realizacja celu głównego będzie możliwa dzięki wypełnieniu następujących celów operacyjnych:

- zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego kraju;
- zwiększeniu konkurencyjności i efektywności energetycznej gospodarki;
- ograniczeniu degradacji środowiska przez sektor energetyczny.

Ministerstwo Gospodarki mając na uwadze wypełnienie przez Polskę priorytetów polityki klimatyczno-energetycznej UE podjęło działania ukierunkowane na:

- dywersyfikację źródeł i kierunków dostaw nośników energii oraz rozbudowę infrastruktury sieciowej kraju, czemu sprzyja rozwój technologii niskoemisyjnych, systemów przesyłowych energii elektrycznej, gazu ziemnego i ropy naftowej;
- zmniejszenie zużycia energii poprzez wdrażanie zmian technologicznych oraz innowacyjnych rozwiązań w różnych gałęziach produkcji, podwyższenie sprawności wytwarzania energii, ograniczenie strat energii z tytułu jej przesyłania i dystrybucji oraz rozwój generacji rozproszonej;
- rozwój czystych technologii węglowych, które przy relatywnie niskim poziomie kosztów prowadzą do oszczędniejszego zużycia węgla w procesie produkcji energii oraz redukcji emisji gazów cieplarnianych; w projekcie uwzględniono również intensyfikację prac badawczo-rozwojowych nad technologiami takimi jak: wzbogacanie węgla, zgazowanie węgla, technologie wykorzystania wychwyconego dwutlenku węgla czy technologia CCS (sekwestracja dwutlenku węgla);

⁵ Backloading odnosi się do opóźnienia w sprzedaży aukcyjnej 900 mln przydziałów i przesunięciu ich z okresu 2013-2015 do okresu 2019-2020.

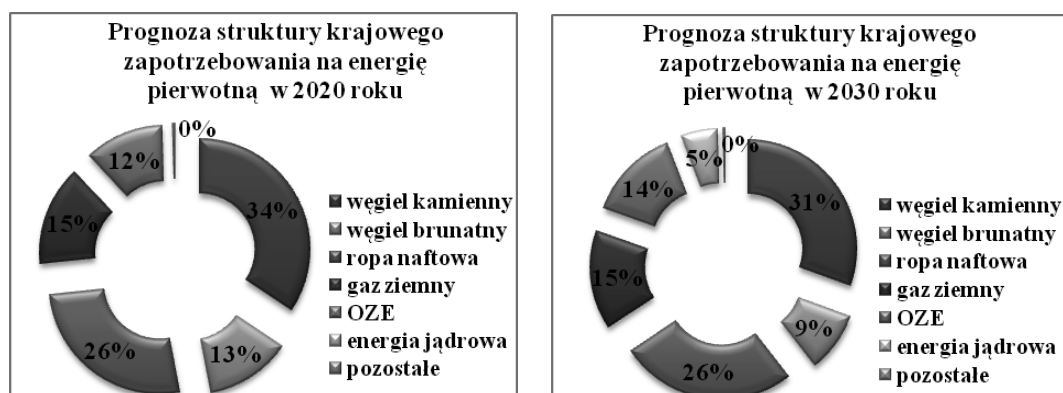
⁶ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-54_pl.htm (dostęp 19.06.2015)

⁷ <http://www.chronmyklimat.pl/> (dostęp 15.06.2015)

⁸ Projekt *Polityki energetycznej Polski do 2050 roku*, Warszawa 2014. http://bip.mg.gov.pl/files/PEP2050_v.0.2.pdf (dostęp 12.06.2015)

- większe wykorzystanie energii z OZE poprzez zmiany legislacyjne zmierzające do wykształcenia specjalizacji technologicznej w polskim sektorze odnawialnych źródeł energii; w związku z tym wsparcie finansowe zostanie ukierunkowane przede wszystkim na te technologie, które w polskich warunkach odznaczają się największą stabilnością i najniższym kosztem wytwarzania energii elektrycznej, przy czym zakłada się wzrost efektywności ekonomicznej tych źródeł, tak aby wsparcie dla OZE było przyznawane co najwyżej do roku 2030;
- budowę infrastruktury dla energetyki jądrowej, co związane jest m.in. z wdrożeniem na skalę przemysłową takich technologii jądrowych jak: reaktory IV generacji, torowy cykl paliwowy i małe reaktory modułowe;
- rozwój inteligentnych sieci energetycznych, a w szczególności inteligentnych systemów pomiarowych ze zdalnym odczytem, co ma skutkować nie tylko wzrostem efektywności zużycia energii, wzrostem transparentności Rynku Dnia Bieżącego na Towarowej Giełdzie Energii, ale również pomóc przedsiębiorstwom energetycznym ograniczyć straty z tytułu błędnie oszacowanego zapotrzebowania na energię.⁹

Rysunek 1: Prognozowana struktura zapotrzebowania na energię pierwotną w Polsce w 2020 i 2030 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Wnioski z analiz prognostycznych na potrzeby Polityki energetycznej Polski do 2050 roku”, Warszawa 2014 (dostęp 12.06.2015)

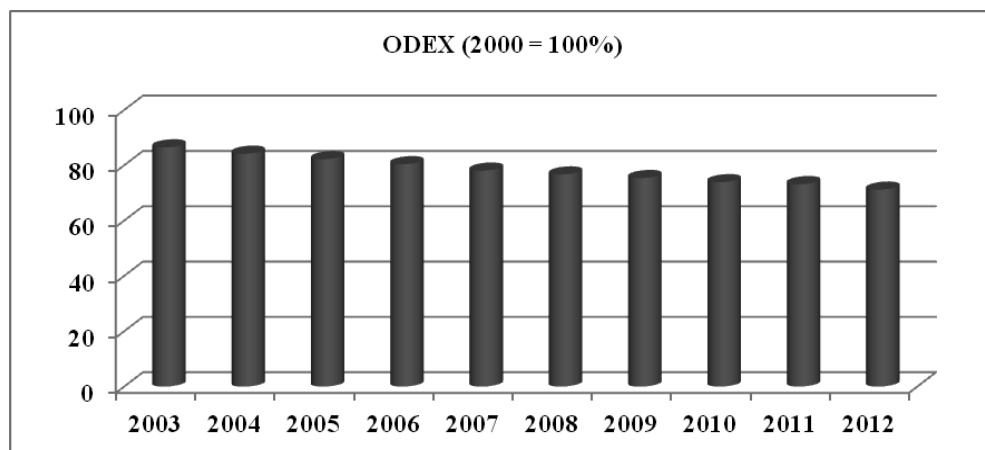
Analizując prognozowaną strukturę zapotrzebowania na energię pierwotną w Polsce – według przyjętego scenariusza zrównoważonego rozwoju sektora energetycznego – można zauważyć stopniowo malejącą dominację węgla (kamiennego i brunatnego) jako źródła energii pierwotnej (w 2020 roku – 47%, a w 2030 – 39,41% udziału w zaspokojeniu popytu na energię pierwotną). Ponadto, prognozowany jest umiarkowany wzrost znaczenia gazu ziemnego oraz zwiększenie udziału OZE w strukturze krajowego zapotrzebowania na energię pierwotną (2020 – 11,63%, 2030 – 13,66%). Warto zwrócić uwagę na zmianę udziału energetyki jądrowej w bilansie energetycznym kraju, która w prognozie na rok 2020 w ogóle nie była uwzględniona, natomiast w roku 2030 będzie zaspakajać około 5,46% popytu na energię pierwotną.

Rosnące potrzeby w zakresie monitorowania dynamiki oszczędzania zużycia energii pierwotnej w skali całego kraju związane z koniecznością wypełnienia priorytetowego celu polityki klimatyczno-

⁹ Projekt *Polityki energetycznej Polski do 2050 roku*, Warszawa 2014. http://bip.mg.gov.pl/files/PEP2050_v.0.2.pdf (dostęp 12.06.2015)

-energetycznej UE w tym zakresie spowodowały, iż GUS od roku 2003 szacuje zagregowany wskaźnik efektywności energetycznej (ODEX) (por. Rys.2).

Rysunek 2: Kształtowanie się wskaźnika efektywności energetycznej dla Polski w okresie 2003-2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Śledząc zmiany wartości zagregowanego wskaźnika ODEX można zauważyć, iż w kolejnych latach poprawia się efektywność wykorzystania energii w Polsce w porównaniu z rokiem 2000. Należy również pamiętać, iż wskaźnik ten jest destymulantą i działania w zakresie restrukturyzacji sektora energetycznego w Polsce wraz ze zmianą świadomości finalnych odbiorców energii w kwestii jej oszczędnej konsumpcji powinny skutkować przyjęciem przez ODEX docelowej wartości 63% w roku 2020.¹⁰

Aby ocenić szanse osiągnięcia założonej wartości wskaźnika ODEX w roku 2020 oszacowano liniową i kwadratową funkcję trendu dla zagregowanego wskaźnika efektywności energetycznej postaci:

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \alpha_2 t^2 + \varepsilon_t \quad (2)$$

gdzie: y_t – wartość wskaźnika ODEX w latach 2003-2012,

t – zmienna czasowa,

ε_t – składnik losowy,

α_i ($i=0,1,2$) - parametry strukturalne modelu.

Parametry tych modeli estymowano za pomocą KMNK w programie Gretl, natomiast wyniki zaprezentowano w Tabeli 1.

¹⁰ <http://strateg.stat.gov.pl/> (dostęp 19.06.2015)

Tabela 1: Wyniki estymacji funkcji trendu dla wskaźnika ODEX dla Polski

Trend liniowy			Trend kwadratowy		
Parametr	α_0	α_1	α_0	α_1	α_2
Ocena parametru	87,27	-1,652	88,79	-2,41	0,069
Statystyka t-Studenta	186,5***	-22,18***	630,3***	-26,49***	7,35***
Współczynnik determinacji	0,985		0,997		
Statystyka F	492,10***	(1,80e-08)	5672,2***	(5,82e-12)	
Statystyka Durbina-Watsona	0,71***	(0,0008)	2,55	(0,53)	
Statystyka White'a	0,32	(0,850)	4,44	(0,35)	
Test normalności reszt	0,072	(0,965)	3,63	(0,16)	
Test CUSUM	3,24**	(0,014)	-0,35	(0,74)	
Prognoza punktowa (2020)	57,5%		67,8%		
Prognoza przedziałowa (2020)	(54,9%;60,2%)		(64% ;71,6%)		
Błąd prognozy ex ante	1,14% absolutny 1,98% względny		1,62% absolutny 2,39% względny		

Źródło: obliczenia własne, w nawiasach podano p-value, ***oznacza istotność na poziomie 0,01

Przeprowadzone testy statystyczno-ekonometryczne wskazują, iż model trendu kwadratowego w lepszym stopniu opisuje kształtowanie się wskaźnika ODEX dla Polski w latach 2003-2012, przy czym warto zauważyć, iż zarówno w przypadku modelu liniowego, jak i kwadratowego, wskaźnik efektywności energetycznej wykazywał tendencję malejącą. Zakładając dwa scenariusze rozwoju dla polskiego wskaźnika ODEX w przyszłości, a mianowicie zmniejszanie się jego wartości w tempie liniowym (1) albo kwadratowym (2), można skonstruować prognozę dla tego wskaźnika na rok 2020.

W pierwszym scenariuszu prognozowana wartość wskaźnika ODEX wynosi 57,5%, przy dopuszczalnym względnym błędzie prognozy 1,98%. Z 95% wiarygodnością można przewidywać, iż wartość wskaźnika efektywności energetycznej w 2020 roku będzie się kształtować pomiędzy 54,9% a 60,2%, czyli poniżej docelowej wartości zaproponowanej w projekcie polityki energetycznej dla Polski. Jest to optymistyczny scenariusz rozwoju dla polskiego sektora energetycznego. W drugim scenariuszu, przy założeniu, iż wartości wskaźnika ODEX w przyszłości będą się kształtować zgodnie z wyznaczonym trendem kwadratowym, można prognozować, iż wskaźnik efektywności energetycznej w roku 2020 osiągnie wartość 67,8%, przy dopuszczalnym względnym błędzie prognozy 2,39%. Dla poziomu wiarygodności 0,95 można prognozować, iż wskaźnik ten w roku 2020 osiągnie wartości z przedziału (64%;71,6%). Zatem, z przeprowadzonych analiz wynika, iż przy realizacji w przyszłości drugiego scenariusza kształtowania się wskaźnika ODEX trudno będzie osiągnąć dla niego docelową wartość (63%) w 2020 roku.

Przedstawione priorytety polityki klimatyczno-energetycznej UE oraz zarysowane cele polityki energetycznej Polski do 2050 roku pozwalają wskazać przedsiębiorstwom z sektora energetycznego najważniejsze zmiany w ich otoczeniu zewnętrznym, które jednocześnie rodzą potrzebę reorientacji strategicznej tych przedsiębiorstw oraz przeprowadzenia gruntownych zmian procesów biznesowych związanych z funkcjonowaniem łańcucha dostaw energii, zarówno w obszarach technicznych, jak i społecznych, organizacyjnych i ekonomicznych.

3. Restrukturyzacji przedsiębiorstw energetycznych

W polskiej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele interpretacji pojęcia restrukturyzacja, uwzględniających zarówno różnorodność płaszczyzn występowania fundamentalnych zmian w organizacji, jak i ich złożony oraz wielowymiarowy charakter (por. Tabela 2).

R. Borowiecki¹¹ podkreśla jednakże, iż przedstawiane w polskiej literaturze oraz wykorzystywane w praktyce gospodarczej definicje pojęcia restrukturyzacja charakteryzują się podobieństwem polegającym na konwergencji zarysowanego celu restrukturyzacji.

W kontekście problematyki zarysowanej w niniejszym artykule istotę restrukturyzacji przedsiębiorstw energetycznych stanowią fundamentalne zmiany w przedsiębiorstwach, których celem jest adaptacja funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw do wymagań zmieniającego się zliberalizowanego rynku energii oraz priorytetów polityki klimatyczno-energetycznej Unii Europejskiej.

Istotną rolę w procesie restrukturyzacji odgrywa konsolidacja przedsiębiorstw sektora energetycznego, przy czym uzyskane efekty restrukturyzacji zależą między innymi od formy konsolidacji, struktury organizacyjnej i własnościowej przedsiębiorstw oraz podejmowanej aktywności gospodarczej w okresie po konsolidacji¹².

Procesy restrukturyzacji polskiej elektroenergetyki po 1989 roku zapoczątkowano likwidacją Wspólnoty Węgla Kamiennego oraz Wspólnoty Energetyki i Węgla Brunatnego. Pięć zintegrowanych pionowo przedsiębiorstw energetycznych podzielono na 33 zakłady energetyczne zajmujące się handlem i dystrybucją energii elektrycznej, jedno przedsiębiorstwo przesyłowe oraz na 19 elektrowni i 60 elektrociepłowni¹³.

Tabela 2: Wybrane definicje pojęcia restrukturyzacja w polskiej literaturze przedmiotu

Autor definicji	Definicja procesu restrukturyzacji
Borowiecki R., Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny, Difin, Warszawa 2003, s.77.	Restrukturyzacja jest systemową przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa lub innych obiektów badań ekonomicznych. Ma charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały, przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których ona dotyczy.
Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw, [w:] Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2005, s.16.	Restrukturyzacja jest procesem zmian wyzwalanym przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne i płynące z otoczenia, mającym na celu stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Przedmiotem tego procesu jest dostosowanie organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne i techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja jest sumą przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dzieńdzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia i poprawy efektywności działania oraz możliwości rozwojowych.

¹¹ R. Borowiecki, *Permanenna restrukturyzacja jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010 nr 836, s. 32-33.

¹² I. Jonek-Kowalska, *Challenges for long-term industry restructuring in the Upper Silesian Coal Basin: What has Polish coal mining achieved and failed from a twenty-year perspective?*, “Resource Policy”, 2015 nr 44, s. 135.

¹³ T. Dec, J. Jeżak, *Bezpieczeństwo energetyczne kraju a procesy restrukturyzacji polskiego sektora elektroenergetycznego*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_3_12.pdf (1.07.2015)

Malara Z., Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 32/2001, s. 16-17.	Restrukturyzacja to globalna zmiana w odniesieniu do gospodarki, przemysłu, gałęzi, przedsiębiorstwa w co najmniej jednym spośród czterech obszarów ich aktywności, tzn. techniki i technologii, organizacji i zarządzania, ekonomiki i rynku oraz organizacyjno-prawnym, w celu zapewnienia systemowi gospodarczemu równowagi wewnętrznej oraz względem otoczenia.
Nalepka A., Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Antykwa, Kraków 1998, s. 21.	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszyłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16.	Restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczne – projektowe mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania i zasobów ludzkich.
Staszewska J., Restrukturyzacja przedsiębiorstw sektora energetycznego w procesie budowania jego konkurencyjności, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 73/2014, s.598.	Restrukturyzacja jako strategia wzrostu i reorientacji, gruntowne, koncepcyjne przeprojektowanie procesów biznesowych jest złożonym procesem fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest operacyjne i strategiczne kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i potrzeb wewnętrznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zamieszczonej w kolumnie 1 tabeli.

Obecna struktura podmiotowa sektora energetycznego i stopień koncentracji na rynku energii zostały w dużej mierze ukształtowane przez proces konsolidacji poziomej, a następnie pionowej przedsiębiorstw energetycznych należących do Skarbu Państwa. Proces konsolidacji był m.in. wynikiem realizacji „Programu dla elektroenergetyki”, przyjętego przez Radę Ministrów w 2006 r.¹⁴

Opierając się na Programie dla elektroenergetyki z 2006 r., zakładającym utworzenie podmiotów, które skonsolidowałyby zarówno dystrybutorów, jak i wytwórców energii, zrealizowano konsolidację czterech grup: PGE, Energetyki Południe (obecnie TAURON), Energi i Enei. Podmioty te miały być na tyle silne, by mogły skutecznie konkurować na rynku UE. Przeprowadzono także procesy wydzielenia operatorów systemu dystrybucyjnego jako niezależnych podmiotów prawnych. Sfinalizowano debiuty giełdowe polskich koncernów (Enea w 2008 r., PGE w 2009 r., TAURON w 2010 r., Energa w 2013 r.)¹⁵

Liczba i struktura podmiotów sektora elektroenergetycznego od czasu wdrożenia „Programu dla elektroenergetyki” do chwili obecnej nie uległa zasadniczym zmianom, niemniej w kolejnych latach zmieniał się ich udział w rynku.

¹⁴ Program dla elektroenergetyki <http://bip.msp.gov.pl/bip/programy-i-strategie/771,Program-dla-elektroenergetyki.html> (1.07.2015)

¹⁵ J. Staszewska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa energetycznego w procesie budowania jego konkurencyjności*, Zeszyty Politechniki Śląskiej, Seria „Organizacja i Zarządzanie”, 2014 nr 73, s. 599.

Tabela 3: Udział grup kapitałowych (w %) w wolumenie energii wprowadzonej do sieci w latach 2009-2014

Grupa kapitałowa	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PGE Polska Grupa Energetyczna SA	35,7	36,5	37,9	37,8	39,3	37,9
TAURON Polska Energia SA	15,6	15,1	14,7	13,2	13,6	10,8
ENERGA SA	3,3	2,9	2,9	2,7	3,2	3,3
ENEA SA	3,8	7,9	7,7	7,8	8,1	8,9
Pozostałe	41,6	37,6	36,8	38,5	35,8	39,1

Źródło: Urząd Regulacji Energetyki www.ure.gov.pl (1.07.2015)

Największy udział w podsektorze wytwarzania w analizowanym okresie (por. tab.3) miała grupa kapitałowa PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. (ok. 37%), drugie miejsce zajmuje TAURON Polska Energia S.A., (z udziałem ok. 12%) kolejne ENEA S.A (8%) i ENERGA S.A. (3%).

Stan konkurencji na rynku energii elektrycznej w Polsce ilustrują wskaźniki mierzące stopień koncentracji. Wskaźnik udziału rynkowego, mierzony według energii wprowadzonej do sieci¹⁶, w 2014 r. kształtował się na wysokim poziomie 57,7%. W stosunku do 2011 r. – w którym odnotowana największy jego poziom - zmniejszył się on jednak znacznie aż o 7,8 punktu procentowego. Podobną tendencję obserwuje się przy drugim wskaźniku – udziale trzech największych wytwórców w mocy zainstalowanej – udział ten zmniejszył się w 2014 r. w stosunku do 2011 r. o 4,8 punktu procentowego. Trzej najwięksi wytwórcy (tj. wytwórcy skupieni w grupach kapitałowych: PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., TAURON Polska Energia S.A., ENEA S.A.), dysponowali ponad połową mocy zainstalowanych i odpowiadali za prawie 60% produkcji energii elektrycznej w kraju. Warto zauważyć, iż wśród trzech dominujących podmiotów w rynku wytwarzania energii elektrycznej w 2014 r. po raz pierwszy pojawili się wytwórcy funkcjonujący w ramach grupy kapitałowej ENEA S.A. W poprzednich latach pozycję tę zajmowali wytwórcy skupieni w grupie kapitałowej EDF. Wskaźnik HHI¹⁷, mierzony według mocy zainstalowanych od roku 2009 wykazuje wyraźną tendencję spadkową podobnie jak ten określany według wolumenu energii wprowadzonej do sieci. Warto podkreślić, że wskaźnik ten liczony dla produkcji znajduje się w praktyce na granicy pomiędzy średnią i wysoką koncentracją, natomiast liczony dla mocy zainstalowanej – znajduje się znacznie poniżej granicy wysokiej koncentracji (Tab.4)¹⁸.

Zmniejszenie poziomu wskaźników HHI jest spowodowane w głównej mierze wzrostem produkcji energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii, przede wszystkim wiatrowych, w krajowym bilansie produkcji tej energii. W 2014 r. do zmniejszenia wskaźnika koncentracji przyczyniła się także zmiana salda wymiany transgranicznej z eksportu na import, co wiąże się ze zmniejszeniem krajowej produkcji energii elektrycznej ze źródeł konwencjonalnych w porównaniu do roku poprzedniego.

¹⁶ Przy pomiarze energii dostarczonej do sieci zostaje uwzględniona ilość energii dostarczonej przez wytwórców bezpośrednio do odbiorców końcowych.

¹⁷ Wskaźnik Herfindahla-Hirschmana (HHI) jest najczęściej stosowaną miarą koncentracji na rynku energii elektrycznej. Definiowany jest on jako suma kwadratów udziałów rynkowych. Wskaźnik HHI przyjmuje wartości z przedziału (1/n; 1), przy czym im wyższa jego wartość, tym silniejsza koncentracja.

¹⁸ *Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki* 2/2015, s.15 www.ure.gov.pl (5.07.2015)

Tabela 4: Stan koncentracji podsektora wytwarzania energii elektrycznej w Polsce w latach 2006-2014

Rok	Liczba podmiotów, które dysponują przynajmniej 5% udziałem w zainstalowanych mocach	Liczba podmiotów, które dysponują przynajmniej 5% udziałem w produkcji energii elektrycznej brutto	Udział trzech największych podmiotów w mocach zainstalowanych [%]	Udział trzech największych podmiotów w energii wprowadzonej do sieci [%]	Wskaźnik HHI	
					moc zainstalowana	produkcja energii elektrycznej
2006	6	5	44,2	52,4	1 002,9	1 366,6
2007	5	5	50,9	58,0	1 312,7	1 710,0
2008	5	5	57,5	55,9	1 592,6	1 622,1
2009	5	5	59,0	62,1	1 676,4	1 950,0
2010	5	6	58,1	61,9	1 620,4	1 834,8
2011	5	6	58,4	65,5	1 677,7	2 098,8
2012	5	6	56,7	64,3	1 587,9	2 096,0
2013	5	6	55,1	62,5	1 520,5	1 995,5
2014	5	6	53,6	57,7	1 441,0	1 823,1

Źródło: Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki, www.ure.gov.pl (1.07.2015)

Na rynku w dalszym ciągu utrzymuje się sytuacja „przywiązania” konsumentów do dotychczasowych sprzedawców i bardzo niewielka skala ich zmiany, mimo, że prawo wyboru sprzedawcy (ang. TPA) przysługuje wszystkim grupom odbiorców w Polsce od 1 lipca 2007 r. Faktyczna swoboda wyboru sprzedawcy, której miernikiem jest liczba aktywnych na rynku odbiorców oraz liczba dokonanych w danym okresie zmian sprzedawcy, jest wynikiem nakładania się na siebie wielu okoliczności, począwszy od stopnia świadomości kupujących, poprzez ich motywację do zmiany sprzedawcy, aż po łatwość dokonania zmiany, czy dostępność konkurencyjnych ofert na rynku. Od momentu uzyskania prawa przez wszystkich odbiorców do zmiany sprzedawcy tj. od 1 lipca 2007 r., do tej pory z takiej możliwości skorzystało stosunkowo niewielu odbiorców (ok. 2,53%). Pomimo ciągle niedużej grupy odbiorców, którzy skorzystali z tej możliwości liczba wszystkich odbiorców, którzy wykorzystali to uprawnienie była w 2014 r. prawie dwukrotnie większa w stosunku do stanu z 2013 r., jedenastokrotnie większa niż w roku 2011 i przeszło siedemsetkrotnie większa niż w 2007 r. (tab.5).

Tabela 5: Statystyka zmian sprzedawcy w Polsce w latach 2007-2014 – realizacja zasady TPA

Rok	Liczba odbiorców korzystających z zasady TPA	Energia dostarczona odbiorcom TPA (GWh)	Udział % energii w TPA do całkowitej energii dostarczonej
2007	604	8 815	7,8
2008	990	8 980	8,6
2009	2599	12 920	11,0
2010	8976	24 689	21,7
2011	37 746	32 978	27,47
2012	143 998	41 790	34,52
2013	220 222	48 655	37,94
2014	428 280	56 715	43,58

Źródło: Urząd Regulacji Energetyki www.ure.gov.pl (1.07.2015)

5. Zakończenie

Aby móc konkurować na rynku energii przedsiębiorstwa z tego sektora przeszły reorientację strategiczną, która umożliwiła im skuteczne reagowanie na zmiany w strukturze i popycie na energię ze strony różnych grup odbiorców, poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania innowacji technologicznych wdrażanych w sektorze energetyki oraz efektywne zarządzanie ryzykiem portfela kontraktów na energię, pozwoleń na emisję CO₂ czy kontraktów na nośniki energetyczne niezbędne w procesie produkcji energii. W swojej strategii rozwoju przedsiębiorstwa energetyczne musiały uwzględnić wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem rynkowym. W szczególności w ramach EU ETS przedsiębiorstwa energetyczne mogą kupować i odsprzedawać uprawnienia do emisji CO₂ według własnych potrzeb, mając na uwadze nieprzekroczenie dopuszczalnych limitów emisji zanieczyszczeń.

Mogą wykorzystywać oferowane przez rynki giełdowe instrumenty pochodne wystawione na pozwolenia na emisję CO₂, aby skutecznie zabezpieczyć się przed ryzykiem niekorzystnej zmiany cen w sytuacji gdyby chciały kupić brakujące pozwolenia albo sprzedać ich nadmiar. Jednakże handel na giełdach jest dozwolony tylko dla akredytowanych uczestników, w związku z czym przedsiębiorstwa muszą ponieść dodatkowe koszty związane z ich ewentualnym członkostwem w giełdzie albo korzystaniem z pośrednictwa domu maklerskiego. Koszty sterowania ryzykiem przekroczenia dopuszczalnych limitów emisji CO₂ są jednak wysokie, co powoduje wzrost zainteresowania firm z sektorów wysokiej emisji gazów cieplarnianych, w tym z sektora energetyki, inwestowaniem w czyste, niskoemisyjne technologie.

Literatura

1. Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki, www.ure.gov.pl.
2. Borowiecki R., *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003.
3. Borowiecki R., *Permanentna restrukturyzacja jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2010, nr 836.
4. Dec T., Jeżak J., *Bezpieczeństwo energetyczne kraju a procesy restrukturyzacji polskiego sektora elektroenergetycznego*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_3_12.pdf
5. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-54_pl.htm
6. <http://strateg.stat.gov.pl/>
7. Jaki A., *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
8. Jonek-Kowalska I., *Challenges for long-term industry restructuring in the Upper Silesian Coal Basin: What has Polish coal mining achieved and failed from a twenty-year perspective?*, “Resource Policy”, 2015, nr 44.
9. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2005.
10. Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Monografia, nr 32/2001.
11. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
12. *Projekt Polityki energetycznej Polski do 2050 roku*, Warszawa 2014. http://bip.mg.gov.pl/files/PE-P2050_v.0.2.pdf
13. *Program dla elektroenergetyki*, <http://bip.msp.gov.pl/bip/programy-i-strategie/771,Program-dla-elektroenergetyki.html>
14. Sobolewski M., *Nowe ramy unijnej polityki klimatyczno-energetycznej*, „Analizy BAS”, 2014, nr 16 (120).

15. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
16. Staszewska J., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw sektora energetycznego w procesie budowania jego konkurencyjności*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 73/2014. <http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z73/Staszewska%20J.pdf>.
17. *Ustawa o efektywności energetycznej z dnia 15 kwietnia 2011 r.* (Dz. U. Nr 94, poz. 551).
18. *Wnioski z analiz prognostycznych na potrzeby „Polityki energetycznej Polski do 2050 roku”*, Warszawa 2014. <http://bip.mg.gov.pl/node/21394>.
19. www.chronmyklimat.pl.
20. *Wyzwania i polityka w zakresie energii*. Sprawy przedłożone przez Komisję na posiedzeniu Rady Europejskiej w dniu 22 maja 2013 r. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/energy2_pl.pdf.
21. Zasuń R., *Szczyt klimatyczny UE: dobry kompromis*, <http://wysokienapiecie.pl/energetyka-konwencjonalna/503-szczyt-klimatyczny-ue-podzial-w-polskim-rzadzie>.

Summary

RESTRUCTURING OF ENERGY SECTOR ENTERPRISES IN POLAND IN THE LIGHT OF EU CLIMATE AND ENERGY POLICY

This study included information concerning the restructuring of the energy sector enterprises in Poland in the context of the 2030 EU climate and energy policy framework. The authors pointed at the priorities of this policy and their impact on the Polish energy policy, underlying the importance of the EU ETS instrument in the reducing of greenhouse gas emissions. The state of competition in the electricity market in Poland was described by means of the indicators measuring the degree of market concentration. The importance of the introduction of TPA rule for the development of the companies from the energy sector in Poland was also presented.

Maciej Kaliski, Adam Szurlej
Wydział Wiertnictwa Nafty i Gazu
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Lidia Gawlik
Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN

PERSPEKTYWY ROZWOJU SEKTORA GÓRNICTWIA WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE DO 2050 ROKU

Streszczenie

W opracowaniu dokonano przeglądu polityki państwa wobec górnictwa węgla kamiennego. Przeanalizowano jak kształtowały się w dokumentach strategicznych prognozy w zakresie wydobycia i zużycia węgla kamiennego, wielkości eksportu i importu oraz jego znaczenie dla sektora energetycznego. Głównym celem jest pokazanie roli węgla kamiennego w bilansie paliwowo – energetycznym Polski w perspektywie do 2050 r.

1. Wprowadzenie

Górnictwo węgla kamiennego w Polsce stoi obecnie przed szeregiem poważnych wyzwań, wynikających z dynamicznie zmieniających się warunków, w jakich funkcjonuje ten sektor, a jego długoterminowa rola jest uzależniona od wielu czynników, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Górnictwo wciąż pozostaje kluczowym dostawcą paliw pierwotnych do krajowej gospodarki, zapewniając Polsce jeden z najwyższych w Europie wskaźników bezpieczeństwa energetycznego. Historyczne uwarunkowania doprowadziły do ukształtowania się struktury wytwarzania energii elektrycznej i ciepła bazującej na paliwach stałych. Inwestycje w coraz sprawniejsze jednostki wytwórcze oraz instalacje oczyszczania spalin znacząco obniżyły ich negatywne oddziaływania na środowisko. Niemniej jednak kolejnym wyzwaniem, przed którym stoi krajowy sektor paliwowo-energetyczny, jest europejska polityka klimatyczna, której zaostrzenie może bezpośrednio wpłynąć na pozycję węgla jako paliwa dla energetyki, a w konsekwencji na całą gospodarkę.

Określenie przyszłej roli górnictwa węgla kamiennego – biorąc pod uwagę jego kluczowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa dostaw paliw do sektora wytwarzania energii elektrycznej i ciepła – jest niezbędne dla sprecyzowania funkcji celu procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego.

Krajowy bilans paliwowo – energetyczny jest szczególnie istotnym zagadnieniem, któremu poświęcić należy szczególną uwagę, ponieważ zaniedbania w tym wrażliwym obszarze na etapie prac wyznaczających kierunki rozwoju polskiej energetyki mogą doprowadzić do nieodwracalnych i negatywnych skutków w długim horyzoncie czasowym.

W świetle przedstawionych powyżej przesłanek, celem autorów jest określenie roli górnictwa węgla kamiennego w zaspokajaniu potrzeb energetycznych kraju poprzez przedstawienie syntetycznych wyników prognoz zapotrzebowania gospodarki polskiej na węgiel kamienny, przede wszystkim do wytwarzania energii elektrycznej i ciepła. Mając na uwadze złożoność problematyki, wzajemne oddziaływania występujące między sektorem górnictwa węglowego a sektorem energetycznym oraz długoterminowy horyzont badań, zastosowano metody modelowania matematycznego. Jest to obecnie powszechnie stosowana metodyka do rozwiązywania tego typu problemów, pozwalająca ująć złożoność funkcjonowania systemów paliwowo-energetycznych i analizować ilościowo ich rozwój^{1,2}.

2. Górnictwo węgla kamiennego w dokumentach strategicznych

Górnictwo węgla kamiennego na Śląsku ma bogatą historię bowiem już w XVIII wieku rozpoczęto wydobywanie, a w okresie międzywojennym wydobywanie kształtowało się na poziomie 30-40 mln ton rocznie. Po wojnie i odbudowie zdolności wydobywczych, wydobywanie oraz eksport węgla kamiennego stopniowo wzrastały – w połowie lat pięćdziesiątych eksport wyniósł 15 mln ton, a w 1979 r. przekroczył 40 mln ton. Od transformacji ustrojowej obserwuje się ograniczenie wydobywania węgla kamiennego, a od początku XXI wieku spadkowej tendencji w zakresie produkcji i eksportu węgla kamiennego towarzyszy rosnący import tego paliwa. W 2008 r. doszło do zmiany statusu Polski z eksportera na importera netto węgla kamiennego³.

Najistotniejszym odbiorcą węgla, determinującym poziom zapotrzebowania na to paliwo, jest energetyka. Rozwój sektora górnictwa węgla kamiennego jest przedmiotem analiz i ocen i prognoz dokumentów programowych w zakresie polskiej polityki energetycznej realizowanej po 1989 r. Najważniejsze z nich to:

- Założenia polityki energetycznej Rzeczypospolitej Polskiej na lata 1990–2010 z sierpnia 1990 r.,
- Założenia polityki energetycznej Polski do 2010 r., przyjęte przez Radę Ministrów 17 października 1995 r.,
- Założenia polityki energetycznej Polski do 2020 r., przyjęte przez Radę Ministrów 22 lutego 2000 r.,
- Ocena realizacji i korekta Założeń polityki energetycznej Polski do 2020 r. z załącznikami, przyjęta przez Radę Ministrów 2 kwietnia 2002 r.,
- Polityka energetyczna Polski do 2025 r., przyjęta przez Radę Ministrów 4 stycznia 2005 r.,
- Polityka energetyczna Polski do 2030 roku, przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 10 listopada 2009 r.

Pierwszy dokument po przemianach ustrojowych w Polsce - z sierpnia 1990 r. zakładał, że w 2010 r. wydobywanie krajowe węgla kamiennego będzie się kształtować na poziomie od 145 do 162 mln ton, a import od 4 do 16 mln ton (w zależności od scenariusza). W prognozach bilansu energetycznego Polski w kolejnych dokumentach programowych poświęconych polityce energetycznej, wraz ze zmieniającymi się warunkami przewidywano spadek zapotrzebowania na węgiel kamienny, przykładowo w obowiązującej jeszcze *Polityce energetycznej Polski do 2030 roku*, przyjętej przez Radę Ministrów w dniu 10

¹ J. Kamiński, M. Kudelko, *The prospects for hard coal as a fuel for the Polish power sector*, "Energy Policy", 2010, 38, 12, s. 7939-7950.

² J. Kamiński, *Metody modelowania równowagi rynków energii elektrycznej*, „Rynek Energii”, 2010, nr 3, s. 127-136.

³ T. Olkusi, *Zmiana trendu w handlu polskim węglem*, Polityka Energetyczna, 2010, t. 13, z. 2., s. 365-375.

listopada 2009 r., przyjmuje się spadek zapotrzebowania kraju na węgiel kamienny do poziomu 61,7 mln ton w 2015 r., 60,4 mln ton w 2020 r. oraz 64,0 mln ton w 2030 r.⁴

Warto porównać prognozowane wielkości z danymi rzeczywistymi – sprzedaż węgla kamiennego w kraju w 2012 r. to 71,2 mln ton, w 2014 r. – 68,08 mln ton i w porównaniu do 2013r. była niższa o 7 642,2 tys. ton (przy wydobyciu na poziomie 70,5 mln ton)⁵. Zatem uwidacznia się rozbieżność pomiędzy prognozą zapotrzebowania na węgiel kamienny, a rzeczywistym popytem krajowym, wynikająca ze znacznie intensywniejszych zmian zarówno w otoczeniu, jak i w samym krajowym górnictwie. Należy podkreślić, że górnictwo węgla kamiennego, ze względu na jego ważną rolę i znaczenie rodzimych zasobów węgla oraz trudną sytuację, było również przedmiotem odrębnych opracowań o charakterze strategicznym, z których wymienić należy *Strategię działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*, przyjętą przez Radę Ministrów w dniu 31 lipca 2007 r. Dokument ten podkreśla, że celem polityki Państwa w stosunku do sektora górnictwa węgla kamiennego jest racjonalne i efektywne gospodarowanie złożami węgla znajdującymi się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

3. Podaż węgla kamiennego i jego znaczenie w energetyce

Węgiel kamienny energetyczny jest głównym nośnikiem energii wykorzystanym przez energetykę: wytwarza się z niego ponad połowę energii elektrycznej i trzy czwarte ciepła. Polska jest największym w Unii Europejskiej producentem węgla kamiennego, a w rankingu światowych producentów plasuje się w pierwszej dziesiątce. W strukturze zasobów surowców energetycznych zdecydowanie dominuje węgiel kamienny i brunatny, a na gaz ziemny i ropę naftową przypada zaledwie około 1%. Węglowa struktura wytwarzania energii elektrycznej jest unikalna na skalę europejską, ale są takie kraje, gdzie węgiel kamienny jest podstawowym paliwem dla energetyki: w RPA udział węgla w produkcji energii elektrycznej wynosi 94%, w Chinach – 79%, a w Kazachstanie – 75%. Biorąc za kryterium wielkość produkcji energii elektrycznej wytworzonej z węgla kamiennego i brunatnego Polska zajmuje dziesiątą pozycję w świecie – 141 TWh. Na pierwszym miejscu tego rankingu są (TWh): Chiny – 3723, potem USA – 1875 i Indie – 715.

Głównym zagłębieniem węgla kamiennego w Polsce jest położone w południowej części kraju Górnośląskie Zagłębienie Węglowe (GZW). Na jego obszarze znajdują się wszystkie czynne obecnie kopalnie, z wyjątkiem jednej – Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A., która funkcjonuje na terenie Lubelskiego Zagłębienia Węglowego (LZW). Głównym producentem węgla kamiennego jest Kompania Węglowa SA, jej zasoby operatywne w okresie koncesyjnym i pokoncesyjnym wynoszą 1990,6 mln ton (wg stanu na 07.03.2013 r.), a zdolności produkcyjne 15 kopalń to około 40 mln ton rocznie (przed rozpoczęciem reorganizacją). Udział tego największego przedsiębiorstwa w wydobyciu węgla kamiennego w kraju wynosił prawie 50%, a wydobycie węgla za 2014 r. to 31 mln ton (2013 r. – 35,2 mln ton)⁶.

Drugim co do wielkości producentem węgla energetycznego w kraju jest Katowicki Holding Węglowy (5 kopalń) z 17,8% udziałem w ogólnej produkcji w 2012 r. – 12 mln ton, a w 2014 r. – 10,7 mln ton. Trzecim pod względem wielkości producentem węgla energetycznego jest Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A. (7,8 mln ton w 2012 r., a w 2014 r. – 9,2 ml ton) z udziałem ok. 14% w sprzedaży krajowej. Zasoby operatywne wynoszą obecnie około 237 mln ton węgla. Do pozostałych producentów węgla kamiennego energetycznego należy zaliczyć: TAURON Wydobycie S.A., 2 kopalnie, z produkcją na poziomie 5,4 mln ton w 2014 r. oraz Jastrzębską Spółkę Węglową SA (6 kopalń), głównego producenta

⁴ Ministerstwo Gospodarki, *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, Warszawa, 10 listopada 2009 r.; www.mg.gov.pl

⁵ Ministerstwo Gospodarki, *INFORMACJA o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w grudniu oraz w 2014r.*, Warszawa, luty 2015 r.

⁶ *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: L. Gawlik, Górnictwa Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. s. 53-88.

węgla koksowego, natomiast jej udział w krajowej produkcji węgla do celów energetycznych w 2012 r. był na poziomie 5,9%. Wydobyciem węgla energetycznego zajmują się także mniejsze podmioty takie jak: ZG „SILTECH” Sp. z o.o., PG „SILESIA” Sp. z o.o. oraz „EKO-PLUS” Sp. z o.o. Łączny udział pozostałych małych spółek nie przekracza 2% w rynku węgla energetycznego⁷.

Produkcja i sprzedaż węgla kamiennego systematycznie spada: w 2012 roku sprzedaż wyniosła ok. 71,2 mln ton, podczas gdy jeszcze 10 lat temu przekraczała 100 mln ton. Również eksport węgla małeje, udział eksportu w sprzedaży ogółem zmniejszył się z ok. 20% w 2005 r. do 10% w 2012 r. Węgiel energetyczny stanowi ok. 75–80% eksportu węgla kamiennego. Ponad 90% eksportu węgla kamiennego jest kierowane do krajów Unii Europejskiej, gdzie największymi odbiorcami polskiego węgla są Niemcy, Czechy oraz Austria. W eksporcie poza granice UE głównymi odbiorcami węgla energetycznego są Turcja i Norwegia, a węgla koksowego – Bośnia i Hercegowina. Od 2008 r. Polska jest importerm węgla netto (największy import z Rosji), chociaż przez wiele lat była zaliczana do czołówki światowych eksporterów węgla. W kraju głównym odbiorcą węgla energetycznego jest energetyka zawodowa – rys. 1. W latach 2008–2012 średni odbiór węgla przez energetykę zawodową był na poziomie 37,8 mln ton, ale obserwuje się tendencję spadkową – w 2012 roku sprzedaż węgla dla energetyki była prawie o prawie 7 mln ton niższa niż w 2008 roku.

Przyczyny tego spadku należy upatrywać m.in. w stopniowej zmianie struktury wytwarzania energii elektrycznej – rosnącej roli OZE, a szczególnie biomasy i energii wiatru, a także systematycznemu wzrostowi wykorzystania węgla brunatnego w energetyce w ostatnich latach (2010 r. – 49,46 TWh, 2011 r. – 53,62 TWh; 2012 r. – 55,59 TWh; 2013 r. – 56,96 TWh)⁸. Udział węgla kamiennego w strukturze wytwarzania energii elektrycznej w 2014 r. wyniósł 51,3%, podczas gdy jeszcze w 2008 r. kształtował się na poziomie 55,6%. Znaczący spadek wielkości zużycia węgla kamiennego w sektorze energetycznym w 2014 r. jest wynikiem wzrostu znaczenia produkcji energii elektrycznej z OZE oraz obniżenia się salda wymiany zagranicznej energii elektrycznej. Nadwyżka importu energii elektrycznej nad eksportem wyniosła 2,2 TWh, pomimo, że w latach wcześniejszych Polska była eksporterem netto energii elektrycznej.

Chociaż w ostatnim czasie z UE docierają sygnały wskazujące na zaostrzenie polityki energetycznej – klimatycznej, czego przykładem może być przesunięcie aukcji 900 mln pozwoleń na emisję CO₂ z lat 2014-2016 na lata 2019-2020 (tzw. *backloading*), czy też przyjęcie przez Unię Europejską wiążącego zobowiązania do redukcji emisji CO₂ o 40% do 2050 roku (23–24 października 2014 r.), to decyzje na szczeblu politycznym nie zawsze korespondują z działaniami spółek energetycznych w krajach unijnych. W Niemczech udział węgla kamiennego i brunatnego w produkcji energii elektrycznej w 2014 r. wyniósł 43,6% i był wyższy niż w 2010 r. – 41,5%. W Wielkiej Brytanii w ostatnich latach również obserwuje się wzrost znaczenia węgla kamiennego w produkcji energii elektrycznej.

Natomiast w USA, głównie za sprawą „rewolucji łupkowej”, niższe ceny gazu ziemnego przekładają się na rozwój jego wykorzystania w energetyce. W latach 2007–2012 nastąpił wzrost wykorzystania gazu w tym sektorze o 36,6%, a zużycie węgla w tym okresie zmalało o 25%⁹. W związku tym w ostatnich latach zwiększył się eksport węgla kamiennego z USA. W 2011 r. eksport netto węgla z USA wyniósł 85 mln ton, a w 2012 r. zwiększył się do 106 mln ton, co zapewniło USA trzecie miejsce w świecie pod

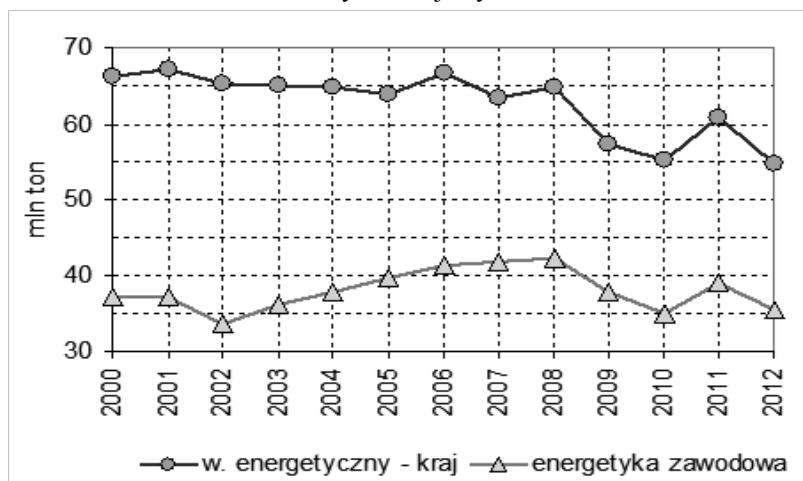
⁷ *Węgiel dla polskiej ...*, op. cit., s. 53-60.

⁸ PSE, Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A., *Miesięczne raporty z funkcjonowania Krajowego Systemu Elektroenergetycznego i Rynku Bilansującego*. 2015. Dostępne w: www.pse.pl

⁹ Energy Information Administration (EIA), *Electric Power Monthly, 2014*; <http://www.eia.gov/electricity/monthly/>

względem eksportu węgla. Warto podkreślić, że węgiel z USA trafił także do Polski (mln ton): 2010 – 1,85; 2011 r. – 1,32 i 2012 r. – 0,8^{10, 11, 12}.

Rysunek 1: Sprzedaż węgla do energetyki zawodowej na tle sprzedaży węgla energetycznego na rynku krajowym



Źródło: *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)

W tej pracy przedstawiono kilka scenariuszy rozwoju górnictwa węgla kamiennego, opracowanego przy założonych poziomach podaży węgla¹³. Wariant niskiej podaży – *Status quo*, zakłada, że w perspektywie długoterminowej eksploatowane będą zasoby przemysłowe dostępne w 2012 roku, a wielkość wydobycia w poszczególnych kopalniach będzie na poziomie z 2012 roku (do czasu wyeksploatowania posiadanych zasobów). Z kolei wariant zwiększonej podaży – *Rozwojowy*, uwzględni wzrost pozyskania surowca dzięki realizacji planowanych inwestycji w poszczególnych spółkach wydobywczych. Różnice pomiędzy tymi wariantami przekraczają 20 mln ton/rok po 2030 r., a szczegółowe wielkości dla węgla energetycznego przedstawia tabela 1. W przypadku *Status quo* spadek możliwości podaży węgla energetycznego obserwowany jest po 2020 r., a kumulacja tego spadku jest spodziewana w latach 2040 – 2050 i poziom podaży węgla energetycznego ze źródeł krajowych na końcu analizowanego okresu to jedynie 33% ilości z 2012 r. W wariantcie *Rozwojowym* inwestycje zwiększają krajową podaż surowca o około 10 mln ton/rok w latach 2015 – 2030 w porównaniu do 2012 roku.

¹⁰ Z. Grudziński, *Metody oceny konkurencyjności krajowego węgla kamiennego do produkcji energii elektrycznej*, Studia Rozprawy Monografie Nr 180, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Kraków 2012.

¹¹ Z. Grudziński, *Gospodarka węglem kamiennym energetycznym na międzynarodowych rynkach Atlantyku i Pacyfiku*, *Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management*, 2013, 29, 2, s.5–23.

¹² Olkusiński, T., *Zależność Polski w zakresie importu węgla kamiennego*, *Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management*, 2013, 29, 3, s.115–130.

¹³ *Węgiel dla polskiej ...*, op. cit., s. 70-71.

Tabela 1: Warianty podaży węgla kamiennego energetycznego do 2050 r., mln ton

Rok	2012	2015	2020	2030	2040	2050
Status quo	65	65	65	50	42	22
Rozwojowy	65	73	74	73	65	44

Źródło: *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)

4. Podstawowe założenia

Wykorzystane w dalszych obliczeniach prognozy ścieżek cenowych węgla kamiennego i pozostałych nośników energii zilustrowano na rys. 2. Chociaż ceny poszczególnych nośników energii w przypadku większości technologii energetycznych odgrywają zasadniczą rolę w kształtowaniu całkowitych kosztów energii elektrycznej, to w przypadku krajów UE należy brać także pod uwagę koszty zakupu uprawnień do emisji CO₂. Dalszy ich wzrost może być poważnym problemem dla zachowania konkurencyjności cenowej jednostek wytwórczych zasilanych węglem z korzyścią dla technologii bazujących na OZE, a także może poprawić opłacalność jednostek gazowych, które są realizowane (np. w Stalowej Woli) i planowane (np. w Grudziądzu)¹⁴. Dla dalszych obliczeń modelowych przyjęto przyszłe ceny uprawnień do emisji CO₂ przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2: Warianty ewolucji cen uprawnień do emisji CO₂ (ceny stałe PLN'2011)

Lp.	Nazwa Wariantu	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
1.	Referencyjny	41	62	62	70	74	78	82	87
2.	CO2WYS	41	62	95	132	165	202	206	210

Źródło: *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)

W tej publikacji przybliżono cztery scenariusze wybrane spośród 16 opisanych w pracy¹⁵, na podstawie których można określić przyszłą rolę węgla kamiennego w bilansie paliwowo-energetycznym – tabela 3.

Za wyborem tych scenariuszy przemawia próba określenia przyszłej roli węgla kamiennego w zależności od wariantów podaży krajowej tego paliwa (Referencyjny/Status quo), wariantów popytu na energię elektryczną (wariant REF zakłada wzrost finalnego zapotrzebowania na energię elektryczną w Polsce do 204 TWh w 2050 r, a wariant *Wysoki* – 225 TWh). Dla przybliżenia skali założonego wzrostu w poszczególnych wariantach finalne zapotrzebowanie na energię elektryczną w 2011 r. wyniosło 122 TWh, zaś obecna cena uprawnień do emisji CO₂ kształtuje się na poziomie około 7,5 Euro/Mg (lipiec 2015 r.) i znacznie odbiega (in minus) od wartości zestawionych w wariantach prognozy (tabela 2). Warto podkreślić, że prognozy zapotrzebowania na energię elektryczną przedstawione w pracy¹⁶ są porównywalne z określonymi w sprawozdaniu Ministra Gospodarki z 2013 r.¹⁷

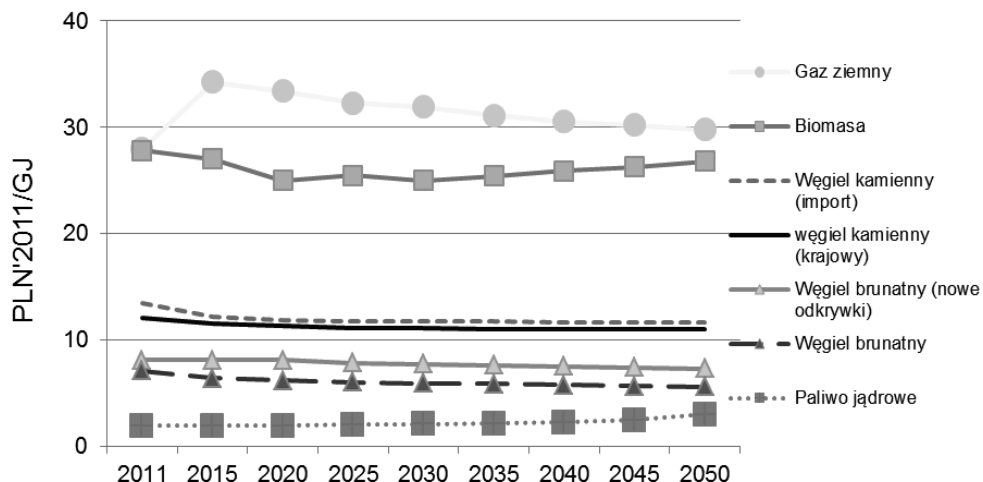
¹⁴ S. Rychlicki, J. Siemek, *Stan aktualny i prognozy wykorzystania gazu ziemnego do produkcji energii elektrycznej w Polsce*, Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management, 2013, 29, 1, s. 5-14.

¹⁵ *Węgiel dla polskiej ...*, op. cit., s. 175.

¹⁶ *Ibidem*, s. 40.

¹⁷ Minister Gospodarki, 2013. *Sprawozdanie z wyników monitorowania bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej za okres od 1 stycznia 2011 r. do dnia 31 grudnia 2012 r.* Warszawa. Dostępne w: www.mg.gov.pl

Rysunek 2: Prognozy cen węgla kamiennego na tle pozostałych surowców energetycznych w perspektywie do 2050 r., PLN'2011/GJ



Źródło: *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)

Tabela 3: Zestawienie analizowanych scenariuszy badawczych

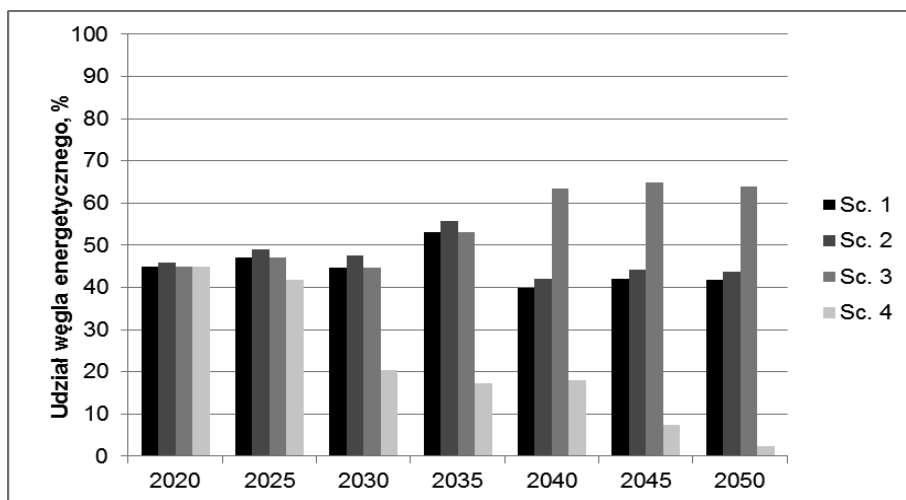
Lp.	Nazwa scenariusza	Przyjęty wariant założonego parametru		
		Podaż węgla	Popyt na energię elektryczną	Cena uprawnień do emisji CO ₂
1.	REF	Rozwojowy	REF	Referencyjny
2.	REF-WYSOKI	Rozwojowy	WYSOKI	Referencyjny
3.	STATUSQUO	Status quo	REF	Referencyjny
4.	GAZOWY-CO2WYS	Rozwojowy	REF	CO2WYS

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)

5. Wyniki analizy scenariuszowej

Nadrzędnym celem analiz scenariuszowych było określenie zapotrzebowania na węgiel kamienny energetyczny w gospodarce krajowej przy różnych uwarunkowaniach rozwoju poszczególnych elementów gospodarki i przy zmianie uwarunkowań zewnętrznych. Dla określenia przyszłej roli węgla energetycznego przedstawiono, w zależności od analizowanych scenariuszy badawczych, jak będzie się kształtował udział tego nośnika energii w strukturze produkcji energii elektrycznej w latach 2020 – 2050 (rys. 3). Jak można zauważyć z rys. 3 w najbliższych dziesięcioleciach w zasadzie nie przewiduje się drastycznych zmian w strukturze produkcji energii elektrycznej – węgiel energetyczny zachowa dominującą pozycję; najwyższą wartość tego udziału węgla obserwuje się dla scenariusza STATUSQUO w 2050 r. – 64%. Wyjątkiem jest scenariusz GAZOWY-CO2WYS – gdzie ten udział w 2050 r. jest planowany na poziomie około 3%, ale ten niekorzystny wynik dla węgla wiąże się z przyjętymi optymistycznie niskimi cenami gazu ziemnego oraz założonym w tym scenariuszu wysokim wzrostem cen uprawnień do emisji CO₂¹⁸.

Rysunek 3: Udział węgla energetycznego w produkcji energii elektrycznej [%] w Polsce w latach 2020 – 2050 w analizowanych scenariuszach: Sc. 1 – REF, Sc. 2 – REF-WYSOKI, Sc. 3 – STATUSQUO, Sc. 4 – GAZOWY-CO2WYS



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)

Dla zapewnienia wymaganego poziomu produkcji energii elektrycznej niezbędne będą inwestycje w nowe moce.

Warto podkreślić, że pomimo obniżenia się poziomu wydobycia węgla kamiennego w ostatnim dwudziestoleciu, ciągle jesteśmy liderem UE w jego wydobyciu i głównie temu zawdzięczamy wysoki poziom bezpieczeństwa energetycznego, ocenianego przez kryterium samowystarczalności energetycznej. Polska zajmuje szóste miejsce na 28 państw UE pod względem swej niezależności od importowanych

¹⁸ L. Gawlik, M. Kaliski, J. Kamiński, A. Sikora, A. Szurlej: *Węgiel kamienny w bilansie paliwowy – energetycznym Polski – perspektywa długoterminowa*. Archives of Mining Sciences, 2015, (w druku).

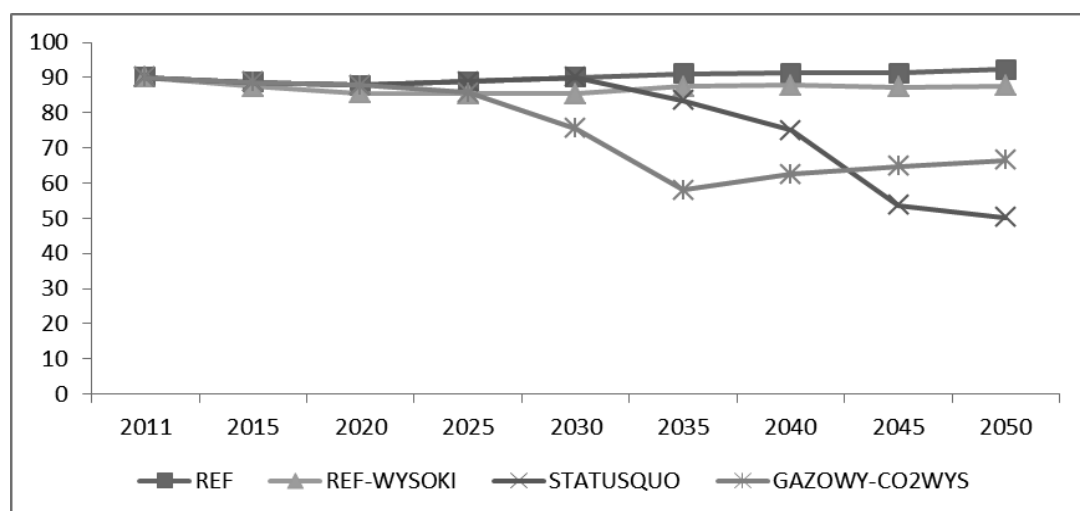
nośników energii, a biorąc pod uwagę samowystarczalność w zakresie węgla kamiennego Polska ma drugą, po Republice Czeskiej, pozycję w zestawieniu krajów UE¹⁹. Analiza uzależnienia Polski od importu nośników energii po okresie transformacji ustrojowej ukazuje trend wzrostowy. Jeszcze w 1995 r. wartość wskaźnika opisującego to uzależnienie było równe 0 (samowystarczalność energetyczna). W kolejnych latach wskaźnik wzrastał: 1999 r. – 10%, 2006 r. – 20%, 2008 r. – 31% i 2011 r. – 34%²⁰. Na rys. 5 zilustrowano wyniki obliczeń wartości wskaźnika bezpieczeństwa energetycznego dla analizowanych scenariuszy, obliczanego zgodnie z zależnością:

$$WSK = \frac{D}{Z} \cdot 100\%$$

D - całkowite dostawy paliw z krajowych złóż do sektora energetycznego [PJ],

Z - krajowe zużycie paliw w sektorze energetycznym [PJ].

Rysunek 5: Wartości wskaźnika bezpieczeństwa energetycznego dla poszczególnych scenariuszy [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)

Najwyższe wartości wskaźnika bezpieczeństwa energetycznego należy się spodziewać w przypadku realizacji scenariuszy REF oraz REF-WYSOKI (blisko 90%, a więc na poziomie zbliżonym do wartości z 2011 r.), a najniższe w przypadku STATUSQUO – 50% w 2050 r. (na tą wartość ma decydujący wpływ konieczność importu znacznych ilości węgla, w związku z zaniechaniem rozwoju rodzimego sektora węgla kamiennego – scenariusz niskiej podaży). oraz GAZOWY-CO2WYS.

¹⁹ Eurostat, *Energy, transport and environment indicators*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.

²⁰ Janusz P., *Aktualna sytuacja na rynku gazu ziemnego – perspektywy rozwoju*, Polityka Energetyczna, 2013, t. 16 z. 2, s. 33–52.

5. Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że węgiel kamienny prawdopodobnie pozostanie podstawowym paliwem dla krajowej energetyki w perspektywie długoterminowej. Przemawiają za tym nie tylko znaczące, jak na warunki europejskie, zasoby tego paliwa oraz historyczne uwarunkowania rozwoju sektora energetycznego, ale także wyniki obliczeń potwierdzające, że jeszcze przez wiele lat koszty wytwarzania energii elektrycznej w oparciu o to paliwo mogą być konkurencyjne w porównaniu do kosztów energii z innych technologii energetycznych. Ta konkurencyjność (lub jej brak) będzie uzależniona m.in. od zmian na rynku gazu ziemnego w związku z budową gazoportu LNG w Świnoujściu, jak również od cen uprawnień do emisji CO₂ i możliwości utrzymania cen węgla krajowego na poziomie nie wyższym od cen oferowanych na rynkach światowych^{21, 22}. Należy podkreślić, że chociaż węglowe bloki energetyczne cechują się wysoką jednostkową emisją CO₂ to wraz z rozwojem technologicznym wzrastają sprawności technologii węglowych, co przekłada się na ograniczenie emisji zanieczyszczeń²³.

Zapewnienie odpowiednio wysokiej podaży węgla kamiennego (i brunatnego) ze złóż krajowych zapewni Polsce utrzymanie wysokiego wskaźnika bezpieczeństwa energetycznego. Podstawą realizacji tego scenariusza (REF) jest zapewnienie odpowiedniego poziomu inwestycji w górnictwie w odpowiednim czasie, a posiadane zasoby węgla kamiennego i brunatnego przy racjonalnym gospodarowaniu zapewni pokrycie potrzeb energetycznych Polski przez kilkadziesiąt lat²⁴. Zadanie to będzie wymagało dużej determinacji spółek węglowych ze względu na ich obecną trudną sytuację finansową. W przypadku braku inwestycji w krajowym górnictwie, węgiel będzie nadal szeroko wykorzystywany w energetyce, z tą jednak zasadniczą różnicą, że będzie to paliwo importowane.

Literatura

1. Bartela Ł., Skorek-Osikowska A., Kotowicz, J., *Economic analysis of a supercritical coal-fired CHP plant integrated with an absorption carbon capture installation*. "Energy", 2014, 64.
2. Energy Information Administration (EIA), 2014. *Electric Power Monthly*. Dostępne w: <http://www.eia.gov/electricity/monthly/>
3. Eurostat, *Energy, transport and environment indicators*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.
4. Gawlik L., *Koszty zmienne w kosztach wytwarzania węgla w kopalniach węgla kamiennego*, „Polityka Energetyczna”, 2010, t.13, z.2.
5. *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*, red. naukowa: Gawlik L., Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Katowice, 2013. (dostępne w: <http://www.giph.com.pl>)
6. Gawlik L., Lorenz U., *Ile węgla kamiennego dla energetyki?* „Polityka Energetyczna”, 2014, t.17, z.3.
7. Gawlik L., Kaliski M., Kamiński J., Sikora A., Szurlej A.: *Węgiel kamienny w bilansie paliwowo – energetycznym Polski – perspektywa długoterminowa*, „Archives of Mining Sciences”, 2015, (w druku).

²¹ L. Gawlik, *Koszty zmienne w kosztach wytwarzania węgla w kopalniach węgla kamiennego*, „Polityka Energetyczna”, 2010, t. 13, z.2, s. 131-144.

²² L. Gawlik, U. Lorenz, *Ile węgla kamiennego dla energetyki?* „Polityka Energetyczna”, 2014, t. 17, z.3, s. 19-32.

²³ Ł. Bartela, A. Skorek-Osikowska, J. Kotowicz, J., *Economic analysis of a supercritical coal-fired CHP plant integrated with an absorption carbon capture installation*, "Energy", 2014, 64, p.513-523.

²⁴ E. Mokrzycki, R. Ney, J. Siemek, *Światowe zasoby surowców energetycznych. Wnioski dla Polski*, „Rynek Energii” 2008, 6, s.2-13.

8. Grudziński Z., *Metody oceny konkurencyjności krajowego węgla kamiennego do produkcji energii elektrycznej*, Studia Rozprawy Monografie Nr 180, Wyd. Instytutu GSMiE PAN, Kraków, 2012.
9. Grudziński Z., *Gospodarka węglem kamiennym energetycznym na międzynarodowych rynkach Atlantyku i Pacyfiku*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management”, 2013, 29, 2.
10. Janusz P., *Aktualna sytuacja na rynku gazu ziemnego – perspektywy rozwoju*, „Polityka Energetyczna”, 2013, t. 16 z. 2.
11. Kamiński J., Kudelko M., *The prospects for hard coal as a fuel for the Polish power sector*, “Energy Policy”, 2010, 38, 12.
12. Kamiński J., *Metody modelowania równowagi rynków energii elektrycznej*, „Rynek Energii”, 2010, nr 3.
13. Ministerstwo Gospodarki 2009. *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*. Warszawa, 10 listopada 2009 r; www.mg.gov.pl
14. Minister Gospodarki, 2013. *Sprawozdanie z wyników monitorowania bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej za okres od 1 stycznia 2011 r. do dnia 31 grudnia 2012 r.* Warszawa. Dostępne w: www.mg.gov.pl
15. Ministerstwo Gospodarki, INFORMACJA o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w grudniu oraz w 2014r. Warszawa, luty 2015 r.
16. Mokrzycki E., Ney R., Siemek J., *Światowe zasoby surowców energetycznych. Wnioski dla Polski*, „Rynek Energii”, 2008, 6.
17. Olkusiński T., *Zmiana trendu w handlu polskim węglem*, „Polityka Energetyczna”, 2010, t. 13, z. 2.
18. Olkusiński T., *Zależność Polski w zakresie importu węgla kamiennego*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management”, 2013, 29, 3.
19. PSE, Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A., *Miesięczne raporty z funkcjonowania Krajowego Systemu Elektroenergetycznego i Rynku Bilansującego*. 2015. Dostępne w: www.pse.pl
20. Rychlicki S., Siemek J., *Stan aktualny i prognozy wykorzystania gazu ziemnego do produkcji energii elektrycznej w Polsce*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management”, 2013, 29, 1.

Summary

PERSPECTIVES OF HARD COAL SECTOR DEVELOPMENT IN POLAND UNTIL 2050

This article reviews the policy concerning hard coal mining in Poland. On the basis of strategic document it analyzes the forecasts of production and consumption of hard coal, the size of exports and imports and the importance of this fuel for the energy sector. The main aim of the article is to show the role of hard coal in the fuel - energy balance of Poland until 2050.

Beata Trzaskuś-Żak, Zdzisław Galaś, Arkadiusz Utrata
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle
Wydział Górnictwa i Geoinżynierii
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

BADANIE I OCENA SKUTECZNOŚCI STOSOWANIA RABATÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH GÓRNICZYCH¹

Streszczenie

W artykule wykorzystano metodę ekspercką do oceny skuteczności i efektywności metod dotyczących wykorzystania rabatu. Badanie przeprowadzono w sposób pośredni, za pomocą opracowanej w tym celu ankiety. W ankiecie eksperci z dziedziny ekonomiki górnictwa przydzielali punktację z przedziału od 0 do 10 wyszczególnionym metodom zarządzania należnościami. Na podstawie wystawionych przez ekspertów ocen, przeprowadzono normalizację i wyznaczono wartość współczynnika konkordancji. Po obliczeniu średnich wartości ocen ekspertów, jak również uwzględniając wartość współczynnika konkordancji sformułowano wnioski, które zawarto w podsumowaniu.

1. Wprowadzenie

Nie ma w praktyce jednego wzorca zarządzania należnościami wobec kontrahentów. Literatura przedmiotu proponuje stosować zarządzanie należnościami z wykorzystaniem następujących procesów²:

1. Monitorowanie należności,
2. Zabezpieczanie należności,
3. Windykacja należności,
4. Obrót należnościami,
5. Wykorzystanie kredytu kupieckiego i rabatu.

W niniejszym artykule skupiono się na wykorzystaniu rabatu w procesie zarządzania należnościami.

¹ Publikację wykonano w AGH w Krakowie w 2015 roku w ramach badań statutowych, umowa nr: 11.11.100.693, zadanie 5.

² B. Kłak, *Skutki ekonomiczno-podatkowe wykorzystania rabatu w procedurach windykacji należności przez przedsiębiorstwa górnicze*, Praca doktorska, Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie. Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, Kraków 2006, s. 49.

2. Polityka stosowania rabatu

Politykę udzielania rabatu powszechnie wykorzystuje się w zarządzaniu należnościami. Rabat rozumiany jest potocznie jako zniżka od ustalonej ceny towaru lub usługi. Zarówno literatura przedmiotu, jak również prawo podatkowe (ustawa o podatku CIT) czy bilansowe (ustawa o rachunkowości) stosują wiele różnych pojęć jako synonimów rabatu.

Termin rabat (z włoskiego *rabatto*) w kontekście leksykalnym oznacza, zniżkę procentową od wyznaczonej ceny towaru, przyznaną np. przy zakupie za gotówkę, przy zakupach hurtowych, czy w określonym czasie.

Rabat definiuje art. 29 ust.1 i 4 ustawy o podatku od towarów i usług³, który zawiera następujące stwierdzenie „podstawą opodatkowania jest obrót. Obrotem jest kwota należna z tytułu sprzedaży, pomniejszona o kwotę należnego podatku. Obrót zmniejsza się o kwoty udokumentowanych, prawnie dopuszczalnych i obowiązkowych rabatów (bonifikat, opustów, uznanych reklamacji i skont)”.

Ustawa wymienia zatem zamkniętą listę pojęć jako odmiany rabatu, a ich krótka interpretacja przedstawia się następująco⁴:

- bonifikata to głównie obniżka ustalonej ceny towaru lub usługi, zwłaszcza jako forma rekompensaty za ewentualnie poniesioną stratę,
- opust oznacza obniżenie ceny zakupu towaru lub usługi, najczęściej przy zakupach hurtowych,
- uznana reklamacja to prawo nabywcy towaru lub usługi do obniżenia ceny w przypadku uzasadnionej reklamacji,
- skonto to obniżka ceny towaru lub usługi udzielona nabywcy, jeżeli ten płaci gotówką lub przed terminem płatności ustalonym w umowie.

Można wyróżnić wiele rodzajów rabatów, najczęściej wykorzystuje się cztery rodzaje tj.: rabat „za płatność”, rabat „za ilość”, rabat sezonowy, rabat funkcjonalny.

2.1. Rabat za płatność

Rabat „za płatność” występuje wówczas, jeżeli odbiorca dokona płatności w terminie nie dłuższym, niż proponowany mu przez przedsiębiorstwo (sprzedawcę).

Wielkość rabatu (opustu) za płatność uzależniona jest od kosztów tego opustu, przy jego ustalaniu uwzględnia się przyjęty termin płatności i okres przyspieszenia płatności. Jeśli dane przedsiębiorstwo oferuje swojemu kontrahentowi r -procentowy opust za płatność w ciągu y dni, np. 3/10 net 30 (oferta 3%-owego opustu, gdy płatność nastąpi w ciągu 10 dni lub obowiązuje pełna cena w ciągu 30 dni), oznacza to, że pozostałe $(z-y)$ dni mają dla niego taką wartość jak wielkość opustu. Nabywca rozumie też, że po upływie 30 dni naliczane będą karne odsetki za zwłokę.

2.2. Rabat za ilość

Rabat „za ilość” tzw. rabat ilościowy, oznacza redukcję ceny zbytu w zamian za zwiększenie zakupów przez nabywcę określonych rodzajów produktów, wyrobów, towarów itp. Rabaty ilościowe muszą być na równi dostępne dla wszystkich kupujących i nie mogą przekraczać poziomu oszczędności sprzedawcy z tytułu sprzedaży w większych ilościach. Rabaty ilościowe występują w dwóch podstawowych formach⁵:

- dyskonto ilościowe niekumulatywne oznaczające obniżenie ceny zbytu w zamian za zakup odpowiednio dużej ilości (wartości) produktu w jednorazowej transakcji. Nabywca uzyskuje obniżkę ceny, gdy złoży odpowiednio duże zamówienie.

³ Ustawa o podatku od towarów i usług, Dz. U. nr 54, poz. 535, z 2004r. z późn. zm.

⁴ Słownik języka polskiego, Warszawa, PWN, 1992.

⁵ M. Sierpińska, T. Jachna, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 188.

- dyskonto ilościowe kumulatywne to redukcja ceny dla nabywców, których suma zakupów w określonym czasie (np. jednego roku) jest odpowiednio duża. Stosowane jest ono dla produktów nie kupowanych zwykle jednorazowo w dużych ilościach. Celem stosowania tego typu dyskonta jest utrwalenie związków z nabywcami (ograniczenie ryzyka zmian popytu).

2.3. Rabat sezonowy

Rabat sezonowy (dyskonto sezonowe) oznacza redukcję ceny zbytu dla nabywców kupujących określony produkt poza sezonem jego konsumpcji, np. firmy produkujące urządzenia do ogrzewania pomieszczeń mogą udzielić dyskonta pośrednikom, którzy decydują się na zakup tego produktu latem. W branżach, do których zalicza się górnictwo odkrywkowe surowców skalnych, charakteryzujących się sezonowością produkcji i sprzedaży, skonto sezonowe jest często stosowane. Cała kwota transakcji musi być uregulowana do końca tego szczytu.

2.4. Rabat (opust) funkcjonalny

Opust funkcjonalny (dyskonto handlowe) jest to redukcja ceny dla pośredników w zamian za realizację przez nich określonych funkcji (dystrybucyjnych, promocyjnych) związanych z ofertą sprzedaży. Wielkość opustu funkcjonalnego zależy od dodatkowych kosztów, jakie przejmuje na siebie odbiorca produktów. Opust ten jest szczególnie istotny w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo sprzedaje swoją produkcję przez pośredników⁶.

2.5. Opusty cenowe typu trade-in i promocyjny

Poziom należności można kształtować poprzez stosowanie rabatu w czterech wymienionych wcześniej odmianach, bądź wykorzystując opusty cenowe typu⁷:

- *trade-in* polegający na obniżeniu ceny w sytuacji, gdy produkt używany jest częścią płatności za nowy produkt. Opusty te są skutecznym sposobem obniżenia ceny, którą nabywca musi zapłacić bez formalnego redukowania ceny katalogowej, stosowany na przykład w branży motoryzacyjnej.
- promocyjny rozumiany jako wypłata lub obniżka ceny, zachęcające dystrybutorów do udziału w akcji reklamowej, w celu promocji produktu lub innych inicjatywach zwiększających sprzedaż. Tego typu opusty mogą obejmować obniżoną płatność gotówkową albo dodatkową ilość produktu za darmo.

Wiele przedsiębiorstw modyfikuje swoje ceny mając na uwadze nagradzanie klientów za wcześniejszą spłatę należności, dużą wielkość zamówienia, dodatkowe funkcje lub dokonywanie transakcji po sezonie. Takie rabaty są popularne w wielu branżach. Służą poprawieniu płynności finansowej sprzedających podmiotów oraz zmniejszeniu kosztów związanych z opóźnieniem w płatnościach i egzekucją należności.

3. Analiza skuteczności stosowania rabatów w przedsiębiorstwach górniczych

3.1. Założenia

Analizę skuteczności metod zarządzania należnościami w obszarze polityki rabatu w przedsiębiorstwach górniczych przeprowadzono metodą ekspercką, w której wykorzystano pośredni sondaż opinii. W tym celu opracowano odpowiednią ankietę i dobrano grono ekspertów. W przeprowadzonym badaniu wzięło udział 16 ekspertów zajmujących się ekonomicznymi aspektami górnictwa.

⁶ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 186-187.

⁷ B. Kłak, *op. cit.*, s. 116.

W opracowanej ankiecie, każdy z ekspertów oceniał „dobroć” parametrów metod zarządzania zależnościami za pomocą skali od 0 do 10. Eliminacja parametrów, które zdaniem ekspertów są nieistotne ze względu na cel badania, następowała poprzez przypisanie im zerowej wartości. Spośród ośmiu kryteriów oceny uwzględniono stymulanty (prostota zastosowania) i destymulanty (czasochłonność, praco-chłonność, ryzyko, koszt utraconych możliwości, koszt zastosowania).

Stymulanta jest to zmienna, której wzrost wartości jest pożądany, jej normalizacja przebiega w oparciu o wzór:

$$k_{iu} = \frac{k_i}{k_{\max}} \quad (1)$$

gdzie:

k_i – ocena eksperta,

k_{\max} – maksymalna wartość oceny spośród uwzględnionych ocen 16 ekspertów.

Destymulanta, to zmienna, której spadek wartości jest pożądany, jej normalizacja przebiega w oparciu o wzór:

$$k_{iu} = \frac{k_{\min}}{k_i} \quad (2)$$

gdzie:

k_i – ocena eksperta,

k_{\min} – minimalna wartość oceny spośród uwzględnionych ocen 16 ekspertów.

Stopień zgodności opinii ekspertów dla poszczególnych kryteriów oceny metod zarządzania zależnościami charakteryzuje się za pomocą miar zmienności. Jedną z nich jest współczynnik konkordancji, który przybiera wartości z przedziału od 0 do 1. Jeśli stanowiska grupy ekspertów są zgodne, to współczynnik konkordancji przyjmuje wartość 1. Przy całkowicie niezgodnym stanowisku ekspertów wartość tego współczynnika będzie równa 0.

Współczynnik konkordancji określa się z następujących wzorów ⁸:

$$Z = \frac{12 * S(d^2)}{n^2 * (m^3 - n)} \quad (3)$$

$$S(d^2) = \sum_{j=1}^m \left[\sum_{i=1}^n x_{ij} - \frac{1}{2} * n * (m + 1) \right]^2 \quad (4)$$

gdzie:

m – liczba cech,

n – liczba ekspertów.

3.2. Wyniki badań

Uśrednione wartości z ocen ekspertów zamieszczono w tabeli 1, a wartości współczynników konkordancji Z przedstawiono w tabeli 2.

⁸ M. Kozdrój, H. Przybyła, *Teoria organizacji zarządzania. Cz. III, Modele matematyczne w organizacji produkcji górniczej*, Skrypt uczelniany nr 1272, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1986, s. 62.

Tabela 1: Średnie z ocen ekspertów dla metod dotyczących wykorzystania kredytu kupieckiego i rabatu

Metoda	Kryterium						Suma
	Prostota zastosowania	Czasochłonność	Pracochłonność	Ryzyko	Koszty utraczonych możliwości	Koszty zastosowania	
rabat „za płatność”	6,88	6,88	6,56	5,44	5,94	4,63	36,33
rabat „za ilość”	6,75	6,94	6,63	5,31	5,75	4,50	35,88
rabat sezonowy	6,88	6,44	6,56	6,50	5,69	4,50	36,57
rabat funkcjonalny	6,56	5,94	6,00	5,50	5,88	4,81	34,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Trzaskuś-Żak, *Zarządzanie należnościami wspomaganymi metodami matematycznymi na przykładzie wybranej kopalni*, Wydawnictwo Naukowe AGH, Kraków 2013.

Tabela 2: Współczynniki konkordancji dla metod dotyczących wykorzystania rabatu

Metoda	Współczynnik konkordancji Z
rabat „za płatność”	0,47
rabat „za ilość”	0,45
rabat sezonowy	0,44
rabat funkcjonalny	0,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Trzaskuś-Żak, *Zarządzanie należnościami wspomaganymi metodami matematycznymi na przykładzie wybranej kopalni*, Wydawnictwo Naukowe AGH, Kraków 2013.

4. Zakończenie

Interpretując otrzymane wyniki (tabele 1 i 2) stwierdzono, że najwyższą ocenioną metodą przez ekspertów okazał się rabat sezonowy (najwyższy poziom średniej z ocen), następnie rabat za płatność i rabat za ilość.

Interpretując poziom współczynnika konkordancji Z, obrazującego stopień zgodności wśród ekspertów, można stwierdzić, że w grupie metod wykorzystujących różne rodzaje rabatu, najwyższy poziom tego współczynnika wystąpił w przypadku rabatu funkcjonalnego ($Z=0,51$). Nieco niższa zgodność wystąpiła w przypadku rabatu za płatność ($Z=0,47$) oraz rabatu za ilość ($Z=0,45$). Najniższa zgodność wśród ekspertów wystąpiła w przypadku rabatu sezonowego ($Z=0,44$), który jednocześnie uzyskał najwyższą sumę średnich z ocen ekspertów. Można stwierdzić, że mimo iż eksperci wysoko ocenili skuteczność stosowania rabatu sezonowego, rabatu za płatność i rabatu za ilość, to jednak stopień zgodności wśród nich pozostaje na dosyć niskim poziomie, odzwierciedlonym za pomocą współczynników konkordancji Z, plasujących się poniżej 0,5.

Wyniki przeprowadzonych badań (tabele 1 i 2) można również interpretować od strony przyjętych kryteriów oceny opracowanej ankiety. Z przyznanej przez ekspertów liczby punktów wynika, że:

- najbardziej czasochłonną i pracochłonną metodą okazała się metoda udzielania rabatu funkcjonalnego,
- rabat za ilość okazał się najbardziej ryzykowną metodą spośród branych pod uwagę w badaniu i najmniej czasochłonną,
- najwięcej kosztów utraconych możliwości występuje w przypadku rabatu sezonowego,
- najwyższe koszty zastosowania występują w przypadku rabatu sezonowego i rabatu za ilość
- metodą o najwyższej prostocie zastosowania okazał się rabat za płatność i rabat sezonowy.

Literatura

1. Kłak B., *Skutki ekonomiczno-podatkowe wykorzystania rabatu w procedurach windykacji należności przez przedsiębiorstwa górnicze*, Praca doktorska, Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie. Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, Kraków 2006.
2. Kozdrój M., Przybyła H., *Teoria organizacji zarządzania. Cz. III, Modele matematyczne w organizacji produkcji górniczej*, Skrypt uczelniany nr 1272, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1986.
3. Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
4. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
5. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1992.
6. Trzaskuś-Żak B., *Zarządzanie należnościami wspomagane metodami matematycznymi na przykładzie wybranej kopalni*, Wydawnictwo Naukowe AGH, Kraków 2013.
7. *Ustawa o podatku od towarów i usług*, Dz. U. nr 54, poz. 535, z 2004r. z późn. zm.

Summary

RESEARCH AND ASSESMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE APPLICATION THE REBATE POLICY IN MINING ENTERPRISES

In this article the expert method was used to assess the efficiency and effectiveness of receivables management methods, in particular the methods using the rebate policy. The research was conducted indirectly using specially prepared questionnaire. In the questionnaire, with which the study was carried out the experts of mining economics field evaluated the methods by numbers from zero to ten specified methods of receivables management. On the basis of experts evaluations standarization was carried out and then assignation of concordance factor. After the calculation of average value of expert assessments and including the value of concordance factor the conclusion was formulated and placed in the summary.

Agnieszka Matuszewska-Pierzynka
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

AMORTYZACJA JAKO ŹRÓDŁO FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W SPÓŁKACH ODPŁATNIE KORZYSTAJĄCYCH Z PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH¹

Streszczenie

Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie wyników badań empirycznych nad amortyzacją jako źródłem finansowania działalności gospodarczej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych. Sformułowana hipoteza badawcza stanowi, iż większość spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w niewielkim zakresie finansowała działalność gospodarczą z amortyzacji. Empiryczna weryfikacja postawionej hipotezy została przeprowadzona wśród 21 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z województwa mazowieckiego, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w latach 2000–2005 w oparciu o ich sprawozdania finansowe. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, iż amortyzacja w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych stanowiąc ponad 50% nadwyżki finansowej była znaczącym źródłem finansowania ich działalności gospodarczej.

1. Wprowadzenie

Oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania na rzecz spółki² jest najbardziej pracowniczo zorientowanym sposobem prywatyzacji w Polsce³. Specyficzny charakter

¹ Publikacja finansowana ze środków z dotacji na zadania służące rozwojowi młodych naukowców i doktorantów.

² Oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania jest jedną z trzech ścieżek prywatyzacji bezpośredniej, której podlegają małe i średnie podmioty. Zob. *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji* (Dz. U. z 1996 roku, nr 118, poz. 561), art. 39.

³ Zob. B. Błaszczuk, *Zjawisko wtórnej prywatyzacji – zmiany struktury własnościowej przedsiębiorstw państwowych*. /W:/ *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, red. naukowy: M. Bałtowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 193.

i skala⁴ przejmowania przedsiębiorstw państwowych w odpłatne użytkowanie przez spółki z kapitałowym udziałem pracowników prywatyzowanych podmiotów sprawia, że funkcjonowanie i rozwój tych jednostek najlepiej wpisuje się w realizację zarówno ekonomicznych, jak i społecznych celów procesu przekształceń własnościowych⁵.

Istotnym czynnikiem determinującym działalność gospodarczą spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych jest zobowiązanie wobec Skarbu Państwa z tego tytułu. Nadmierne obciążenie spółek zobowiązaniem z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego i brak prawa własności przejętego w użytkowanie majątku w okresie obowiązywania umowy zawartej ze Skarbem Państwa negatywnie wpływają na ich zdolność kredytową⁶. Ograniczone możliwości pozyskania środków finansowych na realizację inwestycji⁷ z kredytów i pożyczek, jak również w wyniku podwyższenia kapitału zakładowego⁸ sprawiają, iż spółki odpłatnie ko-

⁴ Polska była jedynym krajem Europy Środkowo-Wschodniej, w którym prywatyzacja menedżersko-pracownicza realizowana w postaci leasingu pracowniczego (*lease leverage employee buy-out*) rozwinęła się na dużą skalę. Zob. P. Aghion, O.J. Blanchard, *On privatization methods in Eastern Europe and their implications*, „Economics of Transition” 1998, Vol 6, No 1, s. 96-97; M. Bornstein, *Non-standard methods in the privatization strategies of the Czech Republic, Hungary and Poland*, „Economics of Transition” 1997, Vol 5, No 2, s. 329; P. Kozarzewski, *Prywatyzacja w krajach postkomunistycznych*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2006, s. 124-125; J. Lowitzsch, *Country Reports. /W:/ The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union*, red. naukowy: J. Lowitzsch, Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin, Rome/Berlin: Inter-University Centre Split/Berlin 2006, s. 132-134.

⁵ Zob. L. Bałcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 218; M. Bałtowski, *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 17, 30; E. Brozi, *Drogi i bariery prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993, s. 17-18, 32-34; A. Prusek, *Prywatyzacja polskiej gospodarki. Cele, programy i ocena jej rezultatów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 5-17; H. Sobolewski, *Determinanty i procedury przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych. Dwie dekady prywatyzacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 43-53.

⁶ Por. E. Bojar, M. Sosińska-Wit, Z. Żminda, *Leasing pracowniczy a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2003, s. 110-111; J. Pawłowski, *Leasing pracowniczy czy spółka z udziałem Skarbu Państwa. /W:/ Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Europejska Rada Zarządzania-CECIOS, Warszawa-Kraków 1999, s. 429; E.M. Wrońska, *Strategie finansowe spółek pracowniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 135.

⁷ Celem zapobieżenia postępującej dekapitalizacji majątku przedsiębiorstw państwowych przekazanych w odpłatne użytkowanie na rzecz spółek inwestycje ujmowane są w umowie zawartej ze Skarbem Państwa jako zobowiązanie poniesienia w wyznaczonym terminie określonych wydatków na aktywa trwałe. Por. E. Bojar, M. Sosińska-Wit, Z. Żminda, *op. cit.*, s. 95; E.M. Wrońska, *op. cit.*, s. 127.

⁸ Na zdolność kredytową spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych negatywnie wpływają również niewielki kapitał zakładowy, którego szanse podwyższenia, ze względu na małe zasoby finansowe pracowników prywatyzowanych podmiotów i słabe zainteresowanie inwestorów zewnętrznych objęciem udziałów/akcji w spółkach z kapitałowym udziałem pracowników, stanowiącym potencjalne źródło konfliktu interesów, są nikłe. Por. W. Goszka, *Struktura własności i władzy w spółkach pracowniczych (na przykładzie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego)*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 5, s. 55-56; S. Krajewski, *Konflikty interesów po prywatyzacji. /W:/ Manowce polskiej prywatyzacji*, red. naukowy: M. Jarosz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, 93-103; *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. ..., op. cit.*, art. 51 ust. 1 pkt 3.

rzystające z przedsiębiorstw państwowych jako podstawowe źródła finansowania działalności gospodarczej⁹ traktują wewnętrzne źródła własne¹⁰.

Nadto, spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych, dążąc do spełnienia warunków umożliwiających im uzyskanie zwolnienia z odroczonej płatności części opłat dodatkowych¹¹, które stanowią odsetki od długu wobec Skarbu Państwa rezygnują z wypłaty dywidendy i przeznaczają cały wygosposodarowany zysk netto na kapitał zapasowy¹². Amortyzacja¹³, która w odniesieniu do zysku zatrzymanego ze względu na jej automatyczne naliczanie oraz możliwość kształtowania w przedsiębiorstwie przez wybór metody amortyzacji, czy też wpływanie na wartość amortyzowanych składników majątkowych w procesie negocjacji transakcji handlowych¹⁴ wydaje się mieć zatem mniejsze znaczenie jako wewnętrzne własne źródło finansowania niż zysk netto¹⁵.

Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie wyników badań empirycznych nad amortyzacją jako źródłem finansowania działalności gospodarczej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych. Dla realizacji celu opracowania sformułowano hipotezę badawczą stwierdzającą, iż większość spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w niewielkim zakresie finansowała działalność gospodarczą z amortyzacji. Empiryczna weryfikacja postawionej hipotezy została przeprowadzona wśród 21 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z województwa mazowieckiego, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w latach 2000–2005.

⁹ Zgodnie z teorią hierarchii źródeł finansowania (*pecking order theory*) przedsiębiorstwa, jako źródło finansowania działalności gospodarczej, preferują wewnętrzne źródła własne. Zob. R.A. Brealey, S.C. Myers, A.J. Marcus, *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, USA 2001, s. 508-509; A. Dulinić, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 32-34; M.Z. Frank, V.K. Goyal, *Testing the pecking order theory of capital structure*, „Journal of Financial Economics” 2003, Vol 67, No 2, s. 241; J. Gajdka, *Teorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 230-248; S.C. Myers, N.S. Majluf, *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*, „Journal of Financial Economics” 1984, Vol 13, No 2, s. 219-220.

¹⁰ Teoria hierarchii źródeł finansowania (*pecking order theory*) jest uważana za szczególnie przydatną w wyjaśnianiu struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw. Por. J. López-García, F. Sogorb-Mira, *Testing trade-off and pecking order theories financing SMEs*, „Small Business Economics” 2008, Vol 31 no 2, 133; T. Łuczka, *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997, s. 76; K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 45; Z.S. Serrasqueiro, M.R. Armada, P.M. Nunes, *Pecking Order Theory versus Trade-Off Theory: are service SMEs' capital structure decisions different?*, „Service Business” 2011, Vol 5, No 4, s. 381.

¹¹ Zob. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności* (Dz. U. z 1997 roku, nr 130, poz. 855), § 5.

¹² Zob. E.M. Wrońska, *op. cit.*, s. 138-140, 161.

¹³ Pozyskanie środków finansowych przez spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych ze sprzedaży zbędnego majątku trwałego jest znikome biorąc pod uwagę brak jego własności w okresie obowiązywania umowy zawartej ze Skarbem Państwa. Zob. E. Bojar, M. Sosińska-Wit, *Leasing pracowniczy jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. /W:/ Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Europejska Rada Zarządzania-CECIOS, Warszawa-Kraków 1999, s. 426.

¹⁴ Zob. M. Burzykowska, A.N. Duraj, *Finansowanie projektów gospodarczych. /W:/ Metody oceny projektów gospodarczych*, red. naukowy: J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 140; D. Krzemińska, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 41-42; E.M. Wrońska, *op. cit.*, s. 134.

¹⁵ Zob. J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 201-212; J. Ickiewicz, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 29-38; J. Marszałek, *Finansowanie inwestycji rzeczowych oraz procesów fuzji i przejęć. /W:/ Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, red. naukowy: J. Różański, Difin, Warszawa 2006, s. 122-127.

Analiza wykorzystania amortyzacji jako źródła finansowania działalności gospodarczej w badanych podmiotach została dokonana głównie w oparciu o dane pozyskane z Krajowego Rejestru Sądowego.

2. Metodyka badań empirycznych

Badania empiryczne nad amortyzacją jako źródłem finansowania działalności gospodarczej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych zostały przeprowadzone wśród jednostek, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w latach 2000–2008. Określenie wskazanego okresu dla zawieranych ze Skarbem Państwa umów wynikało z następujących przesłanek:

- dotychczas przeprowadzone badania empiryczne, dotyczące spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych, nie obejmowały okresu po roku 2000¹⁶,
- analiza zakresu finansowania działalności gospodarczej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z amortyzacji powinna być dokonana w co najmniej pięcioletnim okresie badawczym następującym po roku prywatyzacji ($t = 0$)¹⁷, tj. po roku, w którym została zawarta umowa ze Skarbem Państwa¹⁸.

Badania empiryczne nad amortyzacją jako źródłem finansowania działalności gospodarczej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych¹⁹ zostały przeprowadzone wśród jednostek z województwa mazowieckiego, na terenie którego w latach 2000–2008 powstało najwięcej tego typu spółek. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego, w latach 2000–2008 na terenie województwa mazowieckiego utworzono 28 spółek pracowniczych, co stanowiło 13,73% wszystkich tego rodzaju podmiotów powstałych we wskazanym okresie w Polsce²⁰.

¹⁶ Zob. E. Bojar, M. Sosińska-Wit, Z. Żminda, *op. cit.*; W. Goszka, W. Popławski, *Struktura własnościowa kapitału i jej wpływ na podstawowe czynniki ekonomiczne przedsiębiorstwa na podstawie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego*. /W:/ Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu, CeDeWu, Warszawa 2001; P. Kozarzewski, R. Woodward, *Secondary privatization in Poland (Part I): Evolution of ownership structure and company performance in firms privatized by employee buyouts*, Raporty Case No. 47, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2001; E.M. Wrońska, *op. cit.*

¹⁷ W spółce odpłatnie korzystającej z przedsiębiorstwa państwowego, która zawarła umowę ze Skarbem Państwa w roku 2008, analiza zakresu finansowania działalności gospodarczej z amortyzacji zostanie dokonana w latach 2009–2013.

¹⁸ Umowa zawarta ze Skarbem Państwa stanowi podstawę do wystąpienia z wnioskiem o wykreślenie z rejestru przedsiębiorców przedsiębiorstwa państwowego oddanego na rzecz spółki do odpłatnego korzystania. Zob. *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. ..., op. cit.*, art. 43 ust 2.

¹⁹ Spółki kapitałowe utworzone w celu przejęcia w odpłatne użytkowanie majątku sprywatyzowanych bezpośrednio lub zlikwidowanych przedsiębiorstw państwowych (leasing pracowniczy) potocznie nazywane są spółkami pracowniczymi. Por. J. Baehr, *Spółka z udziałem kapitałowym pracowników*, Polski Dom Wydawniczy Ławica, Warszawa/Poznań 1993, s. 51-52; K. Górka, *Samorząd pracowniczy w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*. /W:/ Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny, red. naukowy: R. Borowiecki, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków 1991, s. 91; A. Jawłowski, *Prywatyzacja pracownicza. Przemiany firm i ich załóg*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2001, s. 55-59; P. Kozarzewski, *Prywatyzacja bezpośrednia: stan prawny*. /W:/ Prywatyzacja bezpośrednia. Inwestorzy. Menedżerowie. Pracownicy, red. naukowy: M. Jarosz, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1998, s. 25-26; *Leksykon prywatyzacji*, red. naukowy: T. Zwierzyńska-Bubałło, PWE, Warszawa 1998, s. 195; A. Nadratowska, *Wpływ poszczególnych form prywatyzacji na efektywność gospodarowania*, /W:/ Spółka akcyjna jako forma prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, red. naukowy: T. Kierczyński, Przedsiębiorstwo Doradztwa Ekonomicznego „Lege Artis”, Warszawa 1990, s. 54; W. Tuchowski, *Prywatyzacja przedsiębiorstwa*. /W:/ Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa, red. naukowy: H. Sobolewski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 139; S. Włodyka, *Spółki w procesie komercjalizacji i prywatyzacji*. /W:/ Prawo spółek, red. naukowy: S. Włodyka, Instytut Prawa Spółek i Inwestycji Zagranicznych, Kraków 1996, s. 657-663.

²⁰ Por. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000, s. 54; *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009, s. 53.

Tabela 1: Spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowane do próby badawczej^{21 22}

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Rodzaj działalności gospodarczej (wg sekcji PKD 2007) ¹	Zatrudnienie [os.] ²
<i>PRD Sp. z o.o. w Przysusze</i>	Budownictwo	51–100
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	Budownictwo	101–250
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	Budownictwo	51–100
<i>PRDI S.A. w Mławie</i>	Budownictwo	101–250
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	Handel hurtowy i detaliczny	do 20
<i>Elektroprojekt S.A. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	pow. 250
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	Transport i gospodarka magazynowa	pow. 250
<i>Morspol S.A. w Warszawie</i>	Transport i gospodarka magazynowa	21–50
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	Budownictwo	pow. 250
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	Transport i gospodarka magazynowa	pow. 250
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	Transport i gospodarka magazynowa	101–250
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	Przetwórstwo przemysłowe	21–50
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	Budownictwo	101–250
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Handel hurtowy i detaliczny	21–50
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Transport i gospodarka magazynowa	51–100
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20
<i>Polmos S.A. w Warszawie</i>	Przetwórstwo przemysłowe	51–100
<i>Polsport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	Przetwórstwo przemysłowe	do 20
<i>Biprodrzew S.A. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20

Źródło: opracowanie własne na podstawie: baza danych *Info Veriti*.

Według danych Ministerstwa Skarbu Państwa, w latach 2000–2008 w województwie mazowieckim zostało zawartych 29 umów o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania, lecz żadna z nich nie została zawarta po roku 2005. Z 29 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z województwa mazowieckiego, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w latach 2000–2005, wykluczono jednostki:

– będące w stanie likwidacji/upadłości (2 podmioty),

²¹ Dominujący rodzaj działalności gospodarczej w roku 2010.

²² Przeciętna wielkość zatrudnienia w roku 2010.

- poddane przekształceniom organizacyjno-prawnym²³ (3 podmioty),
- utworzone przed wejściem w życie nowej ustawy prywatyzacyjnej²⁴ (3 podmioty).

Do próby badawczej zakwalifikowano zatem 21 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z województwa mazowieckiego, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w latach 2000–2005. Wśród spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych dominowały jednostki prowadzące działalność gospodarczą w budownictwie (6 podmiotów) i przedsiębiorstwa małe, czyli zatrudniające do 50 osób²⁵ (9 podmiotów) (zob. tabela 1).

Analiza zakresu finansowania działalności gospodarczej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z amortyzacji w okresie kolejnych pięciu lat następujących po roku prywatyzacji została dokonana w oparciu o sprawozdania finansowe²⁶ złożone przez jednostki zakwalifikowane do próby badawczej do Krajowego Rejestru Sądowego.

W badaniach empirycznych nad amortyzacją jako źródłem finansowania działalności gospodarczej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych dokonano analizy udziału amortyzacji w nadwyżce finansowej²⁷ z zastosowaniem mierników statystyki opisowej²⁸.

3. Amortyzacja w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych – wyniki badań empirycznych

Amortyzacja stanowi miernik stopniowego zużywania się majątku trwałego w procesie wytwórczym, którego wartość przenoszona jest na tworzone produkty i usługi stając się kosztem uzyskania przychodów z ich sprzedaży, a przez to narzędziem tworzenia funduszu pieniężnego na jego reprodukcję²⁹.

Średnia wartość udziału amortyzacji w aktywach trwałych w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w okresie pięciu lat następujących po roku prywatyzacji zawierała się w przedziale od 15,60% do 21,88%. Średnia arytmetyczna tego wskaźnika do czwartego okresu po roku prywatyzacji wzrastała, po czym w okresie $t = 5$ zmniejszyła się do poziomu 21,13%. Największe odchylenie standardowe zaobserwowano w okresie $t = 4$, w którym w *Przedsiębiorstwie Robót Drogowych Sp. z o.o. w Zwoleniu* pojawiła się maksymalna wielkość udziału amortyzacji w aktywach trwałych równa 46,07%. Minimalna wielkość tego wskaźnika, wynosząca 2,25%, występowała w *Zakładzie Transportu Energetyki Radom Sp. z o.o.* w drugim okresie po roku prywatyzacji.

Wartość średnia udziału amortyzacji w aktywach trwałych w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych, mierzona medianą od trzeciego okresu po roku prywatyzacji wzrastała.

²³ Trzy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w przyjętym okresie badawczym zostały przekształcone w spółki komandytowe.

²⁴ Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych uchyliła wcześniej obowiązującą w tym zakresie ustawę z dniem 08.01.1997 r.

²⁵ Zgodnie z klasyfikacją Komisji Europejskiej przedsiębiorstwa małe zatrudniają do 50 pracowników, średnie od 51 do 250, zaś duże powyżej 250. Zob. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf, s. 14 (21.01.2014 r.).

²⁶ Dla spółek pracowniczych, które zawarły umowę o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania w roku 2005 analiza zakresu finansowania działalności gospodarczej z amortyzacji została dokonana w oparciu o ich sprawozdania finansowe za lata 2006–2010.

²⁷ Nadwyżka finansowa, będąca źródłem samofinansowania przedsiębiorstwa obliczona została jako suma zysku netto i amortyzacji. Zob. J. Bednarz, E. Gostomski, *Finansowanie działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 32-33; J. Ickiewicz, *op. cit.*, s. 32-33; L. Swatler, *Finanse*, PWE, Warszawa 1985, s. 504; L. Szyszko, *Samofinansowanie działalności. /W:/ Finanse przedsiębiorstwa*, red. naukowy: L. Szyszko, J. Szczepański, PWE, Warszawa 2003, s. 71-72.

²⁸ Mierniki statystyki opisowej obejmują klasyczne i pozycyjne miary położenia i zróżnicowania.

²⁹ Zob. J. Bednarz, E. Gostomski, *op. cit.*, s. 44-45; J. Duraj, *op. cit.*, s. 480; L. Swatler, *op. cit.*, s. 483-485.

W co najmniej co drugiej badanej spółce wielkość tego wskaźnika w okresie pięciu lat następujących po roku prywatyzacji była niższa od 21,41% (zob. tabela 2).

Tabela 2: Udział amortyzacji w aktywach trwałych w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych [%]

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Okres po roku prywatyzacji (t = 0)				
	1	2	3	4	5
<i>PRD Sp. z o.o. w Przysusze</i>	26,90	9,59	15,39	16,89	36,20
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	22,43	37,06	42,79	46,07	25,45
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	15,75	14,49	17,22	19,87	19,18
<i>PRDI S.A. w Mławie</i>	23,08	22,80	27,45	24,20	21,87
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	11,42	14,59	17,29	20,71	27,84
<i>Elektroprojekt S.A. w Warszawie</i>	13,66	12,29	12,30	14,62	21,41
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	16,09	23,48	26,55	33,12	23,46
<i>Morspol S.A. w Warszawie</i>	13,88	17,23	15,35	14,05	12,36
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	16,81	20,30	24,43	27,93	34,56
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	15,87	2,25	22,82	26,94	35,37
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	9,59	12,00	16,79	7,73	5,18
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	29,96	35,68	24,00	33,81	4,54
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	13,29	11,82	13,09	14,86	13,69
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	18,33	26,61	39,27	43,05	38,24
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	8,88	10,00	14,44	16,02	20,04
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	21,73	22,84	24,69	34,32	36,03
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	5,66	8,78	11,30	10,20	23,25
<i>Polmos S.A. w Warszawie</i>	15,95	20,27	21,75	25,88	16,59
<i>PolSPORT Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	10,03	10,84	4,72	6,58	6,90
<i>Biproduzew S.A. w Warszawie</i>	6,83	6,62	7,16	7,57	10,20
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	11,41	7,06	7,45	14,98	11,31
<i>Statystyka opisowa</i>					
Liczba podmiotów	21	21	21	21	21
Średnia arytmetyczna	15,60	16,51	19,35	21,88	21,13
Odchylenie standardowe	6,40	9,19	9,71	11,38	10,74
Minimum	5,66	2,25	4,72	6,58	4,54
Maksimum	29,96	37,06	42,79	46,07	38,24
Kwartyl 1	11,41	10,00	13,09	14,62	12,36
Mediana	15,75	14,49	17,22	19,87	21,41
Kwartyl 3	18,33	22,80	24,43	27,93	27,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie: baza danych *Info Veriti*.

Wartość średnia wskaźnika dynamiki amortyzacji w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych mieściła się w przedziale od 108,98 % w okresie $t = 2$ do 249,71% w okresie $t = 5$. Największe odchylenie standardowe zauważono w piątym okresie po roku prywatyzacji, w którym w *Przedsiębiorstwie Robót Drogowych Sp. z o.o. w Przysusze* ujawniła się maksymalna wielkość tego wskaźnik, wskazująca na wzrost wartości amortyzacji w stosunku do okresu $t = 1$ o 2560,15%. Minimalna wielkość wskaźnika dynamiki amortyzacji miała miejsce w *Zakładzie Transportu Energetyki Radom Sp. z o.o.*, w którym wartość amortyzacji w drugim okresie po roku prywatyzacji w porównaniu z pierwszym zmniejszyła się o 86,05%.

Tabela 3: Dynamika amortyzacji w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych ($t = 1$ – okres bazowy) [%]

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Okres po roku prywatyzacji ($t = 0$)				
	1	2	3	4	5
<i>PRD Sp. z o.o. w Przysusze</i>	100,00	147,44	307,54	525,87	2 660,15
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	100,00	168,67	174,94	169,08	132,79
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	100,00	107,17	121,75	129,13	129,06
<i>PRDI S.A. w Mławie</i>	100,00	88,41	81,00	70,41	55,33
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	100,00	110,22	110,22	108,75	102,35
<i>Elektroprojekt S.A. w Warszawie</i>	100,00	82,12	72,75	87,29	115,39
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	100,00	136,30	172,47	201,77	174,69
<i>Morspol S.A. w Warszawie</i>	100,00	131,92	107,93	89,26	76,18
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	100,00	107,77	112,32	120,00	131,55
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	100,00	13,95	141,63	172,90	187,79
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	100,00	118,47	132,26	61,86	40,01
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	100,00	101,38	216,24	246,93	25,75
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	100,00	99,62	104,48	128,42	156,60
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	100,00	137,84	179,26	255,97	327,98
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	100,00	103,52	112,23	107,20	112,72
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	100,00	111,38	143,51	142,24	128,96
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	100,00	132,29	151,42	154,25	301,35
<i>Polmos S.A. w Warszawie</i>	100,00	105,70	97,18	95,39	53,90
<i>Polsport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	100,00	107,61	96,58	132,50	137,86
<i>Biprodrzew S.A. w Warszawie</i>	100,00	102,46	102,59	102,63	100,26
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	100,00	74,38	75,62	159,49	93,29
<i>Statystyka opisowa</i>					
Liczba podmiotów	21	21	21	21	21
Średnia arytmetyczna	100,00	108,98	134,00	155,30	249,71
Odchylenie standardowe	0,00	31,14	54,53	99,41	557,32
Minimum	100,00	13,95	72,75	61,86	25,75

Maksimum	100,00	168,67	307,54	525,87	2660,15
Kwartył 1	100,00	101,38	102,59	102,63	93,29
Mediana	100,00	107,61	112,32	129,13	128,96
Kwartył 3	100,00	131,92	151,42	169,08	156,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie: baza danych *Info Veriti*.

Wartość średnia wskaźnika dynamiki amortyzacji w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych, mierzona medianą do czwartego okresu po roku prywatyzacji zwiększała się, po czym w okresie $t = 5$ spadła do poziomu 128,96%. W co najwyżej co drugiej badanej spółce wielkość tego wskaźnika w okresie pięciu lat następujących po roku prywatyzacji była większa od 129,13% (zob. tabela 3).

Tabela 4: Udział amortyzacji w nadwyżce finansowej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych [%]

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Okres po roku prywatyzacji ($t = 0$)				
	1	2	3	4	5
<i>PRD Sp. z o. o. w Przysusze</i>	766,19	55,94	16,76	10,81	69,07
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	37,60	51,22	66,30	24,31	25,20
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	88,78	78,57	71,16	63,96	57,00
<i>PRDI S.A. w Mławie</i>	68,53	145,15	-289,86	30,55	31,69
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	-58,20	-166,91	1 741,30	154,37	56,43
<i>Elektroprojekt S.A. w Warszawie</i>	69,93	93,54	68,45	47,27	60,80
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	64,51	74,30	84,01	97,94	93,20
<i>Morspol S.A. w Warszawie</i>	44,70	51,25	65,26	24,38	51,20
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	58,22	38,30	30,88	28,08	25,39
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	57,53	14,13	51,59	76,42	89,07
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	79,58	-28,76	-34,86	-3,20	-3,82
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	56,55	62,47	76,48	97,13	77,30
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	91,64	88,01	66,38	96,54	85,55
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	52,06	93,03	38,08	39,62	81,20
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	30,97	153,45	-114,64	55,79	50,86
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	70,97	45,90	86,72	24,98	58,96
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	15,25	10,33	21,42	15,23	67,55
<i>Polmos S.A. w Warszawie</i>	24,31	33,43	32,85	38,54	17,81
<i>PolSPORT Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	50,16	30,80	24,45	38,48	36,94
<i>Biproduzew S.A. w Warszawie</i>	62,42	101,62	143,18	44,43	68,82
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	26,63	62,95	99,82	67,44	30,28
<i>Statystyka opisowa</i>					

Liczba podmiotów	15	15	15	15	15
Średnia arytmetyczna	53,92	55,22	58,92	52,02	57,16
Odchylenie standardowe	22,07	26,96	24,38	29,07	25,32
Minimum	15,25	10,33	21,42	15,23	17,81
Maksimum	91,64	93,54	99,82	97,94	93,20
Kwartył 1	41,15	35,86	35,46	26,53	33,61
Mediana	56,55	51,25	66,30	39,62	58,96
Kwartył 3	67,22	76,44	73,82	71,93	79,25

Oznaczenia:

„pole” – udział amortyzacji w nadwyżce finansowej obliczony przy stracie netto

Źródło: opracowanie własne na podstawie: baza danych *Info Veriti*.

Średnia wartość udziału amortyzacji w nadwyżce finansowej³⁰ w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w okresie pięciu lat następujących po roku prywatyzacji znajdowała się w przedziale od 52,02% do 58,92%. Średnia arytmetyczna tego wskaźnika wzrastała z wyjątkiem okresu $t = 4$, w którym zmniejszyła się do poziomu 52,02%. Największe odchylenie standardowe zanotowano w czwartym okresie po roku prywatyzacji. Maksymalna wielkość udziału amortyzacji w nadwyżce finansowej, wynosząca 99,82% pojawiła się w trzecim okresie po roku prywatyzacji w spółce *Bipromel Sp. z o.o.* Minimalna wielkość tego wskaźnika, równa 10,33% wystąpiła w spółce *Geokart Sp.z o.o.* w drugim okresie po roku prywatyzacji.

Wartość średnia udziału amortyzacji w nadwyżce finansowej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych mierzona medianą w okresie pięciu lat po roku prywatyzacji ulegała fluktuacjom malejąc w okresach $t = 2$ i $t = 4$. W co najmniej co drugiej badanej spółce wielkość tego wskaźnika w okresie pięciu lat następujących po roku prywatyzacji przekraczała 39,62%.

W czterech spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych – *Przedsiębiorstwo Robót Drogowo-Inżynieryjnych S.A.*, *Wyszowskie Centrum Materiałów Budowlanych Sp. z o.o.*, *Biuro Studiów i Projektów Budownictwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.* i *Elmet Sp. z o.o.* – udział amortyzacji w nadwyżce finansowej był ujemny, co oznacza, iż roczna amortyzacja była mniejsza od wygenerowanej w danym roku straty netto. Co więcej, w *Biurze Studiów i Projektów Budownictwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.* w okresach o ujemnym udziale amortyzacji w nadwyżce finansowej amortyzacja stanowiła mniej niż 50% straty netto (zob. tabela 4).

4. Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że amortyzacja w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowanych do próby badawczej była znaczącym źródłem finansowania ich działalności gospodarczej. Amortyzacja w grupie piętnastu spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w każdym z pięciu lat następujących po roku prywatyzacji stanowiła średnio ponad 50% wypracowanej w danym roku nadwyżki finansowej. W co najmniej co drugiej badanej spółce udział amortyzacji w nadwyżce finansowej przekraczał 39%. Zaznaczyć przy tym należy,

³⁰ Sporządzając statystykę opisową dla udziału amortyzacji w nadwyżce finansowej spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych, które w okresie pięciu lat następujących po roku prywatyzacji osiągały stratę netto zostały wyłączone z próby badawczej.

iż w sześciu spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w przyjętym okresie badawczym wystąpiła strata netto, a w czterech nadwyżka finansowa miała wartość ujemną.

Wartość amortyzacji w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w żadnym z pięciu lat następujących po roku prywatyzacji, choć wykazywała tendencje wzrostową to nie stanowiła średnio więcej niż 22% aktywów trwałych. Stopień dekapitalizacji majątku przedsiębiorstw państwowych oddanych do odpłatnego korzystania na rzecz spółek można uznać zatem za co najwyżej umiarkowany.

Literatura

1. Aghion P., Blanchard O.J., *On privatization methods in Eastern Europe and their implications*, "Economics of Transition" 1998, Vol 6, No 1, s. 96-97; M. Bornstein, *Non-standard methods in the privatization strategies of the Czech Republic, Hungary and Poland*, „Economics of Transition” 1997, Vol 5, No 2.
2. Baehr J., *Spółka z udziałem kapitałowym pracowników*, Polski Dom Wydawniczy Ławica, Warszawa/Poznań 1993.
3. Balcerowicz L., *Socjalizm, kapitalizm, transformacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
4. Bałtowski M., *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. Bednarz J., Gostomski E., *Finansowanie działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
6. Błaszczyk B., *Zjawisko wtórnej prywatyzacji – zmiany struktury własnościowej przedsiębiorstw państwowych*. /W:/ *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, red. naukowy: M. Bałtowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Bojar E., Sosińska-Wit M., *Leasing pracowniczy jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*. /W:/ *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Europejska Rada Zarządzania-CECIOS, Warszawa-Kraków 1999.
8. Bojar E., Sosińska-Wit M., Żminda Z., *Leasing pracowniczy a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2003.
9. Brealey R.A., Myers S.C., Marcus A.J., *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, USA 2001.
10. Brozi E., *Drogi i bariery prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993.
11. Burzykowska M., Duraj A.N., *Finansowanie projektów gospodarczych*. /W:/ *Metody oceny projektów gospodarczych*, red. naukowy: J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
12. Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
13. Frank M.Z., Goyal V.K., *Testing the pecking order theory of capital structure*, „Journal of Financial Economics” 2003, Vol 67, No 2.
14. Gajdka J., *Teorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
15. Goszka W., Popławski W., *Struktura własnościowa kapitału i jej wpływ na podstawowe czynniki ekonomiczne przedsiębiorstwa na podstawie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego*. /W:/ *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu*, CeDeWu, Warszawa 2001.
16. Goszka W., *Struktura własności i władzy w spółkach pracowniczych (na przykładzie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego)*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 5.

17. Górka K., *Samorząd pracowniczy w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. /W:/ Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, red. naukowy: R. Borowiecki, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków 1991.
18. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf. (21.01.2014 r.).
19. Ickiewicz J., *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
20. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
21. Jawłowski A., *Prywatyzacja pracownicza. Przemiany firm i ich załóg*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2001.
22. Kozarzewski P., *Prywatyzacja bezpośrednia: stan prawny. /W:/ Prywatyzacja bezpośrednia. Inwestorzy. Menedżerowie. Pracownicy*, red. naukowy: M. Jarosz, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1998.
23. Kozarzewski P., *Prywatyzacja w krajach postkomunistycznych*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2006.
24. Kozarzewski P., Woodward R., *Secondary privatization in Poland (Part I): Evolution of ownership structure and company performance in firms privatized by employee buyouts*, Raporty Case No. 47, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2001.
25. Krajewski S., *Konflikty interesów po prywatyzacji. /W:/ Manowce polskiej prywatyzacji*, red. naukowy: M. Jarosz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
26. Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
27. *Leksykon prywatyzacji*, red. naukowy: T. Zwierzyńska-Bubałło, PWE, Warszawa 1998.
28. Lowitzsch J., *Country Reports. /W:/ The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union*, red. naukowy: J. Lowitzsch, Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin, Rome/Berlin: Inter-University Centre Split/Berlin 2006.
29. López-García J., Sogorb-Mira F., *Testing trade-off and pecking order theories financing SMEs*, „Small Business Economics” 2008, Vol 31 no 2.
30. Łuczka T., *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.
31. Marszałek J., *Finansowanie inwestycji rzeczowych oraz procesów fuzji i przejęć. /W:/ Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, red. naukowy: J. Różański, Difin, Warszawa 2006.
32. Myers S.C., Majluf N.S., *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*, „Journal of Financial Economics” 1984, Vol 13, No 2.
33. Nadratowska A., *Wpływ poszczególnych form prywatyzacji na efektywność gospodarowania. /W:/ Spółka akcyjna jako forma prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, red. naukowy: T. Kierczyński, Przedsiębiorstwo Doradztwa Ekonomicznego „Lege Artis”, Warszawa 1990.
34. Pawłowski J., *Leasing pracowniczy czy spółka z udziałem Skarbu Państwa. /W:/ Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Europejska Rada Zarządzania-CECIOS, Warszawa-Kraków 1999.
35. Prusek A., *Prywatyzacja polskiej gospodarki. Cele, programy i ocena jej rezultatów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
36. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000.
37. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009.

38. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności (Dz. U. z 1997 roku, nr 130, poz. 855).
39. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
40. Serrasqueiro Z.S., Armada M.R., Nunes P.M., *Pecking Order Theory versus Trade-Off Theory: are service SMEs' capital structure decisions different?*, „Service Business” 2011, Vol 5, No 4.
41. Sobolewski H., *Determinanty i procedury przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych. Dwie dekady prywatyzacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
42. Swatler L., *Finanse*, PWE, Warszawa 1985.
43. Szyszko L., *Samofinansowanie działalności. /W:/ Finanse przedsiębiorstwa*, red. naukowy: L. Szyszko, J. Szczepański, PWE, Warszawa 2003.
44. Tłuchowski W., *Prywatyzacja przedsiębiorstwa. /W:/ Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, red. naukowy: H. Sobolewski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
45. *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji* (Dz. U. z 1996 roku, nr 118, poz. 561).
46. Włodyka S., *Spółki w procesie komercjalizacji i prywatyzacji. /W:/ Prawo spółek*, red. naukowy: S. Włodyka, Instytut Prawa Spółek i Inwestycji Zagranicznych, Kraków 1996.
47. Wrońska E.M., *Strategie finansowe spółek pracowniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.

Summary

DEPRECIATION AS THE SOURCE OF BUSINESS ACTIVITY FINANCING IN COMPANIES USING STATE-OWNED ENTERPRISES AGAINST PAYMENT

The main objective of the paper is to present the results of empirical studies on the depreciation as the source of business activity financing in companies using state-owned enterprises against payment. The formulated research hypothesis states that the majority of companies using state-owned enterprises against payment financed business activity from the depreciation to a small extent. The empirical investigation of the constructed hypothesis has been carried out among 21 companies using state-owned enterprises against payment in Mazowieckie Province, which concluded privatization agreements with the State Treasury in years 2000–2005 on the basis of their financial statements. The empirical research proved that the depreciation in companies using state-owned enterprises against payment stating more than 50% of the financing surplus had been the significant source of their business activities financing.

Aleksander Maksimczuk

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Uniwersytet w Białymstoku

Instytut Humanistyczno-Ekonomiczny

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Suwałkach

Aleksander Prokopiuk

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku

Małgorzata Michalak-Ulita

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Uniwersytet w Białymstoku

RESTRUKTURYZACJA A SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA POCZTY POLSKIEJ S.A.

Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie wpływu restrukturyzacji na sprawność działania Poczty Polskiej S.A., a zwłaszcza jej oddziaływanie na politykę decyzyjno-własnościową, organizację, zmiany produktowe, oraz kondycję ekonomiczno-finansową. Artykuł zawiera teoretyczne rozważania na temat istoty restrukturyzacji, funkcji rynku usług pocztowych, którego dominującym podmiotem jest Poczta Polska S.A. Artykuł zawiera analizę polityki decyzyjno-własnościowej, zmian organizacyjnych zachodzących w Poczcie Polskiej, przeobrażeń polityki produktowej oraz kondycji ekonomiczno-finansowej Poczty Polskiej S.A.

1. Wprowadzenie

Poczta Polska S.A. jest największym krajowym operatorem pocztowym, prowadzącym zdywersyfikowaną działalność w obszarze usług pocztowych, bankowych, finansowych, logistycznych, ochrony osób i mienia itd. Pomimo procesu redukcji zatrudnienia realizowanego w ramach działań restrukturyzacyjnych Poczta Polska S.A. nadal jest największym pracodawcą w sektorze polskich przedsiębiorstw, zatrudniając obecnie około 80 tys. pracowników.

Poczta Polska S.A. funkcjonuje obecnie w warunkach pełnego otwarcia rynku usług pocztowych oraz systematycznego kurczenia się obszaru tradycyjnych usług listowych na rzecz obszaru usług dedykowanych handlowi internetowemu oraz usług wykorzystujących nowe technologie. Przy czym wysoka jakość świadczonych usług nadal jest jednym z kluczowych warunków przetrwania i rozwoju na konkurencyjnym rynku usług pocztowych.

Utrzymanie pozycji dominującej na rynku usług listowych oraz zwiększanie udziału w pozostałych segmentach rynku usług pocztowych będzie wymagać od Poczty Polskiej działań na rzecz przekształcenia potencjału usługowego i zasobowego w siłę rynkową, umożliwiającą konkurowanie w nowym otoczeniu prawnym, technologicznym i instytucjonalnym.

Celem badawczym opracowania jest analiza wpływu restrukturyzacji na rozwój i sprawność działania Poczty Polskiej S.A. w świetle porównań z pocztowymi operatorami wyznaczonymi w Unii Europejskiej, a zwłaszcza wpływu restrukturyzacji na politykę decyzyjno-własnościową, produktowo-technologiczną, organizację oraz kondycję finansową Spółki.

2. Istota oraz funkcje rynku usług pocztowych

Usługi pocztowe, podobnie jak inne usługi sieciowe, można zaliczyć do kategorii usług wspieranych dobrami materialnymi. Usługi pocztowe stanowią podstawowy środek przemieszczania dóbr i informacji. W znacznym stopniu przyczyniają się do redukcji kosztów transakcyjnych osób prywatnych, przedsiębiorstw, instytucji publicznych, co sprawia, że wpływają na funkcjonowanie i rozwój rynku przedsiębiorstw i sfery publicznej.

Rysunek 1: Pocztowy proces produkcyjny

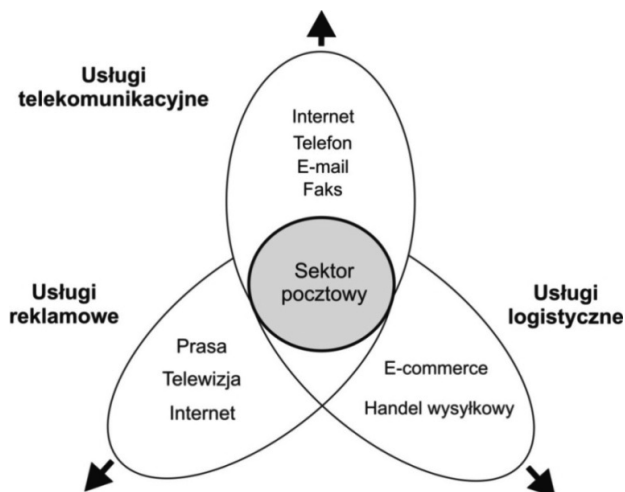


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Buko J., Panasiuk A., Sondej T., Wolska G., *Usługi pocztowe /W:/ Współczesna ekonomika usług*, red. naukowa: S. Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 286.

Każdego roku, europejscy konsumenci powierzają około 135 bilionów przesyłek pocztowych swoim operatorom pocztowym, którzy świadczą swoje usługi przy pomocy 1,8 miliona pracowników¹. Funkcja spajająca rynku usług pocztowych zobrazowana jest na poniższym rysunku.

¹ *Study on appropriate methodologies to better measure consumer preferences for postal services. Final Report*, Rand Europe, Cambridge 2011, s. 1.

Rysunek 2: Strategiczne położenie rynku usług pocztowych we współczesnej gospodarce narodowej



Źródło: na podstawie: Buko J., Panasiuk A., Sondej T., Wolska G., *Usługi pocztowe /W:/ Współczesna ekonomia usług*, red. naukowa; S. Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 284.

Rynek usług pocztowych jest definiowany najczęściej jako:

1. proces, przy pomocy którego operatorzy pocztowi oraz klienci określają warunki świadczenia i korzystania z usług pocztowych, co do ilości, ceny i warunków zakupu, w ramach obowiązującego systemu regulacji,
2. całościowy stosunek wymienny między dostawcami, czyli jednostkami świadczącymi usługi pocztowe, a nabywcami tych usług,
3. sfera obrotu usługami pocztowymi, w której potencjalni sprzedawcy (operatorzy pocztowi) i nabywcy (konsumenty usług pocztowych) wywierają na siebie wpływ, oddziałując na poziom podaży, popytu i cenę².

3. Istota i rodzaje restrukturyzacji

Restrukturyzacja w swoim podstawowym znaczeniu oznacza zmianę, która w sposób radykalny zmienia istotne obszary aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa. Znaczący wkład w rozwój wiedzy o restrukturyzacji korporacji wnieśli E. H. Bowman i H. Singh. Za podstawę rozważań o procesie restrukturyzacji korporacji przyjęli tezy opisujące relacje strategii i struktury.³ Podobnie sformułowała definicję Z. Sapijaszka opisując restrukturyzację jako radykalną zmianę w co najmniej jednym spośród

² *Restrukturyzacja rynku pocztowego w świetle integracji Polski z Unią Europejską*, red. naukowa: Roman Czaplewski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 33-34.

³ E. H. Bowman, H. Singh, *Overview of Corporate Restructuring. Trends and Consequences*, /W:/ Corporate Restructuring, red. naukowa: M. Rock, R. Rock, McGraw-Hill, New York 1990, s. 10.

trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnątrz organizacji⁴.

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska opisują restrukturyzację jako proces zmian wyzwalanych przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały pochodzące z otoczenia i z wnętrza przedsiębiorstwa, mających na celu osiągnięcie korzystnej pozycji konkurencyjnej. Przedmiotem tego procesu są przemiany organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne i techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa. Przedsięwzięcia ukierunkowane na zmiany w ramach struktury składników i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa mają prowadzić do odnowienia i poprawy efektywności działania oraz stworzenia możliwości rozwojowych⁵.

W ujęciu A. Kameli-Sowińskiej i A.B. Mireckiego restrukturyzację można opisać jako proces takiego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem. Restrukturyzacja stanowi więc zespół działań nastawionych na podniesienie efektywności i wykorzystanie zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej⁶.

Najbardziej liberalnym rynkiem pocztowym w Unii Europejskiej jest rynek polski. Z dniem 1 stycznia 2013 r. weszła w życie ustawa wprowadzająca zmiany w Prawie pocztowym, która oznacza zniesienie obszaru zastrzeżonego dla Poczty Polskiej S.A. Przez pierwsze 3 lata od wejścia w życie ustawy powierzono Poczcie Polskiej S. A. pełnienie funkcji operatora wyznaczonego, zobowiązanego do świadczenia powszechnych usług pocztowych. Polska jako pierwszy kraj Unii Europejskiej wybrała w drodze konkursu operatora wyznaczonego na lata 2016-2025 – Poczta Polska S.A.⁷

W Polsce występują również najmniejsze bariery wejścia na rynek pocztowy. Prowadzenie działalności operatora pocztowego wymaga jedynie wpisu do rejestru Urzędu Komunikacji Elektronicznej. Zadaniem operatora wyznaczonego jest świadczenie usług, tzn. doręczanie i odbieranie przesyłek, przynajmniej raz dziennie przez pięć dni w tygodniu, niezależnie od kosztów obsługi klientów na terenach słabo zaludnionych lub trudno dostępnych⁸. Poczta Polska S.A. stopniowo wzmacnia swój udział w segmencie KEP (przesyłki paczkowe, kurierskie, ekspresowe). W 2014 r. osiągnęła ponad 16% wzrost liczby przesyłek, przy 9% wzroście całego rynku. W ciągu ostatnich trzech lat Spółka zwiększyła sześciokrotnie wolumen usług paczkowo-kurierskich Pocztex⁹.

4. Restrukturyzacja Poczty Polskiej S.A.

4.1. Restrukturyzacja decyzyjno-własnościowa

Obecnie realizowana strategia została zawarta w dokumencie „Kierunki rozwoju strategicznego Poczty Polskiej S.A. do roku 2020 roku”. Podstawowym założeniem strategii jest dostosowanie Poczty Polskiej S.A. do wyzwań stawianych przez warunki zewnętrzne. Największe wyzwania stojące przed

⁴ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s. 28-31.

⁵ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, /W:/ *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. naukowa: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 16.

⁶ A. Kamela-Sowińska, A.B. Mirecki, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 19.

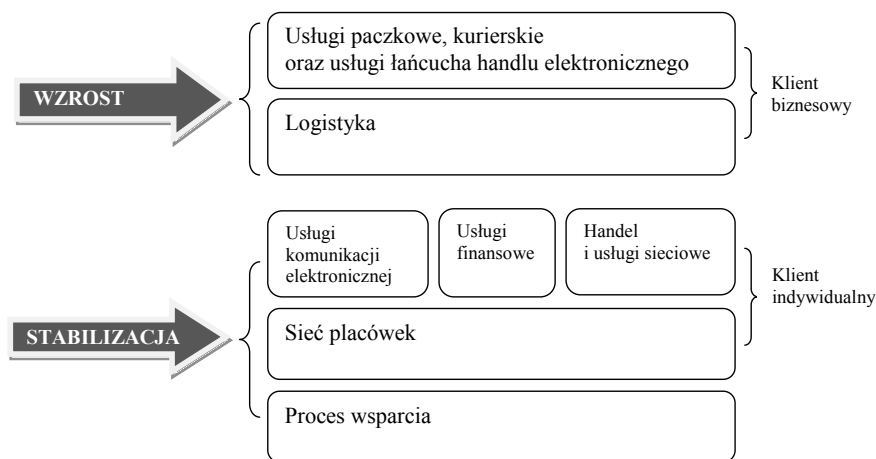
⁷ <http://uke.gov.pl/wyniki-konkursu-na-operatora-pocztowego-wyznaczonego-do-swiadczenia-uslug-powszechnych-na-lata-2016-2025-16056>, wejście: 11.06.2015 r.

⁸ *Instytucja pocztowego operatora wyznaczonego w Unii Europejskiej. Przegląd rozwiązań krajowych w zakresie świadczenia pocztowych usług publicznych w 27 państwach UE*, Instytut Pocztowy, Warszawa 2015, s. 10-11.

⁹ *Polski rynek pocztowy – moment przełomu. Perspektywy wzrostu i kluczowi gracze*, Instytut Pocztowy, Warszawa 2015 r., s.7.

Poczta Polska to postępujący spadek wolumenu tradycyjnych przesyłek listowych, wynikający ze zjawiska substytucji usług pocztowych usługami cyfrowymi oraz pełne otwarcie rynku usług pocztowych. Największym źródłem przychodów jest segment usług pocztowych, który w 2014 r. wygenerował około 4 620 mln zł z 5 945 mln przychodów ogółem. Najważniejszą grupą usług pocztowych są usługi powszechne¹⁰. Istotną pozycją przychodową są również usługi wchodzące w zakres usług powszechnych¹¹, które stanowiły 18,57% przychodów z usług pocztowych. Inne usługi pocztowe, w tym przede wszystkim druki bezadresowe, stanowiły 12,54% przychodów ze sprzedanych usług pocztowych. Najmniejszą pozycją w segmencie usług pocztowych zajmują przesyłki kurierskie – 5,31%, pomimo dynamicznego wzrostu w stosunku do roku 2013 – o 481,05% w zakresie wolumenu oraz 117,08% pod względem przychodów. Natomiast w grupie usług powszechnych największą grupę przychodową stanowią przesyłki listowe – 83,89% oraz paczki pocztowe – 8,75%¹².

Rysunek 3: Strategiczne działania Poczty Polskiej S.A. do 2020 r.



Źródło: na podstawie: M. Janik, *Wizja i strategia Grupy Poczty Polskiej 2020*, „Poczta Polska. Magazyn Pracowników”, nr 3 (840), 30 marca 2015r., s.10.

Źródłem wzrostu w założeniach strategicznych jest przede wszystkim obszar usług paczkowych, kurierskich, logistycznych oraz produkty i usługi dodatkowe będące uzupełnieniem oferty Poczty Polskiej na rynku KEP. Do 2020 r. Spółka zamierza znaleźć się w pierwszej trójce dystrybutorów paczek przesyłanych przez klientów biznesowych, a także partnerem pierwszego wyboru dla firm zajmujących się handlem internetowym. Czynnikiem stabilizacji są usługi komunikacyjne, finansowe, administracyjne, handel, usługi sieciowe oraz całościowy proces wsparcia.

¹⁰ Do powszechnych usług pocztowych należą przesyłki listowe, przesyłki dla ociemniałych, paczki pocztowe do 10 kg – w obrocie krajowym, paczki pocztowe do 20 kg i worki M – w obrocie zagranicznym. Źródło: *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2014*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2015, s. 17.

¹¹ Do usług wchodzących w zakres usług powszechnych należą przesyłki listowe od nadawców masowych, przesyłki aglomeracja, przesyłki hybrydowe, paczki Mini i Multi, przesyłki o masie do 10 kg: E-przesyłka, przesyłka pobraniowa, przesyłka na warunkach szczególnych, przesyłki biznesowe, gabarytowe i inne. Źródło: *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2014...*, op. cit. s. 17.

¹² *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2014...*, op. cit. s. 17-20.

4.2. Restrukturyzacja produktowa

Poczta Polska wdraża obecnie strategię polegającą na rozwoju segmentu usług dedykowanych handlowi internetowemu. Z usług spółki korzysta systematycznie ok. 60% przedsiębiorstw z tego segmentu. Wartość rynku handlu internetowego szacuje się w Polsce na 26 mld zł, a jego udział w handlu stale rośnie¹³. Spółka zamierza przyjąć rolę głównego partnera dla administracji rządowej i świadczyć usługi administracyjne dla społeczeństwa.

Rozbudowana infrastruktura pocztowa może być wykorzystana do realizacji tych elementów systemu e-administracji, które wymagają fizycznego, zestandaryzowanego kontaktu osób fizycznych i prawnych z administracją publiczną. Pierwszym krokiem w obszarze e-administracji może być usługa eRejestr¹⁴, która już od dłuższego czasu funkcjonuje w wielu krajach UE, np. w Poczcie Czeskiej. Jerzy Józkowiak, prezes zarządu Poczty Polskiej S.A., widzi szansę w rozwoju cyfrowej platformy pocztowej, która jego zdaniem otworzy Poczcie drzwi do świadczenia usług e-administracji dla społeczeństwa¹⁵.

Poczta Polska dokonała również istotnych zmian w swojej ofercie paczkowej, wprowadzając takie produkty, jak: Paczka Ekstra24 z gwarancją doręczenia następnego dnia i Paczka48 z gwarancją doręczenia do drugiego dnia po dniu nadania¹⁶. Dzięki nowej strategii Spółka zamierza znaleźć się w pierwszej trójce największych operatorów paczkowych w Polsce, co ma się przełożyć na dwukrotny wzrost sprzedaży usług paczkowych.

Podstawowym instrumentem rozwoju w obszarze handlu internetowego jest program „Ekspansja”, w ramach którego wdrożono pierwszą, zintegrowaną ofertę Grupy Poczty Polskiej obejmującą cały łańcuch wartości: usługi KEP, usługi bankowe, ubezpieczeniowe, a także produkty oferowane na platformie Envelo. Ponadto uruchomiono serwis Commerce zapewniający całościową obsługę przedsiębiorców zajmujących się sprzedażą swoich towarów przez Internet.¹⁷ Program „Ekspansja” został nagrodzony w międzynarodowym konkursie World Mail Awards 2015 (edycja europejska) w kategorii: „E-commerce” za kompleksowe podejście do handlu internetowego. W kapitule konkursu znaleźli się przedstawiciele największych przedsiębiorstw pocztowo-logistycznych, m.in.: Deutsche Post DHL, TNT Express¹⁸.

Spółka dąży do zmiany wizerunku i organizacji pracy swoich placówek, tak aby placówki pocztowe kojarzone były z przyjazną i sprawną obsługą klienta, bez kolejek. W ramach zmiany modelu sieci pocztowej powstają placówki nowego typu, zautomatyzowane całodobowe strefy handlu oraz punkty sprzedaży dedykowane produktom ubezpieczeniowym i bankowym. W strefie samoobsługowej umieszczone są urządzenia do samodzielnego nadawania listów i paczek (kioski pocztowe), urządzenia do samodzielnego odbioru przesyłek pocztowych (listomaty), kioski internetowe, bankomaty i wpłatomaty¹⁹. Wyznaczony limit czasowy w obrocie krajowym to: 82% dla przesyłek priorytetowych D+1 (doręczenie dzień po dniu nadania) oraz 85% dla przesyłek ekonomicznych D+3 (doręczone trzy dni po dniu nadania).

¹³ *Raport Roczny Poczty Polskiej 2013*, s. 24.

¹⁴ eRejestr jest usługą polegającą na generowaniu i wydawaniu na wniosek obywatela wypisów z rejestrów centralnych (np. Krajowy Rejestr Sądowy, Krajowy Rejestr Karny, wypis z księgi wieczystej) w placówce pocztowej. Źródło: *E-usługi Poczty Polskiej S.A.* Dodatek specjalny, Poczta Polska. Magazyn pracowników nr 1(814), 28 stycznia 2013 r., s. 9.

¹⁵ *E-usługi Poczty Polskiej S.A.*, op. cit., s. 3, 9.

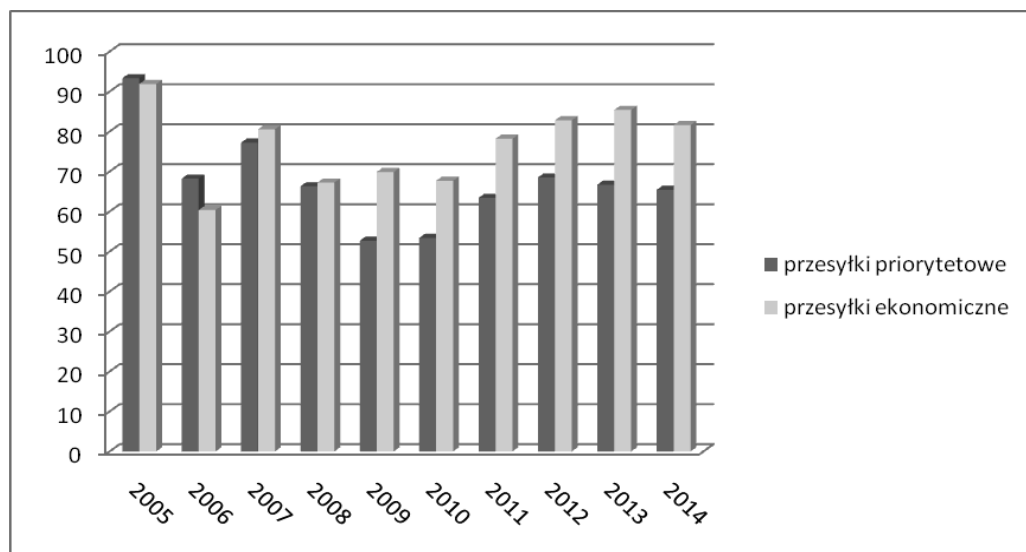
¹⁶ *Raport roczny Poczty Polskiej 2013*, op. cit., s. 24-25.

¹⁷ Janik M., *KEP – klucz do sukcesu*, „Poczta Polska. Magazyn pracowników”, nr 3(840), 30 marca 2015 r.

¹⁸ <http://media.poczta-polska.pl/pr/297102/poczta-polska-z-miedzynarodowa-nagroda-world-mail-awards-2015-z-ecommerce>, dostęp: 11.06.2015 r.

¹⁹ *Raport roczny Poczty Polskiej 2013*, op. cit., s. 37.

Wykres 1: Wskaźniki terminowości przebiegu przesyłek listowych nierejestrowanych priorytetowych i ekonomicznych w latach 2005-2014



	Limit czas.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Przesyłki priorytetowe	82%	93,33	68,22	77,21	66,30	52,70	53,40	63,40	68,50	66,70	65,40
Przesyłki ekonomiczne	85%	91,89	60,37	80,57	67,23	69,90	67,70	78,20	82,80	85,40	81,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów UKE z badań jakości powszechnych usług pocztowych w zakresie wskaźnika terminowości doręczeń przesyłek oraz w zakresie informacji o ilości i rodzajach zgłoszonych reklamacji oraz sposobu ich rozpatrzenia za lata: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, raportów UKE z badań czasu przebiegu przesyłek pocztowych uzyskanego w zakresie usług powszechnych w obrocie krajowym za lata 2012, 2013, 2014.

Wzrost parametrów jakościowych nastąpił dopiero w 2011 r., zarówno dla przesyłek ekonomicznych, jak i priorytetowych. Wynik dla przesyłek priorytetowych w 2014 r. nieznacznie spadł do 65,4% w stosunku do 66,7% w 2013 r. Należy podkreślić, że wskaźniki terminowości przebiegu przesyłek listowych nierejestrowanych od 2006 r. pozostawały poniżej ustalonych limitów czasowych. Wyjątek stanowi wynik dla przesyłek ekonomicznych w 2013 r. – 85,4%. Terminowość przesyłek listowych obsługiwanych przez Poczta Polska S.A., pomimo pewnej poprawy w ostatnich latach, pozostaje nadal obszarem wymagającym korekty. Natomiast w segmencie paczek pocztowych nastąpiła wyraźna poprawa terminowości przebiegu paczek priorytetowych i ekonomicznych.

Tabela 1: Wskaźniki terminowości przebiegu paczek pocztowych zwykłych priorytetowych i ekonomicznych w latach 2007-2014

	Limit czasowy	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Paczki priorytetowe	80%	57,8	57,8	56,3	63,5	70,6	79,5	76,8	84,4
Paczki ekonomiczne	90%	84,3	93,3	97,6	94,3	96,2	98,3	97,8	99,4

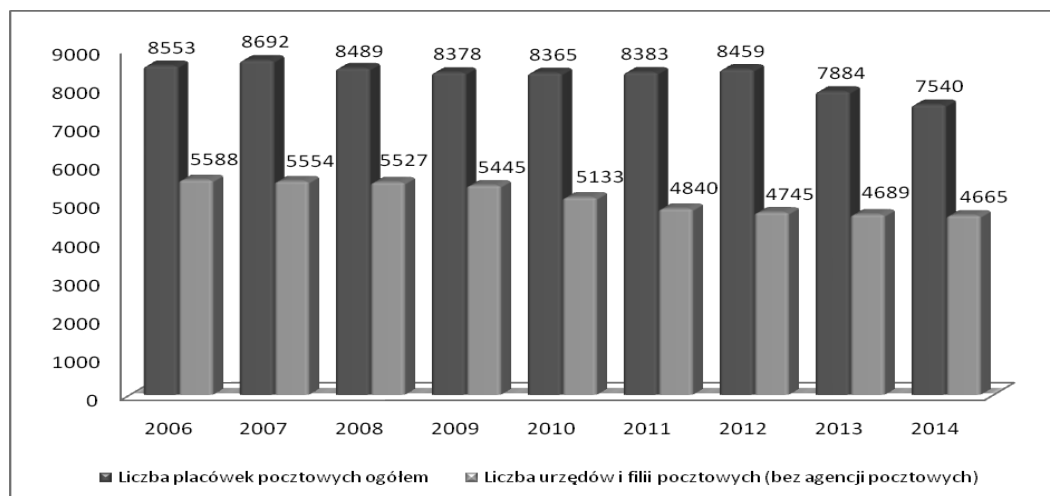
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów UKE z badań jakości powszechnych usług pocztowych w zakresie wskaźnika terminowości doręczeń przesyłek oraz w zakresie informacji o ilości i rodzajach zgłoszonych reklamacji oraz sposobu ich rozpatrzenia za lata 2007-2014.

Warto podkreślić, że minimum jakościowe dla paczek ekonomicznych (80%) było spełnione w latach 2008-2014. Natomiast wskaźniki terminowości przebiegu paczek priorytetowych pozostawały poniżej ustalonego kryterium jakościowego (90%) w latach 2007-2013. Minimum jakościowe dla paczek priorytetowych zostało spełnione dopiero w roku 2014 (84,4%).

4.3. Restrukturyzacja organizacyjna

Zmiany strategiczne w Poczcie Polskiej rozpoczęły się wraz z przemodelowaniem struktury organizacyjnej. Uproszczenie struktury organizacyjnej było dla zarządu Poczty Polskiej podstawowym warunkiem skutecznego wdrożenia strategii do roku 2015. Celem tych zmian było wprowadzenie jasnego podziału odpowiedzialności i kompetencji, a także zwiększenie efektywności, jakości świadczonych usług, elastyczności i szybkości reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. W odpowiedzi na nieefektywną strukturę organizacyjną oraz planowane zmiany w sieci placówek pocztowych, powstała nowa strategia, zakładająca zasadnicze zmiany strukturalne.

Wykres 2: Stan placówek pocztowych w latach 2006-2014



Źródło: opracowanie własne podstawie *Raportu o stanie rynku pocztowego za 2014 r.*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2015 r., s. 20-21, pozostałe lata na podstawie danych wewnętrznych PP udostępnionych w trybie przepisów ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej.

Jednym z najbardziej zauważalnych skutków restrukturyzacji jest stopniowa i systematyczna redukcja zatrudnienia. Na skutek optymalizacji zatrudnienia w ramach aktualnego programu restrukturyzacyjnego zmniejszyła się liczba etatów o: 2 148,4 w 2012 r., 3 894,5 w 2013 r. oraz 3 996,8 w 2014 r.²⁰

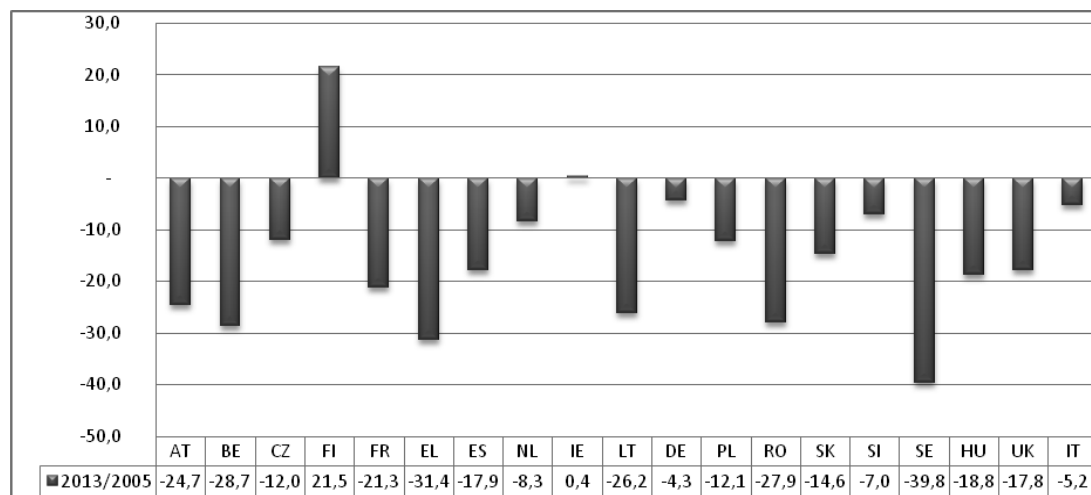
Tabela 2: Liczba pracowników Poczty Polskiej w latach 2006-2014

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba pracowników	96 479	96 431	96 981	94 620	94 332	90 080	87 457	82 633	79 471
Dynamika	-	99,95	100,57	97,57	99,70	95,49	97,10	94,48	96,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych za lata 2006-2013, Universal Postal Union, <http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/query-the-database.html>, wejście: 21.04.2015 r., *Raport o stanie rynku pocztowego za 2014 r.*, Warszawa 2015 r., s. 48.

Dane zawarte w wykresie 4 wskazują na redukcję zatrudnienia w badanym okresie przez prawie wszystkich narodowych operatorów pocztowych. Największe zmniejszenie etatów nastąpiło w Szwecji, Grecji i Belgii, – spadek odpowiednio o 39%, 31%, 28% w stosunku do roku bazowego. Najmniejszy spadek zatrudnienia wystąpił w Niemczech i Włoszech – odpowiednio o 4,3% i 5,2% w stosunku do 2005 r. Wzrost zatrudnienia nastąpił jedynie w Finlandii (o 21,5%) oraz w Irlandii (o 0,4%).

Wykres 3: Zmiana zatrudnienia w okresie 2005-2013 (w etatach).



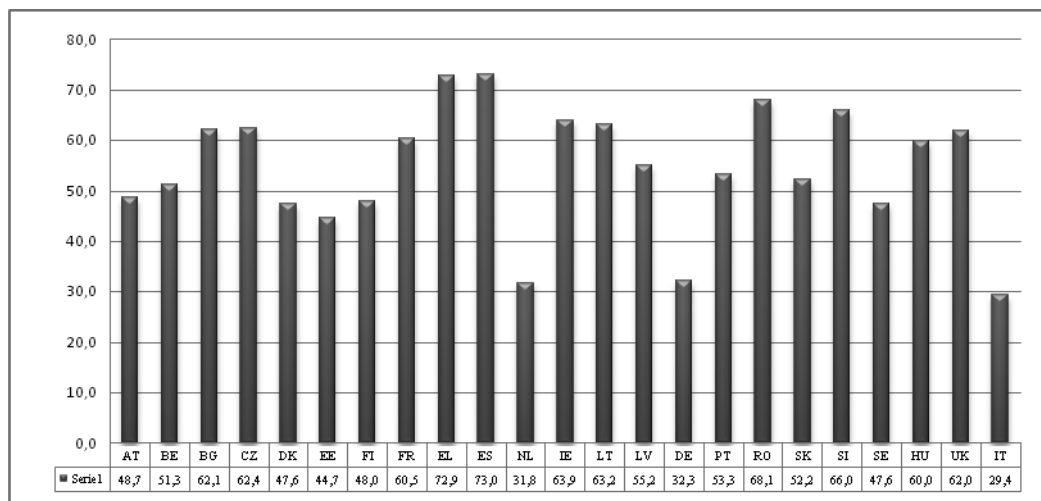
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Universal Postal Union, <http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/query-the-database.html>, wejście: 21.04.2015 oraz *Be Post Annual Report 2013*, *Annual Report Deutsche Post DHL 2013*.

Tradycyjne usługi pocztowe należą do usług bardzo kosztochłonnych, z wysokim udziałem kosztów osobowych w strukturze kosztów. Procesy dostosowawcze do zmian na rynku usług pocztowych

²⁰ *Raport o stanie rynku pocztowym w 2013 r.*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2014, s. 24.

spowodowały trwały spadek udziału kosztów osobowych w ogólnych kosztach narodowych operatorów pocztowych. W 1990 r. przeciętny wskaźnik kosztów osobowych wynosił około 80%, natomiast w 1997 r. spadł do około 71% ogólnych kosztów. W 2012 r. wskaźnik kosztów osobowych kształtował się na poziomie około 55% ogólnych kosztów²¹.

Wykres 4: Udział kosztów osobowych w ogólnych kosztach pocztowych operatorów wyznaczonych w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Main developments in the postal sector (2010-2013). Country reports. Study for the European Commission, Directorate General for Internal Market and Services*, WIK-Consult, Bad Honnef 2013. Brak danych dla Poczty Polskiej S.A.

4. 4. Restrukturyzacja finansowa

Wpływ działań restrukturyzacyjnych na sytuację finansową Poczty Polskiej opisują dane zawarte w Tabeli nr 3. Wskaźniki rentowności - ROA, ROE i sprzedaży netto - obrazują efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie na przestrzeni lat 2010-2013. Wartości wskaźników nie zostały obliczone dla lat, w którym Poczta Polska nie wypracowała zysku (2008 i 2009 r.).

Ostateczną koncepcję restrukturyzacji została przyjęta w październiku 2011 r., ale zasadnicze zmiany strategiczne były podejmowane od marca 2011 r., wraz ze zmianą zarządu Poczty Polskiej²². Najwyższy wzrost zysku pozostającego do dyspozycji Spółki nastąpił w 2011 r. (wzrost o 157,7% w stosunku do roku poprzedniego). Przyjmując średnie miesięczne wynagrodzenie brutto pracownika PP S.A. w roku 2011 (łącznie z dodatkami oraz premiami), to jest.: 3 121 zł²³ oraz redukcję etatów o 2 148,4 w 2012 r.²⁴ i o 3 894,5 w 2013 r.²⁵, koszty Spółki uległy zmniejszeniu w skali roku odpowiednio o ok. 80 mln zł

²¹ *The Evolution of the European Postal Market Since 1997. Study for the European Commission. DG Internal Market and Services*, WIK - Consult 2009, s. 167.

²² *Komercjalizacja i restrukturyzacja Poczty Polskiej*, nr ewid. 119/2012/P/11/064/KIN, Najwyższa Izba Kontroli, 26 kwietnia 2012 r., s.11.

²³ *Nowy system wynagrodzeń*, „Poczta Polska. Dwutygodnik pracowników”, nr 4 (800), 20 lutego 2012 r., s. 10.

²⁴ *Raport roczny Poczty Polskiej w 2012 r.*, s. 36.

²⁵ *Raport roczny Poczty Polskiej w 2013 r.*, s. 52.

Tabela 3: Wyniki finansowe Poczty Polskiej S.A. w latach 2008-2013 (mln zł)

	2008	2009	zmiana %	2010	zmiana %	2011	zmiana %	2012	zmiana %	2013	zmiana %
Przychody łącznie	6 871,9	7 047,5	2,6	6 514,8	-7,6	6 391,3	-1,9	6 161,6	-3,6	5 945,3	-3,5
Koszty łącznie	7 101,7	6 828,1	-3,9	6 552,1	-5,0	6 224,4	-5,0	6 050,6	-2,8	5 879,6	-2,8
Wynik finansowy brutto	-229,9	-128,7	-	62,5	-	166,8	166,9	111,0	-33,5	65,7	-40,8
Wynik finansowy netto	-215,3	-159,5	-	52,1	-	121,0	68,9	88,8	-32,2	37,0	-51,8
Zysk pozostający do dyspozycji Spółki/strata do pokrycia	-215,3	-172,7	-	43,3	-	111,6	157,7	72,6	-34,9	28,2	-61,2
Wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE	-	-	-	3,4%	-	10,8%	7,4%	7,8%	-3%	3,0%	-4,8%
Wskaźnik rentowności majątku ROA	-	-	-	0,9%	-	3,0%	2,0%	2,0%	-1,0	0,8%	-1,2
Wskaźnik rentowności sprzedaży netto	-	-	-	0,7%	-	2,1%	1,4%	1,5%	-0,6	0,6%	-0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Poczty Polskiej za lata 2008-2011 opublikowanych w Monitorze Pol-skim B, *Raport Roczny Poczty Polskiej 2012* oraz *Raport Roczny Poczty Polskiej 2013*.

w 2012 r. i o ok. 146 mln w 2013 r. Nakłady inwestycyjne Spółki w latach 2014–2018 mają przekroczyć 1,3 mld zł²⁶. Zmniejszenie wielkości zysku netto wynika również z opodatkowania 23% stawką VAT od 01.04.2013 r. niepowszechnych usług pocztowych (w tym przesyłek nadawanych przez nadawców masowych).

5. Zakończenie

Działania restrukturyzacyjne i rozwojowe oparte są obecnie z jednej strony na historii, doświadczeniu i infrastrukturze Poczty Polskiej S.A., z drugiej na potencjale, jakie stwarzają nowe technologie. Adaptacja wyznaczonego operatora pocztowego do nowych wyzwań rynkowych nastąpiła ze znacznym opóźnieniem w stosunku do pozostałych operatorów pocztowych działających na rynku europejskim, a także alternatywnych operatorów pocztowym na rynku krajowym. Nie mniej aktualnie realizowany program restrukturyzacji konsekwentnie rozszerza ofertę Spółki o usługi dedykowane handlowi internetowemu oraz usługi cyfrowe. Działania podejmowane w ostatnich latach stwarzają szanse na utrzymanie stabilnej pozycji finansowej Spółki, pod warunkiem ustawicznego dostosowywania swojej działalności do szybko zmieniających się potrzeb klientów.

Jednym z najważniejszych celów strategicznych Spółki na najbliższe lata jest upublicznienie akcji poprzez Giełdę Papierów Wartościowych, które ma umożliwić pozyskanie kapitału niezbędnego do dalszego rozwoju.

Przełomowym wydarzeniem w historii Poczty Polskiej było uczestnictwo w konkursie ogłoszonym przez Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej w celu wyłonienia operatora wyznaczonego do świadczenia usług powszechnych na najbliższe 10 lat²⁷. Poczta Polska wygrała konkurs zdobywając 210 na 220 możliwych do uzyskania punktów przyznawanych przez Urząd Komunikacji Elektronicznej. Warto podkreślić, że w większości krajów europejskich działalność wyznaczonych operatorów pocztowych zobowiązanych do świadczenia usług powszechnych postrzegana jest w kategoriach służby użyteczności publicznej, a sami operatorzy stanowią jeden z ważnych symboli tożsamości narodowej.

Literatura

1. *Annual Report Deutsche Post DHL 2013*.
2. *Be Post Annual Report 2013*.
3. Bowman E.H., Singh H., *Overview of Corporate Restructuring. Trends and Consequences*, /W:/ Corporate Restructuring, red. naukowa: M. Rock, R. Rock, McGraw-Hill, New York 1990, s. 10.
4. Buko J., Panasiuk A., Sondej T., Wolska G., *Usługi pocztowe*, /W:/ red. naukowa: S. Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Współczesna ekonomika usług, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. *E-usługi Poczty Polskiej S.A.* Dodatek specjalny, Poczta Polska. Magazyn pracowników nr 1(814), 28 stycznia 2013 r.
6. *Instytucja pocztowego operatora wyznaczonego w Unii Europejskiej. Przegląd rozwiązań krajowych w zakresie świadczenia pocztowych usług publicznych w 27 państwach UE*, Instytut Poczty, Warszawa 2015.
7. Janik M., *Wizja i strategia Grupy Poczty Polskiej 2020*, „Poczta Polska. Magazyn Pracowników”, nr 3 (840), 30 marca 2015 r.

²⁶ *Raport roczny...2012, Raport roczny...2013.*, op. cit. s. 34, 35, 42.

²⁷ *Rozporządzenia Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 25 listopada 2013 r. w sprawie konkursu na operatora pocztowego wyznaczonego do świadczenia usług powszechnych, na podstawie art. 72 ust. 3 ustawy z dnia 23 listopada 2012 r. – Prawo pocztowe (Dz. U. poz. 1529).*

8. Janik M., *KEP – klucz do sukcesu*, „Poczta Polska. Magazyn pracowników”, nr 3(840), 30 marca 2015 r.
9. Kamela-Sowińska A., Mirecki A.B., *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995.
10. *Komercjalizacja i restrukturyzacja Poczty Polskiej*, Nr ewid. 119/2012/P/11/064/KIN, Najwyższa Izba Kontroli, 26 kwietnia 2012 r.
11. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, /W:/ *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. naukowa: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
12. *Main developments in the postal sector (2010-2013). Country reports. Study for the European Commission, Directorate General for Internal Market and Services*, WIK-Consult, Bad Honnef 2013
13. *Nowy system wynagrodzeń*, „Poczta Polska. Dwutygodnik pracowników”, nr 4 (800), 20 lutego 2012 r.
14. *Polski rynek pocztowy – moment przełomu. Perspektywy wzrostu i kluczowi gracze*, Instytut Poczty, Warszawa 2015 r.
15. Raporty z badań jakości powszechnych usług pocztowych w zakresie wskaźnika terminowości doręczeń przesyłek oraz w zakresie informacji o ilości i rodzajach zgłoszonych reklamacji oraz sposobu ich rozpatrzenia za lata: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, raporty z badań czasu przebiegu przesyłek pocztowych uzyskanego w zakresie usług powszechnych w obrocie krajowym za lata 2012 i 2013, UKE, Warszawa.
16. *Raporty o stanie rynku usług pocztowych w Polsce*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa, lata 2006-2014.
17. *Raport roczny Poczty Polskiej w 2012 r.*
18. *Raport roczny Poczty Polskiej w 2013 r.*
19. *Restrukturyzacja rynku pocztowego w świetle integracji Polski z Unią Europejską*, /W:/ red. naukowy: R. Czaplewski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
20. *Rozporządzenia Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 25 listopada 2013 r. w sprawie konkursu na operatora pocztowego wyznaczonego do świadczenia usług powszechnych, na podstawie art. 72 ust. 3 ustawy z dnia 23 listopada 2012 r. – Prawo pocztowe* (Dz. U. poz. 1529).
21. Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
22. Sprawozdania finansowe Poczty Polskiej za lata 2008-2011, Monitor Polski B.
23. *Study on appropriate methodologies to better measure consumer preferences for postal services. Final Report*, Rand Europe, Cambridge 2011.
24. *The Evolution of the European Postal Market Since 1997. Study for the European Commission. DG Internal Market and Services*, WIK-Consult 2009.
25. <http://media.poczta-polska.pl/pr/297102/poczta-polska-z-miedzynarodowa-nagroda-world-mail-awards-2015-za-ecommerce>.
26. <http://uke.gov.pl/wyniki-konkursu-na-operatora-pocztowego-wyznaczonego-do-swiadczenia-uslug-24-powszechnych-na-lata-2016-2025-16056>.
27. <http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/query-the-database.html>.
28. <http://www.poczta-polska.pl/o-firmie/>.

Summary

RESTRUCTURING AND EFFICIENCY OF THE POLISH POST SA

The aim of the article is to analyze the influence of the business restructuring on the efficiency of Polish Post, in particular its impact upon the changes in ownership structure and management, organization, product policy and economic position. The article presents the theoretical considerations upon the issue and fields of the business restructuring and the issue of the postal market, on which Polish Post is dominant company. In the article are being presented the changes in ownership structure, management and organization, the transformations of the product policy and the influence of the restructuring on the economic condition of Polish Post.

Marta Starostka-Patyk
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

POTRZEBA ZMIAN RESTRUKTURYZACYJNYCH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PRODUKTAMI NIEPEŁNOWARTOŚCIOWYMI NA PRZYKŁADZIE BRANŻY AGD¹

Streszczenie

Artykuł prezentuje teoretyczne aspekty restrukturyzacji i wskazuje na potrzebę i możliwość wdrożenia przekształceń restrukturyzacyjnych w zakresie zarządzania produktami niepełnowartościowymi. Tło praktyczne stanowi tu branża produkcji sprzętów gospodarstwa domowego w Polsce i na podstawie jej analizy możliwe jest wytyczenie kierunków potrzebnych zmian w procesach zarządzania produktami niepełnowartościowymi, które będą miały na celu podniesienie sprawności i efektywności działań polskich producentów AGD, umocnienie ich pozycji konkurencyjnej na rynku, a także rozwój ogólny i strategiczny.

1. Wprowadzenie

Wraz z ciągłymi zmianami technicznymi i technologicznymi, kulturowymi, klimatycznymi, i wieloma innymi, zmieniają się również preferencje i wymagania klientów, co w efekcie przynosi przeobrażenia w gospodarce i przedsiębiorstwach produkcyjnych stanowiących jej podstawę, i skutkuje restrukturyzacją, a także rośnie świadomość ekologiczna klientów, stawiane są restrykcyjne wymogi prawne względem produktów, które mają być przyjazne środowisku, a przedsiębiorstwa poszukują nowych możliwości aby sprostać organizacji procesów zarządzania zwrótami produktów niepełnowartościowych.

¹ Artykuł stanowi jeden z efektów projektu „Zarządzanie logistyczne produktami niepełnowartościowymi w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych”, który jest finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/D/HS4/02071.

Celem niniejszego artykułu jest odniesienie teorii restrukturyzacji do możliwości zastosowania jej w praktyce, wdrażając działania restrukturyzacyjne prowadzące do zmian w zakresie zarządzania produktami niepełnowartościowymi w polskiej branży produkcji sprzętu AGD. W artykule przedstawiono teoretyczne aspekty restrukturyzacji i zarządzania produktami niepełnowartościowymi, charakterystykę polskiej branży AGD, skupiając się na produkcji sprzętów gospodarstwa domowego, następnie przytoczono wyniki badania ankietowego mającego na celu określenie występowania niepełnowartościowych produktów AGD w przepływach przedsiębiorstw które je wytwarzają, a na końcu zaprezentowano propozycję i możliwości wprowadzenia działań restrukturyzacyjnych zmierzających do zmian w tych przedsiębiorstwach w sferze zarządzania produktami niepełnowartościowymi.

2. Teoretyczne podstawy restrukturyzacji

Przekształcenia działalności przedsiębiorstw mogą być określane mianem restrukturyzacji, aczkolwiek nie zawsze wszystkie zmiany muszą być tak nazwane. Kluczowym zagadnieniem w tej kwestii jest odniesienie restrukturyzacji do szczególnego typu zmian relacji zachodzących pomiędzy elementami struktury danego przedsiębiorstwa. I mimo, iż w literaturze przedmiotu restrukturyzacja nie jest jednoznacznie interpretowana, to najważniejszym jej elementem jest cel dokonywanych zmian².

Za główny cel restrukturyzacji przyjmuje się wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i poprawę wyników zarządzania nim, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu jego wartości rynkowej. Natomiast cele cząstkowe, wybierane w programach restrukturyzacyjnych, dzielą się na cztery podstawowe grupy w zależności od działań przedsiębiorstwa które obejmują: cele produkcyjne, cele organizacyjne, cele finansowe i cele marketingowe³.

Cechy wyróżniające restrukturyzację od innych typów zmian w przedsiębiorstwach to jej intensywność i zakres zmian, perspektywa czasowa, przyczyny oraz koszty społeczne i finansowe⁴.

Jednocześnie należy wziąć pod uwagę fakt, że restrukturyzacja wynika ze zmienności gospodarki, i uwzględniając skalę tego procesu wyróżnia się makrorestrukturyzację dotyczącą całego przemysłu, mezorestrukturyzację czyli sektorową i branżową, oraz mikrorestrukturyzację związaną z indywidualnymi przedsiębiorstwami. Istotne jest to, że procesy makro muszą być zgodne z procesami mezo i mikro⁵.

Z uwagi na mnogość definicji restrukturyzacji w literaturze na potrzeby niniejszego opracowania przytoczona została ta, opracowana przez A. Stabryłę, według którego *restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienia systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich*⁶.

² P. Cabała, K. Bartusik, *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2006, s. 9.

³ A. Czermiński, M. Czerna, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 552; I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa, 1998, s. 47-52.

⁴ P. Cabała, K. Bartusik, *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, op. cit., s. 9.

⁵ B. Gajdzik, *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2012, s. 9.

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków, 1995, s. 16; Inne definicje restrukturyzacji opracowali polscy autorzy między innymi w opracowaniach: Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Seria Monografie, nr 32, Wrocław, 2001, s. 16; A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków, 1998, s. 20; L. Dorozik, *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa, 2006, s. 26; C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2003, s. 52.

Potrzebę restrukturyzacji przedsiębiorstw powodują czynniki występujące w ich otoczeniu i są to głównie ⁷:

- wzrost konkurencji,
- zmiany techniczne i technologiczne,
- zmiany filozofii zarządzania zasobami ludzkimi,
- zmiany kursów walut i możliwości nabywczych,
- przyspieszenie niekorzystnych zmian w podstawowych gałęziach gospodarki,
- deficyt rządowy powodujący niepewność i obawy.

Restrukturyzacja może przybierać dwie główne formy: rozwojową i naprawczą⁸. Restrukturyzacja rozwojowa charakteryzuje się dłuższym horyzontem czasowym podejmowanych działań, a jej skutki będą odczuwalne w odleglejszej przyszłości (w tej formie wyróżnia się trzy odmiany restrukturyzacji: kreatywną, antycypacyjną i dostosowawczą⁹). Stosuje się ją z reguły w firmach o dobrej kondycji ekonomicznej, a jej celem jest poprawa sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa ¹⁰. Restrukturyzacja naprawcza (adaptacyjna) koncentruje się na bieżących problemach, co skutkuje szybkością działań i widocznymi efektami w krótkim horyzoncie czasowym ¹¹, a traktowana jest jako alternatywa dla likwidacji lub upadku przedsiębiorstwa ¹².

Jednocześnie restrukturyzację można podzielić ze względu na obszary objęte jej działaniami na przedmiotową i podmiotową. Przedmiotowa charakteryzuje się zmianami w obszarach majątkowych, zatrudnienia, finansów, technicznych, technologicznych i produktowych. Natomiast podmiotowa dotyczy zmian w zakresie własności, uwarunkowań prawno-organizacyjnych, systemu zarządzania, podejmowania decyzji i adaptacji kulturowej¹³.

Reasumując, restrukturyzacja jest procesami zmian, które wpisują się trwale w funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki niej możliwe jest przywrócenie w firmach równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, a także poprzez podniesienie sprawności i efektywności działań, wzrost ich wartości rynkowej i konkurencyjności.

3. Koncepcja zarządzania produktami niepełnowartościowymi

Równocześnie powyższe dążenia mogą być skutecznie realizowane poprzez odpowiednią organizację zarządzania produktami niepełnowartościowymi, pojawiającymi się w przepływach przedsiębiorstw w postaci zwrotów.

W swojej działalności firmy muszą brać pod uwagę nie tylko tradycyjne przepływy produktów ale również przepływy odwrotne zawierające zwroty produktów niepełnowartościowych. Przepływy te składają się z takich produktów jak¹⁴: produkty uszkodzone, które zawiodły w użytkowaniu ale mogą zostać naprawione lub ponownie wykorzystane, produkty przestarzałe ale wciąż posiadające pewną

⁷ R. Borowiecki, *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin, Warszawa, 2003, s. 79; R. Borowiecki, *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE-TNOiK, Kraków, 1996, s. 167-286.

⁸ B. Gajdzik, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013, s. 24-31.

⁹ J. Kaczmarek, P. Krzemiński, P. Litwa, W. Szymła, *Procesy zmian w okresie transformacji systemowej. Prywatyzacja, restrukturyzacja, rynek kapitałowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2005, s. 113.

¹⁰ Tamże, s. 113

¹¹ L. Dorozik, *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2006, s. 48.

¹² J. Kaczmarek, P. Krzemiński, P. Litwa, W. Szymła, *Procesy zmian w okresie transformacji systemowej. Prywatyzacja, restrukturyzacja, rynek kapitałowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2005, s. 113

¹³ M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, 2006, s. 19.

¹⁴ D. Rogers, R. Tibben-Lembke, *An overview of reverse logistics practices*. Journal of Business Logistics 2001, vol. 22, s. 96

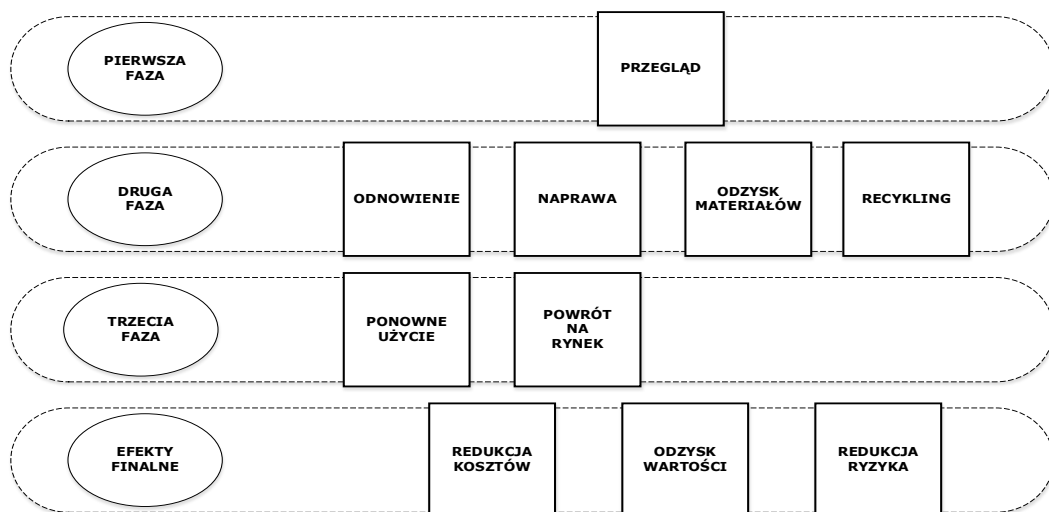
wartość, produkty niesprzedane w handlu detalicznym, produkty wycofane ze sprzedaży, części produktów które nadal mają pewną wartość, produkty które mogą być wykorzystane w sposób inny niż ich pierwotne przeznaczenie, produkty odpadowe które muszą zostać unieszkodliwione lub mogą być ponownie wykorzystane oraz opakowania.

Zwracane produkty niepełnowartościowe ze względu na miejsce wprowadzenia do przepływu dzielą się na trzy grupy: zwroty producenckie (np. nadwyżki surowców, zwroty z kontroli jakości, pozostałości produkcyjne), zwroty dystrybucyjne (np. zwroty handlowe, nadwyżki zapasów), i zwroty rynkowe (np. produkty gwarancyjne czy pogwarancyjne, produkty które zakończyły cykl życia)¹⁵. Biorąc natomiast pod uwagę przyczynę zwrotu produktu niepełnowartościowego można je podzielić na pięć grup¹⁶: zwroty produktów z zakończonym cyklem życia, zwroty handlowe, zwroty gwarancyjne, odpady poprodukcyjne i produkty uboczne oraz opakowania.

Niezależnie jednak od przynależności do danej kategorii zwroty produktów rozpatrywane są w kategorii produktów niepełnowartościowych. A to rodzi potrzebę podjęcia działań zmierzających do ich zagospodarowania poprzez odpowiednią organizację procesów zarządzania w tym zakresie, gdyż prowadzi to albo do przywrócenia takim produktom wartości identycznej lub zbliżonej do produktów pierwszej jakości albo też do odzyskania z nich jakiegokolwiek wartości rozpatrywanej w kategoriach korzyści¹⁷.

Zarządzanie zwrotami produktów niepełnowartościowych opiera się na pewnej hierarchii procesów, która pozwala zachować cyrkulacja produktów niepełnowartościowych i innych materiałów w przepływach przedsiębiorstw (Rys. 1).

Rysunek 1: Hierarchiczna struktura procesów zarządzania produktami niepełnowartościowymi w przedsiębiorstwach.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Rogers, D. Lambert, K. Croxton, S. Garcia-Dastugue, *The Returns Management Process*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, Nr. 2, 2002, s. 263.

¹⁵ M. Starostka-Patyk, T. Nitkiewicz, *Produkty niepełnowartościowe i zarządzanie nimi w koncepcji logistyki odwrotnej*, *Logistyka* 3, 2014, s. 5947-5956.

¹⁶ M. de Brito, R. Dekker, *Reverse Logistics Framework*, *Econometric Inst. Rep. EI 2002-38*, 2002, s. 37-48.

¹⁷ V. Popa, M. Starostka-Patyk, *Supply Chain Management. Fundamental and Support Elements*. Monograph. Sekcja Wydaw. WZ PCzęst., Częstochowa, 2013, s. 178.

Zarządzanie produktami niepełnowartościowymi opiera się w pierwszej fazie na inspekcji jakościowej zwróconych produktów. Na tej podstawie są one kierowane do drugiej fazy, gdzie podlegają pod procesy odnowienia, naprawy, odzysku materiałów lub recyklingu – zależnie od stwierdzonego stanu jakości. Po pozytywnym przebiegu fazy drugiej w kolejnej fazie produkty są ponownie wykorzystywane i wprowadzane na rynek (zazwyczaj produktów wtórnych). Dzięki tak skomponowanej hierarchii procesów zarządzania produktami niepełnowartościowymi przedsiębiorstwa uzyskują korzystne efekty w postaci redukcji kosztów (np. ograniczając zakup surowców i komponentów do produkcji), odzysku wartości ze zwróconych produktów oraz redukcji ryzyka.

Oprócz powyższej struktury procesów zarządzania produktami niepełnowartościowymi przedsiębiorstwa muszą również koncentrować swoją uwagę na kluczowych elementach tych procesów do których zaliczane są działania takie jak¹⁸: nadzorowanie przepływów zwrotów, skracanie czasu gospodarowania zwrotami, systemy informacji o zwrotach, centralizacja punktów przyjmowania zwracanych towarów, gospodarowanie zwrotami, co związane jest z ich przetwarzaniem i odnawianiem, odzyskiwanie wartości, negocjacje i zarządzanie finansami.

Zazwyczaj produkty niepełnowartościowe w systemie przedsiębiorstwa są pierwotnie zagospodarowywane w następujący sposób¹⁹: zwrot do sprzedawcy, sprzedaż w nowej formie, sprzedaż poprzez sklepy producentów i sklepy dyskontowe, sprzedaż na rynek wtórny, przeznaczenie na cele charytatywne, przetworzenie / odnowienie, regeneracja materiałów / recykling / deponowanie na wysypiskach odpadów.

W zależności od kondycji jakościowej i ilościowej danego produktu, na podstawie umownego zobowiązania ze sprzedawcami, oraz zapotrzebowaniem na produkty, firma może stosować jedną lub kilka z opcji wymienionych powyżej dla swoich produktów.

W przeszłości przedsiębiorcom było łatwiej pozbyć się niepotrzebnych produktów, ponieważ nie pojawiały się wtedy żadne korzyści z gospodarowania użytym lub przeterminowanym towarem. Jednak ze względu na podwyżkę kosztów składowania odpadów na wysypiskach oraz podwyżkę cen surowców i materiałów do produkcji, przedsiębiorstwa dostrzegły potrzebę reorganizacji swoich praktyk i redukcji kosztów dzięki wdrożeniu odpowiedniej organizacji zarządzania produktami niepełnowartościowymi w postaci zwrotów i wprowadzaniu tych produktów na rynki wtórne. Efektywność czasu i kosztów są tu kluczowymi czynnikami sukcesu²⁰. Dlatego bardzo ważne jest wdrażanie nowoczesnych rozwiązań do działalności przedsiębiorstw, ponieważ dzięki temu pojawiają się korzyści natychmiastowe lub nieco oddalone w czasie, ale zawsze skutecznie oddziałujące na pozycję konkurencyjną firmy, jej sytuację finansową, podnoszące jej wartość w oczach klientów i wreszcie ułatwiające w istotny sposób procesy produkcyjne.

4. Branża AGD w Polsce

Branża produkcji produktów gospodarstwa domowego jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się branż produkcyjnych w Polsce, zajmując drugie miejsce (po Włoszech) w Europie. W zasadzie już od kilku lat charakteryzuje się najwyższym wolumenem produkcji sprzętów AGD i mimo tendencji spadkowej notowanej dla ich eksportu branża ta rokrocznie zwiększa swoją produkcję.

Obecnie w sektorze produkcji sprzętu gospodarstwa domowego pracuje około 22 000 pracowników, którzy pracują w 27 fabrykach regionalnie rozmieszczonych w 5 województwach – Dolnośląskim, Łódzkim, Wielkopolskim, Podkarpackim i Podlaskim. Wiodącymi producentami sprzętów AGD w Polsce są następu-

¹⁸ D. Rogers, R. Tibben-Lembke, *Going Backwards: reverse logistics trends and practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, 1999, s. 120.

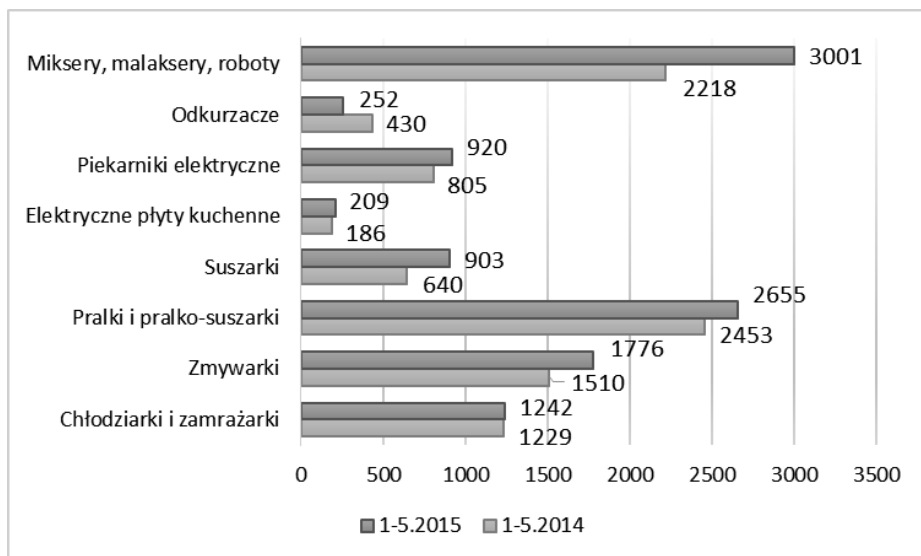
¹⁹ M. de Brito, *Managing reverse logistics or reversing logistics management?* ERIM PhD Series Research in Management (35), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2003, s. 76.

²⁰ M. Starostka-Patyk, T. Nitkiewicz, *Produkty niepełnowartościowe i zarządzanie nimi w koncepcji logistyki odwrotnej*, Logistyka 3, 2014, s. 5947-5956.

jące firmy: Amica Wronki S.A., Ariston Thermo Polska Sp. z o.o.; BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o., Beko S.A., Candy Polska Sp. z o.o., Ciarko Sp. z o.o., Daikin Airconditioning Poland Sp. z o.o.; De' Longhi Polska Sp. z o.o. Electrolux Poland Sp. z o.o., FagorMastercook S.A., Gorenje Polska Sp. z o.o., Groupe SEB Polska Sp. z o.o., Indesit Company Polska Sp. z o.o., Miele Sp. z o.o., Philips Polska Sp. z o.o. Samsung Electronics Polska Sp. z o.o., Whirlpool Polska S.A., Vorwerk Polska Sp. z o.o. ²¹

Analizując dane CECED ²², które pozwalają porównać produkcję sprzętu AGD w okresie od stycznia do maja w roku 2014 i 2015 (Rys. 1), widać dość dynamiczny wzrost, szczególnie w przypadku wytwarzania suszarek wśród grupy dużego AGD (41%) i mikserów, malakserów i robotów kuchennych wśród grupy małego AGD (35%). Wśród wszystkich grup produktów AGD spadek produkcji notuje się wyłącznie dla wytwarzania odkurzaczy (-41%). Produkcja pozostałych grup produktów na początku roku 2015 również wzrosła w porównaniu do początkowych miesięcy roku 2014 – dla chłodziarek i zamrażarek o 1%, zmywarek o 18%, pralek i pralko-suszarek o 8%, elektrycznych płyt kuchennych o 12% i piekarników elektrycznych o 14%.

Rysunek 1: Produkcja sprzętu AGD w Polsce w okresie styczeń – maj 2014 i 2015 roku.



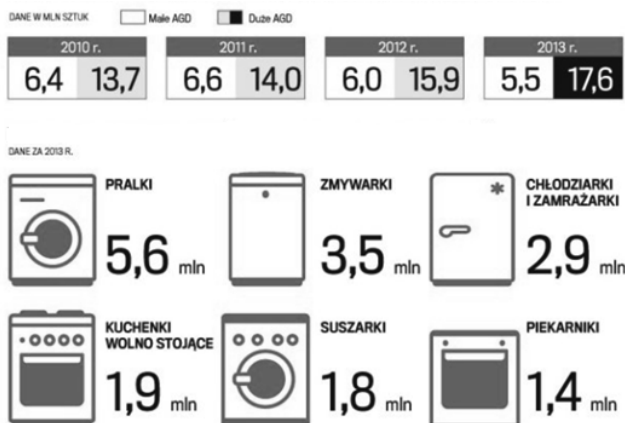
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CECED Polska, *Produkcja AGD w Polsce I-V 2015*, Warszawa, 2015.

Jednocześnie w latach wcześniejszych, czyli 2010 – 2013, również widoczna jest tendencja rosnąca w przypadku produkcji sprzętu AGD w Polsce (Rys. 2). Przede wszystkim znaczący jest wzrost produkcji dużego AGD, gdzie w latach 2010 – 2013 wyniósł on odpowiednio 2,2%, 13,6% i 10,7%. Produkcja małego sprzętu AGD wzrosła w roku 2011 o 3,2%, jednak już w kolejnych dwóch latach malała odpowiednio o 9,1% i 8,3% w 2013 r.

²¹ <http://www.cecdepolska.pl/pl/agd-info/branza-agd-w-pl.html>, odczyt dn. 30.06.2015r.

²² CECED Polska, *Produkcja AGD w Polsce I-V 2015*, Warszawa, 2015.

Rysunek 2: Produkcja sprzętu AGD w Polsce w latach 2010 – 2013.



Źródło: http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,16347834,Gorace_roszady_na_polskim_rynku_AGD_Znikna_polskie.html, odczyt dn. 27.06.2015r.

5. Metodologia badań

W ramach realizacji projektu NCN „Zarządzanie logistyczne produktami niepełnowartościowymi w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych” (decyzja nr DEC-2012/07/D/HS4/02071), w pierwszym kwartale 2014 roku przeprowadzone zostało badanie ankietowe skierowane do polskich przedsiębiorstw produkcyjnych z sektorów o dużym potencjale powstawania produktów niepełnowartościowych, a zatem głównie z sektora motoryzacyjnego, sprzętów AGD, sprzętu elektronicznego i komputerowego, produkcji zabawek i odzieży itp.

Kwestionariusz ankiety zawierał 20 pytań, a próba badawcza objęła 302 przedsiębiorstwa produkcyjne zlokalizowane na terenie Polski. Została ona wyznaczona na podstawie obliczeń statystycznych i stanowi próbę reprezentatywną, dzięki czemu wyniki badania odzwierciedlają sytuację wszystkich polskich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Badanie obejmowało kwestie związane z produktami niepełnowartościowymi i sposobem ich zagospodarowania w badanych przedsiębiorstwach, miało charakter ilościowy i zostało przeprowadzone w formie wywiadu telefonicznego (CATI) przez wynajętą firmę zewnętrzną, specjalizującą się w tego typu badaniach.

Respondentami badania byli przedstawiciele przedsiębiorstw zajmujący stanowiska kierownicze na poziomie całego przedsiębiorstwa oraz osoby przez nich wskazane jako odpowiadające za przyjmowanie zwrotów i opracowywanie strategii i polityki firmy w tym zakresie.

W celu charakterystyki polskiej branży AGD w kontekście zarządzania produktami niepełnowartościowymi i wynikających z tego potrzeb wdrożenia działań restrukturyzacyjnych konieczna jest prezentacja wybranej części wyników badania.

6. Zarządzanie produktami niepełnowartościowymi w branży AGD – wyniki badań

Na potrzeby niniejszego artykułu z wyników badania wyodrębniono grupę przedsiębiorstw będących producentami sprzętu gospodarstwa domowego, czyli 27.5 i 27.9 według Polskiej Klasyfikacji Działal-

ności. Na podstawie odpowiedzi respondentów z tej grupy możliwe jest przeprowadzenie uogólnionego wniosku na temat zarządzania produktami niepełnowartościowymi w całej branży i wynikającej z tego potrzeby wprowadzenia działań restrukturyzacyjnych.

Polscy producenci sprzętów gospodarstwa domowego kategoryzując produkty niepełnowartościowe wskazują na występowanie: produktów uszkodzonych (40% respondentów), części produktów (40% respondentów), produktów odpadowych i ubocznych (40% respondentów) oraz opakowań (40% respondentów). Pozostałe kategorie produktów niepełnowartościowych, czyli produkty przestarzałe, sezonowe, niesprzedane w handlu detalicznym, wycofane ze sprzedaży i błędnie uznane za wadliwe występują w branży AGD w marginalnym natężeniu.

Produkty niepełnowartościowe z kategorii sprzętów gospodarstwa domowego są zwracane do producenta najczęściej w okresie od tygodnia do miesiąca od momentu przekazania ich do dystrybucji (80% respondentów) lub od miesiąca do trzech miesięcy (20%) respondentów, a kiedy produkty niepełnowartościowe są już w posiadaniu producenta ich stan jakościowy w odniesieniu do stanu pierwotnego przez respondentów jest określany jako dostateczny (20%), dobry (20%) i bardzo dobry (60%). Cykl przetwarzania pozyskanych produktów niepełnowartościowych zazwyczaj trwa od 1 do 2 dni (40% respondentów) lub też od 2 dni do tygodnia (20% respondentów), od tygodnia do 2 tygodni (20% respondentów) i od 2 tygodni do miesiąca (20% respondentów).

Polscy producenci sprzętów gospodarstwa domowego uznają swoją politykę przyjmowania zwracanych produktów niepełnowartościowych jako bardzo liberalną (60% respondentów) i jedynie niewielki odsetek uważa, że jest ona restrykcyjna (20%). W ramach zarządzania produktami niepełnowartościowymi przedsiębiorstwa przyjmują ich zwroty samodzielnie (60%) lub zlecają podmiotom trzecim (20%), samodzielnie odnawiają je poprzez czyszczenie, naprawę, itd. (20%), wykorzystują odzyskane komponenty lub surowce do produkcji (40%), organizują wyprzedaż (20%) oraz prowadzą recykling i złomowanie (40%), przy czym recykling zlecają również podmiotom trzecim (20%). Nie realizują zupełnie działań takich jak: przeznaczanie na darowizny, przepakowywanie i ponowna sprzedaż, sprzedaż w przyjętym stanie oraz odzysk komponentów.

80% badanych producentów sprzętu AGD przyznało, że zwracane produkty niepełnowartościowe obniżają zyskowność ich przedsiębiorstwa – 20%, że obniżają ją znacznie i 60%, że obniżają ją nieznacznie. Jednocześnie przedsiębiorstwa te decydują się na akceptację zwracanych produktów niepełnowartościowych gdyż postrzegają to działanie jako istotne w budowaniu pozycji konkurencyjnej poprzez: jakość produktów (100%), cenę i szybkość dostaw (po 80%), oraz obniżenie kosztów, politykę zwrotów i różnicowanie produktów (po 60%). Według większości ankietowanych (80%) zarządzanie produktami niepełnowartościowymi pozytywnie wpływa na realizację celów firmy.

Jako najbardziej istotne bariery dla skutecznego zarządzania produktami niepełnowartościowymi polscy producenci AGD wskazują na politykę firmy (40%) oraz środki finansowe (40%), a w następnej kolejności na względy konkurencyjności (20%), uwarunkowania prawne (20%), brak uwagi kierownictwa (20%) i brak kompetencji kadry (20%). Jako bariery nie są postrzegane rozwiązania organizacyjne i istotność tej problematyki.

7. Potrzeba zmian restrukturyzacyjnych w branży produkcji sprzętu AGD

Mając na uwadze wysoki wolumen produkcji sprzętu AGD w Polsce, naturalną tego konsekwencją jest pojawienie się produktów niepełnowartościowych w przepływach przedsiębiorstw z tej branży. Według danych z przeprowadzonej ankiety producenci AGD szacują poziom zwracanych produktów niepełnowartościowych w przedziale od 2 do 10% całkowitej produkcji. Mimo, iż odsetek ten jest niewielki, to biorąc pod uwagę, że w roku 2014 produkcja dużego AGD wynosiła ponad 20,1 mln sztuk,

a małego prawie 6,3 mln sztuk stanowi to dość dużą liczbę niepełnowartościowych sprzętów AGD²³. To stanowi podstawę dla wysnucia wniosku, że podjęcie przeprowadzenia działań restrukturyzacyjnych w zakresie zarządzania produktami niepełnowartościowymi w polskiej branży producentów sprzętu AGD jest uzasadnione.

Jednocześnie na podstawie analizy wyników przeprowadzonej ankiety można wnioskować, że polskie przedsiębiorstwa produkujące sprzęt AGD nie wykorzystują i nie realizują wszystkich możliwych działań w zakresie zarządzania produktami niepełnowartościowymi, co także wskazuje na potrzebę restrukturyzacji.

Zmiany restrukturyzacyjne miałyby na celu usprawnienie organizacji procesów zarządzania niepełnowartościowymi produktami AGD, co istotnie przyczyniłoby się do pozyskania korzyści zarówno ekonomicznych, jak również przeniosłoby się na sferę poprawy pozycji konkurencyjnej i jakości obsługi klientów.

W przypadku tej branży proponowanym rozwiązaniem byłaby restrukturyzacja rozwojowa, przedmiotowa. Zmiany w tym zakresie obejmowałyby wprowadzenie innowacji technicznych i technologicznych, które usprawniałyby procesy zarządzania produktami niepełnowartościowymi. To w konsekwencji wywołałoby zmianę w procesach produkcji, w których można byłoby wykorzystywać surowce wtórne i komponenty pochodzące z produktów niepełnowartościowych, oraz sferze marketingu, gdzie koniecznym byłoby propagowanie ekologicznego podejścia przedsiębiorstw do produkcji sprzętu AGD jak również informowanie klientów w wprowadzonych zmianach.

Spodziewanymi efektami powyższych zmian restrukturyzacyjnych byłyby z pewnością: rozwój przedsiębiorstw oddziałujący na sferę działań strategicznych, wzrost sprawności i efektywności funkcjonowania tych przedsiębiorstw, oraz pozyskanie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku branżowym.

8. Zakończenie

Biorąc pod uwagę dążenie do ciągłego wzrostu gospodarczego i rozwoju rynkowego, konieczna jest adaptacja przedsiębiorstw funkcjonujących w tak dynamicznym otoczeniu. Firmy muszą wciąż poszukiwać odpowiednich strategii działania i pracować nad rozwiązaniami pozwalającymi im przystosować się do zmiennych warunków. Dodatkowo wymagane są tu działania polepszające sprawność i efektywność wszystkich aktywności gospodarczych, aby możliwe było osiągnięcie sukcesu w przyszłości. Dlatego aktualna i przyszła strategia rozwoju przedsiębiorstw w procesie zarządzania powinna szczególnie skupiać się na wszechstronnym wykorzystaniu dotychczasowych doświadczeń i praktycznych obserwacji, które będą użyteczne w przygotowaniu i realizacji procesów restrukturyzacji. Dla przedsiębiorstw zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym tworzą realne szanse dobrego funkcjonowania w ewoluującym otoczeniu i tworzą warunki rozwoju na przyszłość.

Literatura

1. Borowiecki R., *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE-TNOiK, Kraków, 1996.
2. Borowiecki R., *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin, Warszawa, 2003.
3. C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2003.
4. Cabała P., Bartusik K., *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2006.
5. CECED Polska, *Produkcja AGD w Polsce I-V 2015*, Warszawa, 2015.
6. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001.

²³ CECED Polska, *Produkcja AGD w Polsce I-V 2015*, Warszawa, 2015.

7. de Brito M., Dekker R., *Reverse Logistics Framework*, Econometric Inst. Rep. EI 2002-38, 2002.
8. de Brito M., *Managing reverse logistics or reversing logistics management?* ERIM PhD Series Research in Management (35), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2003.
9. Dorozik L., *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa, 2006.
10. Dorozik L., *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2006.
11. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa, 1998.
12. Gajdzik B., *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2012.
13. Gajdzik B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013.
14. Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, 2006.
15. <http://www.celedpolska.pl/pl/agd-info/branza-agd-w-pl.html>
16. http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,16347834,Gorace_rozszady_na_polskim_rynku_AGD_Znik-na_polskie.html
17. Kaczmarek J., Krzemiński P., Litwa P., Szymba W., *Procesy zmian w okresie transformacji systemowej. Prywatyzacja, restrukturyzacja, rynek kapitałowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2005.
18. Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Seria Monografie, nr 32, Wrocław, 2001.
19. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków, 1998.
20. Popa V., Starostka-Patyk M., *Supply Chain Management. Fundamental and Support Elements*. Monograph. Sekcja Wydaw. WZ PCzest., Częstochowa, 2013.
21. Rogers D. S., Tibben-Lembke R. S., *Going Backwards: reverse logistics trends and practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, 1999.
22. Rogers D., Lambert D., Croxton K., Garcia-Dastugue S., *The Returns Management Process*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 13, Nr. 2, 2002.
23. Rogers D., Tibben-Lembke R., *An overview of reverse logistics practices*. Journal of Business Logistics vol. 22, 2001.
24. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków, 1995.
25. Starostka-Patyk M., Nitkiewicz T., *Produkty niepełnowartościowe i zarządzanie nimi w koncepcji logistyki odwrotnej*, Logistyka 3, 2014.

Summary

THE NEED OF RESTRUCTURING CHANGES IN THE FIELD OF DEFECTIVE PRODUCTS MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF HOUSEHOLD APPLIANCES INDUSTRY

The paper presents the theoretical aspects of restructuring and indicates the need and opportunity to implement the restructuring transformations in the field of defective products management. The practical background here is the industry manufacturing household appliances in Poland and on the basis of its analysis it is possible to set the directions for necessary changes in the processes of defective products management that will be aimed at increasing the efficiency and effectiveness of Polish household appliances manufacturers, strengthening their competitive position on the market, and the overall and strategic development.

Tadeusz Wawak

Katedra Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytet Jagielloński

AKTUALNE, WYBRANE WYZWANIA I UWARUNKOWANIA RESTRUKTURYZACJI SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Streszczenie

Od pięćdziesięciu lat szkolnictwo wyższe i nauka podlegają w Polsce nieustannej biurokratycznej restrukturyzacji a problemy pozostają. Nadal nasze uniwersytety na listach rankingowych w Europie mieszczą się na bardzo dalekich miejscach a poziom osiągnięć naukowych polskich uczonych pozostawia wiele do życzenia. Celem tego opracowania jest przedstawienie zarysu aktualnych wybranych wyzwań oraz uwarunkowań restrukturyzacji szkolnictwa wyższego w Polsce w zakresie: niezgodności Krajowych Ram Kwalifikacji z wymogami Unii Europejskiej i Procesu Bolońskiego, potrzeby umiędzynarodowienia szkół wyższych oraz nierealizowania od 10 lat wymogów Unii Europejskiej zawartych w Europejskiej Karcie Naukowca. Realizacja tak sformułowanego celu pozwoli na potwierdzenie słuszności hipotezy badawczej głoszącej, że restrukturyzacji zarządzania w szkolnictwie wyższym nie nadąza za wymogami procesu globalizacji, integracji i umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego w Europie i świecie. Do najważniejszych przyczyn tej niekorzystnej dla wszystkich sytuacji stoi niska jakość zarządzania i niechęć nauczycieli akademickich do zdobycia odpowiedniej wiedzy, umiejętności i kompetencji w tym zakresie z jednej strony oraz małymi wydatkami na naukę i szkolnictwo wyższe z drugiej. Współczesny, polski uniwersytet na rozdrożu musi dostosować się do wymogów międzynarodowych i przekształcić w uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy, rzeczywiście spełniający wymogi Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz Europejskiej Karty Naukowca.

1. Wprowadzenie

Prowadzone od kilkunastu lat, z rosnącą aktywnością, badania pozwalają Autorowi na stwierdzenie, że nauka, szkolnictwo wyższe i edukacja na niższych stopniach kształcenia podlegają nieustannej biu-

rokratycznej restrukturyzacji a problemy pozostają. Nadal nasze uniwersytety na listach rankingowych w Europie i świecie mieszczą się na bardzo dalekich miejscach a poziom osiągnięć naukowych polskich uczonych pozostawia wiele do życzenia. Oczywiście odnosimy sporadyczne badawcze osiągnięcia, ale to wiele za mało, aby można było odczuwać zadowolenie z wprowadzonych kolejnych nowelizacji ustaw i rozporządzeń dotyczących edukacji, szkolnictwa wyższego i nauki. Nadal pracodawcy twierdzą, że absolwenci szkół wyższych są niewłaściwie przygotowani i nie spełniają oczekiwań pracodawców; a w znacznej części prowadzone badania naukowe dla praktyki mają niewystarczające zastosowanie. Wyraźnie zaznaczają się ponadczasowe uwarunkowania funkcjonowania uczelni w minionym 50-cioleciu. Wystąpienia publiczne obecnych ministrów odpowiedzialnych za naukę i szkolnictwo wyższe oraz za edukację narodową przypominają wypowiedzi poprzednich ministrów formalnie odpowiedzialnych za ten resort.

Panta rhei a na uczelniach młyny miały wolno i odczuwa się wrażenie, że czas się zatrzymał, generalnie rzecz ujmując, problemy pozostały nierozwiązane i oczekują na skuteczną restrukturyzację nauki, szkolnictwa wyższego i edukacji narodowej, które rozwiąże lub usunie dylematy, z jakimi się borykamy na uczelniach od 50 lat. Jak dotychczas po latach wracamy do starych rozwiązań, oczywiście z pewnymi mniej istotnymi korektami, np. w zakresie: habilitacji, nadawania tytułów, szkolnictwa zawodowego, relacji kierunków do specjalności, rzeczywistej formy własności szkół wyższych, wymogów politycznych wobec nauczycieli akademickich, roli grup trzymających władzę i profesorów opiniotwórczych oraz służb specjalnych w uczelniach, itd. Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź jest prosta – nadal polskie szkoły wyższe są tradycyjnymi uniwersytetami o feudalno-socjalistycznym ustroju, które w 2015 r. stały się na uniwersytetami na rozdrożu, poszukującymi drogi swojego rozwoju.

Celem tego opracowania jest przedstawienie zarysu aktualnych wybranych wyzwań oraz uwarunkowań restrukturyzacji szkolnictwa wyższego w Polsce w zakresie: niezgodności *Krajowych Ram Kwalifikacji* z wymogami Unii Europejskiej i Procesu Bolońskiego, potrzeby umiędzynarodowienia szkół wyższych oraz nierealizowania od 10 lat wymogów Unii Europejskiej zawartych w *Europejskiej Karcie Naukowca*. Realizacja tak sformułowanego celu pozwoli na potwierdzenie słuszności hipotezy badawczej głoszącej, że restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym nie nadążyła za wymogami procesu globalizacji, integracji i umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego w Europie i świecie.

2. Wymogi integracji Szkolnictwa Wyższego w Unii Europejskiej w kontekście polskich Krajowych Ram Kwalifikacji

Podstawą generalną wytyczającą rozwój szkolnictwa wyższego we wszystkich państwach Europy jest podpisana 18 września 1988 r. w Bolonii, przez rektorów uniwersytetów krajów Europy, w tym polskich, „*Magna Charta Universitatum*”¹. Rektorzy zobowiązali się do wdrożenia, stosowania i stania na straży przestrzegania następujących zasad:

- Uniwersytet jest instytucją autonomiczną zajmującą się badaniami naukowymi, kształceniem oraz tworzeniem, wspieraniem i upowszechnianiem kultury.
- Kształcenie i badania naukowe na uniwersytetach muszą stanowić nierozłączną całość.
- Wolność badań naukowych i kształcenia jest podstawową zasadą działalności uniwersytetów, a rządy i uniwersytety - w ramach posiadanych uprawnień i możliwości muszą zapewnić poszanowanie tej fundamentalnej zasady.
- Uniwersytet jest instytucją odpowiedzialną za utrwalanie europejskich tradycji humanistycznych, tworzenie wiedzy uniwersalnej oraz potwierdzającą konieczność poznawania i wzajemnego oddziaływania na siebie i współistnienia różnych kultur.

¹ *Magna Charta Universitatum*, <http://www.magna-charta.org/>, odczyt 26.06.2015.

Te zasady obowiązują szkoły wyższe Europy, w tym i Polski, które jednocześnie muszą spełniać swoje funkcje służebne wobec gospodarki, w tym prowadzić badania naukowe i kształcić studentów zgodnie z potrzebami krajowego i regionalnego rynku pracy, zapewniając tym samym zatrudnienie swym absolwentom. Z drugiej strony państwo kierujące tą gospodarką powinno zapewnić godziwe warunki życia, pracy i płacy pracownikom instytucji szkolnictwa wyższego i nauki.

„*Magna Charta Universitatum*” stała się ważnym kamieniem milowym w procesie umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w integrującej się Europie. Rok później w Bolonii, 19 czerwca 1999 r. ministrowie właściwi do szkolnictwa wyższego, 29 krajów (w tym Polski) podpisali Deklarację Bolońską. Ten dokument wytyczał kierunek działań prowadzących do zbliżenia a następnie integracji systemów szkolnictwa wyższego krajów europejskich. Głównym celem podpisanej Deklaracji, rozpoczynającej tzw. Proces Boloński, było stworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Za bardzo istotne uznano:²

- wprowadzanie przejrzystych i porównywalnych systemów stopni,
- przyjęcie systemu kształcenia opartego na kilku poziomach kształcenia,
- sprzyjanie mobilności studentów, nauczycieli akademickich oraz personelu administracyjnego,
- zwiększenie poziomu jakości usług świadczonych przez szkolnictwo wyższe,
- promocję szkolnictwa zawodowego, mobilności oraz zintegrowanych programów nauczania, szkolenia i badań.

Szczególnie ważna dla umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Europie była konferencja ministrów, w dniach 19- 20 maja 2005r. w Bergen Wzięły w niej udział delegacje 45 krajów uczestniczących w budowie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. W Bergen ministrowie opowiedzieli się za usuwaniem barier w mobilności studentów oraz pracowników uczelni³ i przyjęli dwa dokumenty stanowiące podstawę do kształtowania krajowych systemów szkolnictwa wyższego i ich integracji nie tylko w ramach Europy:

- Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości (Standards and guidelines for Quality Assurance) - dokument opracowany przez ENQA⁴;
- Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (A Framework Qualifications of the European Higher Education Area) - dokument przygotowany przez specjalną grupę roboczą⁵.

Podczas konferencji ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy Procesu Bolońskiego, **26-27 kwietnia 2012** w Bukareszcie, wyznaczono trzy główne priorytety w integracji szkolnictwa wyższego w Europie na najbliższe lata:

- zapewnienie wysokiej jakości szkolnictwa wyższego dla wszystkich,
- zwiększenie zatrudnialności absolwentów,
- poprawę skali i jakości w zakresie mobilności horyzontalnej i wertykalnej w Europie.

W konferencji wzięło udział 47 delegacji krajów biorących udział w Procesie Bolońskim, przedstawiciele Komisji Europejskiej, delegacje 23 państw spoza Obszaru, oraz przedstawiciele kilkunastu międzynarodowych organizacji działających w sektorze szkolnictwa wyższego. Konferencji towarzyszyło tzw. *trzecie Bologna Policy Forum*, skierowane do krajów spoza Europy zainteresowanych osiągnięciami Procesu Bolońskiego⁶.

² *Proces Boloński*, MNiSW, <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html>, odczyt 26.06.2015.

³ *Ibidem*.

⁴ *Standards and guidelines for Quality Assurance*, http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf, odczyt 26.06.2015

⁵ *A Framework Qualifications of the European Higher Education Area*, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218_QF_EHEA.pdf

⁶ *Proces Boloński*, MNiSW, <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html>, odczyt 26.06.2015

Wolno postępujący proces integracji gospodarczej i społeczno-politycznej w ramach Unii Europejskiej wymagał utworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Integrację w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki uznano za bardzo trudną i specyficzną. Dlatego też:

- ustalenia prowadzące do integracji, w tych trudnych do scalenia obszarach, podejmowane przez organy Unii Europejskiej były i są nadal poprzedzane ustaleniami ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy Procesu Bolońskiego oraz uprawnionych przedstawicieli rządów państw członkowskich Unii Europejskiej, którzy jednocześnie pełnili funkcje budowniczych i integratorów obszarów nauki i szkolnictwa wyższego w UE;
- postępująca globalizacja w współczesnym świecie spowodowała przyjęcie zasady głoszącej, że scalanie nauki i szkolnictwa wyższego oraz edukacji państw członkowskich Unii Europejskiej nie może burzyć dotychczasowych ich powiązań w tych obszarach z innymi państwami. Ponadto rozwój nauki, wiedzy i kształcenie nie toleruje granic i wymaga otwartej współpracy ponad podziałami oraz granicami. Dlatego też w Procesie Bolońskim i w tworzeniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz Europejskiej Przestrzeni Badawczej biorą udział państwa nienależące do Unii, w tym także z poza Europy (Kazachstan, Armenia). Ponadto w powyżej wspomnianych konferencjach ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy oraz w realizacji ustalonych zadań biorą udział delegacje 23 państw spoza EOSW.

Integracja europejska w zakresie nauki, szkolnictwa wyższego i edukacji wymaga globalnego podejścia i rozwiązań wychodzących poza ugrupowania i związki integracyjne w ramach świata. Współczesne szkolnictwo wyższe, nauka i edukacja muszą mieć wymiar światowy, a nie tylko europejski i krajowy. Otwarcie szkolnictwa wyższego na świat jest bezwzględnie koniecznością. Umiędzynarodowieniu podlegać muszą nie tylko uczelnie, ale także jej jednostki podstawowe – wydziały oraz instytuty i katedry.

Organy Unii Europejskiej podjęły szereg uchwał i decyzji dotyczących edukacji, kształcenia i badań naukowych, które Polska powinna jak najszybciej w pełni wdrożyć, aby szkolnictwo wyższe i nauka mogły nawiązać roboczy kontakt z uniwersytetami krajów Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych. Do nich należy między innymi: „Zielona księga – Promowanie mobilności edukacyjnej młodych ludzi”, „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, „Zalecenia Komisji Europejskiej w sprawie dostępu do informacji naukowej oraz jej ochrony” oraz wielu innych (około 20) aktów normatywnych prawa wtórnego Unii Europejskiej.⁷

Po sześciu latach, od przyjęcia w Bergen (2005 r) ustaleń dotyczących dostosowania polskich szkół wyższych do wymogów Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i wymogów procesu globalizacji na obszarze nauki i szkolnictwa wyższego i edukacji (niższe szczeble kształcenia), przyjęta została w Polsce nowelizacja prawa dotyczącego uczelni. Przyjęte wówczas ustawy i rozporządzenia wprowadziły część oczekiwanych zmian, ale nadal toczy się dyskusja o potrzebie dalszej ich nowelizacji. Jednym z najbardziej kontrowersyjnym i dyskutowanym do dziś dylematem są Krajowe Ramy Kwalifikacyjne i związane z nimi systemy wewnętrznego i zewnętrznego zapewnienia jakości kształcenia. Dziesięć lat minęło, a w Polsce nadal nie funkcjonują w sposób właściwy, wspomniane powyżej:

- Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości; w Polsce celowo błędnie przetłumaczono tytuł tego raportu i ograniczono zapewnienie jakości w uczelni tylko do zapewnienia jakości kształcenia⁸;
- Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego; nazwana później w dokumentach Unii Europejskiej „Europejskimi Ramami Kwalifikacji”⁹.

⁷ *Current problems of university management*, pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

⁸ *Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia*, www.gov.pl

⁹ *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Dz. U. C111 z 6.5.2008.

Odpowiedzialność za to spada na Ministerstwo oraz władze uczelni publicznych i niepublicznych, a szczególnie profesorów, którzy bronili i nadal bronią ustroju feudalno-socjalistycznego, nazwanego ustrojem tradycyjnym szkół wyższych oraz swych dotychczasowych pozycji i zwyczajów, w tym małej aktywności świadczonej na rzecz uczelni oraz przewagi „podsiębiorczości” nad przedsiębiorczością w podejmowanych osobistych, prywatno-publicznych decyzjach. Czasami administratorzy nie oczekują sukcesu i wystarcza im przetrwanie, jeszcze rok lub do końca kadencji. Dlatego też w uczelniach pojawiły się następujące typy postaw oraz zachowań zarządzających i zarządzanych w szkołach wyższych¹⁰:

- postawa wyczekiwania – przyjąć założenie, że może reforma nie wejdzie w życie; zaczekać na konkretne, obligatoryjne akty normatywne, nie wychodzić przed szereg;
- postawa asekuracji – podjąć pozorowane działania, unikać głębszych reform w ustroju i funkcjonowaniu uczelni i zarządzania nią, wprowadzać formalne zmiany, które nie naruszają istoty status quo ładu wewnętrznego;
- postawa niezaangażowania – realizować wytyczne na możliwie najniższym poziomie, aby jak najmniej zmienić w ładzie wewnętrznym;
- postawa biurokratyczna – wydać dużą ilość skomplikowanych zarządzeń i instrukcji w uczelni i na wydziale oraz utopić w ich gąszczu idee proponowanych, istotnych zmian w ładzie wewnętrznym uczelni oraz ograniczyć minimum możliwości i skłonności katedr i zakładów do samodzielnego, ekonomicznego działania;
- postawa zaangażowania i partycypacji – aktywnie włączyć uczelnię w pełną realizację przyjętej strategii rozwoju i zarządzania szkolnictwa wyższego, decyzji Unii Europejskiej i Procesu Bolońskiego u siebie oraz przystąpić do projakościowej restrukturyzacji zarządzania.

Obecnie w uczelniach publicznych i niepublicznych przeważa postawa biurokratyczna, choć postawa niezaangażowania i asekuracji nadal występuje w wielu uczelniach. Do bardzo ważnych przyczyn tego stanu rzeczy trzeba zaliczyć sposób wdrażania w Polsce ramowych struktur kwalifikacji EOSW (Europejskich Ram Kwalifikacji) oraz liczne błędy popełnione w nowelizacji ustaw dotyczących nauki, szkolnictwa wyższego oraz towarzyszących im wykonawczych aktów normatywnych, zwłaszcza rozporządzeń ministrów odpowiedzialnych za ich realizację. To MNiSW opowiedziało się za przewagą biurokratycznej kultury w zarządzaniu uczelniami. Czasami wizytujący uczelnie przedstawicielem Polskiej Komisji Akredytacyjnej zwracają przede wszystkim uwagę na realizację wymagań formalno-administracyjnych a nie stan merytoryczny badanych kwestii.

Kluczowym elementem współczesnych ramowych struktur kwalifikacji jest wyszczególnienie syntetycznego zestawu efektów uczenia się, czyli kształcenia obejmującego: wiedzę, umiejętności i kompetencje (wszystkie a nie tylko społeczne jak chce MNiSW), jakie wymaga uzyskanie danej kwalifikacji potwierdzonej dyplomem lub certyfikatem. Są to deskryptory kwalifikacji, które definiują charakter całej kwalifikacji w odniesieniu do poszczególnych dziedzin lub dyscyplin stanowią ogólne stwierdzenia przedstawiające typowe osiągnięcia studentów, którzy uzyskali daną kwalifikację po ukończeniu cyklu kształcenia, czyli np. studiów licencyjnych lub magisterskich (a nie w trakcie ich trwania!). Realizując wytyczne konferencji ministrów właściwych dla szkolnictwa wyższego sygnatariuszy Procesu Bolońskiego w Pradze w roku 2001, międzynarodowa grupa specjalistów z w zakresie szkolnictwa wyższego opracowała w 2004 r. tzw. „deskryptory dublińskie”, które opierały się na następujących elementach:

- wiedza i rozumienie,
- wykorzystywanie w praktyce wiedzy i zdolności rozumienia,
- ocena i formułowanie sądów,
- umiejętności komunikacji,
- umiejętności uczenia się.

¹⁰ T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

Deskryptory te przygotowane do tzw. krótkiego oraz I i II cyklu (poziomu) kształcenia (tylko dwie strony tekstu) stały się podstawą ramowej struktury kwalifikacji EOSW. Prezentacja systemu kwalifikacji w EOSW oraz opis ramowych struktur kwalifikacji i celów kształcenia na szczeblu europejskim zajęło 5 stron tekstu. Natomiast wydane w formie rozporządzenia ministra Krajowe Ramy Kwalifikacji, opisujące efekty kształcenia dla 8 obszarów kształcenia, obejmują ponad 50 stron tekstu. Tak rozbudowane i biurokratycznie uszczegółowione Krajowe Ramy Kwalifikacji okazały się być powszechnie niezrozumiałe wśród pracowników wszystkich uczelni. Najlepszym dowodem tego jest to, że uczelnie zobowiązane do opracowania efektów kształcenia do poszczególnych prowadzonych kierunków studiów nie rozumiały lub nie chciały zrozumieć swojego zadania. Dlatego też zamiast opracować efekty kształcenia, jakie ma posiadać student po ukończeniu studiów licencjackich lub magisterskich, czyli absolwent, opracowały uszczegółowione „Ramki Kwalifikacji dla danego Kierunku Studiów”, które nazwały „Efektami kształcenia ...” – minimum 10 stron dla każdego kierunku studiów o danym profilu. Władze uczelni pomyliły efekty kształcenia uzyskiwane przez studentów w trakcie studiów (np. oceny z egzaminów) z efektami kształcenia uzyskanymi w wyniku ukończenia studiów przez absolwentów uczelni. Taka interpretacja efektów kształcenia przez władze uczelni nie jest przypadkowa, wynika ona, bowiem nieprecyzyjnego w ustawie – „*Prawo o szkolnictwie wyższym*” pojęcia efekty kształcenia, które różni się od tego przyjętego w dokumentach Procesu Bolońskiego i Unii Europejskiej. W *Ramowej strukturze kwalifikacji EOSW* przyjmuje się, że efekty kształcenia to „stwierdzenia określające, co student powinien wiedzieć, rozumieć i/lub potrafić zrobić (rozumiane, jako umiejętności i kompetencje) po zakończeniu okresu kształcenia”¹¹. Dla Unii Europejskiej efekty uczenia się (kształcenia) oznaczają określenie tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać po ukończeniu procesu uczenia się, które dokonywane jest w kategoriach wiedzy umiejętności i kompetencji”¹². Natomiast w ustawie dotycząca szkolnictwa wyższego wyróżnia efekty kształcenia i efekty uczenia się. Przez efekty kształcenia rozumie zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskiwanych w procesie kształcenia w systemie studiów oraz studiów trzeciego stopnia; a przez efekty uczenia się definiuje zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskiwanych w procesie uczenia się poza systemem studiów¹³.

Na uwagę zasługuje fakt, że polskie prawo inaczej definiuje krajowe ramy kwalifikacji niż prawo unijne, co stwarza problemy interpretacyjne i wdrożeniowe uczelniom w Polsce. Zalecenia Unii Europejskiej mówią, że „krajowe ramy kwalifikacji oznaczają narzędzie służące do klasyfikacji kwalifikacji na wyszczególnione, według przyjętego zespołu kryteriów, poziomy osiągnięć w uczeniu się, które ma na celu integrację i koordynację krajowych podsystemów kwalifikacji oraz poprawę przejrzystości, dostępności, rozwoju i jakości kwalifikacji w odniesieniu do rynku pracy i społeczeństwa obywatelskiego”¹⁴. Natomiast polskie prawo stwierdza: „Krajowe Ramy Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego – opis, przez określenie efektów kształcenia, kwalifikacji zdobywanych w polskim systemie szkolnictwa wyższego”¹⁵. MNiSW nie realizuje w Polsce ustaleń Unii Europejskiej i wprowadza, powołując się na prawo unijne, własne biurokratyczne sposoby regulowania szkolnictwa wyższego, nieprecyzyjne kryteria kwalifikacji i interpretacji kompetencji, niezrozumiałe powszechnie przez uczelnie. Jest to główny powód biernego wdrażania ustaleń MNiSW w szkołach wyższych w Polsce. Efekt jest taki, że kompetencje absolwenta naszych uczelni, rozumiane w prawie unijnym, jako „udowodniona zdolność

¹¹ *Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, Raport opracowany przez grupę roboczą Procesu Bolońskiego ds. ramowych struktur kwalifikacji, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, przetłumaczone i wydane przez MEN w 2006 r., s. 19.

¹² *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Dz. U. C111 z 6.5.2008, s. 4.

¹³ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U., tekst jednolity po licznych poprawkach z 2015 r., poz. 357, art. 2.1.18.

¹⁴ *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r.*, op. cit.

¹⁵ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, op.cit.

stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych i społecznych lub metodologicznych w pracy lub w nauce oraz w karierze zawodowej i osobistej”, ujmowana w kategoriach odpowiedzialności i autonomii¹⁶. Takich kompetencji nie muszą zapewniać swoim absolwentom polskie uczelnie. Polskie prawo dotyczące szkolnictwa wyższego sprowadza kompetencje absolwenta tylko do kompetencji społecznych rozumianych, jako postawy społeczne, nie określając, co to oznacza. Stąd też, dotychczasowa realizacja w szkołach wyższych wymogów Krajowych Ram Kwalifikacji sprawia, że kompetencje absolwentów naszej uczelni nie należą do przodujących w Europie.

3. Umiejędzynarodowienie szkół wyższych

Polska zajmuje szóste miejsce w gospodarce Unii Europejskiej mierzonej parytetem siły nabywczej, za Niemcami, Francją, Wielką Brytanią, Włochami i Hiszpanią. Także 6 miejsce zajmuje Polska pod względem liczby ludności oraz czwarte pod względem liczby studentów ogółem za Niemcami, Wielką Brytanią, ale przed Włochami i Hiszpanią. Jednocześnie zajmujemy 27 miejsce (przedostatnie) w Unii Europejskiej pod względem umiejędzynarodowienia systemu szkolnictwa wyższego, mierzonego odsetkiem studentów zagranicznych w krajach UE w 2012 r. (Polska -1,3% a Wielka Brytania – 26,9%; łącznie 28 państw UE – 9,9% a Bułgaria – 4.0%)¹⁷.

Do słabych punktów uczelni w Polsce MNiSW zalicza:¹⁸

- niską pozycję polskich uczelni w międzynarodowych rankingach;
- niskie wymagania rekrutacyjne w trakcie przyjmowania kandydatów na studia;
- to, że nie wiele uczelni prowadzi pełne kierunki studiów w językach obcych;
- fakt, że poza nielicznymi wyjątkami brak w Polsce dobrych przykładów uczelni prowadzących wspólnie międzynarodowe studia, których jakość potwierdzają zagraniczne akredytacje;
- występującą powszechnie w szkołach wyższych bariery językowej dla cudzoziemców.

Do tych słabych punktów polskich szkół wyższych należy dodać te bardzo słabe wskazywane przez studentów, o których MNiSW woli nie pamiętać. Jak wynika z przeprowadzonych przez autora badań (dotychczas niepublikowanych), w okresie od marca do maja 2015 r., studenci do tych bardzo słabych punktów uczelni zaliczyli między innymi następujące:

- ilość praktycznych umiejętności przekazywane studentom w toku studiów jest niewystarczająca (86 % badanych);
- system nauczania nie wychodzi naprzeciw potrzebom młodych ludzi, które nie zostają zaspokojone (68% badanych);
- studia nie zapewniają zaawansowanych umiejętności, wykazywania się biegłością i innowacyjnością potrzebną do rozwiązywania złożonych i nieprzewidywanych problemów w specjalistycznej dziedzinie pracy lub nauki (64% badanych);
- studia nie zapewniają specjalistycznych umiejętności rozwiązywania problemów, potrzebnych do badań lub działalności innowacyjnej w celu tworzenia nowej wiedzy i procedur oraz integrowania wiedzy w różnych dziedzinach (58% badanych);
- nie zaobserwowano poprawy w działaniach na rzecz dostosowania efektów kształcenia do oczekiwań studentów, mimo corocznych ich ewaluacji w formie corocznych ankiet nieprzekładających się na poprawę jakości kształcenia (58% badanych);

¹⁶ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r., op. cit.

¹⁷ Wstępne założenia programu umiejędzynarodowienia szkolnictwa wyższego, MNiSW, www.nauka.gov.pl, odczyt 23.06.2015 r.

¹⁸ Ibidem.

- studia nie są dostosowane do aktualnych potrzeb rynku pracy i nie zapewniają zatrudnienia (57% badanych);
- przyjęte w uczelni efekty kształcenia nie zostały ustalone z perspektywy studenta, a w ich opracowaniu studenci nie brali aktywnego udziału (57 % badanych);
- realizowane programy studiów nie były opracowane we współpracy ze studentami (57% badanych);
- studia nie umożliwiają studentom dostęp do nowoczesnych technologii IT i zdobycie doświadczenia zawodowego (53% badanych);
- studenci nie są zadowoleni z kształtu i z zakresu programów studiów (53% badanych).
- sformułowanie, weryfikacja, ocena uzyskiwanych efektów oraz ich przydatności nie odbywała się we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi uczelni (51% badanych).

Do mocnych punktów uczelni w Polsce MNiSW zaliczyło następujące:

- wysoki poziom inwestycji w infrastrukturę dydaktyczną i badawczą na poziomie blisko 30 miliardów złotych;
- możliwość kontynuowania edukacji lub kariery naukowej w Europie;
- relatywnie niskie koszty utrzymania i studiowania;
- to, że międzynarodowe koncerny chętnie zatrudniają absolwentów polskich uczelni;
- wprowadzone zmiany ułatwiają współpracę międzynarodową;
- rosnąca świadomość potrzeby umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w gronie kadry akademickiej.

We wspomnianych powyżej, przeprowadzonych przez autora badaniach, nauczyciele akademicy wskazali na szereg mocnych stron szkół wyższych w Polsce, być może, niedostrzeganych z poziomu MNiSW. Nie zawsze opinię wykładowców potwierdzali ich studenci. Do tych mocnych punktów uczelni, profesorowie i doktorzy, zaliczyli między innymi następujące:

- studia wpajają umiejętności uczenia się i samodzielnego kształcenia oraz pozwalają na samodzielne kontynuowanie dalszych studiów w kraju i za granicą (80% badanych);
- studia promują postawy typu „obywatel świata” i zachęcają do kontaktów oraz mobilności w ramach Europy i świata (75% badanych);
- wiedza zdobyta podczas studiów zwiększa szanse na sukces w karierze zawodowej (70%);
- realizowany program studiów zapewnia studentom mobilność pionową, czyli kontynuowania studiów na II stopniu kształcenia na innej uczelni w kraju lub zagranicą, połączonej ze zmianą kierunku studiów (65%);
- zajęcia prowadzone w trakcie studiów rozwijają zdolność samodzielnego myślenia i analizowania rzeczywistości, np. zjawisk gospodarczych i społecznych (65%);
- studia przygotowują studentów, po ich zakończeniu, do podnoszenia tych uzyskanych dotychczas umiejętności, wraz z rozwojem technologii, w wielu różnych dyscyplinach (65% badanych);
- studia uczą umiejętności pracy w środowisku wielokulturowym, szacunku do odmiennych kultur, tolerancji i rozumienia inności w systemie myślenia i oceniania (60% badanych);
- studia zapewniają rozwój intelektualny, kulturowy i poziomu inteligencji studenta (60% badanych);
- studia zapewniają rozwój indywidualny i skutecznie stymulują rozwój osobowy przyszłego absolwenta; (55% badanych);
- zajęcia prowadzone w trakcie studiów pozwalają studentom przyzwyczajać się do właściwego odbierania oceny ich pracy, przyjmowania konstruktywnej krytyki i wyciągania wniosków (55% badanych);
- realizowane programy studiów zapewniają studentom mobilność poziomą, czyli realizację części programu na innej uczelni w kraju lub zagranicą (55% badanych).

Do zagrożeń, jakie związane są z funkcjonowaniem uczelni publicznych i niepublicznych w MNiSW zaliczyło między innymi następujące¹⁹:

- wzmożony napływ źle przygotowanych osób na studia przyczynia się do obniżenia jakości kształcenia w uczelniach;
- wzmożony napływ kandydatów za granicę, którzy deklarują chęć studiowania, ale tak naprawdę pragną tylko przekroczyć granicę obszaru Schengen;
- wzmocnienie konkurencyjnej oferty programów europejskich (w tym Erasmus+) ułatwiających odbywanie pełnych cykli kształcenia na II stopniu w krajach Unii Europejskiej;
- niedostosowanie programów kształcenia do potrzeb, możliwości i oczekiwań polskich studentów i ich zagranicznych kolegów.

Porażający jest brak świadomości i wiedzy MNiSW lub niechęć przedstawienia wszystkich głównych zagrożeń realizacji programu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego oraz nie przedstawienie w omawianym programie szans polskich uczelni wiążących się z realizacją tego programu. Szanse są czwartym (obok słabych i silnych punktów oraz zagrożeń) elementem metody analizy SWOT.

MNiSW, bardzo czytelnie przedstawiło we *Wstępnych założeniach programu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Polsce* wybrane główne zadania uczelni i MNiSW w jego realizacji. Nie podano natomiast kosztów jego realizacji oraz źródeł jego finansowania.²⁰ Po przeprowadzonej dyskusji MNiSW opracowało ciekawy *Program umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego* zwanego dalej *Programem* oraz umieściło go na swej stronie internetowej. W *Programie* podano, że obecnie studiuje poza granicami swojego kraju 4 mln. studentów a w 2020 będzie to już 7 mln osób. Rynek ten jest oszacowany obecnie na 100 mld dolarów, a największymi na nim graczami są kolejno: USA, Wielka Brytania i Australia, Francja, Niemcy.²¹ MNiSW wyznaczyło cele główne i szczegółowe *Programu*. Ministerstwo nabrało doświadczenia w formułowaniu jedynie słusznych celów głównych i szczegółowych. Zapewnienie warunków ich realizacji (finansowych, kadrowych, prawnych, itp.) to już zupełnie inny problem. W tym MNiSW nie odnosi zamierzonych sukcesów, Stąd i z realizacją celów bywa różnie. Celami głównymi tego *Programu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego* są²²:

- podnoszenie konkurencyjności polskich uczelni na międzynarodowym rynku usług świadczonych przez szkoły wyższe poprzez poprawę jakości kształcenia i badań naukowych oraz podniesienie kompetencji i umiejętności kadr akademickich, studentów i absolwentów;
- zwiększenie udziału nauki i szkolnictwa wyższego we wzroście gospodarczym w kraju;
- wzmocnienie pozycji Polski na arenie międzynarodowej przez wzrost jej atrakcyjności, jako centrum rozwoju nauki i kształcenia.

MNiSW ustaliło kilkanaście celów szczegółowych, które mają być realizowane przez ministerstwo oraz wszystkie podmioty działające w systemie nauki i szkolnictwa wyższego, w tym: uczelnie, jednostki naukowe, NCN, NCBiR itp. Ministerstwo wyznaczyło uczelniom cztery kierunki działań, które prowadzić mają do umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego²³:

- Tworzenie atrakcyjnej dla cudzoziemców oferty programowej poprzez:
 - pozyskiwanie międzynarodowych akredytacji dla instytucji szkolnictwa wyższego lub poszczególnych programów kształcenia;

¹⁹ *Wstępne założenia programu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego*, MNiSW, www.nauka.gov.pl, odczyt 23.06.2015 r.

²⁰ *Wstępne założenia programu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego*, MNiSW, www.nauka.gov.pl, odczyt 23.06.2015 r.

²¹ *Program Umiędzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego*, MNiSW, www.nauka.gov.pl, odczyt 23.06.2015 r.

²² Ibidem. .

²³ *Program Umiędzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego*, MNiSW, www.nauka.gov.pl, odczyt 23.06.2015 r.

- zwiększenie liczby programów studiów I i II stopnia w językach obcych oraz wspólnych projektach edukacyjnych;
- zbudowanie programów studiów doktoranckich o zasięgu międzynarodowym oraz rozwój ścieżek kariery dla osób po doktoracie (post doc);
- zwiększenie liczby zagranicznych naukowców zaangażowanych w prace dydaktyczne i naukowe oraz zagranicznych recenzentów;
- zmiana systemu pracy uczelni prowadzące do uelastycznienia roku akademickiego, eliminowania potencjalnych barier w procesie dydaktycznym i przypadków zniechęcenia do mobilności wynikających z: regulaminu studiów, systemu uzyskiwania i weryfikowania efektów kształcenia oraz punktów ECTS;
- poszerzenie kompetencji dydaktycznych kadr akademickich, w tym poprzez przyjazdy gości z zagranicy i wyjazdy pracowników na wykłady za granicę.
- Dostosowanie obsługi do potrzeb studentów zagranicznych i poszerzenie umiejętności pracowników uczelni w drodze:
 - rozwijania mechanizmów obsługi do potrzeb studentów zagranicznych;
 - rozwijania kompetencji pracowników administracyjnych, w tym ich kompetencji językowych.
- Tworzenie systemów wspierających udział pracowników uczelni w międzynarodowych programach naukowych przewidujących:
 - uruchomienie w urzędach komórek administracyjnych przeznaczonych do obsługi międzynarodowych projektów naukowych;
 - wprowadzenie mechanizmu elastycznego zarządzania czasem i obowiązkami dydaktycznymi pracowników zaangażowanych w międzynarodowe projekty naukowe;
 - uwzględnianie udziału w międzynarodowych projektach naukowych w wewnętrznych procesach oceny i awansu pracowniczego;
 - zapewnienie odpowiednich warunków do przyjmowania zagranicznych w wewnętrznych procedurach oceny i awansu pracowniczego;
 - wprowadzenie Europejskiej Karty Naukowca i kodeksu dobrych praktyk w zatrudnianiu naukowców;
 - wprowadzenie dzięki realizacji „Paktu dla Horyzontu” zmian umożliwi efektywne wspieranie udziału pracowników naukowych w programach międzynarodowych.
- Wspieranie studentów i kadry naukowej w wyjazdach za granicę oraz powrotach do Polski między innymi poprzez:
 - zwiększanie uznawalności pobytów zagranicznych, w tym praktyk, w programach kształcenia;
 - rozwijanie kompetencji językowych studentów, doktorantów i pracowników naukowych, przyjmując, że język angielski jest *lingua franca* współczesnej nauki, zatem kadra oraz studenci powinni biegle się nim posługiwać.

Zainteresowani zadaniami wyznaczonymi do MNiSW mogą się z nimi zapoznać na stronie internetowej Ministerstwa w zakresie ²⁴:

- kierunków rozwoju polityki stypendialnej;
- zmian organizacyjnych i prawnych;
- wsparcia zmian na uczelniach w zakresie organizacji i ich systemów umiędzynarodowienia, transferu dobrych praktyk i podnoszenia wiedzy wśród zatrudnionych w uczelniach;
- promocji zagranicznej.

Wszystkie te powyższe zadania MNiSW będą realizowane przy pomocy i za pośrednictwem uczelni i zatrudnionych w niej pracowników, którzy tworzyć będą uczelniany system umiędzynarodawiania szkoły wyższej.

²⁴ Program Umiędzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego, MNiSW, www.nauka.gov.pl, odczyt 23.06.2015 r.

Zdaniem Ministerstwa pełna realizacja „*Program umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego*” powinna usprawnić i rozwinąć wymianę międzynarodową i wnieść istotny wkład do zreformowania całego szkolnictwa wyższego i umocnienia uczelni umiędzynarodawiających swoje strategie rozwoju. Są to „pobożne życzenia” kierujących MNiSW, niemające szans na realizację, ponieważ podobnie jak strategię uczelni tak i ten prezentowany *Program* ten nie jest realny dla znacznej większości szkół wyższych w Polsce, ponieważ nie uwzględnia aktualnych uwarunkowań funkcjonowania szkół wyższych, które tak jak całe szkolnictwo wyższe, cechuje się niską jakością zarządzania²⁵ i nie uwzględnia rzeczywistych realiów życia szkół wyższych w Polsce i problemów rozwojowych, z jakimi się borykają na co dzień. Jednocześnie trzeba zauważyć, że około 20% funkcjonujących uczelni jest w stanie realizować ten pożądany i słuszny program umiędzynarodowienia swej działalności dydaktycznej i naukowej oraz współpracy z otoczeniem bliższym i dalszym w kraju i zagranicą. Są to wysoko notowane w rankingach głównie publiczne uniwersytety i politechniki oraz kilka niepublicznych uczelni. Te szkoły wyższe powinny opracować swój własny program umiędzynarodowieniu swego funkcjonowania na wszystkich płaszczyznach. Do tych uczelni powinno wpłynąć 80% publicznych środków przeznaczonych na naukę; oczywiście w drodze otwartych konkursów a nie automatycznie. Jednocześnie należy podkreślić, że rozwój współpracy dydaktycznej i naukowej z zagranicznymi uczelniami i ośrodkami badawczymi jest ważnym czynnikiem rozwoju tych uczelni i kołem napędowym indywidualnego rozwoju nauczycieli akademickich uczestniczących w tych programach. Rozwój nauki i szkolnictwa wyższego zawsze wymagał zniesienia granic i swobodnego przepływu myśli i doświadczeń oraz swobody w prowadzeniu badań naukowych i rozwoju kształcenia, Ten globalny charakter funkcjonowania szkół wyższych w pełni doceniany jest przez Unie Europejską, która otwarta jest na nieograniczoną współpracę uczelni funkcjonujących w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego z innymi uczelniami działającymi w krajach spoza Unii. Nie powinny występować blokady polityczne i inne uniemożliwiające swobodny rozwój współpracy międzynarodowej szkół wyższych w Europie i świecie.

4. Wymogi Unii Europejskiej dotyczące Europejskiej Karty Naukowca

Wdrażanie w szkolnictwie wyższym w Polsce wymogów Unii Europejskiej jest nad wyraz opieszale. Kilka lat minęło zanim w MNiSW przystąpił w roku 2011 do wdrażania, i to w sposób niezgodny z zaleceniami Unii, Europejskich Ram Kwalifikacji oraz Standardów i wskazówek systemu zapewnienia jakości obowiązujących od 2008 r. w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Komisja Europejska wydała 11 marca 2005 r. zalecenie w sprawie *Europejskiej Karty Naukowca* oraz *Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*²⁶, mając na uwadze, że:

- W styczniu 2000 r.²⁷ Komisja Europejska uznała za konieczne stworzenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej, jako podstawy przyszłych działań Wspólnoty w tej dziedzinie w celu konsolidacji i określenia struktury europejskiej polityki w zakresie badań naukowych.
- Lizbońska Rada Europejska (marzec 2000 r.) postawiła Wspólnocie za cel stworzenie do 2010 r.²⁸ najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki opartej na wiedzy.

²⁵ T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, op. cit.

²⁶ *Europejska Karta Naukowca. Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*, 2005/251/WE, European Commission, EUR 21620, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2006, http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/brochure_rights/kina21620b8c_pl.pdf, odczyt 23.06.2015 r.

²⁷ *Zalecenie Komisji Europejskiej, styczeń 2000 w sprawie Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, COM (2000) 6 wersja ostateczna z 18.01.2000.

²⁸ *Strategia Lizbońska*, www.strategializbonska.pl, odczyt 23.06.2015 r.

- Rada poruszyła kwestie związane z zawodem i karierą naukowców na terenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej w swojej rezolucji z dnia 10 listopada 2003 r.²⁹, a w szczególności ustosunkowała się pozytywnie do zamiaru opracowania przez Komisję *Europejskiej Karty Naukowca* oraz *Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*.

Musiało minąć 10 lat, aby MNiSW dostrzegło w kwietniu 2015 r.³⁰ potrzebę podjęcia działań upowszechniających i wdrażających *Europejską Kartę Naukowca* oraz *Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*. Pani Minister w swym liście do rektorów uczelni i kierowników jednostek naukowych zachęcała do ich przyjęcia, wdrożenia sformułowanych zasad i wymogów zawartych w *Karcie* i *Kodeksie* oraz podjęcia starań o uzyskanie logo HR Excellence In Research. Zdaniem Pani Minister tylko nieliczne jednostki naukowe i uczelnie zadeklarowały przystąpienie do realizacji postanowień tych dokumentów oraz bardzo mało uzyskało certyfikat HR Excellence In Research nadawany przez Komisję Europejską. Pani Minister zwraca uwagę na to, że Komisja Europejska w przypadku niektórych konkursów w Programie Horyzont 2020 przyjmuje zasady wynikające z *Karty* i *Kodeksu*, jako obowiązkowe (np. Model Grant Agreement stanowiący wzór umów na realizację projektów w ramach H2020, ERA Chairs, granty Marii Skłodowskiej - Curie)³¹. W projekcie rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym w § 10.1 zaliczono do kryteriów oceny potencjału naukowego jednostki naukowej posiadanie logo HR Excellence In Research.³² Ponadto zamierza się uwzględnić zasady i wymogi *Karty* i *Kodeksu* w konkursach ogłaszanych przez NCN i NCBiR oraz wprowadzenie w ramach konkursów i programów Ministra dodatkowego kryterium oceny – zobowiązanie do przestrzegania zasad i wymogów *Karty* i *Kodeksu* przez jednostki aplikujące. Ich przestrzeganie powinno prowadzić do pomyślnej certyfikacji i uzyskania logo HR Excellence In Research – ubieganie się o to logo nie wiąże się z opłatami na rzecz Komisji Europejskiej, a informacje dotyczące między innymi uzyskania i utrzymania logo znajdują się na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher>.³³

Zanim przejdziemy do prezentacji tych zasad i wymogów warto wpiwer zapoznać się z przyczynami, dla których Komisja Europejska zdecydowała się opracować *Europejską Kartę Naukowca* i *Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*, wskazać, czemu wdrożenie tych zasad i wymogów zawartych w tych dokumentach ma służyć oraz jakie zadania wiążące się z tym - powinny wykonać kraje członkowskie Unii Europejskiej. Wdrożenie *Karty* i *Kodeksu* w szkołach wyższych jednostkach naukowych nakłada określone obowiązki na MNiSW (które reprezentuje rząd i państwo) oraz przed wszystkim na władze uczelni i jej pracowników. Na szczególną uwagę zasługuje tu fakt, że Pani Minister zachęcając uczelnie i jednostki badawcze do dostosowania się do zasad i wymogów *Karty* i *Kodeksu* nie wspomniała o zadaniach, jakie ma do spełnienia MNiSW i państwo. Całość problemów związanych z wdrożeniem nowych zadań i wymogów Pani Minister przerzuciła na szkoły wyższe i jednostki badawcze. Oczywiście większość z nich z tym sobie nie poradzi, co praktycznie uniemożliwi im wzięcie udziału w walce o granty. Jedno jest pewne – na tym etapie nie mogą liczyć na pomoc MNiSW.

Zdaniem Komisji Europejskiej³⁴:

²⁹ Rezolucja Rady z dnia 11 listopada 2003 r. (2003/C₂8₂/01) w sprawie zawodu i kariery naukowców na terenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej, Dz. U. C₂8₂, z 25.11.2003 r., s. 1-2, odczyt 23.06.2015 r.

³⁰ List Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego do rektorów i kierowników jednostek naukowych, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015_04/2c471dc94fb1676f3a0db83d7365dfa5.pdf, odczyt 23.06.2015 r.

³¹ Ibidem.

³² Projekt Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym, z dnia 30.06.2015 r., http://www.bip.nauka.gov.pl/rozporzadzenia_projekty/, odczyt 23.06.2015 r.

³³ *The Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)*, odczyt 23.06.2015 r.

³⁴ *Europejska Karta Naukowca. Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*, http://www.vetpol.org.pl/www_old/Rozne_komunikaty/Europejska_Karta_Naukowca.pdf, odczyt 23.06.2015 r.

- Stwierdzony potencjalny brak naukowców, w szczególności w niektórych kluczowych dyscyplinach, będzie stanowił poważne zagrożenie dla innowacyjnej siły, zasobów wiedzy oraz wzrostu wydajności w UE w bliskiej przyszłości i może stać na przeszkodzie w osiągnięciu celów lizbońskich i barcelońskich. W związku z powyższym, Europa musi znacząco podnieść swoją atrakcyjność dla pracowników naukowych.
- Państwa Członkowskie powinny starać się zapewnić naukowcom zrównoważone systemy rozwoju zawodowego na każdym etapie kariery, niezależnie od rodzaju umowy i wybranej ścieżki kariery w dziedzinie badań i rozwoju, a także powinny starać się zapewnić, by pracownicy naukowcy postrzegani byli, jako profesjonalści.
- Należy zachęcać do wszelkiego typu mobilności w ramach ogólnej polityki kadrowej działu badań i rozwoju na poziomie krajowym, regionalnym i instytucjonalnym. Istnieje konieczność pełnego uznania wartości wszelkiego typu mobilności w systemach oceny i rozwoju kariery zawodowej naukowców, gwarantując, że tego typu doświadczenie sprzyja rozwojowi zawodowemu. Należy dążyć do umocnienia perspektyw rozwoju zawodowego pracowników naukowych w obrębie Unii Europejskiej oraz do stworzenia otwartego rynku pracy dla naukowców.
- Wystarczające oraz wysoce wykwalifikowane zasoby ludzkie sektora badań i rozwoju są podstawą dla rozwoju wiedzy naukowej, postępu technologicznego, poprawy jakości życia, zapewnienia dobrobytu obywatelom europejskim oraz zwiększenia konkurencyjności państw i Europy.
- Należy wprowadzić i wdrożyć nowe narzędzia rozwoju kariery naukowców, aby poprawić perspektywy zawodowe pracowników naukowych w Europie.
- Ostatecznym celem jest przyczynienie się do stworzenia atrakcyjnego, otwartego i zrównoważonego europejskiego rynku pracy dla naukowców, gdzie warunki ramowe umożliwiają rekrutację i zatrzymanie wysoce wykwalifikowanych pracowników naukowych w środowiskach sprzyjających efektywnym działaniom i wydajności.

Komisja Europejska zaleciła ³⁵:

- aby Państwa Członkowskie starały się podejmować niezbędne kroki w celu zapewnienia, by grantodawcy lub pracodawcy naukowców stwarzali i utrzymywali sprzyjające środowisko naukowe oraz kulturę pracy, w których ceni się, motywuje i wspomaga poszczególne osoby oraz grupy badawcze, a także zapewnia im się niezbędne materiały oraz wsparcie niematerialne pozwalające im osiągnąć wyznaczone cele i wykonać swoje zadania;
- aby Kraje należące do UE przy formułowaniu i przyjmowaniu strategii i systemów rozwoju stabilnych karier zawodowych naukowców, brały pod uwagę i kierowały się ogólnymi zasadami i wymaganiami określonymi w *Europejskiej Karcie Naukowca* oraz *Kodeksie Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*;
- aby Kraje Członkowskie postrzegały te ogólne zasady i wymagania, jako integralną część instytucjonalnych mechanizmów zapewnienia jakości, traktując je, jako sposób określenia kryteriów finansowania programów krajowych/regionalnych oraz przyjmując je w procesach kontroli, monitoringu oraz oceny organów publicznych;
- aby Państwa należące do Unii kontynuowały działania na rzecz pokonania istniejących przeszkód natury prawnej i administracyjnej utrudniających mobilność, w tym przeszkód związanych z mobilnością międzysektorową oraz pomiędzy i w obrębie danych stanowisk, uwzględniając rozszerzoną Unię Europejską.

³⁵ *Europejska Karta Naukowca. Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*, http://www.vetpol.org.pl/www_old/Rozne_komunikaty/Europejska_Karta_Naukowca.pdf, odczyt 23.06.2015 r.

Europejska Karta Naukowca formułuje i wzywa do przestrzegania następujących zasad postępowania naukowców³⁶:

- W badaniach naukowcy powinni kierować się dobrem ludzkości oraz zmierzać do poszerzenia granic wiedzy naukowej.
- Naukowcy powinni przestrzegać uznanych praktyk etycznych oraz fundamentalnych zasad etycznych.
- Naukowcy powinni starać się, by ich badania miały znaczenie dla społeczeństwa i nie powielały przeprowadzonych wcześniej badań.
- Naukowcy powinni znać strategiczne cele swojego środowiska naukowego oraz mechanizmy finansowania badań, a także zdobyć wszelkie niezbędne pozwolenia przed rozpoczęciem badań.
- Naukowcy na dowolnym etapie kariery zawodowej muszą znać krajowe, sektorowe i instytucjonalne przepisy regulujące warunki szkoleń i/lub pracy.
- Naukowcy powinni być świadomi, że są odpowiedzialni wobec swoich pracodawców, grantodawców i innych organów publicznych lub prywatnych, a także, z przyczyn etycznych, wobec ogółu społeczeństwa.
- Naukowcy powinni zawsze stosować bezpieczne sposoby wykonywania pracy zgodnie z krajowymi przepisami.
- Wszyscy naukowcy powinni dbać, by wyniki ich badań były rozpowszechniane i wykorzystywane, np. ogłaszane, przekazywane innym środowiskom naukowym lub, w stosownych przypadkach, skomercjalizowane.
- Naukowcy powinni dbać, aby ich działania naukowe były przedstawione ogółowi społeczeństwa w zrozumiałym sposób.
- Na etapie szkoleniowym naukowcy powinni ustalić regularne formy kontaktu ze swoim opiekunem naukowym i przedstawicielem kierunku/wydziału.
- Starsi pracownicy naukowcy powinni zwracać szczególną uwagę na różnorodne funkcje, które pełnią, tj. opiekunów naukowych, mentorów, doradców zawodowych, liderów, koordynatorów projektów, menedżerów lub popularyzatorów nauki.
- Na wszystkich etapach kariery zawodowej naukowcy powinni szukać możliwości stałego rozwoju.

Europejska Karta Naukowca wyznacza następujące zasady i wymagania obowiązujące pracodawców i grantodawców³⁷:

- Wszyscy naukowcy, którzy zdecydowali się na karierę naukową, powinni być uznani za profesjonalistów i traktowani zgodnie z tym faktem.
- Grantodawcy i pracodawcy nie będą w jakikolwiek sposób dyskryminować naukowców.
- Pracodawców i grantodawcy powinni zadbać o stworzenie najbardziej stymulującego środowiska badań lub szkoleń naukowych.
- Grantodawcy i pracodawcy zapewnią, aby warunki pracy naukowców były na tyle elastyczne, aby osiągnąć efektywne wyniki badań naukowych.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni zapewnić, by niestabilność warunków zatrudnienia nie powinna mieć negatywnego wpływu na osiągnięcia naukowców.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni zapewnić naukowcom sprawiedliwe i atrakcyjne warunki wynagradzania wraz z odpowiednimi i sprawiedliwymi świadczeniami ubezpieczenia społecznego.
- Celem grantodawców i pracodawców powinno być zapewnienie reprezentatywnej równowagi płci na każdym szczeblu kadry, w tym na poziomie opiekunów naukowych i menedżerów.

³⁶ Ibidem.

³⁷ *Europejska Karta Naukowca. Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*, http://www.vetpol.org.pl/www_old/Rozne_komunikaty/Europejska_Karta_Naukowca.pdf, odczyt 23.06.2015 r.

- Pracodawcy i grantodawcy powinni sporządzić strategię rozwoju kariery zawodowej dla naukowców na każdym etapie kariery.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni uznawać wartość mobilności geograficznej, międzysektorowej, interdyscyplinarnej i transdyscyplinarnej oraz wirtualnej, a także mobilności między sektorem państwowym i prywatnym.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni zapewnić naukowcom możliwość rozwoju zawodowego oraz poprawy swoich szans znalezienia pracy.
- Pracodawcy i grantodawcy powinni zapewnić naukowcom doradztwo zawodowe oraz pomoc w zakresie znalezienia pracy.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni zapewnić naukowcom, by czerpali korzyści z wykorzystywania wyników w zakresie badań.
- Instytucje powinny pozytywnie odnosić się do współautorstwa przy ocenie kadry naukowej.
- Pracodawcy i grantodawcy powinni zadbać, by była wyznaczona osoba, do której początkujący naukowcy mogą zgłaszać się w kwestiach związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych.
- Nauczanie jest istotnym sposobem organizacji i upowszechniania wiedzy. Z tego względu należy je postrzegać, jako cenną możliwość w ramach ścieżki rozwoju zawodowego. Jednakże obowiązki w zakresie nauczania nie powinny być nadmiernie obciążające.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni wprowadzić dla wszystkich naukowców, w tym dla starszych pracowników naukowych, systemy oceny pracowników w celu regularnej oceny wyników zawodowych.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni określić, zgodnie z krajowymi zasadami i przepisami, odpowiednie procedury.
- Grantodawcy i pracodawcy powinni uznać za w pełni uzasadnione, a wręcz pożądane, prawo naukowców do reprezentacji we właściwych organach.
- Standardy przyjmowania naukowców do pracy powinny być jasno określone. Pracodawcy i grantodawcy powinni przestrzegać zasad określonych w *Kodeksie Postępowania* przy rekrutacji pracowników naukowych.

Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych stwierdza na wstępie, że powinny być wdrożone zasady i wymagania, które gwarantują przestrzeganie takich wartości jak przejrzystość procesu rekrutacji oraz równe traktowanie wszystkich kandydatów. Do tych ogólnych zasad i wymagań *Kodeksu Postępowania* zalicza następujące³⁸:

- Pracodawcy i/lub grantodawcy powinni ustalić otwarte, efektywne, przejrzyste procedury rekrutacji, które są możliwe do porównania na poziomie międzynarodowym
- Komisje dokonujące doboru kandydatów powinny reprezentować różnorodne doświadczenia i kwalifikacje oraz wykazywać się odpowiednią równowagą płci.
- Przed wybraniem kandydatów należy ich poinformować o procesie rekrutacji oraz kryteriach wyboru.
- W procesie doboru kadr należy wziąć pod uwagę cały zakres doświadczenia kandydatów. Oprócz oceny ich ogólnego potencjału, jako naukowców należy również uwzględnić ich kreatywność oraz poziom niezależności.
- Przerwy w przebiegu kariery lub odstępstwa od porządku chronologicznego w życiorysie nie powinny być krytykowane, lecz postrzegane, jako ewolucja kariery.
- Wszelkie doświadczenie w zakresie mobilności, np. pobyt w innym kraju lub w innym środowisku naukowym należy postrzegać, jako cenny wkład w rozwój zawodowy naukowca.

³⁸ Europejska Karta Naukowca. Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych, http://www.vetpol.org.pl/www_old/Rozne_komunikaty/Europejska_Karta_Naukowca.pdf, odczyt 23.06.2015 r.

- Grantodawcy i pracodawcy powinni zapewnić właściwą ocenę kwalifikacji akademickich i zawodowych, w tym kwalifikacji nieformalnych, wszystkim naukowcom, w szczególności w kontekście mobilności międzynarodowej i zawodowej.
- Wymagany poziom kwalifikacji powinien odpowiadać potrzebom stanowiska i nie powinien stanowić bariery w przyjęciu do pracy.
- Instytucje mianujące naukowców ze stopniem doktora powinny ustalić jasne zasady i wyraźne wskazówki w zakresie rekrutacji i mianowania, w tym maksymalny okres sprawowania stanowiska oraz cele mianowania.

5. Zakończenie

Współczesny, polski uniwersytet na rozdrożu musi dostosować się do wymogów międzynarodowych i przekształcić w uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy, rzeczywiście spełniający wymogi Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz Europejskiej Karty Naukowca. Sposób, w jaki MNiSW wprowadzało życie, z wieloletnim opóźnieniem, w wersji zmienionej i mocno zbiurokratyzowanej, Europejskie Ramy Kwalifikacji i system zapewnienia jakości kształcenia w uczelniach na grunt polski nie sprzyjało procesowi pełnej niezbędnej restrukturyzacji szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce. Nie działało się to bez udziału tych rektorów publicznych i niepublicznych uczelni oraz tych profesorów reprezentujących środowisko akademickie, którzy postawili, tak jak administracja państwowa na przetrwanie i wybrali postawę wyczekiwania, asekuracji, niezaangażowania lub w pełni zadawalającą Ministerstwo, postawę biurokratyczną.

Obecny stan prawny obowiązujący szkoły wyższe w Polsce w żaden sposób nie blokuje ich przed rzeczywistym umiędzynarodowieniem. Nadmiernie zbiurokratyzowane Krajowe Ramy Kwalifikacji nie przeszkadzają uczelniom w właściwym opracowaniu i realizacji efektów kształcenia dla realizowanych kierunków studiów o profilu praktycznym i ogólnoakademickim na I i II stopniu kształcenia, na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych.

Uczelnie mogą wdrażać skuteczny, niepozorowany, system rzeczywiście zapewniający doskonalenie jakości kształcenia i funkcjonowania uczelni, w tym wzrost jakości zarządzania.

Nikt nie blokuje uczelniom podejmowania działań na rzecz poprawy jakości kształcenia, mobilności wertykalnej i horyzontalnej studentów i doktorantów oraz międzynarodowej mobilności badań naukowych. Istniejące prawo dotyczące szkolnictwa wyższego nie zabrania podnoszenia kompetencji menedżerskich nauczycielom akademickim, w tym szczególnie pełniącym funkcję jednoosobowych organów uczelni oraz inne funkcje kierownicze. Minister zachęca do spełniania zasad i wymogów dotyczących Europejskiej Karty Naukowca i ubieganie się o certyfikat logo HR Excellence In Research – nie wiąże się z opłatami na rzecz Komisji Europejskiej.

Dlatego więc mimo tych prawnych i formalnych możliwości szkoły wyższe z nich nie korzystają a Ministerstwo udaje, że nie wie, o co chodzi? Nie ulega wątpliwości, że do najważniejszych przyczyn tej niekorzystnej dla wszystkich sytuacji stoi niska jakość zarządzania i niechęć nauczycieli akademickich do zdobycia odpowiedniej wiedzy, umiejętności i kompetencji w tym zakresie z jednej strony oraz małymi wydatkami na naukę i szkolnictwo wyższe (daleko nam do 3% PKB, ustalonego w Strategii Lizbońskiej w 2000 r.) z drugiej. Wszystko to powoduje, że restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym nie nadąża za wymogami globalizacji, integracji i umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego w Europie i świecie. Część odpowiedzialności za to spływa na profesorów i doktorów, którzy wykonując swoje obowiązki w uczelniach jednostkach badawczych oraz pełniąc rozmaite funkcje polityczne i administracyjne w Polsce i Unii Europejskiej nie dokładają należytych starań, aby ten niepokojący stan nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce jak najszybciej zmieniać na lepszy. Dlatego postęp w restrukturyzacji szkolnictwa wyższego w Polsce jest zbyt wolny, aby można było w drodze poprawy jakości świadczonych przez uczelnie usług edukacyjnych, naukowych i badawczych przyspieszyć rozwój społeczno-gospodarczy Polski.

Literatura

1. *A Framework Qualifications of the European Higher Education Area*, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218_QF_EHEA.pdf.
2. *Current problems of university management*, pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
3. *Europejska Karta Naukowca. Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*, 2005/251/WE, European Commission, EUR 21620, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2006, http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/brochure_rights/kina21620b8c_pl.pdf.
4. *Europejska Karta Naukowca. Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*, http://www.vetpol.org.pl/www_old/Rozne_komunikaty/Europejska_Karta_Naukowca.pdf
5. *List Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego do rektorów i kierowników jednostek naukowych*, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015_04/2c471dc94fb1676f3a0db83d7365dfa5.pdf.
6. *Magna Charta Universitatum*, <http://www.magna-charta.org/>.
7. *Proces Boloński*, MNiSW, <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html>
8. *Program Umiejdzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego*, MNiSW, www.nauka.gov.pl.
9. *Projekt Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym*, z dnia 30.06.2015 r., http://www.bip.nauka.gov.pl/rozporzadzenia_projekty/.
10. *Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Raport opracowany przez grupę roboczą Procesu Bolońskiego ds. ramowych struktur kwalifikacji*, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, przetłumaczone i wydane przez MEN w 2006 r., www.nauka.gov.pl.
11. *Rezolucja Rady z dnia 11 listopada 2003 r. (2003/C₂8_{2/01}) w sprawie zawodu i kariery naukowców na terenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, Dz. U. C₂8₂ z 25.11.2003 r., s. 1-2.
12. *Standards and guidelines for Quality Assurance*, http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf.
13. *Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, [w:] Materiały z konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa wyższego, Bergen 19-20 maja 2005, wersja polska, MEN, Warszawa 2005, www.nauka.gov.pl,
14. *Strategia Lizbońska*, www.strategializbonska.pl.
15. *The Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)*, <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher>.
16. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U., tekst jednolity po licznych poprawkach z 2015 r., poz. 357.
17. Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
18. *Wstępne założenia programu umiejdzynarodowienia szkolnictwa wyższego* MNiSW, www.nauka.gov.pl.
19. *Zalecenie Komisji Europejskiej, styczeń 2000 w sprawie Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, COM (2000) 6 wersja ostateczna z 18.01.2000.
20. *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Dz. U. C111 z 6.5.2008.

Summary

SELECTED CURRENT CHALLENGES AND CONDITIONS OF THE RESTRUCTURING OF HIGHER EDUCATION

For fifty years the higher education and science in Poland have been subject to constant bureaucratic restructuring and problems remain. Our universities are still at very distant places on the ranking lists in Europe and the level of scientific achievements of Polish scientists leaves much to be desired. The aim of this paper is to outline the selection of current challenges and circumstances regarding the restructuring of higher education in Poland in terms of: inconsistency of the National Qualifications Framework with the requirements of the European Union and the Bologna Process, the need for internationalization of higher education and the failure to fulfil, for the last 10 years, the requirements of the European Union included in the European Charter for Researchers. Implementation of the so formulated objective will allow for a confirmation of the research hypothesis proclaiming that management restructuring in higher education has not kept pace with the requirements of the process of globalization, integration and internationalization of science and higher education in Europe and in the world. The most important reasons for this unfavourable situation is, on the one hand, the low quality of management and the reluctance of academic teachers to acquire adequate knowledge, skills and competences in this field and, on the other hand, small expenditure on science and higher education. Contemporary Polish university at a crossroads must adapt to international requirements and transform into a liberal-entrepreneurial university, actually meeting the requirements of the European Higher Education Area and the European Charter for Researchers.

Aleksandra Pisarska
Instytut Zarządzania
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

PROBLEMY USTALANIA WYNIKU (ZYSKU/STRATY) Z DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNEJ W SZKOŁACH WYŻSZYCH

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono zasady obowiązujące w zakresie ustalania wyniku finansowego w segmencie zadań dydaktycznych. W szkołach wyższych zadania dydaktyczne są realizowane na podstawie umów zawieranych ze studentami, słuchaczami studiów podyplomowych oraz uczestnikami kursów i szkoleń. W opracowaniu wskazano na konieczność ustalania wartości przychodów i kosztów odzwierciedlających stopień realizacji zawieranych umów. Ustalono rozwiązania prawne (krajowe i międzynarodowe) obowiązujące w zakresie zadań realizowanych w uczelniach w dłuższym okresie niż 6 miesięcy. Przedstawiono wartość przychodów i kosztów oraz wyniki finansowe z działalności dydaktycznej w określonych grupach uczelni, ustalone wartości analizowano za lata 2005-2012. W szkołach wyższych stwierdzono dużą różnorodność zadań realizowanych na podstawie umów zawieranych na okres dłuższy niż 6 miesięcy. W związku z tym faktem zapisy w polityce rachunkowości uczelni powinny zawierać szczegółowy opis ustalania wartości przychodów i kosztów w kontekście realizowanych przez te podmioty złożonych długoterminowych umów. Szkoły wyższe z uwagi fakt, że opłaty za świadczone przez nie usługi mogą być ukształtowane na poziomie kosztów (bezpośrednich i pośrednich) związanych z ich realizacją powinny stosować rozwiązanie dotyczące kontraktów o cenach stałych.

1. Wprowadzenie

Wyniki działań organizacji ustalone są w obszarach (segmentach) realizowanych zadań. Prezentowanie danych dotyczących tych segmentów ma znaczenie dla wieloprzekrojowej oceny faktycznej sytuacji ekonomicznej jednostki organizacyjnej¹. Wyniki ustalone w poszczególnych obszarach działalności

¹ A. Hołda, *MSR/MSSF w polskiej praktyce gospodarczej*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 276.

obrazują efekty działań, realizowanych na podstawie decyzji, podejmowanych przez zarządzających uczelniami. Wszystkie ich elementy podlegają stałej obserwacji i wymagają systematycznej analizy.

Szkoły wyższe jako organizacje realizujące wiele zadań społecznych finansują ich realizację z dotacji otrzymywanej z budżetu państwa oraz z opłat ze studiów (I, II i III-go stopnia), studiów podyplomowych, kursów i szkoleń prowadzonych w formach niestacjonarnych (co oznacza, że nie otrzymuje na realizację tych przedsięwzięć dotacji).

Z liczbą realizowanych zadań (segmentów operacyjnych) przez szkoły wyższe jest związana również złożoność procesów gospodarczych jaka w nich występuje oraz konieczność stałej obserwacji wyników ekonomicznych związanych z ich realizacją. Jednym z najważniejszych zadań szkół wyższych jest działalność dydaktyczna i w tym obszarze ważna jest stała obserwacja jej wyników. Aby poprawnie zinterpretować ustalone w tym segmencie wyniki należy prawidłowo przyporządkować przychody i koszty z nich wynikające.

Istota, pomiar i moment uznania przychodu to bardzo istotne dylematy teorii rachunkowości. W praktyce pojawienie się przychodu jest związane ze specyficznymi procedurami księgowymi, pewnymi rodzajami zmian wartości, a także z rekomendowanymi i przyjętymi w organizacji rozwiązaniami, dotyczącymi przyporządkowywania przychodów do okresów obrachunkowych². Zgodnie z zasadą memoriału wskazano ujmowanie skutków transakcji (kontraktów) w księgach rachunkowych oraz w sporządzanych na ich podstawie sprawozdaniach finansowych w okresach, których dotyczą. Z zasadą memoriału łączy się zasada współmierności, zgodnie z którą, jednocześnie z przychodami z danego przedsięwzięcia wykazywane są koszty, które powstają bezpośrednio w wyniku tego kontraktu (projektu/zadania)³.

Właściwe przyporządkowanie kosztów (do odpowiedniego segmentu operacyjnego działań uczelni) pozwoli na szybką reakcję (wprowadzenie działań stabilizujących) w przypadku niezadawalających wyników ekonomicznych w poszczególnych obszarach działań uczelni.

Zarządzanie projektami, kierunkami studiów (I, II i III-go stopnia), studiami podyplomowymi, kursami i szkoleniami oraz innymi zadaniami długookresowymi realizowanymi na podstawie zadań zawartych w ustawie prawo o szkolnictwie wyższym (UPoSW) wymaga, aby rozliczać i ewidencjonować je na zasadach obowiązujących w zakresie kontraktów długoterminowych zawartych w rozwiązaniach rachunkowości (głównie ze względu na fakt nierównomiernie osiąganego przychodów i ponoszonych kosztów).

Kontrakt określa wartość zawartej transakcji oraz precyzuje wzajemne korzyści dwóch lub więcej stron. Korzyścią dla uczelni są określone w umowie przychody uzyskiwane w terminach ustalonych tym kontraktem. Kontraktem długoterminowym w szkole wyższej jest każda usługa świadczona przez tę organizację, o określonym terminie realizacji (np. powyżej jednego roku lub w przypadku kursów i szkoleń w okresach krótszych), mająca charakter unikatowy. Warunki realizacji każdego przedsięwzięcia (projektu) (np. kierunku studiów, kursu, szkolenia, zadania badawczego) powinno być szczegółowo opisane w umowie. W uczelniach projekty te realizowane są zazwyczaj w sposób zespołowy, kompleksowy i niepowtarzalny w celu osiągnięcia wyznaczonych zadań strategicznych i operacyjnych za pomocą dostępnych (ograniczonych) zasobów, wymagających od realizujących go osób innowacyjności i interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania tym kontraktem⁴.

Rozwiązania ujęte w polityce rachunkowości (PR) szkoły wyższej (ze względu na zorientowanie swoich działań na zarządzanie unikatowymi projektami) powinny obejmować proces identyfikacji, gromadzenia, przetwarzania i prezentacji informacji w ujęciu wartościowym i ilościowym w ustalonych okresach rozliczeniowych i sprawozdawczych (w zakresie sprawozdawczości wewnętrznej i zewnętrznej).

² A. Hendriksen Eldon, Michale F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, PWN, Warszawa 2002, s. 362., A. Hołda, *MSR/MSSF w polskiej praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 100.

³ A. Hołda, *MSR/MSSF w polskiej praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 39, R. Seredyński, K. Szaruga, M. Dziedzia, *Operacje gospodarcze w praktyce księgowej*, ODDK, Gdańsk 2009, s. 402.

⁴ J. Kalinowski, *Kontrakty długoterminowe w praktyce*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce-Zarząd Główny w Warszawie, Instytut Certyfikacji Zawodowej Księgowych, Warszawa 2012, s. 14.

Zawierane umowy określają wartości przychodów osiąganych przez wykonawcę w trakcie realizacji projektu. Przychody uczelni składają się z dotacji podstawowej pochodzącej z budżetu państwa oraz z opłat za studia, kursy i szkolenia⁵. W szkołach wyższych są to przychody osiągane przez te organizacje, na podstawie zawartych umów ze studentami (I, II i III-go stopnia), słuchaczami studiów podyplomowych oraz uczestnikami kursów i szkoleń. Charakteryzują się one zwykle długim okresem realizacji, obejmującym przeważnie więcej niż jeden okres sprawozdawczy. W takich przypadkach regulacje rachunkowości nakazują przypisać poszczególnym okresom (w których realizowano umowy), odpowiadające im przychody i koszty. Zawierane umowy z odbiorcami usług świadczonych przez szkoły wyższe (zawarte w nich rozwiązania i wprowadzone do polityki rachunkowości) powinny również przewidywać zabezpieczenia dotyczące utrzymywania płynności finansowej (dotyczy to kontraktów zawieranych ze studentami, słuchaczami i uczestnikami kursów i szkoleń korzystających z form odpłatnych), co jest szczególnie ważne w trudnej sytuacji finansowej tych organizacji⁶.

2. Cel i metody badań

Celem opracowania jest ustalenie zasad obowiązujących w zakresie ustalania wyniku finansowego zadań, jakie są realizowane w szkołach wyższych. Wyniki działań w obszarze dydaktyki są determinowane m.in. przez umowy zawierane ze studentami, słuchaczami studiów podyplomowych oraz uczestnikami kursów i szkoleń. Wskazano na obowiązek ustalania wartości przychodów i kosztów odzwierciedlających stopień realizacji umów (zawieranych przez zarządzających uczelniami) dotyczących realizowanych zadań dotyczących obszaru działalności dydaktycznej. Ustalono regulacje prawne (krajowe i międzynarodowe) obowiązujące w zakresie zadań realizowanych w uczelniach, a wszystkie one wykonywane są w okresie dłuższym okresie niż 6 miesięcy, co powoduje konieczność zastosowania regulacji prawnych obowiązujących w zakresie kontraktów długoterminowych.

Badane podmioty to uczelnie publiczne, które według GUS zostały podzielone na dziesięć grup (tabela 1). Należą do nich: uniwersytety (grupa I), wyższe szkoły techniczne (grupa II), akademie rolnicze (grupa III), wyższe szkoły ekonomiczne (grupa IV), wyższe szkoły pedagogiczne (grupa V), akademie medyczne (grupa VI), akademie wychowania fizycznego (grupa VII), wyższe szkoły artystyczne (grupa VIII), wyższe szkoły zawodowe (grupa IX), pozostałe szkoły wyższe publiczne (grupa X).

Ze względu na wagę, jaką zarządzający szkołami wyższymi przykładają do bieżącej kontroli wyniku finansowego (w segmencie dydaktycznym) oraz efektywnie wykorzystanie środków finansowych, pochodzących z dotacji budżetowej i opłat uzyskiwanych na podstawie umów zawartych ze studentami (I, II i III-go stopnia), słuchaczami studiów podyplomowych oraz uczestnikami kursów i szkoleń (które mogą być ukształtowane na poziomie kosztów ponoszonych w związku z realizacją tych kontraktów), zaprezentowano podstawowe kategorie ekonomiczne (przychody, koszty i wynik finansowy) ustalone w księgach rachunkowych tych organizacji. Ustalono również przychody i koszty (w odniesieniu do których uczelnie powinny stosować rozwiązania ewidencyjne dotyczące kontraktów długoterminowych) oraz wyniki finansowe z działalności dydaktycznej, które analizowano w określonych grupach uczelni. Ustalone wartości analizowano za lata 2005-2012. Przeprowadzone badania dotyczyły publicznych szkół wyższych funkcjonujących w Polsce.

⁵ Szerzej na temat w: A. Pisarska, M. Wasilewski, *Dotacja budżetowa jako podstawowe źródło finansowania działalności uczelni publicznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 81, Warszawa 2010.

⁶ Szerzej na temat w: A. Pisarska, *Restrukturyzacja naprawcza w zakresie gospodarowania mieniem i finansami w szkołach wyższych*, red. naukowa R. Borowiecki, T. Rojek, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 297-312 i A. Pisarska, *Uwarunkowania wprowadzania programów naprawczych w publicznych szkołach wyższych*, Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 105, Warszawa 2014.

Tabela 1. Uczelnie pogrupowane zgodnie z podziałem GUS

Szkoły wyższe	Grupa	Lata							
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Szkoły wyższe publiczne									
Uniwersytety	I	17	17	17	17	18	18	18	18
Wyższe szkoły techniczne	II	18	18	18	18	17	17	18	18
Akademie rolnicze	III	8	7	7	7	6	6	6	6
Wyższe szkoły ekonomiczne	IV	5	5	5	5	5	5	5	5
Wyższe szkoły pedagogiczne	V	6	6	6	6	6	6	5	5
Akademie medyczne	VI	9	9	9	9	9	9	9	9
Akademie wych. fizycznego	VII	6	6	6	6	6	6	6	6
Wyższe szkoły artystyczne	VIII	18	18	18	18	18	19	19	19
Wyższe szkoły zawodowe	IX	30	34	35	36	36	36	36	36
Pozostałe szkoły wyższe	X	4	10	10	10	10	10	10	10
Razem szkoły wyższe publiczne		124	130	131	131	131	132	132	132

Źródło: opracowanie własne na podstawie opracowań GUS za lata 2005-2012.

3. Krajowe i międzynarodowe regulacje rachunkowości ustalania wyniku finansowego (wyniku ze sprzedaży)

Wynik finansowy w segmencie działalności dydaktycznej jest oparty o przychody (regulowane umowami o długoterwale umowy) i koszty, które po wnikliwej i rozważnej analizie (popartej sformalizowanymi rozwiązaniami wewnętrznymi uczelni) przyporządkowywane są zgodnie z realizacją zasady memoriału i współmierności do właściwego okresu obrotowego (na podstawie prawidłowych uregulowań PR powstających w szkołach wyższych).

Pojęcie kontraktu długoterminowego nie zostało wprost zdefiniowane w przepisach z zakresu rachunkowości. Ustawa o rachunkowości (UoR) wskazuje w tym zakresie jedynie na konieczność szczegółowej wyceny przychodów z wykonania niezakończonych usług i ustalenia odpowiadającej tym przychodom właściwej wartości kosztów.

W tabeli 2 zawarto definicje umów długoterminowych zawartych w przepisach rachunkowości. Zapisy UoR zawierają cechy, które charakteryzują usługi zakwalifikowane jako długoterminowe. Należy do nich fakt zawarcia umowy między stronami kontraktu. Umowa musi dotyczyć czynności definiowanych jako usługi i wykonywanych w okresie dłuższym niż 6 miesięcy. Dodatkowo przedmiot umowy

nie jest zakończony na dzień bilansowy i na ten moment jest wykonana w istotnym (dla sprawozdania finansowego) stopniu.

Krajowy Standard Rachunkowości nr 3 (KSR 3) uzupełnia treści zawarte w ustawie o rachunkowości i prezentuje specyficzne cechy umów niezakończonych, do których (w tym przepisie) zaliczone są umowy o usługi budowlane polegające na (tabela 2): budowie, odbudowie, ulepszeniu (przebudowie, rozbudowie, rekonstrukcji, modernizacji), rozbiórce i remoncie konstrukcji połączonych z gruntem w sposób trwały, wykonanych z materiałów budowlanych i elementów składowych. Kontrakt ten (zawarty pomiędzy wykonawcą a zamawiającym lub między wykonawcą a podwykonawcą) ma doprowadzić do powstania składnika lub składników aktywów trwałych.

Krajowe przepisy rachunkowości wzajemnie się uzupełniają, przewidując zasady ustalania przychodów i kosztów z wszelkiego rodzaju niezakończonych umów o usługi, w tym budowlanych (jak to zapisano w UoR) tylko w ustawie o rachunkowości. Pomimo, że zapisy KSR 3 dotyczą usług budowlanych, to zasady ustalania przychodów i kosztów w nim zawarte powinny być stosowane również do innych długoterminowo realizowanych umów.

Tabela 2: Definicje dotyczące umów/kontraktów długoterminowych

Źródło regulacji prawnych		
MSR 11	UoR	KSR 3
Umowa o usługę budowlaną jest to umowa, której przedmiotem jest budowa składnika aktywów lub zespołu aktywów, które są ze sobą ściśle powiązane lub wzajemnie zależne pod względem projektowym, technologicznym lub ze względu na ich funkcję użytkową czy ostateczne przeznaczenie lub sposób użytkowania.	Niezakończona usługa, w tym budowlana, objęta umową, w okresie realizacji dłuższym niż 6 miesięcy, wykonana na dzień bilansowy w istotnym stopniu.	Umowa zawarta między wykonawcą i zamawiającym, której przedmiotem jest budowa składnika aktywów trwałych lub ich zespołu następująca w wyniku wykonania usługi budowlanej. Składniki te są ze sobą ściśle powiązane lub wzajemnie zależne pod względem projektowym, technologicznym lub ze względu na ich funkcję użytkową czy ostateczne przeznaczenie lub sposób użytkowania. Umowa może być także zawarta między wykonawcą a podwykonawcą. Umowy budowlane są zazwyczaj dzielone na mniejsze elementy dla celów zarządczych lub technologicznych (np. na poszczególne obiekty, etapy lub rodzaje robót budowlanych wchodzących w zakres umowy). W KSR 3 elementy te zostały nazwane pracami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie MSR 11, UoR, KSR 3.

W rozumieniu Międzynarodowego Standardu Rachunkowości nr 11 (MSR 11) przedmiotem kontraktów długoterminowych są usługi dotyczące budowy składnika aktywów lub ich zespołu. Rozwiązania zawarte w MSR 11 doprowadziły do uszczegółowienia zapisów UoR i powstania KSR 3, gdyż rozwiązania zawarte w krajowych przepisach z zakresu rachunkowości są stale dostosowywane do rozwiązań MSR ⁷.

⁷ W opracowaniu przyjęto określenie MSR jako wspólną nazwę dla Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Międzynarodowych Standardów Sprawozdań Finansowych.

Realizacja długoterminowych kontraktów wymaga specyficznych rozwiązań ewidencyjnych, które doprowadzają do rzetelnych informacji o sytuacji finansowej analizowanych jednostek organizacyjnych.

W tabeli 3 przedstawiono dwie metody dotyczące przedsięwzięć długoterminowych, umowy w cenach stałych i umowy powiększone o ustalony narzut wartości przychodów nad kosztami. W umowach, w cenach stałych, wykonawca zgadza się na stałą cenę lub stawkę umowną za wykonaną usługę. Kontrakty, których wartość powiększona jest o narzut zysku zawierają zapisy, na podstawie których wykonawcy są zwracane poniesione przez niego koszty (lub ponoszone są one wspólnie), powiększone o ustalony procent lub wypłacany jest zysk o ustalonej kwotowo wysokości, umowa może też przewidywać wypłatę dla wykonawcy dodatkowej premii.

Tabela 3: Podział długoterminowych kontraktów

Kontrakty długoterminowe	
Kontrakty o cenach ryczałtowych (stałych)	Kontrakty o cenę <i>koszt plus</i>
<ul style="list-style-type: none"> • kontrakt zawierający stałą, dokładnie określoną wartość (cenę) za wykonanie usługi budowlanej, • kontrakt zawierający stałą cenę, z możliwością jej korygowania ze względu na zmiany poziomu cen, • kontrakt zawierający stałą cenę oraz klauzulę dopuszczającą możliwość jej renegotjacji w razie zajścia określonych w umowie okoliczności, • kontrakt zawierający stałą cenę powiększoną o przyznawaną okresowo premię za terminową i jakościową realizację umowy, • kontrakt zawierający stałą cenę, która jest uwarunkowana osiągnięciem ściśle określonych wskaźników 	<ul style="list-style-type: none"> • kontrakt zawierający gwarancję zwrotu poniesionych przez wykonawcę rzeczywistych lub uznanych za racjonalne kosztów jej realizacji powiększonych o zysk, • kontrakt zawierający warunek wspólnego ponoszenia kosztów przez zleceniodawcę i wykonawcę, • kontrakt zawierający gwarancję zwrotu poniesionych przez wykonawcę rzeczywistych lub uznanych za racjonalne kosztów jej realizacji powiększonych o zysk i wypłaty wykonawcy dodatkowej premii motywacyjnej, • kontrakt zawierający gwarancję zwrotu poniesionych przez wykonawcę rzeczywistych lub uznanych za racjonalne kosztów jej realizacji i wypłaty okresowej premii wykonawcy, • kontrakt zawierający gwarancję zwrotu rzeczywistych kosztów jej realizacji oraz wypłaty wykonawcy zysku o ustalonej kwotowo wysokości. • kontrakt zawierający postanowienia przewidujące rozliczanie kosztów realizacji proporcjonalnie do zużytego czasu pracy i materiałów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie KRS 3.

Szkoły wyższe z uwagi fakt, że opłaty za świadczone przez nie usługi mogą być ukształtowane na poziomie kosztów (bezpośrednich i pośrednich) związanych z ich realizacją powinny stosować rozwiązanie dotyczące kontraktów o cenach stałych.

Przychody, koszty oraz wynik finansowy z działalności dydaktycznej

Tabela 4 zawiera wartości przychodów, kosztów oraz wynik w zakresie działalności dydaktycznej publicznych szkół wyższych.

Tabela 4: Wartości przychodów, kosztów oraz nadwyżki/deficytu ustalonego w zakresie działalności dydaktycznej w grupach szkół wyższych (mln zł)

Grupy szkół wyższych	Lata										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
I	przychody	3 752,56	3 817,50	4 049,99	4 212,47	4 523,78	4 705,83	4 722,52	4 779,99		
	koszty	3 855,21	3 991,70	4 072,66	4 298,66	4 618,98	4 807,78	4 914,93	5 090,05		
	wynik fin.	-102,65	-174,20	-22,67	-86,19	-95,2	-101,95	-192,41	-310,06		
II	przychody	2 497,42	2 510,37	2 664,50	2 723,38	2 820,75	2 967,77	3 202,46	3 262,56		
	koszty	2 532,15	2 524,03	2 588,78	2 768,04	2 849,68	3 003,05	3 361,17	3 492,68		
	wynik fin.	-34,74	-13,67	75,72	-44,66	-28,93	-35,28	-158,71	-230,12		
III	przychody	783,12	792,97	833,42	868,89	774,2	779,95	785,79	807,48		
	koszty	870,19	883,30	872,97	843,03	795,39	812,26	826,8	858,03		
	wynik fin.	-87,07	-90,33	-39,55	-56,14	-21,19	-32,31	-41,01	-50,54		
IV	przychody	525,59	516,48	547,75	552,93	606,81	622,8	620,38	615,24		
	koszty	536,33	532,09	549,15	566,53	622,16	628,27	626,1	620,56		
	wynik fin.	-10,74	-15,62	-1,4	-13,6	-15,35	-5,47	-5,71	-5,32		
V	przychody	332,05	333,61	355,29	417,78	440,38	451,64	320,38	322,14		
	koszty	336,93	336,28	344,93	416,43	451,22	455,64	325,75	339,21		
	wynik fin.	-4,89	-2,67	10,36	1,35	-10,84	-4	-5,37	-17,08		
VI	przychody	1 049,88	1 122,54	1 163,08	1 228,77	1 329,48	1 404,33	1 441,15	1 493,79		
	koszty	1 112,06	1 160,59	1 191,25	1 289,63	1 367,45	1 471,15	1 532,81	1 608,68		
	wynik fin.	-62,18	-38,05	-28,17	-60,86	-37,97	-66,82	-91,67	-114,89		
VII	przychody	260,52	261,25	273,24	278,79	284,78	284,1	270,02	270,04		
	koszty	260,91	267,52	267,96	274,26	284,08	288,45	285,79	281,07		
	wynik fin.	-0,39	-6,27	5,28	4,53	0,7	-4,35	-15,78	-11,03		
VIII	przychody	362,61	381,41	402,15	425,61	442,65	465,04	488,52	505,27		
	koszty	365,70	375,48	398,89	414,8	437,35	465,37	490,55	508,86		
	wynik fin.	-3,08	5,93	3,26	10,81	5,3	-0,33	-2,03	-3,60		
IX	przychody	410,68	451,57	515,57	545,88	580,24	612,74	626,84	619,58		
	koszty	364,98	412,68	458,72	511,93	548,51	589,94	620,05	634,44		
	wynik fin.	45,70	38,90	56,85	33,95	31,73	22,8	6,79	-14,86		
X	przychody	380,89	342,26	510,7	581,11	586,92	609,96	639,35	660,48		
	koszty	338,35	345,36	507,01	557,61	582,59	597,85	633,34	669,81		
	wynik fin.	42,54	-3,10	3,69	23,5	4,33	12,11	6,01	-9,33		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS za lata 2005-2012.

Działalność dydaktyczna, jako podstawowy obszar działania tych jednostek, jest obiektem szczególnej troski i stałej kontroli ze strony władz uczelni. Specjalny nacisk kładziony jest na uzyskanie jak najlepszego efektu, przy ograniczonych zasobach.

W grupach I, III, IV i VI badanych jednostek organizacyjnych (tabela 4) stwierdzono stratę na działalności dydaktycznej we wszystkich analizowanych latach (2005-2012). Wartości przychodów z działalności dydaktycznej w szkołach wyższych można stwierdzić, że w grupie I, II, VI i VIII uczelni publicznych następował wzrost przychodów i była to stała tendencja rosnąca w badanym okresie (2005-2012). W pozostałych grupach analizowanych uczelni stwierdzono również wzrost przychodów z działalności dydaktycznej (z wyjątkiem roku 2009 w grupie III, roku 2006 w grupie IV, lat 2011 i 2012 w grupie V, lat 2010 i 2011 w grupie VII, roku 2012 w grupie IX oraz roku 2006 w grupie X). Zwiększające się przychody w tym obszarze wynikają głównie ze stopniowo rosnącej dotacji budżetowej na działalność uczelni publicznych. Zwiększenie to wynika przede wszystkim ze wskaźnika inflacji oraz dokonywanych zmian w algorytmie przyznawania dotacji. Pomimo rosnącej dotacji i w konsekwencji zaewidencjonowanych przychodów o większej wartości, wzrost kosztów w tym obszarze następuje w zbyt dużym zakresie, aby zarządzający szkołami wyższymi ustalali w sprawozdaniach finansowych nadwyżkę przychodów nad kosztami.

Prawidłowo skonstruowana informacja o wyniku finansowym działania uczelni pozwoli na podjęcie odpowiednich działań we właściwym czasie. Adekwatne do ustalonej (rzeczywistej) sytuacji korekty doprowadzą szkoły wyższe do efektywnego gospodarowania ich zasobami. Dodatni wynik z działalności dydaktycznej (jako działalności obciążonej obecnie dużym ryzykiem przekroczenia kosztów z uwagi na stale zmniejszającą się liczbę studentów) pozwoli na bezpieczne planowe działanie doprowadzające do maksymalizacji korzyści ekonomicznych i społecznych.

W tabeli 5 zaprezentowano wartości przychodów, kosztów i wyniku finansowego za lata 2005-2012. W większości analizowanych okresów i grup uczelni stwierdzono wynik finansowy dodatni (z wyjątkiem roku 2012 w grupie I uniwersytety, roku 2006 w grupie III akademie rolnicze, lat 2005 i 2006 w grupie IV wyższe szkoły ekonomiczne, lat 2005 i 2012 w grupie V wyższe szkoły pedagogiczne, lat 2005 i 2008 w grupie VI akademie medyczne, lat 2010-2012 w grupie VII akademie wychowania fizycznego). Uczelnie niepubliczne, analizowane w dwóch grupach, wyższe szkoły ekonomiczne (grupa XI) i pozostałe szkoły wyższe (grupa XII), wykazywały w swoich sprawozdaniach finansowych wynik finansowy dodatni, z wyjątkiem roku 2012 w grupie XI (wyższe szkoły ekonomiczne).

Największe wartości ustalonej straty ogółem stwierdzono w grupie I (uniwersytety) w roku 2012 i w grupie VI (akademie medyczne w roku 2005).

Przychody i koszty w uczelniach publicznych w grupie I, II, VI i IX (w analizowanych latach) charakteryzowały się jednolitą tendencją rosnącą. Największe zmiany w tym zakresie występowały w grupie III, IV i VII. W grupie III (stwierdzono zmniejszenia wartości przychodów w stosunku do lat poprzednich (w latach 2006, 2008 i 2009) oraz wartości kosztów (w dwóch badanych latach 2008 i 2009), w grupie IV (zmniejszenia wartości przychodów w stosunku do lat poprzednich wystąpiły w latach 2006, 2011 i 2012), a wartości kosztów w roku 2012) w grupie VII stwierdzono (zmniejszenia wartości przychodów w stosunku do lat poprzednich w latach 2007, 2010 i 2011 oraz wartości kosztów w dwóch badanych okresach 2007 i 2011).

W uczelniach niepublicznych (tabela 5) w zakresie przychodów i kosztów (w grupie XI) stwierdzono jednolite zmniejszenia ich wartości (w stosunku do lat ubiegłych) od roku 2008 do roku 2012 (który był ostatnim rokiem podlegającym analizie). W okresie od roku 2005-2011 w grupie XII uczelni niepublicznych stwierdzono jednolitą tendencję rosnącą wartości osiąganych przychodów i ponoszonych kosztów. W tej grupie uczelni ostatni badany rok (2012) był pierwszym rokiem, w którym stwierdzono zmniejszenie się wartości przychodów w stosunku do roku poprzedniego.

Tabela 5: Wartość przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego (z uwzględnieniem wszystkich rodzajów działalności: operacyjnej, pozostałej działalności operacyjnej, działalności finansowej i operacji nadzwyczajnych) w grupach szkół wyższych (mln zł)

Grupy szkół wyższych	Lata										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
I	przychody	4 357,10	4 560,72	4 847,34	5 130,81	5 487,68	5 816,98	5 970,90	6 090,46		
	koszty	4 293,06	4 548,95	4 690,62	4 958,24	5 314,04	5 688,53	5 903,17	6 125,02		
	wynik fn.	64,04	11,77	156,72	172,57	173,64	128,45	67,72	-34,55		
II	przychody	3 326,14	3 371,39	3 732,88	3 893,10	4 080,80	4 356,07	4 824,07	4 860,13		
	koszty	3 224,71	3 246,82	3 480,12	3 746,18	3 896,06	4 185,98	4 645,82	4 741,43		
	wynik fn.	101,43	124,57	252,76	146,92	184,74	170,09	178,25	118,70		
III	przychody	1 071,25	1 064,67	1 146,55	1 088,60	1 040,57	1 124,68	1 138,90	1 160,35		
	koszty	1 047,72	1 065,49	1 087,03	1 067,94	1 002,26	1 056,02	1 100,02	1 129,65		
	wynik fn.	23,53	-0,82	59,52	20,66	38,31	68,66	38,88	30,71		
IV	przychody	562,40	562,03	614,21	618,96	664,33	686,26	684,25	672,63		
	koszty	566,15	568,14	603,08	616,62	658,37	672,98	677,52	669,88		
	wynik fn.	-3,75	-6,11	11,13	2,34	5,96	13,28	6,72	2,75		
V	przychody	347,31	353,28	388,09	450,03	478,37	481,1	351,26	358,51		
	koszty	348,39	349,22	369,45	435,25	466,38	473,68	347,56	364,35		
	wynik fn.	-1,08	4,06	18,64	14,78	11,99	7,42	3,7	-5,84		
VI	przychody	1 317,28	1 435,14	1 486,14	1 557,42	1 685,40	1 835,67	1 884,68	1 983,35		
	koszty	1 343,82	1 428,82	1 477,39	1 581,47	1 625,88	1 800,72	1 841,36	1 948,89		
	wynik fn.	-26,54	6,32	8,75	-24,05	59,52	34,95	43,32	34,46		
VII	przychody	282,05	314,64	289,2	297,21	302,27	298,04	290,13	298,76		
	koszty	275,99	307,43	279,11	286,97	292,38	303,56	300,37	301,49		
	wynik fn.	6,06	7,21	10,09	10,24	9,89	-5,52	-10,24	-2,73		
VIII	przychody	373,98	395,65	425,29	468,42	460,12	491,61	510,27	534,87		
	koszty	371,79	383,35	411,79	440,04	445,8	479,64	504,89	528,58		
	wynik fn.	2,19	12,30	13,5	28,38	14,32	11,97	5,38	6,29		
IX	przychody	426,53	468,62	537,39	576,18	615,07	643,99	667,94	669,75		
	koszty	369,32	419,77	468,21	523,29	550,27	598,77	631,58	650,26		
	wynik fn.	57,21	48,84	69,18	52,89	64,8	45,22	36,36	19,49		

Grupy szkół wyższych	Lata										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
X	przychody	499,01	485,55	623,66	709,88	742,55	818,43	867,62	857,77		
	koszty	498,61	464,94	602,96	678,59	719,42	794,48	847,24	842,85		
	wynik fn.	0,39	20,61	20,7	31,29	23,13	23,95	20,38	14,92		
Razem szkoły wyższe publiczne	przychody	12 563,04	13 011,69	14 090,75	14 790,61	15 557,16	16 552,83	17 190,00	17 486,59		
	koszty	12 339,56	12 782,93	13 469,76	14 334,59	14 970,86	16 054,36	16 799,52	17 302,40		
	wynik fn.	223,49	228,76	620,99	456,02	586,3	498,47	390,48	184,19		
Szkoly wyższe niepubliczne											
XI	przychody	1 206,18	1 273,77	1 400,74	1 301,53	1 239,50	1 128,46	1 098,92	1 006,05		
	koszty	1 105,00	1 184,48	1 291,28	1 184,48	1 132,49	1 102,51	1 093,69	1 046,89		
	wynik fn.	101,18	89,30	109,46	117,05	107,01	25,95	5,23	-40,83		
XII	przychody	1 068,51	1 180,18	1 263,88	1 474,86	1 816,86	2 044,69	2 079,21	1 953,90		
	koszty	979,25	1 081,37	1 151,08	1 369,04	1 660,96	1 921,54	2 007,51	1 929,53		
	wynik fn.	89,26	98,81	112,80	105,82	155,90	123,16	71,70	24,37		
Razem szkoły wyższe niepubliczne	przychody	2 274,69	2 453,95	2 664,62	2 776,39	3 056,35	3 173,15	3 178,13	2 959,95		
	koszty	2 084,25	2 265,85	2 442,36	2 553,52	2 793,45	3 024,04	3 101,20	2 976,42		
	wynik fn.	190,44	188,11	222,26	222,87	262,90	149,11	76,93	-16,47		
Razem szkoły wyższe											
Razem szkoły wyższe	przychody	14 837,73	15 465,64	16 755,37	17 567,00	18 613,51	19 725,98	20 368,13	20 446,54		
	koszty	14 423,81	15 048,78	15 912,12	16 888,11	17 764,31	19 078,40	19 900,72	20 278,82		
	wynik fn.	413,92	416,87	843,25	678,89	849,20	647,58	467,41	167,72		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS za lata 2005-2012.

Należy zauważyć, że analiza poszczególnych segmentów wyniku finansowego pozwala prawidłowo ocenić ryzyko funkcjonowania tych jednostek i zobowiąże władze uczelni do działań (m.in. w zakresie kontraktów długoterminowych), doprowadzających do równowagi finansowej szkół wyższych.

4. Zakończenie

W opracowaniu przedstawiono problemy związane z ustalaniem wyniku finansowego w segmentach działania szkół wyższych (ze szczególnym uwzględnieniem obszaru dydaktycznego). Wskazano w nim na obowiązek ustalania wartości przychodów i kosztów odzwierciedlających stopień realizacji zawieranych umów. Ustalono rozwiązania prawne (krajowe i międzynarodowe) obowiązujące w zakresie zadań realizowanych w uczelniach w dłuższym okresie niż 6 miesięcy. Przedstawiono wartość przychodów i kosztów oraz wyniki finansowe z działalności dydaktycznej w określonych grupach uczelni. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Działalność dydaktyczna jako podstawowy obszar działania szkół wyższych powinien być segmentem szczególnej troski ze strony władz uczelni. Szczególną uwagę należy zwrócić na jak najlepszy efekt, przy gospodarowaniu ograniczonymi zasobami. W grupach I, III, IV i VI badanych jednostek organizacyjnych stwierdzono stratę na działalności dydaktycznej we wszystkich analizowanych latach (2005-2012). W wartościach przychodów i kosztów (ogółem) uczelni zawarte są przychody i koszty podstawowych segmentów działania i to te kategorie (ich poziom) powinny podlegać stałej obserwacji i wymagać również systematycznej analizy.
2. W większości analizowanych okresów i grup uczelni stwierdzono wynik finansowy dodatni (z wyjątkiem roku 2012 w grupie I uniwersytety, roku 2006 w grupie III akademie rolnicze, lat 2005 i 2006 w grupie IV wyższe szkoły ekonomiczne, lat 2005 i 2012 w grupie V wyższe szkoły pedagogiczne, lat 2005 i 2008 w grupie VI akademie medyczne, lat 2010-2012 w grupie VII akademie wychowania fizycznego). Uczelnie niepubliczne, analizowane w dwóch grupach, wyższe szkoły ekonomiczne (grupa XI) i pozostałe szkoły wyższe (grupa XII), wykazywały w swoich sprawozdaniach finansowych wynik finansowy dodatni, z wyjątkiem roku 2012 w grupie XI (wyższe szkoły ekonomiczne). Największe wartości ustalonej straty ogółem stwierdzono w uczelniach w grupie I (uniwersytety) w roku 2012 i z grupy VI (akademie medyczne w roku 2005).
3. W szkołach wyższych stwierdzono dużą różnorodność zadań realizowanych na podstawie umów zawieranych na okres dłuższy niż 6 miesięcy. W związku z tym zapisy w polityce rachunkowości (PR) uczelni powinny zawierać szczegółowy opis ustalania wartości przychodów i kosztów w kontekście realizowanych przez te podmioty złożonych długoterminowych umów. Rozwiązania zawarte w PR powinny uwzględniać wymagania krajowych i międzynarodowych rozwiązań w tym zakresie.
4. Pogarszająca się sytuacja finansowa szkół wyższych wymaga stosowania rozwiązań w zakresie pomiaru wyniku finansowego, które w sposób rzetelny pozwolą określić położenie tych organizacji. W związku z coraz trudniejszymi warunkami finansowymi, w jakich funkcjonują uczelnie, właściwa ewidencja długotrwałych umów realizowanych przez te podmioty odgrywa istotną rolę w zarządzaniu nimi. Współmiernie ustalone przychody i koszty pozwalają dostarczać prawidłowej informacji o sytuacji majątkowej, finansowej i o wyniku finansowym danej organizacji i umożliwiają podejmowanie właściwych działań korygujących, które powinny stopniowo doprowadzać do poprawy wyników tych organizacji.
5. Właściwie skonstruowane umowy (zawierane m.in. ze studentami, słuchaczami, uczestnikami kursów i szkoleń), pozwalające zapanować nad płynnością finansową są odpowiednim narzędziem wspierającym działania, doprowadzające do równowagi finansowej, ograniczając konieczność korzystania z zewnętrznych, obcych (zwykle bardzo kosztownych) źródeł finansowania. Ograniczenie ryzyka m.in. w zakresie płynności finansowej wpływa korzystnie na realizację zadań szkół wyższych, których zarządzający będą gotowi do rozliczania się z efektywnie realizowanych zadań.

6. W analizie podstawowego wymiaru funkcjonowania uczelni (działalności dydaktycznej) ujawniony został problem ponoszenia zbyt wysokich kosztów lub osiągnięcia zbyt niskich przychodów w analizowanych jednostkach. Jest to zapewne spowodowane z jednej strony zbyt małymi nakładami (pochodzącymi z budżetu państwa) na szkolnictwo wyższe, a z drugiej zbyt mało efektywnie wykorzystywanymi zasobami, którymi władze uczelni gospodarują. Bez ścisłego nadzoru nad poziomem kosztów realizowanych podstawowych zadań uczelni wprowadzenie programu naprawczego może w przyszłości dotyczyć większości publicznych szkół wyższych w sytuacji, gdy ich podstawowa działalność (głównie dydaktyczna) nie będzie doprowadzona do równowagi pomiędzy przychodami i kosztami w tym zakresie.

Literatura

1. GUS, 2005-2012: *Szkoły wyższe i ich finanse*. Wydawnictwo GUS, Warszawa.
2. Hendriksen Eldon A., Michale F. van Breda, *Teoria rachunkowości*. PWN, Warszawa 2002.
3. Hołda A., *MSR/MSSF w polskiej praktyce gospodarczej*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
4. Kalinowski J., *Kontrakty długoterminowe w praktyce*. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce-Zarząd Główny w Warszawie, Instytut Certyfikacji Zawodowej Księgowych, Warszawa 2012.
5. Krajowy Standard Rachunkowości nr 3, *Niezakończone usługi budowlane*, Dz.Urz. MF.09.16.88 z 31 grudnia 2009.
6. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*. International Accounting Standards Board, Londyn; Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2014.
7. Seredyński R., Szaruga K., Dziedzica M., *Operacje gospodarcze w praktyce księgowe*. ODDK, Gdańsk 2009.
8. *Ustawa o rachunkowości*, (Dz. U. Nr 121, poz. 591 z 29.09.1994 r. z późn. zm.).
9. *Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U. Nr 164, poz. 1365 z 27.07.2005 r.

Summary

THE PROBLEMS OF SETTING THE FINANCIAL RESULT (PROFIT/LOSS) OF TEACHING ACTIVITY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

In the study there are presented the principles applicable in establishing the financial result in a section of teaching tasks. In higher education institutions teaching tasks are carried out based on the agreements signed with students, listeners of the post-graduate education and participants in courses and trainings. The obligation to estimate the value of income and costs reflecting the degree of realisation of those agreements is indicated in the work. Legal regulations, both national and international, being in force as far as tasks realised by higher education institutions in periods longer than 6 months are concerned are also assigned. The work presents the value of income and costs as well as financial results of didactic activity in specified groups of higher education institutions. Determined values covering years 2012-2015 are analysed. Great variety of tasks based on agreements signed for periods longer than 6 months is found among higher education institutions. As far as this matter is concerned, records in academies accounting policy should imply a detailed description of estimating the value of income and costs in the context of complex long-term agreements.

Mirela Romanowska
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstw
Instytut Ekonomii
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

ANALIZA PODMIOTU LECZNICZEGO NA PRZYKŁADZIE SZPITALA SPÓŁKI Z O.O.

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie argumentów przemawiających za inwestowaniem w zdrowie poparte m.in. wydłużającą się długością trwania życia oraz analiza działalności Szpitala spółki z o.o., który udziela świadczeń opieki zdrowotnej. W części empirycznej dokonano oceny otoczenia badanego podmiotu leczniczego, który przeszedł proces restrukturyzacji, identyfikując jego szanse i zagrożenia. Wykorzystując wybrane mierniki analizy wskaźnikowej oceniono jego sytuację finansową pozwalającą na określenie silnych i słabych stron.

* * *

1. Wprowadzenie

Podmiot leczniczy jest przedsiębiorstwem o złożonej strukturze, a system opieki zdrowotnej w Polsce jest jednym z najbardziej złożonych obszarów, który poddawany jest ciągłemu procesowi zmian. Niekorzystna sytuacja finansowa zakładów opieki zdrowotnej nie jest spowodowana wyłącznie błędami w zarządzaniu, ale przede wszystkim silnym uzależnieniem od publicznego płatnika za usługi medyczne, prawie 90% budżetów jednostek ochrony zdrowia stanowią wpływy z Narodowego Funduszu Zdrowia. Szpital publiczny posiada bardzo zróżnicowaną grupę interesariuszy. Do najważniejszych z nich zaliczyć można pacjentów oraz ich rodziny, organy założycielskie, właścicieli, płatników świadczeń (głównie Narodowy Fundusz Zdrowia), organy administracji publicznej kształtujące politykę zdrowotną, pracowników i związki zawodowe, dostawców, usługodawców (media, transport), instytucje finansowe, media oraz społeczność lokalną¹.

¹ M. Hass-Symotiuik, *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 188.

Obowiązujące rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej² wymusza konieczność realizacji programów dostosowawczych oraz prowadzi do przyspieszenia pożądanych zmian restrukturyzacyjnych poszczególnych podmiotów leczniczych. Nadrzędnym celem jest dążenie do uzyskiwania bardziej efektywnych i elastycznych struktur szpitali, które świadczą kompleksową usługę medyczną obejmującą diagnozę, leczenie i wczesną rehabilitację, pozwalająca na szybki powrót do aktywności zawodowej i przywrócenia jakości życia. Czynnikiem determinującym efektywne funkcjonowanie szpitali, których organem założycielskim jest jednostka samorządu terytorialnego są ograniczone zasoby, a w szczególności zasoby finansowe.

Badanym podmiotem jest Szpital spółka z o.o., który został przekształcony w spółkę prawa handlowego na podstawie umowy spółki w październiku 2012 roku. Decyzją Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników w grudniu 2014 roku do spółki przystąpiła Gmina Dębno podwyższając kapitał zakładowy do kwoty 11,6 mln zł (z 1,7 mln zł) Działalność prowadzona jest na podstawie ustawy o działalności leczniczej³ oraz Kodeks Spółek Handlowych⁴. Decyzja o przekształceniu SP ZOZ-u w spółkę kapitałową została podjęta przez Organ tworzący ze względu na sytuację w jakiej znajdował się Szpital od wielu lat pogłębiając swoje zadłużenie.

2. Analiza otoczenia demograficznego

Szpital zlokalizowany jest w Powiecie Myśliborskim (PM) w analizowanym okresie (2011-2013) liczba ludności powiatu systematycznie malała, co na tle innych powiatów woj. zachodniopomorskiego jest zjawiskiem najczęściej występującym (poza powiatem polickim, koszalińskim i kołobrzeskim). Obecnie PM zamieszkuje 67 698 osób, spośród których 39,9 tys. mieszka w miastach, a 27,8 tys. na wsiach. Zmiany w stanie liczby ludności (tzw. *przyrost rzeczywisty*) spowodowane są kilkoma procesami demograficznymi, które dla PM można scharakteryzować następująco:

- ruch naturalny, zobrazowany przyrostem naturalnym, który dla PM w 2013 roku był ujemny i wyniósł (-1,1). Odnotowano tendencję spadkową wobec lat 2011 (0,7) i 2012 (0,3);
- ruch wędrownkowy, zobrazowany *saldem migracji*, który dla PM w 2013 roku był ujemny i wyniósł 156 (odnotowano wzrost w stosunku do roku poprzedniego). Na tle woj. zachodniopomorskiego (ujemne saldo migracji na poziomie -0,6) jest to zły wynik.
- proces suburbanizacyjny - powiat myśliborski nie jest atrakcyjny migracyjnie tak jak na przykład powiat policki czy goleniowski, ale bardziej atrakcyjny niż np. powiat choszczeński.

W PM w latach 2011-2013 niekorzystne tendencje występują we wszystkich wielkościach informujących o demografii, tzn. z dodatniego jeszcze w 2011 i 2012 roku przyrostu naturalnego, w 2013 występuje już ujemny przyrost wynoszący -1,1 (por. tabela1). Wzrosła liczba zgonów z 9,26 w 2011 roku do 10,71. Z kolei wskaźnik zgonów niemowląt na 1000 urodzeń żywych wyniósł w PM w 2013 roku 9,2 i był prawie trzykrotnie wyższy w stosunku do 2012 roku (3,1), a znacznie wyższy niż w 2011 roku (4,4). Analogiczny wskaźnik dla populacji całego województwa wyniósł w 2013 roku 4,99.

² Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 lutego 2011 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2011 r. nr 31, poz. 158).

³ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2013 r., poz. 217).

⁴ Ustawa z dnia 15 września.2000 r. Kodeks Spółek Handlowych, (Dz. U. z 2013 r. poz. 1030).

Tabela 1: Zmiany demograficzne w powiecie myśliborskim w latach 2011-2013

Na 1000 ludności	2011	2012	2013
Zgony	9,26	9,30	10,71
Przyrost naturalny	0,7	0,3	-1,1
Urodzenia żywe	10,0	9,6	9,6
Zgony niemowląt na 1000 urodzeń żywych (promil)	4,4	3,1	9,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: stat.gov.pl/bdl/

Liczba ludności w grupie wieku poprodukcyjnym w 2013 roku wyniosła tu 11328, co stanowiło 16,7 % ogółu ludności powiatu. Tendencja ta jest jednak zwykła, gdyż w roku 2012 było to 16,1% a 2011 - 15,4%. Z kolei ludność w wieku przedprodukcyjnym na przełomie analizowanego okresu spadała do 12 605 osób w 2013 roku. Stanowi ona 18,6 % ogółu ludności powiatu, w 2012 roku -18,9 a w 2011 roku - 19,3% ludności powiatu. W grupie wieku produkcyjnego także odnotowano w analizowanym okresie nieznaczny spadek do liczby 43765 osób, co stanowi 64,6 % ogółu mieszkańców. W roku 2012 odsetek ten wynosił 65%, a w 2011- 65,4%. W tym kontekście wartość współczynnika obciążeń ekonomicznych ludności produkcyjnej w powiecie myśliborskim jest niemal zbieżna z wartością dla województwa (55) i w 2013 roku wyniosła 54,7.

Na tle woj. zachodniopomorskiego ludność Powiatu Myśliborskiego wygląda bardzo reprezentatywnie. Mediana wieku (wiek środkowy) w 2013 roku wyniosła 38,6 lat, co oznacza niewielki jej wzrost wobec lat poprzednich. W podziale na miasto i wieś PM lepiej wypada ludność wiejska – tam mediana wieku wynosi 34,8 lat. Z kolei w miastach mediana wieku to 37,8 lat (por. tabela 2).

Tabela 2: Mediana wieku ludności (wiek środkowy) według płci, podregionów

Wyszczególnienie	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Miasta			Wieś			
				Razem	Mężczyźni	Kobiety	Razem	Mężczyźni	Kobiety	
myśliborski	2012	38,3	36,7	40,2	39,9	37,7	42,4	36,1	35,1	37,1
	2013	38,6	37	40,5	40,2	38,1	42,7	36,4	35,5	37,4

Źródło: Urząd Statystyczny w Szczecinie

3. Analiza otoczenia epidemiologicznego

Głównymi przyczynami zgonów w Polsce, (w tym w PM – por. tabela 3) są choroby układu krążenia i choroby nowotworowe, które stanowią ponad 70% wszystkich zgonów, trzecią grupą przyczyn są urazy i zatrucia (6,2%).

Tabela 3: Zgony według przyczyny w powiecie myśliborskim w latach 2009-2011

Przyczyny zgonu	osoby
Choroby układu krążenia	969
Nowotwory ogółem	419
Choroby powiązane z paleniem tytoniu	182
Zewnętrzne przyczyny zachowania i zgonu	119
Choroby układu oddechowego	120

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informator statystyczny ochrony zdrowia województwa zachodniopomorskiego za 2011,2012,2013 rok*, Urząd Statystyczny w Szczecinie

Prognozy co do dynamiki ludności w PM są niekorzystne (zob. tab. 4). Będzie ją charakteryzowała znacznie niższa dynamika, w porównaniu z najbardziej dynamicznym powiatem polickim i koszaliński. Niestety będzie to systematyczny spadek ludności. W porównaniu z rokiem 2000, przyjętym jako rok bazowy (2000=100), prognoza do roku 2020 mówi o spadku rzędu 3,7%, a do roku 2030 – rzędu 6,9%. Łączny spadek ludności w tym powiecie wyniesie zatem prawie 7%.

Tabela 4: Przewidywana dynamika ludności w Powiecie Myśliborskim

Wyszczególnienie	2010	2015	2020	2025	2030
	2000=100				
Województwo zachodniopomorskie	99,4	98,7	97,5	95,7	93,1
Powiat myśliborski	97,8	97,1	96,3	95	93,1

Źródło: Urząd Statystyczny w Szczecinie

Udział ludności w wieku produkcyjnym w ludności PM ogółem w pierwszym etapie spadnie nieco do 64,2 %, by następnie zmniejszyć się do 58,6% (por. tab. 5). W 2013 roku udział tej grupy ludności w całkowitej populacji PM wynosi 64,3 % .

Najwyższą dynamiką wzrostu wskaźników udziału będzie się charakteryzował wiek poprodukcyjny. Udział tej grup ludności zwiększy się bowiem z 16,1% w 2013 roku do 18,3% w 2015 roku i do 26,1% w 2030 roku. Świadczy to dobitnie o procesie starzenia się społeczeństwa.

Tabela 5: Ludność według ekonomicznych grup wieku w % ogółu populacji

Wyszczególnienie	Wiek przedprodukcyjny		Wiek produkcyjny		Wiek poprodukcyjny	
	2015	2030	2015	2030	2015	2030
Powiat myśliborski	17,5	15,3	64,2	58,6	18,3	26,1

Źródło: Urząd Statystyczny w Szczecinie

Przewiduje się, że największy wzrost udziału osób starszych ma nastąpić ok. 2030 roku. Do 2015 roku największy wzrost liczby ludności nastąpi w grupach wiekowych 65-69 i 60-64 lata. Do 2020 roku nastąpi dynamiczny wzrost liczby ludności w grupach wiekowych 70-74 i 65-69 lat. Ponieważ po 50 roku życia wzrasta liczba zachorowań i związana z tym liczba interwencji medycznych należy przeanalizować, jak będzie kształtowała się liczebność w tej grupie populacji. W 2013 roku ludność w wieku 50 lat i więcej stanowiła 35,8% populacji PM.

Proces starzenia się populacji wynika również z rosnącej przeciętnej długości trwania życia. Ponieważ niedostępne są dane tylko dla PM zaprezentowano w tabeli 6 prognozy dla województwa zachodniopomorskiego. Szacuje się, że prognozy dla PM będą zbieżne.

Tabela 6: Prognoza przeciętnej długości trwania życia do 2050 roku

Wyszczególnienie	Mężczyźni			Kobiety		
	2009	2015	2050	2009	2015	2020
Woj. Zachodniopomorskie	71,0	72,0	82,2	79,5	79,8	87,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Główny Urząd Statystyczny, Studia i Analizy Statystyczne, Warszawa 2014.

Podstawową konsekwencją procesu starzenia się społeczeństwa PM będą zmiany w wolumenie niezbędnych usług zdrowotnych oraz w intensywności i strukturze ich konsumpcji. Dowody empiryczne wskazują, że wraz z wiekiem rośnie intensywność korzystania z usług zdrowotnych sektora publicznego, a także zmieniają się proporcje między chorobami ostrymi i przewlekłymi.

4. Analiza otoczenia społecznego

Obok transformacji demograficzno-epidemiologicznej presja w kierunku ekonomizacji relacji pacjent-usługodawca wynika z przemian psychospołecznych. Nowe oczekiwania pacjentów adresowane pod kątem opieki zdrowotnej są tego przejawem. Wynikają one z jednej strony ze wzrostu stopy życiowej i wykształcenia społeczeństwa oraz postępu w dziedzinie transmisji informacji, a z drugiej ze zmian we wzorcach kulturowych. Globalizacja informacji wraz z globalizacją procesów gospodarczych sprzyja tym samym coraz powszechniejszemu uznawaniu zdrowia za towar, a to będzie stanowiło presję na podnoszenie standardów obsługi pacjenta i podnoszenie postrzeganej (możliwej do ocenienia przez pacjenta) jakości usług medycznych.

Otoczenie społeczne PM to także ruch ludności, który wymuszać będzie przeobrażenia w postawach konsumenckich i zachowaniach rynkowych. W analizowanych latach liczba ludności powiatu myśliborskiego malała. Było to głównie skutkiem procesu suburbanizacyjnego, polegającego na przejmowaniu ludności przez m.in. Szczecin, Gorzów Wlkp. Tabela 7 obrazuje zmiany migracyjne ludności w powiecie myśliborskim na tle województwa zachodniopomorskiego.

Tabela 7: Zmiany migracyjne ludności w powiecie myśliborskim na tle województwa zachodniopomorskiego

Kategorie		2011		2012		2013	
		Powiat myśliborski	Województwo zachodniopomorskie	Powiat myśliborski	Województwo zachodniopomorskie	Powiat myśliborski	Województwo zachodniopomorskie
Napływ	ogółem	713	21817	683	20024	762	21383
	w tym z miast	383	12981	404	12613	385	11604
	w tym z zagranicy	14	749	12	671	11	847
Odpływ	ogółem	980	22672	851	20857	938	22423
	w tym do miast	548	12633	454	11646	564	12341
	w tym za granicę	21	633	30	641	31	1046
Saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt stały	ogółem	-267	-855	-168	-833	-176	-1040
	na 1000 ludności	-3,9	-0,5	-2,5	-0,5	-2,6	-0,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Informacje i opracowania statystyczne. Ludność, ruch naturalny i migracje w województwie zachodniopomorskim w roku 2011, 2012, 2013*, Urząd Statystyczny w Szczecinie.

Powyższe zmiany w otoczeniu społecznym będą wpływały na ujawnienie się zjawiska konsumeryzmu również w obszarze ochrony zdrowia. Wymusi to z kolei konieczność doskonalenia jakości usług medycznych oraz podnoszenia jakości obsługi pacjentów.

5. Analiza otoczenia ekonomicznego

Powiat myśliborski wykazuje się relatywnie wysokim odsetkiem osób zatrudnionych w przemyśle oraz budownictwie oraz pozostałych usługach. Fakt ten nie wpływa pozytywnie na stopień bezrobocia rejestrowanego w PM w odniesieniu do średniej dla woj. zachodniopomorskiego, ponieważ za wyjątkiem roku 2011 jest ono w powiecie wyższe niż średnia dla województwa (por. tab. 8).

Tabela 8: Stopa bezrobocia rejestrowanego (w %) w województwie zachodniopomorskim i powiecie myśliborskim

Stopa bezrobocia rejestrowanego (w %)	2011	2012	2013
Województwo zachodniopomorskie	17,5	18,2	18
Powiat myśliborski	16,3	18,9	18,8

Źródło: Urząd Statystyczny w Szczecinie

Wskaźniki dla roku 2011 wskazują, że powiat myśliborski charakteryzował się niższą o 1,2% stopą bezrobocia niż średnia dla województwa. Kolejne lata dwa lata to już odwrócenie relacji. Stopa bezrobocia w PM wzrasta w 2012 roku do 18,9% tj. o 2,7% punktu procentowego i jest wyższa od średniej dla województwa o 0,7%. W kolejnym roku zarówno w województwie jak i w PM stopa bezrobocia maleje i wynosi odpowiednio 18% i 18,8%.

Analizując ilość ofert pracy w okresie 2011-2013 daje się zauważyć systematyczny ich wzrost z roku na rok (por. tabela 9). Dynamika wzrostu jest zdecydowanie wyższa w województwie zachodniopomorskim (ok. 160% tj. o 60% w roku 2013 w stosunku do 2012 roku) niż w powiecie myśliborskim (120%).

Tabela 9: Ilość ofert pracy ogółem w powiecie myśliborskim na tle województwa zachodniopomorskiego.

Kategoria	2011		2012		2013	
	Powiat myśliborski	Województwo zachodniopomorskie	Powiat myśliborski	Województwo zachodniopomorskie	Powiat myśliborski	Województwo zachodniopomorskie
Oferty pracy	71	836	99	1055	119	1683

Źródło: Urząd Statystyczny w Szczecinie

Aktywność gospodarcza w PM mierzona, ilością zarejestrowanych podmiotów gospodarczych, wykazuje lekko wzrostowy trend i nieco wyższą dynamikę w 2012 roku do zmierzonej dla całego województwa (por. tabela 10).

Tabela 10: Aktywność gospodarcza w powiecie myśliborskim

Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON (stan w dniu 31 XII)	2011	2012	2012 vs 2011 (%)	2013	2013 vs 2012 (%)
Województwo zachodniopomorskie	214584	217045	1,01	219579	1,01
Powiat myśliborski	6631	6788	1,02	6864	1,01

Źródło: Urząd Statystyczny w Szczecinie

Mieszkańcy tego powiatu tworzą relatywnie ubogą populację. To z kolei będzie wpływać na niskie możliwości realizacji potrzeb zdrowotnych finansowanych z dochodów indywidualnych. Zatem podstawowym miejscem zaspokajania potrzeb zdrowotnych populacji PM będą placówki finansowane z funduszy publicznych. Powiat myśliborski, w którym udział wydatków na ochronę zdrowia był w roku 2011 i 2012 prawie dwukrotnie niższy niż w województwie zachodniopomorskim przeznaczył na ten cel nieznacznie większą część budżetu niż średnia wykazana dla całego województwa (por. tabela 11).

Tabela 11: Wydatki budżetów powiatu myśliborskiego i zachodniopomorskiego

Wydatki budżetów powiatów i miast na prawach powiatów na ochronę zdrowia w % ogółu wydatków	2011	2012	2013
Województwo zachodniopomorskie	1,27	1,20	1,06
Powiat myśliborski	0,62	0,69	1,08

Źródło: Urząd Statystyczny w Szczecinie

6. Otoczenie konkurencyjne

Otoczenie konkurencyjne Szpitala spółka z o.o. tworzą wszystkie te podmioty, których oferta usług medycznych jest zbieżna z tą proponowaną przez analizowaną placówkę. Na terenie PM działają dwa szpitale, obsługując *de facto* tę samą populację pacjentów (wyluczając osobnicze preferencje pacjentów związane z bliską lokalizacją). Ponadto na terenie PM działa 30 przychodni oraz 8 praktyk lekarskich świadczących ambulatoryjną opiekę zdrowotną (liczba tych podmiotów na przestrzeni analizowanego okresu pozostawała niezmienna).

Analiza otoczenia Szpitala spółki z o.o. pozwoliła na sformułowanie szans na dalszy rozwój i zagrożeń mu niesprzyjających (por. tab. 12).

Tabela 12: Szanse i zagrożenia w funkcjonowaniu Szpitala spółka z o.o.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> - pomyślnie przeprowadzony proces restrukturyzacji - wzrost liczby ofert pracy w całym analizowanym okresie dowodzi pewności ekonomicznej i ruchu na rynku pracy - akceptacja przez organ samorządu powiatu planów rozwojowych szpitala -relatywnie* duża dynamika liczby mieszkań oddanych do użytkowania na 1000 tys. ludności → trwałość zmian demograficznych wyrażająca się skłonnością do inwestowania w zakup nieruchomości przez nowo przybyłych mieszkańców - bardzo dobre położenie geograficzne i komunikacyjne placówki → atrakcyjny dostęp dla pacjentów spoza powiatu, a nawet regionu i kraju (bliskość do Niemiec) -funkcjonowanie specjalnej strefy ekonomicznej w Kostrzynie przyciągającej inwestycje → perspektywa zmniejszenia bezrobocia w długim czasie -nieznacznie większa niż dla całego woj. Zachodniopomorskiego aktywność gospodarcza w PM mierzona, ilością rejestrowanych podmiotów gospodarczych → więcej miejsc pracy w dłuższej perspektywie 	<ul style="list-style-type: none"> - niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia -prognozowany rosnący wskaźnik obciążeń <i>ekonomicznych ludności produkcyjnej</i> → w przyszłości wpłynie to na zwiększoną konsumpcję usług opieki zdrowotnej określonego typu -konieczność dopasowania oferty usług do zmieniających się trendów epidemiologiczno-demograficznych (np. opieka paliatywna, ZOL, geriatrya) -rosnące wskaźniki nie tylko zgonów, ale i nowych zachorowań z tytułu nowotworów, głównie złośliwych → potrzeba fachowej i szybkiej diagnostyki (potrzeba inwestycji w sprzęt – podnosi to koszty placówki w przypadku finansowania własnego) -duża dynamika wzrostu wskaźników udziału w grupie ludności w wieku poprodukcyjnym (udział tej grupy ludności zwiększy się bowiem z 18,3% w 2015 roku i do 26,1% w 2030 roku) → świadczy to dobitnie o procesie starzenia się społeczeństwa. → konieczność dopasowania i uelastyczenia oferty placówki -rosnąca liczba ludności w grupie 50+ (obecnie 1/3 populacji) zmiany w strukturze i intensywności korzystania z usług medycznych w długim horyzoncie czasowym → można przewidywać wzrost zapotrzebowania na usługi medyczne z zakresu: opieki długoterminowej, opieki opiekuńczo-leczniczej, geriatry i rehabilitacji leczniczej

<p>- stale wzrastająca liczba ofert pracy powodować będzie spadek bezrobocia i wzrost atrakcyjności regionu</p> <p>- rosnące (w stosunku do wydatków całkowitych) wydatki budżetu powiatu na ochronę zdrowia</p> <p>- członkostwo Polski w Unii Europejskiej i możliwość pozyskania znacznych środków na rozwój szpitala</p> <p>- determinacja we wprowadzaniu zmian</p> <p>- wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych</p> <p><i>otoczenie bliższe</i></p> <p>- nieznaczna przewaga konkurencyjna Szpitala w Dębnie nad Szpitalem w Barlinku (renoma kadry, wyższe bezpieczeństwo finansowe)</p> <p>- pozytywne, satysfakcjonujące relacje z pacjentami przekładające się na relatywnie wysoką postrzeganą jakość usług świadczonych przez Szpital w Dębnie)</p> <p>- możliwość rozbudowy szpitala (obiektu)</p> <p>- spójna wizja przyszłości</p>	<p>-postęp społeczny (wysoki wskaźnik urodzeń poza-mażeńskich, konsumeryzm, zwiększony dostęp do informacji) i jego konsekwencje w przeobrażeniach w świadomości ludzi również w obszarze zdrowia i usług z nim związanych → presja na podnoszenie jakości usług medycznych i jakości obsługi pacjenta-klienta (dla placówki oznacza to wzrost kosztów bez przełożenia na wzrost wartości kontraktu z NFZ przy obecnych rozwiązaniach prawnych)</p> <p>- relatywnie wysoka stopa bezrobocia na poziomie 18,8% pomimo dość dużej aktywności inwestycyjnej → spadek finansowej kondycji gospodarstw domowych i co za tym idzie ciężenie preferencji zaspokajania potrzeb zdrowotnych w sektorze finansowanym ze środków publicznych</p> <p>- niedobory kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych</p> <p>-silna konkurencja ze strony Szpitala w Barlinku: dublowanie usług zdrowotnych adresowanych do tej samej ok. 68 tysięcznej populacji PM oraz ok. 7 tys. populacji województwa ościennego (lubuskiego)</p> <p>- konsolidacja świadczeniodawców oferujących usługi ambulatoryjne</p> <p><i>otoczenie bliższe</i></p> <p>- relatywnie niska kultura organizacji</p> <p>- niski poziom utożsamiania się personelu ze szpitalem</p> <p>- niefunkcjonalny rozkład budynku głównego utrudniający właściwe zagospodarowanie powierzchni</p> <p>- potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę techniczną i aparaturę medyczną</p> <p>-nominalnie nierosnący (relatywnie malejący) budżet NFZ (mierzony wysokością kontraktów) na leczenie rozwijającej się demograficznie populacji Powiatu myśliborskiego → w perspektywie i konsekwencji słabsze zaspokojenie potrzeb zdrowotnych populacji objętej opieką</p>
---	---

Źródło: opracowanie własne

7. Ocena sytuacji finansowej

W badanym okresie poziom zadłużenia na skutek zmian własnościowych i wniesionych aportów przez nowego właściciela – powiat myśliborski- uległ znacznie zmianie. Syntetyczny miernik źródeł finansowania znajduje swoje odzwierciedlenie w wielkości wskaźnika zadłużenia. Wielkość tego wskaźnika w latach 2012-2014 przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13: Wskaźnik zadłużenia w latach 2012-2014

Treść	2012	2013	2014
Wskaźnik zadłużenia (%)	93,8	50	13,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Szpitala spółka z o.o.

Wskaźnik zadłużenia w całym badanym okresie wykazuje znaczną tendencję malejącą. Struktura zobowiązań wskazuje na znaczną przewagę zobowiązań krótkoterminowych, w których jedynie w 2014 roku występują bardzo niewielkie kredyty krótkoterminowe.

W ocenie sytuacji kapitałowo – majątkowej przedmiotem szczególnej uwagi jest prawidłowość sfinansowania aktywów trwałych (tabela 14) oraz kapitał pracujący (tabela 15).

Tabela 14: Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym

Treść	2012	2013	2014
Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym	1,77	1,82	1,21

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Szpitala spółka z o.o.

Obliczone wielkości wskaźnika pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym informują o prawidłowym ich sfinansowaniu zgodnym ze złotą zasadą finansową. Aktywa trwałe finansowane są kapitałami własnymi i w 2014 roku nieznacznymi kredytami długoterminowymi.

Tabela15: Kapitał pracujący w latach 2012 -2014

Treść	2012	2013	2014
Kapitał stały	3 262 036	3 009 175,1	11 607 514,56
Aktywa trwałe	1 847 309	1 650 696,12	9 559 601,66
Kapitał pracujący	1 414 727	1 358 478,98	2 047 912,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Szpitala spółka z o.o.

Kapitał pracujący w całym analizowanym okresie jest dodatni z tendencją rosnącą w wielkościach bezwzględnych. Wskazuje to na poprawę płynności finansowej. Wielkość kapitału pracującego należy oceniać na tle zapotrzebowania na kapitał pracujący. Stosowne obliczenia zawarto w tabeli 16.

Tabela 16: Zapotrzebowanie na kapitał pracujący w latach 2012-2014

Lp.	Treść	2012	2013	2014
1.	Zapasy	73 720	170 004,59	178 585,68
2.	Należności krótkoterminowe	880 351	1 674 422,89	1 690 885,54
3.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	203 642	126 739,41	122 743,10
4.	Zobowiązania krótkoterminowe nieoprocentowane	30 899	1 382 646,84	1 526 485,03
5.	Zapotrzebowanie na kapitał pracujący	1 126 814	588 520,05	465 729,29
6.	Kapitał pracujący	1 414 727	1 358 478,98	2 047 912,9
7.	Nadwyżka kapitału pracującego (6-5)	287 913	769 958,93	1 582 183,61
8.	Inwestycje krótkoterminowe	287 914	779 125,48	1 788 746,91
9.	Kredyt bankowy i pożyczki	0	0	27 457,68
10.	Dodatni stan inwestycji krótkoterminowych - płynność netto pozytywna (8-9)	287 914	779 125,48	1 761 289,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Szpitala spółka z o.o.

Porównanie z jednej strony wartości zapasów i należności krótkoterminowych, a z drugiej zobowiązań krótkoterminowych nieoprocentowanych w kolejnych latach wskazuje na mniejsze zaangażowanie dostawców i innych kontrahentów w finansowanie działalności operacyjnej. Występujący coraz wyższy poziom środków pieniężnych (inwestycji krótkoterminowych) powoduje występowanie płynność netto pozytywną.

W tabeli 17 zawarto wybrane wskaźnik analizy finansowej, które wykorzystano w syntetycznej ocenie Szpitala⁵.

Tabela 17: Wskaźniki rentowności, płynności finansowej, sprawności działania i zadłużenia w latach 2012-2014

Treść	2012	2013	2014
Rentowność			
Wskaźnik rentowności sprzedaży	-9,5	-1,97	-3,96
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	-5,8	-2,03	-3,6
Wskaźnik rentowności aktywów	-23	-6,23	-3,68
Płynność finansowa			
Wskaźnik bieżącej płynności finansowej	0,47	1,99	2,44
Wskaźnik szybkiej płynności finansowej	0,38	1,77	2,24

⁵ Większość autorów wymienia te obszar jako typowe. Por. m.in. M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWE, Warszawa 2004, s. 78, oraz T. Waśniewski, W. Skoczyła, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRRwP, Warszawa 2002, s.10 i W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2002, s.21.

Sprawność działania			
Wskaźnik rotacji należności krótkoterminowych	33	46	46
Wskaźnik rotacji zapasów	4	5	5
Wskaźnik rotacji zobowiązań z tytułu dostaw i usług	31	19	23
Poziom zadłużenia			
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	93,8	50	13,72
Wskaźnik wypłacalności	15,24	1,01	0,16
Wskaźnik obsługi długu	-0,6	-5,8	-4,96
Wskaźnik sfinansowania aktywów trwałych	1,77	1,82	1,21

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Szpitala spółka z o.o.

Jak wynika z przedstawionych obliczeń Szpital w badanym okresie jest jednostką nierentowną na każdym z poziomów prowadzonej działalności. Jednak wskaźniki maleją co dowodzi poprawy sytuacji (spadek deficytowości).

Osiągnięte wskaźniki płynności finansowej informują, że deficytowości nie towarzyszy zmniejszenie (brak) płynność finansowej. Mała różnica pomiędzy wielkością przedstawionych wskaźników potwierdza niskie zaangażowanie kapitału w zapasach.

Wyniki wstępnej oceny płynności finansowej na podstawie bilansu potwierdzają wskaźniki sprawności działania. W badanym okresie nie ulega zmianie cykl rozliczeniowy należności krótkoterminowych. Natomiast rośnie cykl rozliczeniowy zobowiązań z tytułu dostaw i usług. Przy dobrej płynności finansowej i posiadaniu kapitału pracującego powyżej zapotrzebowania sytuacja taka nie stanowi zagrożenia niewypłacalnością czy problemami z zapłatą wymagalnych zobowiązań.

Powyższe stwierdzenie wzmacniają dynamicznie malejące wskaźniki zadłużenia. Brak zdolności do spłaty zadłużenia i jego obsługi spowodowany jest osiągnięciem straty netto, której nie równoważy amortyzacja wraz z odsetkami od kapitału.

Ustalone wielkości wskaźników mogą być podstawą syntetycznej oceny, jeżeli wartościom poszczególnych wskaźników przypisze się następującą skalę punktową (tabela 18).

Tabela 18: Syntetyczna ocena sytuacji finansowej Szpitala w latach 2012-2014

Treść	2012	2013	2014
Rentowność			
Wskaźnik rentowności sprzedaży			
poniżej 0,0% 0			
od 0,0% do 3,0% 3	0	0	0
Powyżej 3,0% do 5,0% 4			
powyżej 5,0% 5			
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej			
poniżej 0,0% 0			
Od 0,0% do- 4,0% 3	0	0	0
Powyżej 4,0% do 6,0% 4			
powyżej 6,0% 5			

Wskaźnik rentowności aktywów poniżej 0,0% 0 powyżej 0,0% do 3,0% 3 powyżej 3,0% do 6,0% 5 powyżej 6,0% 4	0	0	0
Płynność finansowa			
Wskaźnik bieżącej płynności finansowej poniżej 0,60 0 powyżej 0,60 do 1,20 8 powyżej 1,20 do 1,70 12 powyżej 1,70 10	0	10	10
Wskaźnik szybkiej płynności finansowej poniżej 0,50 0 Powyżej 0,50 do 0,90 8 powyżej 0,90 do 1,30 13 powyżej 1,30 10	0	10	10
Sprawność działania			
Wskaźnik rotacji należności krótkoterminowych Poniżej 45 dni 3 od 45 dni do 60 dni 2 od 61 dni do 90 dni 1 Powyżej 90 dni 0	3	2	2
Wskaźnik rotacji zapasów poniżej 15 dni 4 od 15 dni do 30 dni 3 od 31 dni do 60 dni 2 od 61 dni do 120 dni 1 121 dni i więcej 0	4	4	4
Wskaźnik rotacji zobowiązań z tytułu dostaw i usług poniżej 30 dni 5 od 31 dni do 60 dni 8 od 61 dni do 90 dni 4 od 91 dni do 120 dni 2 Powyżej 121 dni 0	8	5	5
Wskaźnik ogólnego zadłużenia			
Wskaźnik ogólnego zadłużenia poniżej 30% 10 od 30% do 60% 8 powyżej 60% do 80% 3 powyżej 80% 0	0	8	10

Wskaźnik wypłacalności od 0,01 do 0,50 10 od 0,51 do 1,00 8 od 1,01 do 2,00 6 od 2,01 do 4,00 4 powyżej 4,00, także 0,00 oraz poniżej 0,00 0	0	6	10
Wskaźnik obsługi długu Poniżej 0,80 0 Od 0,80 do 1,00 6 od 1,01 do 1,20 12 od 1,21 do 1,50 15 powyżej 1,50 12			
Wskaźnik sfinansowania aktywów trwałych Poniżej 0,75 0 od 0,75 do 1,00 8 powyżej 1,00 10	10	10	10
Razem ¹ bez wskaźnika obsługi zadłużenia	25	55	61

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie monitorowania i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej szpitali włączonych do sieci szpitali ⁶.

Tabela19: Silne i słabe strony Szpitala spółka z o.o.

Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dynamiczny spadek zadłużenia. 2. Finansowanie aktywów trwałych kapitałami własnymi. 3. Posiadana liczba łóżek stwarza możliwości szerszego świadczenia usług, tworząc tym samym podstawy większej dostępności do fachowej opieki medycznej dla społeczności lokalnej oraz innych pacjentów wybierających usługi medyczne oferowane przez kadre Szpitala. 4. Wzrost sprzedaży dla nieuprawnionych do świadczenia usług medycznych np. usługi laboratorium, usługi Radiologii, poradni specjalistycznych. 5. Szybszy wzrost przychodów, niż kosztów prowadzący do poprawy rentowności. 6. Wysokokwalifikowana oraz stabilna kadra ciesząca się zaufaniem pacjentów. Prawidłowa gospodarka zapasami (utrzymanie stałego cyklu rotacji zapasów -5 dni) 7. Skrócenie okresu windykacji należności od NFZ 8. Uruchomienie Poradni onkologicznej obsługującej także pacjentów spoza województwa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wysokie ryzyko operacyjne prowadzonej działalności, wynikające z wysokich kosztów stałych, jako wynik dużego udziału aktywów trwałych w strukturze majątku. 2. Duże uzależnienie przychodów od wielkości podpisanych kontraktów z NFZ, w konsekwencji prowadzące do niskiego poziomu wykorzystania łóżek. 3. Wydłużenie się cyklu spłaty zobowiązań

Źródło: opracowanie własne

⁶ <http://www2.mz.gov.pl/wwwmz> (data dostępu 20.04.2015)

Przy maksymalnej liczbie punktów 85 (bez wskaźnik obsługi długu) 25 punktów w roku 2012 daje podstawy do bardzo negatywnej oceny. W roku 2013 - 55 punkty pozwalają ocenić pozycję jako dość dobrą. Przy czym najlepsze rezultaty osiągnięto w zakresie sprawności działania i płynności finansowej. Poprawa sytuacji finansowej w roku 2014 odzwierciedlona jest w wartości 61 punktów. Na tę dobrą ocenę składa się na podobnie jak w roku 2013 sprawność działania i płynność oraz występujący w 2014 roku znaczny spadek zadłużenia na skutek wzrostu kapitału własnego będącego następstwem wniesienia aportu przez właściciela. Niepokojącym zjawiskiem jest brak rentowności jednak zauważa się poprawę sytuacji, co prezentują malejące ujemne wskaźniki rentowności Szpitala.

Wnioski końcowe oceny sytuacji finansowej Szpitala zestawiono jako silne i słabe strony w tabeli 19.

8. Zakończenie

Wzrost świadomości społeczeństwa pragnącego usług medycznych na najwyższym poziomie oraz trudna sytuacja finansowa wielu szpitali w Polsce to główne przyczyny wzrostu zainteresowania pomiarem efektywności działań placówek tego typu. W związku z tym, że Szpital jest instytucją specyficzną, gdzie „produktem” jest dobro najcenniejsze – zdrowie i życie ludzkie, którego nie można w żaden sposób przeliczyć na pieniądze należałoby poza analizą finansową dokonywać, także pomiaru efektywności w aspekcie społecznym, który oprócz można na koncepcji stakeholders. Pacjenta jako klienta interesuje skuteczność i jakość świadczonych przez Szpital usług zaś podmiot leczniczy jako jeden z uczestników rynku musi uwzględniać przy planowaniu i działalności operacyjnej te same uwarunkowania i czynniki wpływające na jego szanse przetrwania i rozwoju. Zasadniczym problemem będącym efektem wcześniejszych rozwiązań systemowych (lub ich brakiem) w zakresie ochrony zdrowia jest brak środków i konsekwencje z tego płynące, czyli niedofinansowanie całej infrastruktury. W Programie UE Zdrowie na rzecz Wzrostu Gospodarczego 2014-2020⁷ wskazuje się, że zdrowie może stać się korzystną inwestycją, a nie kosztem⁸. Ponadto badania przeprowadzone dotychczas w 22 krajach UE wskazują, że straty przypisane do zdrowia jako dobra inwestycyjnego szacowane są na około 1,4% PKB co w wielkościach bezwzględnych stanowi około 141 mld euro rocznie⁹. Powyższe argumenty przemawiają za inwestowaniem w zdrowie, w tym w placówki medyczne istotne jest jednak gdzie mają one powstawać, w oparciu o jaką infrastrukturę i co najważniejsze w jaki sposób i z jakich źródeł będą finansowane.

Literatura

1. Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2002.
2. Hass-Symotiuł M., *System pomiaru i oceny dokonanej szpitala*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
3. *Informacje i opracowania statystyczne. Ludność, ruch naturalny i migracje w województwie zachodniopomorskim w roku 2011, 2012, 2013*, Urząd Statystyczny w Szczecinie.
4. *Informator statystyczny ochrony zdrowia województwa zachodniopomorskiego za 2011, 2012, 2013 rok*, Urząd Statystyczny w Szczecinie.

⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia programu „Zdrowie na rzecz wzrostu gospodarczego: trzeciego wieloletniego programu działań UE w dziedzinie zdrowia na lata 2014-2020, KOM(2011) 709, Bruksela 2011, art.2.

⁸ Szerzej na temat argumentów przemawiających za inwestowaniem w zdrowie, w: *Opieka zdrowotna. Zagadnienia ekonomiczne*, red. naukowa I. Rudawska, E. Urbańczyk, Difin, Warszawa 2012, s. 59 oraz M. Suhrcke, M. McKee, e.a., *The contribution of health to the economy in the European Union*, Health & Consumer Protection Directorate-General European Commission, Luxembourg 2005.

⁹ J. P. Mackenbach, W. J. Meerdink, A. E. Kunst, *Economic implications of socio-economic inequities in health in the European Union*, Health & Consumer Protection Directorate-General European Commission, Luxembourg 2007, s. 41.

5. Mackenbach J.P., Meerding W.J., Kunst A.E., *Economic implications of socio-economic inequities in health in the European Union*, Health&Consumer Protection Directorate-General European Commission, Luxemburg 2007.
6. *Opieka zdrowotna. Zagadnienia ekonomiczne*. red. naukowa : I. Rudawska, E. Urbańczyk, Difin, Warszawa 2012.
7. *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Główny Urząd Statystyczny, Studia i Analizy Statystyczne, Warszawa 2014.
8. *Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 lutego 2011 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej* (Dz. U. z 2011 r. nr 31, poz. 158).
9. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWE, Warszawa 2004.
10. Suhrcke M., McKee M., e.a., *The contribution of health to the economy in the European Union*, Health & Consumer Protection Directorate-General European Commission, Luxembourg 2005.
11. *Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej* (Dz. U. z 2013 r., poz. 217).
12. *Ustawa z dnia 15 września.2000 r. Kodeks Spółek Handlowych*, (Dz. U. z 2013 r. poz. 1030).
13. Waśniewski T., Skoczylas W., *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRRwP, Warszawa 2002.

Summary

THE ANALYSIS OF A HEALTHCARE ENTITY BASED ON THE EXAMPLE OF THE HOSPITAL SP. Z O.O. [LTD.]

The aim of this article is to present the arguments for an investment in health supported by the increase in the average life expectancy, and the analysis of the hospital sp. z o.o. [Ltd.] providing healthcare services. In the empirical part the author assesses the entity's environment, identifying its opportunities and risks. Its financial situation is evaluated by applying the selected measures of ratio analysis, allowing to identify its strengths and weaknesses.

Monika Odlanicka-Poczobutt
Instytut Zarządzania i Administracji
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

ELEMENTY TEORII ROZWOJU ENDOGENICZNEGO – WSTĘPNA ANALIZA UJEĆ MODELOWYCH NA PRZYKŁADZIE SĄDOWNICTWA POWSZECHNEGO

Streszczenie

Zgodnie z teorią rozwoju endogenicznego występują trzy założenia: postęp techniczno-organizacyjny nie jest wcale egzogeniczny; zamiast prostej liczby pracujących, występuje kapitał ludzki; kapitał ludzki i fizyczny może być wykorzystywany w sposób bardziej lub mniej efektywny. W artykule podjęto próbę wykorzystania elementów teorii do ogólnej analizy sądownictwa powszechnego na tle pojęć instytucjonalizmu, równowagi instytucjonalnej, dóbr publicznych oraz efektywności instytucji. Przedstawiono również ocenę działalności instytucji w Polsce wg CBOS oraz scharakteryzowano pojęcie zależności od ścieżki (path dependence) oraz problematyki kosztów transakcyjnych w ujęciu modelowym w odniesieniu do polskiego sądownictwa powszechnego.

1. Wprowadzenie

Zmiany systemowe, które dokonują się w Polsce od kilkunastu mają istotny wpływ na reformowanie całej polskiej gospodarki. Restrukturyzacja jest z pewnością nieodłącznym fragmentem przekształceń polskiej gospodarki i jednocześnie jedną z najbardziej skutecznych metod wprowadzania zmian.¹ Pod pojęciem restrukturyzacji rozumieć należy każdą istotną zmianę w ramach struktury zasobów (np.

¹ Zakrzewska – Bielawska A., *Przyczyny podjęcia restrukturyzacji na przykładzie dużych przedsiębiorstw* [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*, seria Monografie Politechniki Łódzkiej, Politechnika Łódzka, Łódź 2003, s. 438-446.

w zakresie produkcji, finansowania, inwestycji, organizacji, kadr itp.) i metod funkcjonowania organizacji, prowadzącą do jej odnowienia i wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych.²

Istotne zmiany systemowe mają wpływ zarówno na przedsiębiorstwa, jak i instytucje, mające istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego. Zainteresowanie pojęciem instytucji w literaturze traktowane jest jako powrót do klasyków teorii ekonomii takich jak A. Smith, czy D. Ricardo, gdzie analizy systemu ekonomicznego były prowadzone w kontekście instytucjonalnym i historyczno-ewolucyjnym.³ Termin „ekonomia instytucjonalna”, który wywodzi się od amerykańskiego instytucjonalizmu początku XX wieku propagowanego przez m.in. T. Veblena i J. R. Commonsa,⁴ mimo pewnych cech wspólnych, jak potrzeba historycznego kontekstu analiz ekonomicznych, krytyka nadmiernie sformalizowanych modeli, dezaprobatą dla podejścia „równowagowego” itd., ujawnił różnice podejść.⁵ U J.R. Commonsa podstawowe znaczenie mają instytucje formalne, tworzone bardziej odgórnie niż wynikające z oddolnej interakcji podmiotów i jednostek. Dla T. Veblena szczególnie istotne są relacje między zmianami techniczno-technologicznymi a inercją systemu instytucjonalnego.⁶

Instytucje mogą zarówno hamować rozwój jak i mu sprzyjać, co funkcjonuje w literaturze jako *endogeniczna zmiana instytucjonalna*. W odniesieniu do obu teorii zarówno ewolucja wraz z mechanizmami naturalnej selekcji i historyczną zmiennością analiz ekonomicznych, jak i znaczenie społecznych ram działalności gospodarczej (ang. *collective action* - działania kolektywne) tworzą przesłanki dla tworzenia prawa i norm zwyczajowych. Zjawiska kolektywnej aktywności dotyczą funkcjonowania firm, administracji państwowej, stowarzyszeń, związków zawodowych. Dotyczą zatem również sądów, jako istotnych dla każdego państwa instytucji, zgodnie z monteskiuszowską teorią trópodziału władzy. Docenianie wagi tych instytucji w społecznym procesie gospodarowania oraz określanie struktury bodźców w procesie wymiany gospodarczej, politycznej czy społecznej - w istotny sposób kształtuje sposób ewolucji społeczeństw w czasie i stanowi klucz do zrozumienia zmian historycznych.⁷

Celem artykułu była próba wykorzystania elementów teorii do ogólnej analizy sądownictwa powszechnego na tle pojęć instytucjonalizmu, równowagi instytucjonalnej, dóbr publicznych oraz efektywności instytucji. Analizę powiązano z oceną działalności instytucji w Polsce wg badań CBOS oraz pojęcia zależności od ścieżki (ang. path dependence). Podjęto także rozważania dotyczące problematyki kosztów transakcyjnych w ujęciu modelowym w odniesieniu do polskiego sądownictwa powszechnego.

2. Instytucjonalizm, równowaga instytucjonalna a dobra publiczne

Podejście instytucjonalne podkreśla potrzebę łącznego rozpatrywania zagadnień ekonomicznych i społecznych, nie zaś ich sztucznego przeciwstawianie sobie. Oznacza to także zachowanie właściwych proporcji między modelowaniem a opisem konkretnej rzeczywistości. Wielu przedstawicieli nurtów ekonomii instytucjonalnej krytykuje konstruowanie modeli ekonomicznych o uniwersalnych, ponadczasowych prawidłowościach. Procesy gospodarowania nie dokonują się poza historycznym i społecznym kontekstem; dokonują się one w ramach konkretnych instytucji.⁸

² Bethel J.E., Liebeskind J., *The effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring*, Strategic Management Journal, Vol. 12 / 1993, s. 15-31.

³ Nelson R.R., Sampat B.N., *Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance*, „Journal of Economic Behaviour and Organization”, January, vol.44, 2001.

⁴ Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994, s. 710-711.

⁵ Hodgson G.M., *John R. Commons and the Foundations of Institutional Economics*, Journal of Economic Issues, vol. 37, nr 3, 2003.

⁶ Por. Staniek Z., *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 1-27.

⁷ North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994, s. 3.

⁸ Staniek Z., *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 1-27.

Nowa ekonomia instytucjonalna wyodrębniła dwa ogólne kierunki badań, jeden rozwijający tradycyjny instytucjonalizm – **nowy instytucjonalizm**, drugi łączący podejście instytucjonalne z ekonomią neoklasyczną – neoklasyczna ekonomia instytucjonalna (**neoinstytucjonalizm**).⁹ Dla neoinstytucjonalizmu punktem wyjścia są interesy jednostek, dla nowego instytucjonalizmu równie ważne są interesy zbiorowości (grup, społeczeństwa). W neoklasycznej ekonomii instytucjonalnej zachowania zgodne z własnym interesem są zachowaniami racjonalnymi, których celem jest maksymalizacja użyteczności. W dążeniu do tej maksymalizacji należy także uwzględniać czynniki ograniczające tradycyjne rozumienie racjonalności zachowania. Spór dotyczy egzo lub endogeniczności zmian instytucjonalnych. W instytucjonalnym ujęciu neoklasycznym szczególnie znaczenie przywiązuje się do rozwiązań prawno-organizacyjnych w ramach przedsiębiorstw, innych podmiotów czy państwa, zaś w ujęciu nowego instytucjonalizmu do otoczenia instytucjonalnego podmiotów gospodarczych. Podkreśla się znaczenie stabilności działań zrutynizowanych i adaptacyjności rozwiązań instytucjonalnych sprawdzonych w przeszłości. Ważna jest przy tym kwestia komplementarności i substytucyjności rozwiązań instytucjonalnych.

Dorobek głównego nurtu ekonomii stanowi w instytucjonalizmie o odrzuceniu tezy o neutralności i egzogeniczności instytucji dla wzrostu gospodarczego i funkcjonowania gospodarki.¹⁰ Instytucje mają wpływ tak na akumulację kapitału rzeczowego i ludzkiego jak i produktywność czynników produkcji. Dotyczy to takich instytucji jak: instytucje rynkowe, instytucje państwa, system demokracji politycznej, prawa własności, koszty transakcyjne, kapitał społeczny czy zjawiska korupcji i inne. Pomiedzy wzrostem a instytucjami występują sprzężenia zwrotne. Lepszym instytucjom sprzyja korzyści skali, stąd kraje rozwinięte w rozwoju są w sytuacji korzystniejszej niż kraje mniej rozwinięte. W krajach bogatszych łatwiej też o zapewnienie niezbędnej komplementarności systemu instytucjonalnego.¹¹

Ekonomiczne prawidłowości są historycznie zmienne wraz z zaistnieniem nowych faktów społecznych. Zachowanie więzi i powiązań pomiędzy różnego rodzaju instytucjami, które składają się na pojęcie **równowagi instytucjonalnej** sprzyja funkcjonowaniu systemu ekonomicznego niejako niezależnie od jego ogólnej efektywności i poziomu równowagi/nierównowagi gospodarczej. Może zatem być czynnikiem utrzymującym względną stabilność rozwiązań systemowych, pomimo przejawów ich nieefektywności.

Istotą równowagi instytucjonalnej jest zachowanie właściwych proporcji między systemowym konstruktywizmem a oddolnymi zmianami o charakterze spontanicznym. Równowaga ta wyraża się w takim zbiorze instytucji i ich powiązaniach, które pozwalają realizować podstawowe funkcje systemu instytucjonalnego. Wiele instytucji charakteryzuje względna stabilność i chęć trwania niezależnie od zmian środowiska społeczno-ekonomicznego i politycznego. Dotyczy to zwłaszcza instytucji bazowych, podstawowych dla systemu instytucjonalnego, których przykładem jest niewątpliwie sądownictwo. Instytucje bazowe regulują funkcjonowanie i rozwój całego systemu ekonomicznego i społeczno-politycznego.¹²

Z działaniem sądów wiążą się mechanizmy samoutrwalaania instytucji (o pewnej inercji) skutecznie blokujące niezbędne zmiany, w tym zmiany o charakterze konstruktywistycznym. Konstruktywizm instytucjonalny charakteryzuje bardziej kraje o niższym poziomie rozwoju (w tym kraje transformacji), gdzie wiele instytucji formalnych - głównie regulacji prawnych zostało wdrożonych przez decyzje władz centralnych. Doświadczenia oraz potrzeby podmiotów gospodarczych funkcjonujących na poszczególnych rynkach wskazują na dalszą ewolucję instytucji, gdzie dokonywane wybory w coraz

⁹ Ratajczak M.: *Instytucjonalizm – wzbogacenie czy alternatywa ekonomii głównego nurtu (w): Ład instytucjonalny w gospodarce* (red. Polaszkiwicz B., Boehlke J.), Wydaw. Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń, 2005.

¹⁰ Staniek Z., *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 1-27.

¹¹ Meier G.: *The Old Generation of Development Economists and The New, (w): Frontiers of development Economics. The Future in Perspective*, red. G. Meier, J. Stiglitz, World Bank – Oxford University Press, Oxford-New York, 2001, s. 24.

¹² Stankiewicz W.: *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu.*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa, 2005, s. 40-41.

większym stopniu mają charakter oddolny i opierają się o kryteria ekonomicznej efektywności – w tym na oszczędzaniu sumy kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych.

Istotne znaczenie ma tu rola państwa. Zadaniem państwa pozostaje współkształtowanie efektywnego systemu instytucjonalnego w całej gospodarce i na poszczególnych rynkach. Z wyborami instytucjonalnymi wiążą się konflikty interesów różnych grup i jednostek; znaczenie ma tu faktyczna i formalna siła tych interesów – ulegająca zmianom w czasie. Charakter struktur organizacji hierarchicznych kształtuje zwyczaje podmiotów gospodarczych. Zwyczaje (zależne także od tradycji kulturowych) i niepisane reguły postępowania jednostek mogą być stosowane w praktyce w bardziej lub mniej zróżnicowanych społeczeństwach. Zwyczaje i normy wpływają z kolei na sposób funkcjonowania rynków i państwowych struktur regulacyjnych.¹³

Infrastruktura ta stanowi swoistego rodzaju potencjał umiejscowiony w sieciach relacji społecznych podlegającym procesom stopniowej instytucjonalizacji i formalizacji. Związane z tym efekty sieciowe w powiązaniu z dodatnimi efektami zewnętrznymi tworzą warunki dla funkcjonowania firm w obszarze rosnących korzyści skali produkcji i towarzyszących temu występowaniu zjawisk równowagi wielopunktowej. To zaś rodzi problem wdrażania rozwiązań instytucjonalnych godzących interesy firm z interesem ogólnym gospodarki jak np. odpowiednie zmiany w prawach własności intelektualnej. Przeciwdziałać temu mogą różnego rodzaju grupy interesu, zwłaszcza związane z „tradycyjną, niesieciową gospodarką”.

W analizach mikroekonomicznych podkreśla się korzyści ze stosowania mechanizmu rynkowego. Zwraca się jednak również uwagę na zjawiska „*market failures*”, w tym problem zawodności rynku w dostarczaniu **dóbr publicznych**. Dobra publiczne charakteryzuje: brak konkurencyjności tj. możliwość konsumowania dobra przez wszystkich chętnych; brak możliwości wykluczenia, co wynika z niedookreślenia praw własności; duże koszty ewentualnego wykluczenia (koszty transakcyjne); występowanie silnych efektów zewnętrznych; duże koszty stałe i zerowe koszty krańcowe; dominacja niekooperacyjnych zachowań; trudności z ujawnianiem preferencji podmiotów; brak cen rynkowych, finansowanie z przychodów podatkowych; dystrybucja dóbr przez budżet publiczny. Mechanizm rynkowy nie jest w stanie ujawnić preferencji konsumentów w stosunku do tych dóbr. Zawodność rynku stanowi przesłankę dostarczania dóbr publicznych przez państwo. Czyste dobra publiczne jak np. zapewnienie ochrony prawnej przez sądy czy obrona narodowa są bezpośrednio dostarczane przez państwo i finansowane przez podatki, gdyż sektor prywatny nie jest w stanie ich dostarczać. Inne dobra (tzw. quasi-dobra o możliwości wyłączenia, niekiedy utożsamiane z usługami użyteczności publicznej) podlegają wyborom np. w formie zamówień publicznych lub w formie partnerstwa publiczno-prywatnego.¹⁴

Zakres stosowania norm i reguł zależy od zgodności charakteru reguł z dominującym w społeczeństwie systemem wartości. Monitorowanie i karanie to domena instytucji państwowych. Warunkiem efektywnego funkcjonowania rynków jest spójność systemu norm formalnych, kierunkowej zgodności z nimi norm nieformalnych i skuteczne oraz szybkie egzekwowanie prawa przez instytucje państwowe. Wysoki kapitał społeczny to zdolność do efektywnej koordynacji i kooperacji podmiotów oraz obniżania kosztów transakcyjnych. Kapitał społeczny jest substytucyjny względem wielu instytucji formalnych. Im większa skłonność do przestrzegania prawa tym mniejsza potrzeba uregulowań prawnych wielu obszarów aktywności ludzkiej.¹⁵

Badania systemów ekonomicznych wskazują na niezbędne rozwiązania instytucjonalne, zawsze dostosowane do kultury i doświadczeń danego społeczeństwa. W gospodarce rynkowej nie ma jednego, uniwersalnego wzorca rozwiązań instytucjonalnych. Decydujące znaczenie ma również rola norm konstytucyjnych. Prawa własności prywatnej nie znajdują zastosowania w każdym obszarze gospodarki

¹³ Noga A.: *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009, s. 91.

¹⁴ Por. Williamson O.E., *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature”, Vol.38, 2000, s. 596-613.

¹⁵ Todaro M., Smith S., *Economic Development*, Addison Wesley, Boston, 2002.

np. w sferze dóbr publicznych, dóbr społecznie pożądaných czy w sektorach gospodarki uznanych za strategicznie ważne. W obszarach tych koszty stanowienia i ochrony praw własności prywatnej mogą bowiem przewyższać oczekiwane korzyści. Te wysokie koszty usprawiedliwiają państwową regulację lub/i istnienie względnie trwałych przedsięwzięć sektora publicznego, w tym państwowego.

Dla efektywnej alokacji i ochrony praw własności duże znaczenie ma charakter państwa i interwencje czy regulacje z nim związane. W większości krajów świata prawa własności i ich ochrona stanowią jedną z głównych norm konstytucyjnych.¹⁶ Badania empiryczne potwierdzają związki efektywności gospodarczej z charakterem systemu instytucjonalnego, w tym rozwiązań konstytucyjnych.¹⁷ Zagadnieniami tymi szczegółowo zajmuje się ekonomiczna teoria regulacji np. model S.Peltzmana.¹⁸ Model ten opiera się o założenie maksymalizacji użyteczności wszystkich podmiotów. Silne państwo (co nie znaczy duże) to państwo skutecznie realizujące założone cele oraz egzekwujące istniejące prawo. Państwo stanowi jednocześnie podmiot dążący do realizacji interesu publicznego i pełniący rolę arbitra w grze sprzecznych interesów ekonomicznych. Analiza tych interesów jest przedmiotem zainteresowania różnych teorii jak np. teorii M. Olsona.¹⁹

3. Teoria wzrostu endogenicznego

Od pewnego poziomu rozwoju instytucje tworzone są głównie w sposób endogeniczny. W modelu endogenicznego wzrostu występują trzy zjawiska: • postęp techniczno-organizacyjny nie jest wcale egzogeniczny. Na tempo rozwoju technologii wpływa polityka państwa (np. zachęcanie do wydatków na badania i rozwój, czyli B+R), ostra konkurencja rynkowa i wysoki rozwój rynku kapitałowego, sprzyjający innowacyjnym formom finansowania ryzykownych inwestycji; • zamiast prostej liczby pracujących, należy patrzeć na kapitał ludzki. Kapitał ludzki akumuluje się tak samo jak fizyczny, wymaga więc inwestycji. Pracownik wcale nie jest równy pracownikowi: o jego produktywności decyduje zdrowie, edukacja, doświadczenia, zdolność do dostosowania się do nowych technologii; • kapitał ludzki i fizyczny (maszyny) może być wykorzystywany w sposób bardziej lub mniej efektywny. Jeśli ludzie nie mają właściwych motywacji, wysokie inwestycje mogą być marnowane, np. w systemie gospodarczym, który nie tworzy zachęt do przedsiębiorczości, lub w którym nie stworzono dostatecznie stabilnych ram prawnych regulujących działalność gospodarczą, kapitał ludzki nie będzie w pełni wykorzystywany (działo się tak w przypadku gospodarek komunistycznych). W modelach endogenicznych wzrost gospodarczy opisany jest procesem inwestowania w rozwój czynników produkcji z jednej strony, z drugiej zaś procesem „uczenia się” sposobów najbardziej efektywnego wykorzystania tych czynników. W takiej sytuacji tzw. realna konwergencja (tzn. zbliżenie poziomów PKB na mieszkańca) nie może być zagwarantowane w każdym przypadku - kraj ubogi, lecz stosujący złą politykę gospodarczą i nie inwestujący w rozwój kapitału ludzkiego, może rosnać wolniej od kraju bogatszego. Ważną rolę w zapewnieniu warunków dla stabilnego wysokiego wzrostu ma też stabilność społeczna i polityczna.

Poszukiwanie lepszych rozwiązań, jest tym intensywniejsze im bardziej zaczyna dominować przekonanie o wadach istniejących rozwiązań instytucjonalnych. Poszukiwania mają charakter heurystyczny, w oparciu o rutynizowane sposoby postępowania, stanowiące odbicie nagromadzonej wiedzy oraz elementy przypad-

¹⁶ Buchanan J.M., Tullock G., *The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1997.

¹⁷ Scully G.W., *Constitutional Environments and Economic Growth*, Princeton UP, 1992.

¹⁸ Sztaba S., *Ekonomiczna teoria regulacji w świetle doświadczeń polskiej transformacji (w) Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – teoria i praktyka* (red. U. Zagóra-Jonszta), Wyd. AE Katowice, Katowice, 2006, s. 239-243.

¹⁹ Por. Olson M.: *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, New Haven, Yale University Press, 1982.

kowe, na zasadzie metody prób i błędów.²⁰ Utworzona matryca instytucjonalna o różnego rodzaju więziach i współzależnościach oraz przepływach dóbr, pieniądza i informacji stanowi zbiór bazowych instytucji ukształtowanych w procesie historycznym, a powstawanie nowych instytucji wzbogaca jej spójność poprzez elastyczne dostosowywanie się do zmian technologicznych, demograficznych, kulturowych i szoków systemowych.²¹ Rodzaj uzyskiwanej równowagi zależy głównie od: układu interesów, stosowanych gier strategicznych i uwarunkowań strukturalnych.²²

W sądownictwie powszechnym utrzymywana dotąd równowaga instytucjonalna wynikała ze względnej stabilności otoczenia instytucjonalnego podmiotów gospodarczych w warunkach zmiennych uwarunkowań. Jej istotą była równowaga koordynacyjna w ujęciu G.M. Hodgsona²³, którą charakteryzuje stan braku chęci zmiany istniejących strategii postępowania i oczekiwanie podobnej tendencji u innych podmiotów. Równowaga koordynacyjna zakłada brak chęci zmiany preferencji jednostek lub ich zmian w sytuacji oczekiwania korzyści z zachowań kooperacyjnych – dotychczas niewystępujących.

Zakłada się względną trwałość istniejących instytucji (zarówno efektywnych jak i nieefektywnych), co wynika głównie z:

- trudności w koordynacji zmian oczekiwań podmiotów gospodarczych przy określonych stanach świadomości społecznej,
- zgodności i niezgodności instytucji formalnych i nieformalnych (również instytucji-organizacji) w tym problemu proporcji w relacji regulacja-deregulacja,
- utrzymywanie się równowagi koordynacyjnej grup interesu w odniesieniu do precyzowania treści interesu publicznego,
- zjawisk zależności od ścieżki (path dependence).²⁴

Czynniki te mogą sprzyjać swoistego rodzaju inercji instytucjonalnej, która nie sprzyja procesom rozwoju i wzrostu. Stabilność systemu instytucjonalnego z jednej strony służy zmniejszaniu ryzyka i niepewności w gospodarowaniu, z drugiej zaś może być wyrazem oddziaływania sił przeciwnych niezbędnym reformom i zmianom. Znaczenie ma tu także poziom rozwoju. Lepsze instytucje służą rozwojowi, choć jednocześnie wyższy poziom rozwoju sprzyja lepszym instytucjom. Sądownictwo krajów Europy Zachodniej ma przewagę nad polskim sądownictwem, choćby z powodu wielkości PKB i poziomu dotacji. Kraje wyżej rozwinięte mają z reguły efektywniejsze systemy instytucjonalne – przy założeniu *ceteris paribus*. Wynika to zarówno z wykorzystania efektów skali jak i niezbędnej komplementarności rozwiązań instytucjonalnych. Korzyści skali dotyczą także systemu instytucjonalnego, gdyż o efektywności wielu instytucji przesądza wielkość zawieranych transakcji. Korzyści skali w postaci obniżenia kosztów regulacji pozwalają na obniżanie kosztów transakcyjnych, co z kolei jest przejawem efektywności systemu instytucjonalnego. W warunkach płytkich rynków koszty regulacji są wysokie i rynki funkcjonują w sposób mniej efektywny.

²⁰ Lissowska M.: *Instytucjonalne ramy polityki gospodarczej (w): Polityka Gospodarcza. Teoria i realia* (red. J. Stacewicz), SGH, Warszawa, 2008, s.23.

²¹ Hockuba Z.: *Nowa ekonomia instytucjonalna – czy zdominuje nasze myślenie o rozpoczynającym się stuleciu?, (w): Czy ekonomia nadąga za wyjaśnianiem rzeczywistości?* (red. A. Wojtyła), VII Kongres ekonomistów Polskich, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa, 2001, s. 45.

²² Aoki M.: *Toward a Comparative Institutional Analysis*, The MIT Press, Cambridge-Mass., London, 2001.

²³ Hodgson G.M.: *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*, Routledge, London, 2004.

²⁴ Staniek Z., *Problemy względnej trwałości systemu instytucji w badaniach statutowych „Czynniki sprawcze, mechanizmy i granice rozwoju gospodarczego”* (pod kier. M. Garbicz), Warszawa, SGH, 2010.

4. Efektywność instytucji

Efektywny system instytucjonalny wymaga spójnego układu instytucji zwiększających stopień adaptacji systemu ekonomicznego jako całości. Z efektywnością systemu instytucjonalnego wiąże się złożone teoretycznie zagadnienie wzajemnych relacji „efektywności ekonomicznej” (np. optimum Pareto), „efektywności społecznej” (funkcja dobrobytu społecznego) i „efektywności politycznej” (np. równowaga oddziaływania grup interesu, trwałość władzy w warunkach demokratycznych wyborów). Im bogatsza infrastruktura instytucjonalna tym wyższa efektywność gospodarowania, w tym efektywność adaptacyjna. Ograniczona racjonalność podmiotów i dominujące zwyczaje mają decydujący wpływ na podejmowane wybory i reguły współpracy (zawieranie kontraktów) w kierunku „lepszyc” rozwiązań. Te „lepsze” rozwiązania stanowią przejaw efektywności adaptacyjnej systemu instytucjonalnego.²⁵ Efektywność adaptacyjna to zdolność systemu instytucji do rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych. D. North do tych problemów zalicza: zdolność społeczeństwa do akumulacji wiedzy, zdolność do generowania innowacji, wyzwalanie skłonności do ryzyka, wyzwalanie przedsiębiorczych zachowań czy eliminacji wąskich gardeł w systemie społecznym.²⁶ Wszystko to ma służyć wzrostowi gospodarstwu. Podstawowym wyznacznikiem efektywności adaptacyjnej jest wdrażanie instytucji zmniejszających koszty transakcyjne przy spełnieniu szeregu warunków ograniczających jak np. potrzeba niezbędnych informacji, poziom kapitału społecznego czy tworzenie instytucji dla koordynacji działań gospodarczych.

Realizacji interesów podmiotów gospodarczych funkcjonujących w otoczeniu instytucjonalnym mogą służyć zarówno „efektywne” jak i „nieefektywne” instytucje. Instytucje korzystne dla realizacji interesów częściowych danych podmiotów nie muszą być jednocześnie „instytucjami efektywnymi” dla całego systemu gospodarczego. Za kryterium wartościowania przyjmuje się teoretyczną koncepcję efektywności systemu instytucjonalnego – efektywności adaptacyjnej wiążącej „efektywność ekonomiczną” z „efektywnością społeczną” i „efektywnością polityczną”. Efektywne instytucje charakteryzują trzy właściwości: ogólny charakter, pewność i otwartość.²⁷ Ogólny charakter oznacza jednakowe traktowanie wszystkich, brak dyskryminacji, reguły zgodne z rozwiązaniami prawnymi. Pewność wiąże się z transparentnością i zaufaniem do reguł oraz znajomością skutków ich przestrzegania i nieprzestrzegania. Otwartość dotyczy elastyczności rozwiązań i modyfikacji wraz ze zmianą warunków gospodarowania. Pod pojęciem „efektywnych instytucji” należy rozumieć instytucje chroniące prawa własności – zwłaszcza własności prywatnej oraz upowszechniające te prawa w społeczeństwie.²⁸ Instytucje są efektywne w sytuacji, gdy większość społeczeństwa aprobuje preferowane wartości, normy i zwyczaje i jednocześnie przestrzega obowiązujących reguł prawnych. Ma miejsce proces pewnej racjonalizacji dominujących oczekiwań o charakterze adaptacyjnym. Istotne jest wytworzone zaufanie a także powszechnie uznawane wartości.²⁹ Popyt na „efektywne” instytucje wynika z kształtowania się oczekiwań podmiotów na poprawę ich położenia w wyniku sprawnego działania instytucji przy jednoczesnym osiągnięciu wyższego poziomu tzw. „równowagi oczekiwań”. Instytucje zmieniają się na skutek zmiany oczekiwań; te zaś zmieniają się

²⁵ Staniek Z.: *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego (w): Szkice ze współczesnej teorii ekonomii* (red. naukowa W.Pacho), SGH, Warszawa, 2005, s. 125-180.

²⁶ North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994, s. 80.

²⁷ Groenewegen J., Spithoven A. Van Den Berg A., *Institutional Economics. An Introduction*, Palgrave Macmillan, 2010, s. 29.

²⁸ Acemoglu D., Johnson S., Robinson J.: *Reversal of Fortune: Geography and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution*; Quarterly Journal of Economics, 117, 2002, s. 33.

²⁹ Por. Putnam R. D.: *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000 oraz Uslander E. M.: *Producing and Consuming Trust*, Political Science Quarterly, vol.115, December 2000.

w pewnej autonomii względem zmian różnych uwarunkowań i parametrów.³⁰ Zaufanie i oczekiwania są kluczowym elementem decydującym o tym, w której równowadze znajdzie się system ekonomiczny.³¹ Reputacji i zaufaniu nie sprzyjają instytucje związane z interesami grup hamujących niezbędne zmiany i przeciwnych reformom. Niesprawne „nieefektywne” instytucje mogą powodować narastanie zjawisk niepożądanych, stanowiących równocześnie przejaw braku równowagi i mają duży wpływ na niską skuteczność prowadzonej polityki gospodarczej”.³²

Poziom konstytucyjny reguluje miejsce i siłę oddziaływania podmiotów na poziomie operacyjnym. Instytucje na wyższym poziomie traktowane są jako stałe. Zmiany w instytucjach wyższego rzędu wymagają poniesienia większych wydatków – w tym wyższych kosztów transakcyjnych, co sprzyja utrzymaniu istniejącej równowagi instytucjonalnej, niekoniecznie sprzyjającej efektywności adaptacyjnej. Degradacja norm społecznych np. w postaci wzrostu przestępstw kradzieży prowadzi do wzrostu kosztów ochrony praw własności i ogranicza wartość przedmiotu własności. Zwyczaje, normy, wartości, kultura są z reguły bardziej trwałe i ich zmiany dokonują się w dłuższym czasie.³³

W wielu sytuacjach elity polityczne mogą być zmuszone do podejmowania decyzji w polityce gospodarczej pod presją wielu różnych grup interesu.³⁴ Narzędziem dobrego (efektywnego) państwa jest stanowienie prawa i jego respektowanie. Mechanizm ten jest o tyle niedoskonały, że sam z siebie nie zapewnia efektywności. Często stanowione prawo nie jest wolne od błędów, a sam proces stanowienia prawa stanowi miejsce oddziaływania różnych sił politycznych i wywierania różnego rodzaju presji. Każda reforma czy istotna zmiana systemowa wymagają jednak nie tylko konsekwencji w jej wdrażaniu i siły politycznej podmiotów je wdrażających, co poparcia określonych grup i podmiotów (zgodność interesów cząstkowych wiodących grup społecznych z celami reform). Istotne znaczenie ma też ocena działalności instytucji przez obywateli.

4. Ocena działalności instytucji w Polsce

Regularnie prowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej badania pozwalają obserwować, jak w czasie zmieniają się opinie o sądownictwie oraz innych instytucjach w Polsce.

Wyniki badań dotyczących opinii Polaków na temat działalności sądownictwa nie wskazują na wysokie notowania, a ostatnie dane również świadczą o pogorszeniu się sytuacji. Według badań, tylko 29% Polaków dobrze ocenia pracę sądów. To wynik dużo gorszy od oceny takich instytucji jak policja (66% dobrych ocen), wojsko (67%), Narodowy Bank Polski (58%), Kościół Katolicki (57%) czy Instytut Pamięci Narodowej (52%). Podobny rezultat do wymiaru sprawiedliwości uzyskują takie instytucje jak ZUS (32% ocen dobrych), Giełda Papierów Wartościowych (32%) czy tradycyjnie nisko oceniani przez Polaków Sejm (26%) oraz Senat (28%). Instytucją, która wypada zdecydowanie gorzej niż sądownictwo, jest Narodowy Fundusz Zdrowia (18% osób ocenia jego działalność dobrze). Odsetek dobrych ocen działalności instytucji przedstawiono na rysunku 1.

³⁰ Greif A.: *Institutions and the Path to the Modern Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006.

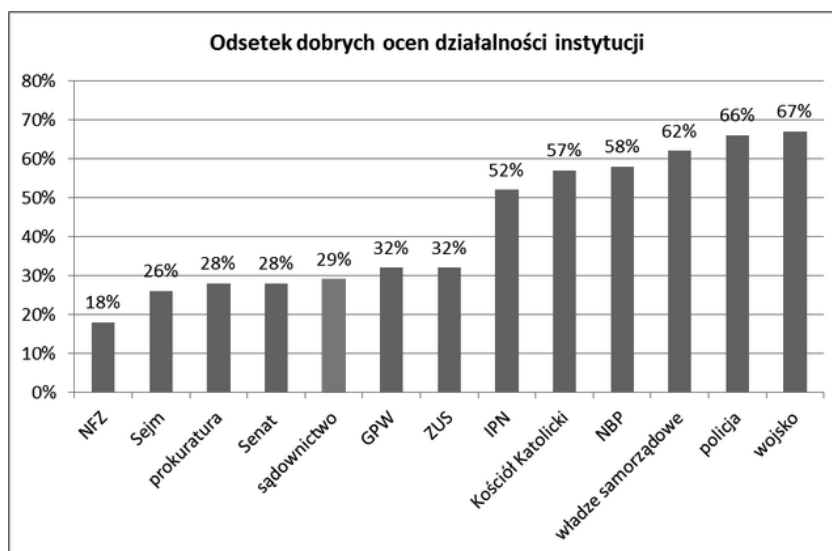
³¹ Aoki M.: *Mechanisms of Endogenous Institutional Change*; SIEPR Discussion Paper, No 05-13, 2006, s. 7.

³² Easterly W., Levine R.: *Tropics, Germs and Crops: How Endowments Influence Economic Development*, NBER Working Paper, No 9106, 2002.

³³ North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990, s. 36-37.

³⁴ Por. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J., Thaicharoen Y., *Institutional Causes, Macroeconomic Symptoms: Volatility, Crisis and Growth*, „Journal of Monetary Economics”, vol.50, 2003.

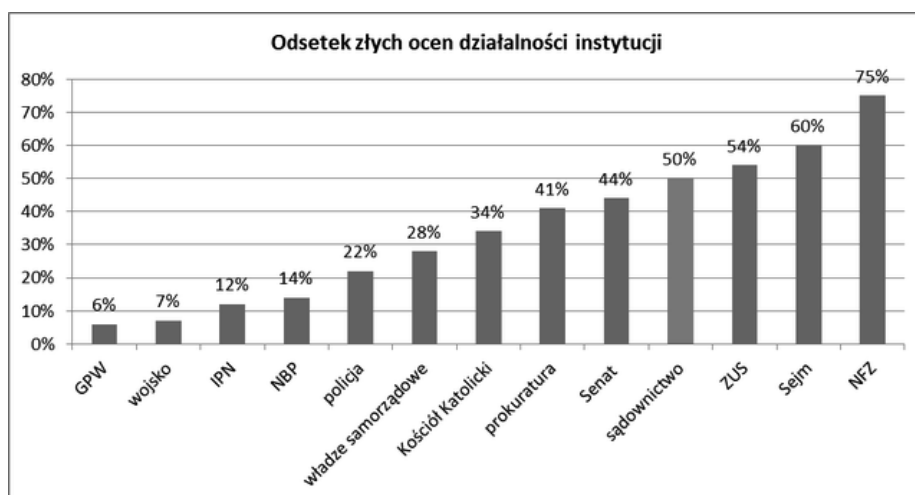
Rysunek 1. Odsetek dobrych ocen działalności instytucji



Źródło: Opracowanie na podstawie CBOS, wrzesień 2014

Jednocześnie wiele osób wystawia negatywną ocenę poszczególnym instytucjom. Na przykład Giełda Papierów Wartościowych ma jedynie siedmioprocentowy „elektorat negatywny”, podczas gdy ZUS, mający tak samo wielu zwolenników co GPW, gromadzi aż 54% osób, które oceniają jego pracę źle. Na tym tle sądownictwo znajduje się w grupie instytucji mających wielu krytyków. Tylko trzy inne są oceniane słabo przez większą liczbę osób – Sejm, ZUS i NFZ. Odsetek złych ocen działalności instytucji przedstawiono na rysunku 2.

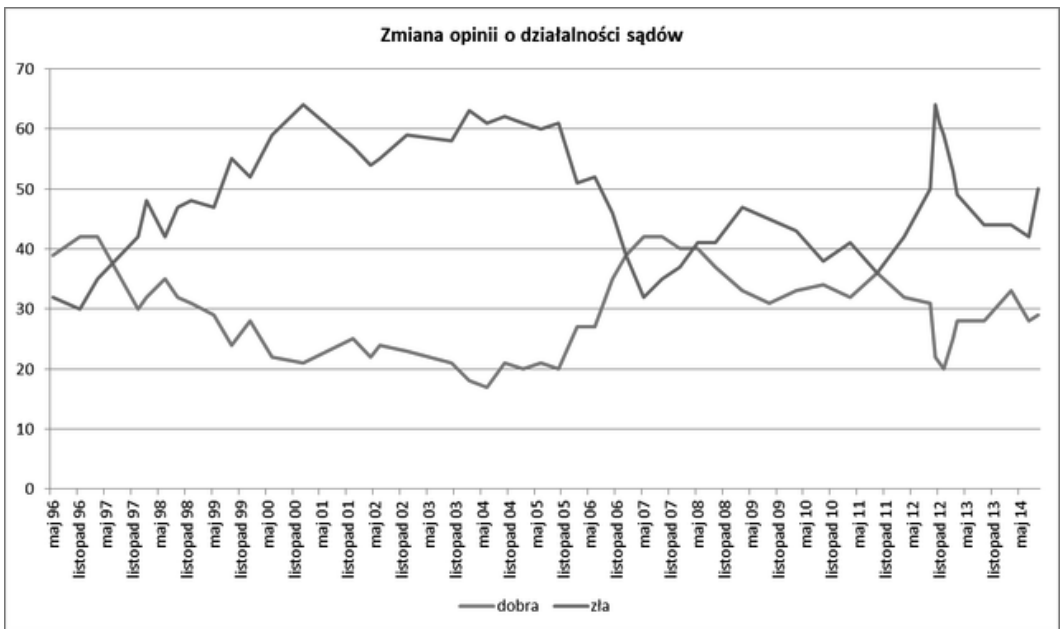
Rysunek 2. Odsetek złych ocen działalności instytucji



Źródło: Opracowanie na podstawie CBOS, wrzesień 2014

Wysoka ocena społeczna działalności policji, wojska, NBP i samorządu świadczy o tym, że nieuprawnione byłoby generalizowanie, że obywatele nie ufają instytucjom państwa. Na tle historycznym sądy miały również czas lepszych notowań. W II połowie lat 90-tych ponad 40% osób pozytywnie oceniało działalność sądów, zaś około 30% wyrażało się o nich z dezaprobatą. We wrześniu 2007 roku po raz ostatni zdarzyła się sytuacja, gdy odsetek dobrze oceniających pracę sądów był wyższy od liczby negatywnie nastawionych do ich działań. Poważny kryzysu zaufania miał miejsce w latach 1999 – 2005, a obecnie wciąż brakuje wiele do stanu równowagi między liczbą osób oceniających wymiar sprawiedliwości dobrze i źle.

Rysunek 3. Zmiana opinii o działalności sądów

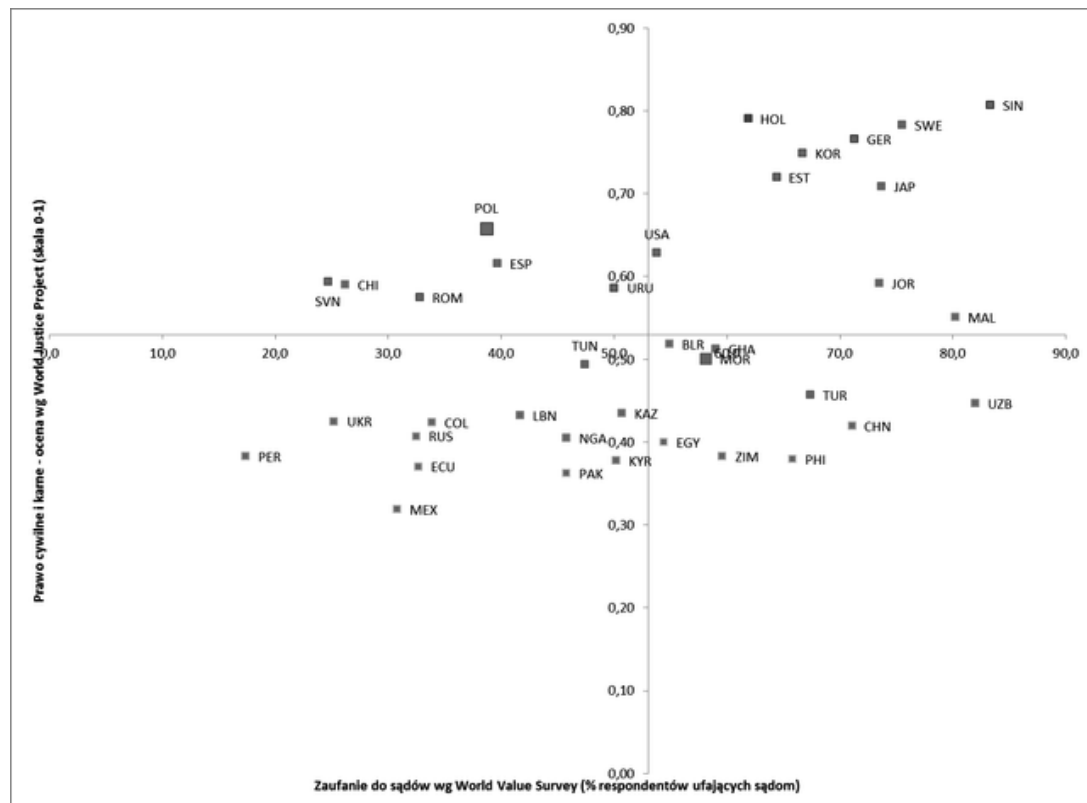


Źródło: Opracowanie Solon-Lipiński M., *Sąd nisko oceniony*, <http://temidalight.natemat.pl/119033>

Ocena sądów jest jednak pewnym uogólnieniem wielu procesów zachodzących w społeczeństwie. Niesprawiedliwość ocen wynika również z nagłaśnianych medialnie sytuacji kryzysowych, konkretnych kryzysów politycznych oraz afer z udziałem pojedynczych przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości. Możliwe wydaje się podwyższenie pułapu na jakim stabilizuje się zielona linia na wykresie (rys. 3). Im młodszy respondenci, tym częściej ich ocena sądownictwa jest dobra. W grupie osób w wieku 18-24 lata, aż 57% uważa, że sądy dobrze realizują swoje zadania. Wśród osób w wieku 25-34, ten odsetek wynosi 35%. Trudno jednak wyrokować, że z upływem czasu opinie pozostaną stabilne.

Według zobiektywizowanych ocen eksperckich, polskie sądownictwo wypada lepiej niż wynika to z badań społecznych. Takie wnioski płyną m.in. z zestawienia danych dotyczących efektywności wymiaru sprawiedliwości oraz dotyczących jego oceny społecznej z *World Justice Project* oraz z *World Value Survey*. Okazuje się, że polskie sądownictwo na tle wymiarów sprawiedliwości w innych państwach wypada całkiem dobrze. Patrząc na jego ocenę społeczną można by sądzić jednak, że jest dużo gorzej.

Rysunek 4. Ocena funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości wg World Justice Project a zaufanie społeczne do sądów w poszczególnych krajach



Źródło: Opracowanie Solon-Lipiński M., *Sąd nisko oceniony*, <http://temidalight.natemat.pl/119033>

Na rysunku 4 przedstawiono zobiektywizowaną ocenę funkcjonowania prawa cywilnego i karnego w poszczególnych krajach (za *World Justice Project*) oraz procentowe zaufanie społeczne do wymiaru sprawiedliwości (za *World Value Survey*). Polska znajduje się w grupie państw w lewej górnej ćwiartce wykresu. Oznacza to, że wspólnie z takimi krajami jak Hiszpania, Rumunia, Chile czy Słowenia można mówić o niedowartościowaniu społecznym jakości funkcjonowania prawa. W odwrotnej sytuacji znajdują się takie kraje jak Uzbekistan, Turcja, Chiny czy Filipiny, gdzie mimo słabej oceny eksperckiej funkcjonowania prawa i wymiaru sprawiedliwości, zaufanie w świetle badań jest relatywnie wysokie.

Respondenci, mający w ostatnim czasie bezpośredni kontakt z sądami oceniają ich pracę wyraźnie lepiej - przeprowadzone na przełomie 2012 i 2013 roku badania CBOS wskazują, że 31% oceniało ich pracę dobrze. Wśród tych, którzy takiego kontaktu nie mieli - pozytywną ocenę wystawiało tylko 26%. Jednocześnie osoby mające kontakt z wymiarem sprawiedliwości dużo częściej niż pozostali sądzą, że sędziowie w Polsce w orzekaniu wyroków są niezawisli, tzn. nie podlegają żadnym naciskom z zewnątrz. Twierdzi tak 30% osób opierających opinię o wymiarze sprawiedliwości na własnym doświadczeniu. W pozostałych grupach ten odsetek to tylko ok. 20%.

Poprawa wizerunku sądów w Polsce wymaga wytężonej pracy - nie tylko związanej z orzecznictwem, ale przede wszystkim z organizacją pracy sądów i eliminacją zachowań sędziów, które rzutują na wizerunek całości wymiaru sprawiedliwości, umiejętnością komunikacji społecznej, współpracy ze

społecznościami lokalnymi czy organizacjami reprezentującymi obywatelski punkt widzenia na wymiar sprawiedliwości – takimi jak Fundacja Court Watch Polska, która zaprezentowała kolejny raport przedstawiający sytuację w polskich sądach. Wnioski z raportu nie są optymistyczne pod kątem jego dostępności dla obywateli, możliwości uczestniczenia w rozprawach, czy też przyjazności infrastruktury sądowej. Niepokojące są wnioski dotyczące braku punktualności. Zgodnie z przewidzianym na wokandzie czasem odbyło się tylko 48% posiedzeń, podczas gdy w zeszłym roku było to 55%. Odnotowano także spadek liczby sytuacji, w których sędzia wytłumaczył przyczyny opóźnienia, albo za nie przeprosił. Nadal wysoka jest też liczba zaplanowanych posiedzeń, które się faktycznie nie odbyły - stanowiły one 13% wszystkich obserwowanych posiedzeń (tu także zanotowano wzrost w porównaniu z poprzednimi latami).

5. Koszty transakcyjne w sądownictwie powszechnym

Na poziom kosztów transakcyjnych istotny wpływ ma charakter organizacji. Ceny nie są ustalane w wyniku relacji popytowo-podażowych, lecz procesów arbitrażowych. Od tych warunków również zależy poziom kosztów transakcyjnych związanych z wyborem odpowiednich struktur kontraktowania i zarządzania. Pojawiają się tu zagadnienia integracji pionowej i granic organizacji oraz możliwości dostosowywania się do zmian otoczenia. Państwo powinno wspierać kontrolne funkcje różnych instytucji, tak, aby współpraca nie przekształcała się w nieformalne, mafijno-oligarchiczne powiązania. Zmniejszenie kosztów transakcyjnych możliwe jest poprzez wybór sprawnego systemu nadzoru i egzekucji zawieranych transakcji. Przykładem takiego działania może być powstanie tzw. e-sądu.³⁵ Koszty te obniżać może także dobra legislacja, ale problem ten jest nadal bardzo skomplikowany.

Jednym z kluczowych zagadnień jest również uwzględnienie specyfiki danego systemu instytucjonalnego. W praktyce gospodarki światowej dają się zaobserwować zjawiska prób narzucenia anglosaskiego systemu instytucjonalnego innym krajom w imię „obiektywnych procesów globalizacyjnych”. Doświadczenia wielu krajów wskazują na ograniczone możliwości importu rozwiązań instytucjonalnych.

Bardzo istotny wydaje się również problem dotyczący wyborów alokacyjnych, w odniesieniu do np. teorii wyboru publicznego czy ekonomii dobrobytu. Im niższy poziom rozważań, tym większa potrzeba modelowania analizowanych procesów i zjawisk.³⁶ W gospodarce rynkowej zasoby czynników produkcji są alokowane głównie w oparciu o mechanizmy rynkowe. Mechanizmy te są z natury efektywniejsze niż mechanizmy polityczne, gdzie silnie dają o sobie znać partykularne interesy. Określona część zasobów produkcyjnych podlega jednak alokacji pozarynkowej z wykorzystaniem mechanizmu politycznego o złożonym charakterze. Zajmują się tym teorie wyboru społecznego (normatywna teoria wyboru) i wyboru publicznego.³⁷ W analizach instytucjonalnych pomocna może być także teoria biurokracji W. A. Niskanena lub teoria kosztów transakcyjnych wywodząca się od R. Coase'a i O. Williamsona, która zwraca uwagę na instytucjonalne uwarunkowania efektywności mechanizmu rynkowego..

Można w dużym stopniu utożsamić koszty transakcyjne z kosztami dotyczącymi zbierania i przetwarzania informacji. Koszty transakcyjne dotyczące zbierania, przetwarzania i wykorzystywania niezbędnej informacji są warunkiem dobrego gospodarowania. Jednocześnie w praktyce występują ograniczenia informacyjne i zjawiska asymetrii informacji, które mają charakter obiektywny i subiektywny. Zasadnicze znaczenie ma tu charakter kanałów przekazywania informacji szczególnie odnośnie jakości uzyskiwanych informacji, rachunku korzyści i kosztów obiegu informacji. Im mniejsze ograniczenia informacyjne tym niższe koszty transakcyjne. Może temu sprzyjać państwo poprzez nakładanie na

³⁵ Odlanicka-Poczobutt M., *Reorganizacja sądów rejonowych jako element równoważenia sieci*, [w:] *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla praktyki i teorii zarządzania*, Karbownik A. (red.), Gliwice 2013, s. 346-365,

³⁶ Laffont J.J., Martimort D.: *The Theory of Incentives. The Principal-Agent Model*, Princeton University Press, 2002.

³⁷ Buchanan J.M.: *Finanse publiczne w warunkach demokracji: systemy fiskalne a decyzje indywidualne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997, s. 21.

spółki obowiązku publikowania sprawozdań finansowych, określenie standardów rachunkowości oraz zapewnienia dostępu do informacji inwestorów zewnętrznych. Możliwe jest także powołanie specjalnych instytucji rządowych. Przepisy prawne i zwyczaje udzielania informacji nie likwidują jednak w pełni ograniczeń informacyjnych wynikających z oportunistycznych zachowań. Szereg instytucji może też przyczynić się do przeciwdziałania ujemnym skutkom zachowań oportunistycznych np. rozbudowany, tani i dostępny system arbitrażu w rozstrzyganiu sporów wynikających z realizacji umów.

W sądownictwie powszechnym problematykę **kosztów transakcyjnych** można przedstawić w **ujęciu modelowym**, poprzez pewną adaptację modeli neoklasycznych. Adaptacja ta może polegać na przyjęciu założeń, co do braku pełnej informacji obu stron transakcji (dostawca-odbiorca) oraz ograniczonej racjonalności postępowania co najmniej jednej ze stron. Można tu wykorzystać np. koncepcję funkcji transakcji o zbliżonych właściwościach do funkcji produkcji. Jednocześnie można wprowadzić do rozważań występowanie pośrednika w dokonywanych transakcjach. Można wyznaczyć optymalne rozmiary działania kierując się kryterium wielkości kosztów transakcyjnych w nawiązaniu do kosztów produkcji. Efektywne organizacje to organizacje o mniejszych kosztach ogólnych gospodarowania, łącznych kosztach produkcji i kosztach transakcyjnych. Koszty transakcyjne przyczyniają się do określania proporcji zakresu oddziaływania państwa i obywateli jako mechanizmów alokacji zasobów. Rozwój wynika z obniżania kosztów transakcyjnych do granic wystąpienia ułomności. Koszty transakcyjne związane z tymi ułomnościami stanowią argument za koordynacją organizacyjną wielu działań w granicach organizacji a nie bezpośrednio na rynku. Ma tu miejsce zjawisko tzw. adaptacji administracyjnej. Oszczędności w kosztach adaptacji powinny jednak przewyższać koszty funkcjonowania biurokracji i koszty agencji. Pojawia się problem regulacji państwa i kosztów tej regulacji. Koszty transakcyjne rosną, gdy jest większy zasięg korupcji i biurokracji, a te zjawiska są przejawem „zawodności państwa”. Mają na to np. wpływ: bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, sprawność egzekucji długów, zakres praw wierzycieli, funkcjonowanie systemu ksiąg wieczystych itd.

6. Optymalizacja i path dependence

Prowadzone wokół „źródeł prawnych” debaty mające swe odzwierciedlenie w literaturze³⁸ wskazują, że systemy prawa oparte na pracy sędziów są postrzegane jako najbardziej efektywne ekonomicznie sposób organizacji wymiaru sprawiedliwości oraz zapewnienia ochrony prawnej. Jeden z pierwszych i najbardziej kontrowersyjnych, wniosków wysuniętych przez Richarda Posnera, który rozpoczął swoją „ekonomiczną analizę prawa” na początku 1970 roku³⁹ opierał się na podejściu systemowym oraz kompletnym argumentem o podejmowaniu decyzji sądowych i zachowaniu sędziów. Twierdził on, że prawo zwyczajowe jest skuteczne, ponieważ sędziowie (przynajmniej pośrednio) przyjmują argumentację ekonomiczną, która pozwala im na podejmowanie decyzji, które sprzyjają efektywnej alokacji zasobów.

Pojęcie efektywności jest tematem kontrowersyjnym w samej swej istocie i niemożliwym byłoby odniesienie się do wszystkich definicji, które są „dostępne” w literaturze. Marciano i Khail kierują się definicją Posnera: orzeczenia i działania prawnicze zwiększają efektywność, jeśli zwiększa się bogactwo - a nie użyteczność. Można zatem powiązać wydajność z maksymalizacją bogactwa, gdzie bogactwo oznacza „wartość w dolarach lub ekwiwalentach dolara [...] wszystkiego czego pragnie społeczeństwo” i jest mierzona przez „to, co ludzie są skłonni zapłacić za coś, co chcieliby posiadać, lub jeśli to posiadają, czego domagają się (jakiej wartości w pieniądzu) aby z tego zrezygnować”.⁴⁰

³⁸ Por. Glaeser, E. L., & Shleifer, A., *Legal origins*, Quarterly Journal of Economics 117(4), 2002, s. 1193–1229;

^{1a} Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A., *The economic consequences of legal origins*, Journal of Economic Literature 46(2), 2008, s. 285–332; Roe, M. J., *Chaos and evolution in law and economics*, Harvard Law Review 109(3), 1996, s. 641–668.

³⁹ Posner R. A., *Economic analysis of law*, Little, Brown and Company, Boston and Toronto 1972.

⁴⁰ Posner R. A., *Utilitarianism, economics, and legal theory*, Journal of Legal Studies 8(1), 1979, (s. 103–140). s. 119.

W efekcie, Posner używa kryterium efektywności Kaldora – Hicksa - zamiast Pareto, dla scharakteryzowania optymalnej alokacji zasobów. W myśl jej kryteriów rozwiązanie jest efektywne (to znaczy prowadzi do wzrostu efektywności), gdy w wyniku jego zastosowania jeden podmiot zyskuje więcej, niż traci inny, a jednocześnie istnieje (przynajmniej teoretycznie) sposób kompensacji strat przez podmiot zyskujący na rzecz podmiotu tracącego.⁴¹ Jeżeli w danej sytuacji (przy określonej alokacji zasobów) wprowadzenie takiego rozwiązania jest niemożliwe (to znaczy każda zmiana alokacji będzie powodować, że zyski będą mniejsze od strat) wówczas obecna alokacja jest efektywna w sensie Kaldora-Hicksa.

Natomiast ci, którzy pracują na ekonomiczną efektywność systemów prawnych nie potrafią jednoznacznie podać definicji ich koncepcji efektywności. obrońcy i krytycy efektywności w instytucjach podzielają to założenie. Jeśli nie istnieją idealne zasady, muszą być one dowodem, że podejście optymalizacyjne jest nieodpowiednie do badania systemu prawnego. Krytyka wyboru racjonalnego podejścia do prawa wiąże się zatem z koniecznością zastosowania metodyki endo-, a nie egzogenicznych teorii wzrostu .

Żadne społeczeństwo nie może działać w warunkach bez występujących ograniczeń, a niezadowolenie z tego powodu jest albo wyrazem naiwności albo rewolucyjnej chęci zmiany instytucji w celu ustanowienia wyobraźalnych, efektywnych ograniczeń. Nawet w przypadku rewolucji - po wprowadzeniu szeregu innowacyjnych rozwiązań wciąż występują ograniczenia. Każda sytuacja społeczna jest zawsze zgodna z założeniem ekonomicznym/ gospodarczym, decyzje są związane z występującymi ograniczeniami, bez względu na to, jak rewolucyjny lub jak innowacyjny jest program zmian instytucjonalnych.⁴²

P. A. David twierdzi, że utrzymywanie nieefektywnych struktur jest wynikiem uzależnienia od ścieżki (ang. *path dependence*). Zależność powoduje, że ścieżka starych technologii, przyzwyczajzeń lub ram prawnych wynika z uczenia się przez działanie, blokowane przez wprowadzenie coraz bardziej rozwiniętej technologii lub ram prawnych.⁴³

Wzrost skuteczności polityki gospodarczej wymaga efektywnych zmian instytucjonalnych, ponieważ instytucje obciążone są „historycznym dziedzictwem” nawyków postępowania, nie mogą być zatem w pełni efektywne.⁴⁴ Względna trwałość instytucji wynika w dużym stopniu z występowania zależności od stanów przeszłych (*path dependence*), a przyszła trajektoria rozwoju zależy od przeszłej ścieżki rozwoju.⁴⁵ Przejścia z jednego do drugiego stanu są funkcją stanów z przeszłości, stąd zmienność instytucji ekonomicznych i politycznych w czasie i ich wpływ na rozwój. Zasadniczym powodem istnienia ścieżek rozwoju na poziomie instytucjonalnym jest istnienie efektów sieci, korzyści skali oraz komplementarności w obrębie danej matrycy instytucjonalnej...⁴⁶ Efekty zewnętrzne sieci to przyjmowanie określonych zachowań i wzorców postępowania w zależności od ilości osób już funkcjonujących według tych wzorców. Ułatwia to współpracę podmiotów w systemie gospodarczym i obniża koszty transakcyjne. Efekty sieci powstają również w związku z wpływem grup i jednostek sprawujących władzę w danym kraju na ustanawianie reguły i zachowania. Problemy *path dependence* wynikają

⁴¹ Por. także Soniewicka M., *Granice sprawiedliwości, sprawiedliwość ponad granicami*, Wolters Kluwer Polska Sp. Z o. o., 2010, s.132.

⁴² Marciano A., Khalil E. L., *Optimization, path dependence and the law: Can judges promote efficiency?*, International Review of Law and Economics 32, (2012), s. 72-73.

⁴³ David, P. A., *Path dependence, its critics, and the quest for historical economics* [w] JP. Garrouste, & S. Ioannides (Eds.), *Evolution and path dependence in economic ideas: Past and present*, UK: Elgar, Cheltenham 2001, s. 15–40; David, P. A., *Path dependence: A foundational concept for historical social Science*, Cliometrica 1, 2007, s. 91–114.

⁴⁴ Veblen T. B., *Teoria klasy próżniaczej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 1971, s.185.

⁴⁵ David P. A., *Path dependence, its critics and the quest for 'historical economics'* (w)P. Garrouste, S. Ioannides (red.) *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2001.

⁴⁶ Kwaśnicki W.: *Skanalizowane ścieżki rozwoju przemysłu*, XX Szkoła Symulacji Systemów Gospodarczych Polanica Zdrój 2003, Uniwersytet Wrocławski, s. 2, http://prawo.uni.wroc.pl/Kwaśnicki_todownload/Chreody2003.pdf –Windows Internet.

także z nieprzewidywalności zmian w przyszłości i wzrostu oczekiwań adaptacyjnych. Adaptacyjne reagowanie to korygowanie dotychczasowych modeli pod wpływem nowych informacji. Zależności od ścieżki rozwojowej mogą prowadzić do pułapek rozwojowych, gdzie ich uniknięcie wymaga działania sił zewnętrznych zdolnych do naruszenia zachowawczych i stagnacyjnych nawyków. Działaniu tych sił mogą sprzyjać szoki gospodarcze. Brak tego rodzaju działań może skierować gospodarkę na mniej efektywną ścieżkę rozwoju i osiągnięcie sytuacji dalekiej od optymalnie możliwej. Sytuacjom tym może towarzyszyć kształtowanie norm i zwyczajów odpowiadających danej sytuacji, lecz nie sprzyjających rozwojowi. Te „gorsze” standardy mogą się stać standardami powszechnie obowiązującymi i hamującymi efektywne wybory instytucjonalne.

Zjawiska zależności od ścieżki rozwojowej zależą również mogą od charakteru systemu politycznego. Demokracja nie zawsze sprzyja efektywnym rozwiązaniom ekonomicznym, z drugiej jednak strony w warunkach demokracji mogą dojść do władzy grupy interesów hamujące długookresowy wzrost gospodarczy. Pomiędzy demokracją a rozwojem występują różnego rodzaju sprzężenia zwrotne, a zależności te mają przy tym charakter nieliniowy.⁴⁷

7. Zakończenie

W gospodarce światowej występują równocześnie procesy pewnej unifikacji rozwiązań jak i ich różnicowania. Rozwój poszczególnych podmiotów jak i ich zbiorowości to wynik kolejnych zdarzeń wzajemnie się warunkujących, zależności od stanów przeszłych (*path dependence*). Jednocześnie struktury instytucjonalne wpływają na jednostki i ich preferencje, a instytucje są jednocześnie warunkami i ograniczeniami działalności gospodarczej podmiotów. Służy temu system bodźców, który wynika m.in. ze struktur organizacji i zarządzania.⁴⁸ Stanowią one element uwarunkowań zewnętrznych gospodarowania jak i bezpośrednio kształtują preferencje i systemy wartości jednostek. Główny nacisk położony jest na mechanizmach adaptacji, a nie na problemach efektywnej alokacji zasobów i zagadnień optymalizacji.⁴⁹ Podmioty w swym postępowaniu kierują się poszukiwaniem rozwiązań lepszych od dotychczasowych, co nie znaczy optymalnych w sensie modelowych założeń. Opierają się o zasady ograniczonej racjonalności, co wynika z występowania niepełnej i asymetrycznej informacji, oportunistycznych zachowań, niepewności, znaczeniu emocji czy zakorzenionej tradycji. Poszukiwanie lepszych rozwiązań instytucjonalnych jest zgodne z realizacją własnych interesów i dokonuje się głównie metodą prób i błędów.

Zastosowanie podejścia endogenicznego to swoistego rodzaju wyraz godzenia sprzecznych interesów częściowych. Nie znajduje on jednak wyraźnego odzwierciedlenia w układach instytucjonalno-organizacyjnych; ma on charakter procesualny a nie dekretowany. Różne podmioty tych układów reprezentują różne punkty widzenia, często odzwierciedlające sprzeczne interesy częściowe.

Tworzenie efektywnego systemu instytucjonalnego wymaga jego względnej stabilności. Jednym z podstawowych przejawów tej stabilności powinna być stabilność polityczna.

⁴⁷ Barro J.R., *Rule of Law. Democracy and Economic Performance (w): 2000 Index of Economic Freedom* (red. O'Driscoll G), Heritage Foundation, 2000.

⁴⁸ Odlanicka-Poczobutt M., *Istota i ewolucja struktur organizacyjnych na potrzeby logistyki w sądownictwie powszechnym*, *Logistyka* 2013 nr 6, s. 39-41.

⁴⁹ Rutherford M: *Institutions in Economics: the Old and the New Institutionalism*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.

Literatura

1. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J.: *Reversal of Fortune: Geography and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution*; Quarterly Journal of Economics, 117, 2002.
2. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J., Thaicharoen Y., *Institutional Causes, Macroeconomic Symptoms: Volatility, Crisis and Growth*, „Journal of Monetary Economics”, vol.50, 2003.
3. Aoki M.: *Mechanisms of Endogenous Institutional Change*; SIEPR Discussion Paper, No 05-13, 2006.
4. Aoki M.: *Toward a Comparative Institutional Analysis*, The MIT Press, Cambridge-Mass., London, 2001.
5. Barro J.R., *Rule of Law. Democracy and Economic Performance (w): 2000 Index of Economic Freedom*(red. O’Driscoll G), Heritage Foundation, 2000.
6. Bethel J.E., Liebeskind J., *The effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring*, Strategic Management Journal, Vol. 12 / 1993.
7. Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994.
8. Buchanan J.M., Tullock G., *The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1997.
9. Buchanan J.M.: *Finanse publiczne w warunkach demokracji: systemy fiskalne a decyzje indywidualne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.
10. David P. A., *Path dependence, its critics and the quest for ‘historical economics’*(w)P. Garrouste, S. Ioannides (red.) *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2001.
11. David, P. A., *Path dependence: A foundational concept for historical social Science*, Cliometrica 1, 2007.
12. Easterly W., Levine R.: *Tropics, Germs and Crops: How Endowments Influence Economic Development*, NBER Working Paper, No 9106, 2002.
13. Glaeser, E. L., & Shleifer, A., *Legal origins*, Quarterly Journal of Economics 117(4), 2002.
14. Greif A.: *Institutions and the Path to the Modern Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006.
15. Groenewegen J., Spithoven A. Van Den Berg A.: *Institutional Economics. An Introduction*, Palgrave Macmillan, 2010,
16. Hockuba Z.: *Nowa ekonomia instytucjonalna – czy zdominuje nasze myślenie o rozpoczynającym się stuleciu?, (w): Czy ekonomia nadąża za wyjaśnianiem rzeczywistości?* (red. A.Wojtyna), VII Kongres ekonomistów Polskich, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa, 2001,
17. Hodgson G.M., *John R. Commons and the Foundations of Institutional Economics*, Journal of Economic Issues, vol. 37, nr 3, 2003.
18. Hodgson G.M.: *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*, Routledge, London, 2004.
19. Kwaśnicki W.: *Skanalizowane ścieżki rozwoju przemysłu, XX Szkoła Symulacji Systemów Gospodarczych Polanica Zdrój 2003*, Uniwersytet Wrocławski, http://prawo.uni.wroc.pl/Kwaśnicki_todownload//Chreody2003.
20. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A., *The economic consequences of legal origins*, Journal of Economic Literature 46(2), 2008.
21. Laffont J.J. , Martimort D.: *The Theory of Incentives. The Principal-Agent Model*, Princeton University Press, 2002.
22. Lissowska M.: *Instytucjonalne ramy polityki gospodarczej (w): Polityka Gospodarcza. Teoria i realia* (red. J. Stacewicz), SGH, Warszawa, 2008.
23. Marciano A., Khalil E. L., *Optimization, path dependence and the law: Can judges promote efficiency?*, International Review of Law and Economics 32, (2012).

24. Meier G.: *The Old Generation of Development Economists and The New*, (w): *Frontiers of development Economics. The Future in Perspective*, red. G. Meier, J. Stiglitz, World Bank – Oxford University Press, Oxford-New York, 2001,
25. Nelson R.R., Sampat B.N., *Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance*, „Journal of Economic Behaviour and Organization”, January, vol.44, 2001.
26. Noga A.: *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009.
27. North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994,
28. Odlanicka-Poczobutt M., *Istota i ewolucja struktur organizacyjnych na potrzeby logistyki w sądownictwie powszechnym*, Logistyka 2013 nr 6,
29. Odlanicka-Poczobutt M., *Reorganizacja sądów rejonowych jako element równoważenia sieci*, [w:] *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla praktyki i teorii zarządzania*, Karbownik A. (red.), Gliwice 2013, s. 346-365,
30. Olson M.: *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, New Haven, Yale University Press, 1982.
31. Posner R. A., *Economic analysis of law*, Little, Brown and Company, Boston and Toronto 1972.
32. Posner R. A., *Utilitarianism, economics, and legal theory*, Journal of Legal Studies 8(1), 1979.
33. Putnam R. D.: *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000.
34. Ratajczak M.: *Instytucjonalizm – wzbogacenie czy alternatywa ekonomii głównego nurtu (w): Ład instytucjonalny w gospodarce* (red. Polaszkiewicz B.,Boehlke J.), Wydaw. Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń, 2005.
35. Roe, M. J., *Chaos and evolution in law and economics*, Harvard Law Review 109(3), 1996.
36. Rutherford M: *Institutions in Economics: the Old and the New Institutionalism*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.
37. Scully G.W., *Constitutional Environments and Economic Growth*, Princeton UP, 1992.
38. Soniewicka M., *Granice sprawiedliwości, sprawiedliwość ponad granicami*, Wolters Kluwer Polska Sp. Z o. o., 2010.
39. Staniek Z., *Problemy względnej trwałości systemu instytucji w badaniach statutowych „Czynniki sprawcze, mechanizmy i granice rozwoju gospodarczego”*(pod kier. M. Garbicz), Warszawa, SGH, 2010.
40. Staniek Z., *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa,
41. Staniek Z.: *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego (w): Szkice ze współczesnej teorii ekonomii* (red. naukowa W. Pachó), SGH, Warszawa, 2005.
42. Stankiewicz W.: *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu.*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa, 2005.
43. Sztąba S., *Ekonomiczna teoria regulacji w świetle doświadczeń polskiej transformacji (w) Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – teoria i praktyka* (red. U. Zagóra-Jonszta), Wyd. AE Katowice, Katowice, 2006.
44. Todaro M., Smith S., *Economic Development*, Addison Wesley, Boston, 2002.
45. Uslaner E. M. : *Producing and Consuming Trust*”, Political Science Quarterly, vol.115, December 2000.
46. Veblen T. B., *Teoria klasy próżniaczej*”, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 1971.
47. Williamson O.E., *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature”, Vol.38, 2000.
48. Zakrzewska – Bielawska A., *Przyczyny podjęcia restrukturyzacji na przykładzie dużych przedsiębiorstw* [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*, seria Monografie Politechniki Łódzkiej, Politechnika Łódzka , Łódź 2003.

Summary

ELEMENTS OF THE THEORY OF ENDOGENOUS DEVELOPMENT – PRELIMINARY ANALYSIS OF MODEL SHOTS BASED ON THE JUDICIARY OF UNIVERSAL

According to the theory of endogenous development, there are three assumptions: technical and organizational progress is not exogenous; instead of a simple number of employed, there is a human capital; human and physical capital can be used in a more or less effective way.

This article attempts to use elements of the theory to a general analysis of the common judiciary on the background of the concepts of institutionalism, institutional balance of public goods and effectiveness of the institution. It also presents an assessment of the institution's activities in Poland made by the CBOS and characterized the term of path dependence and the issue of transaction costs in terms of a model in relation to the Polish common judiciary.

Restrukturyzacja stanowi radykalną zmianę w zasobach gospodarczych oraz zakresie, strukturze i mechanizmach funkcjonowania różnych rodzajów organizacji – w tym szczególnie tych, które są zorientowane na realizację celów gospodarczych. Współczesne oblicza restrukturyzacji podejmowanej przez podmioty gospodarcze w Polsce zostały ukształtowane przez istotne zmiany zachodzące w naszej gospodarce i związane z nimi przebieg procesów restrukturyzacji, z którymi mamy do czynienia na przestrzeni ostatnich 25 lat. Procesy restrukturyzacji podejmowanej przez przedsiębiorstwa zostały niejako wymuszone transformacją systemu gospodarczego, a w ostatnich latach dodatkowo nasiliły się wraz z postępującą globalizacją i integracją gospodarczą skutkującą także nowymi wyzwaniami technologicznymi i informacyjnymi, jak również koniecznością sprostania wyzwaniom ostatniego kryzysu gospodarczego. Prezentowane opracowanie jest próbą zasygnalizowania niektórych wymienionych wyżej problemów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na współczesne postrzeganie procesów restrukturyzacyjnych podejmowanych przez rodzime podmioty gospodarcze. Treść prezentowanych w pracy rozważań podzielona została na cztery wątki tematyczne, wytyczające zawartość następujących części:

- I. Strategiczne wyzwania i zakresy restrukturyzacji.
- II. Narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw.
- III. Uwarunkowania efektywności przedsiębiorstw na rynku kapitałowym w Polsce.
- IV. Dylematy restrukturyzacji i rozwoju organizacji – perspektywa wielosektorowa.

Publikacja ta wpisuje się w kolejny etap ponad 20-letniej już współpracy naukowo-badawczej w obszarze restrukturyzacji i zarządzania prowadzonej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi krajowymi i zagranicznymi środowiskami akademickimi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. W ramach tej współpracy organizowane są m.in. konferencje, seminaria i sympozja naukowe, stanowiące platformę wymiany myśli i poglądów. Dotychczasowymi materialnymi rezultatami tego rodzaju współpracy w zakresie problematyki restrukturyzacji są m.in. następujące publikacje książkowe, których redaktorami naukowymi i współautorami są pracownicy Katedry, wydane przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2006), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*,
- Jaki A., Sierpińska M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2007), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
- Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2009), *Global and Regional Challenges for the 21st Century Economies*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2011), *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Integracja – dywersyfikacja – rozwój*,
- Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (red.) (2011), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*,
- Borowiecki R., Dziura M. (red.) (2012), *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2012), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*,
- Kaczmarek J., Rojek T. (eds.) (2012), *Dilemmas of the Contemporary Economy Facing Global Changes*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2013), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*,
- Borowiecki R., Jaki A., Rojek T. (eds.) (2013), *Contemporary Economy in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2014), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*,
- Kaczmarek J., Kolegowicz K. (eds.) (2014), *Developmental Challenges of the Economy and Enterprises after Crisis*,
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (eds.) (2015), *Restructuring as the Imperative of Developmental Changes in Economy*,
- Kaczmarek J., Krzemiński P. (eds.) (2015), *Development, Innovation and Business Potential in View of Economic Changes*.