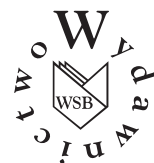


Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej

rok 2012
nr 12



Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Poznań 2012

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodnicząca / Chair: *prof. dr hab. Beata Filipiak*

Członkowie / Members: *prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki, dr Piotr Dawdziak,*

prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB

w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), *prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz,*

Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), *prof. nadzw. dr hab. Ilona Romiszewska, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk,*

prof. zw. dr hab. Stanisław Wykretowicz

Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

www.wydawnictwo.wsb.pl/files/procedura_recenzowania.pdf

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

Urszula Gumen-Leonarcik

Redaktor merytoryczny / Scientific editors

Marcin Nowak

Weryfikacja abstraktów w języku angielskim / Abstracts in English revised by

Victoria Szpyrka (native speaker)

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja i korekta / Copyedited by

Paweł Dziurdzia

Redakcja techniczna i skład / Typeset by

Elżbieta Turzyńska

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the Poznan School of Banking.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2012

ISSN 1428-7129

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl,

www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Luczak, Poznań

Spis treści

Pamięci Uli (<i>Grażyna Krasowska-Walczak</i>)	7
Katarzyna Alagierska Rynek dóbr luksusowych	9
Marika Bącler Możliwość wykorzystania inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu ludźmi w jednostkach administracji publicznej	27
Maciej Dziarnowski Sprawozdanie finansowe jako źródło oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa	51
Marta Jakóbczak Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	67
Aneta Kalak Kapitał stały bezpieczeństwem finansowym małych i średnich przedsiębiorstw	85
Magda Konkol Kulturowe uwarunkowania reklamy	109
Marcin Nowak Zastosowanie metody DEA do pomiaru efektywności gospodarowania środkami publicznymi na przykładzie wybranych urzędów skarbowych w województwie wielkopolskim	129
Katarzyna Stawicka Franczyza jako sposób na samozatrudnienie na przykładzie Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego SA	149
Maciej Szczepankiewicz Innowacyjność polskiej branży farmaceutycznej	169
Katarzyna Werwińska Pomiar kapitału intelektualnego – studium przypadku Agencji Reklamowej X	183
Recenzenci „Debiutów Naukowych Studentów Wyższej Szkoły Bankowej” nr 1-12	209



Contents

Memory of Ula (<i>Grażyna Krasowska-Walczak</i>).....	7
Katarzyna Alagierska	
The luxury goods market	9
Marika Baçler	
The prospect of using emotional intelligence in the management of people in public administration units	27
Maciej Dziarnowski	
Financial reports as a source of assessment of the financial situation of a company	51
Marta Jakóbczak	
Corporate Social Responsibility in the process of business management.....	67
Aneta Kalak	
Fixed capital as financial security of small and medium-sized enterprises.....	85
Magda Konkol	
Cultural determinants of advertising.....	109
Marcin Nowak	
The application of DEA to measure the effectiveness of the management of public funds based on examples of selected tax offices in Wielkopolska (Greater Poland)	129
Katarzyna Stawicka	
Franchising as a way for self-employment through the example of the “PKO Bank Polski”	149
Maciej Szczepankiewicz	
Innovation of the Polish pharmaceutical industry	169
Katarzyna Werwińska	
The measurement of intellectual capital – a case study of advertising agency.....	183
Reviewers of “The Poznan School of Banking Undergraduate Research Journal” issues 1-12	209



Pamięci Uli

Oddajemy do rąk Czytelników kolejny numer „Debiutów Naukowych Studentów Wyższej Szkoły Bankowej”, zawierający artykuły naukowe młodych adeptów nauki, stawiających zazwyczaj pierwsze kroki na polu badań naukowych.

Publikacja dedykowana jest niezwyklej osobie, nieobecnej już wśród nas, o której wciąż pamiętamy i której bardzo nam brakuje – Urszuli Gumen-Leonarcik.

Ula Gumen-Leonarcik urodziła się 19.02.1970 r. w Olecku. Była absolwentką Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – filologiem romanistą, metodykiem nauczania i pedagogiem. W latach 1996-2013 pracowała w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. W pamięci współpracowników i studentów zapisała się jako utalentowany lider, wykonujący swą pracę z wielkim poświęceniem. Oprócz pełnienia funkcji redaktor naczelnej pracowniczej gazetki uczelnianej „vaBANK”, zawodowo pracowała także jako lektor języka francuskiego, była pełnomocnikiem dziekana ds. studenckich, opiekowała się wszystkimi organizacjami studenckimi działającymi w WSB w Poznaniu, angażowała się jako lider w projekty strategiczne. Poproszona o pomoc, nigdy nie odmawiała. Nie potrzebowała przy tym szczególnej motywacji czy zachęty. Była osobą niezwykle aktywną i bardzo zaangażowaną w swoją pracę. Cechowały ją niewyczerpane pokłady energii i siły, czym zarażała innych. Szkoła bez Uli opustoszała.

Dzięki osobistemu zaangażowaniu Uli Gumen-Leonarcik udało się reaktywować czasopismo „Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej”, którego redaktorem naczelnym była w ostatnich latach.

W naszej pamięci Ula pozostanie jako osoba, na którą można było liczyć w trudnych sprawach, pełna poczucia odpowiedzialności, zarówno w pracy zawodowej, jak i działalności społecznej, czym zjednywała sobie wielu przyjaciół. Rozstać się z Ulą przyszło nam z największym żalem.

Grażyna Krasowska-Walczak
Dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu



KATARZYNA ALAGIERSKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Rynek dóbr luksusowych

Streszczenie. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie rynku dóbr luksusowych, ze szczególnym uwzględnieniem rynku polskiego oraz próbą dokonania jego analizy. Wykorzystano tutaj takie metody badawcze, jak: obserwację, analizę dokumentów, analizę wskaźników giełdowych, wskaźników makro- i mikroekonomicznych, interpretację dostępnej literatury. Opracowanie zawiera charakterystykę ekonomiczno-socjologiczną rynku dóbr luksusowych oraz opis zjawisk ekonomicznych z nim związanych. Przedstawiono również różnice, jakie występują w tej branży na rodzimym i światowym rynku, wraz z licznymi perturbacjami z ostatnich lat.

Słowa kluczowe: dobra luksusowe, efekt Veblena, marki luksusowe, polski rynek dóbr luksusowych, światowy rynek dóbr luksusowych

1. Wprowadzenie

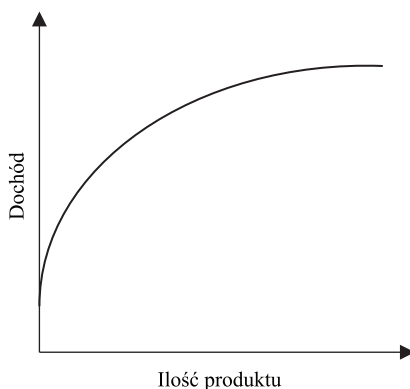
Coco Chanel zwykła mawiać: „Luksus to konieczność powstająca wtedy, gdy kończy się konieczność”. Czasy C. Chanel już dawno minęły. Pojęcie „luksusu” zostało skomercjalizowane. Obroty na rynku dóbr luksusowych sięgają miliardów euro. Polski rynek stanowi zaledwie jego ułamek, co nie oznacza, że można go bagatelizować. Stale rośnie bowiem popyt na dobra luksusowe. Odmienne natomiast kształtują się światowe tendencje w tym zakresie. Z jednej strony mamy kraje o pobudzonej w ostatnim okresie gospodarce, jak kraje azjatyckie, wciąż rosnące rynki wschodnio- i środkowoeuropejskie i „stara” Europa oraz Ameryka, czyli tradycyjni odbiorcy luksusu o ustabilizowanym popycie. Światowy kryzys gospodarczy w zasadzie nie dotknął do tej pory tego rynku, ponieważ w pierwszej kolejności uderzył w biednych, bogaci natomiast w kryzysie zazwyczaj mają się

dobrze. Mechanizm jego funkcjonowania jest tym bardziej ciekawy, że pojęcie „dobra luksusowego” i zachowania konsumenckiego z nim związanego jest samo w sobie paradoksem ekonomicznym. Co więcej, na polskim rynku brakuje wartościowych publikacji odnoszących się do specyfiki rynku dóbr luksusowych i kreowania na tym rynku silnej marki. Stąd temat niniejszej pracy, który uznany został za niezwykle istotny z poznawczego punktu widzenia.

2. Paradoks Veblena a pojęcie dobra luksusowego

W ekonomii dobrami luksusowymi nazywamy te dobra, na które popyt nie rośnie liniowo w stosunku do dochodów, ale szybciej od niego, a przypadku spadku dochodów, spadek popytu jest procentowo większy (wyk. 1).

Wykres 1. Zależność popytu na dobro luksusowe od dochodów nabywców



Źródło: opracowano na podstawie www.naukowy.pl/encyklopedia/Dobra_Veblena [5.09.2011].

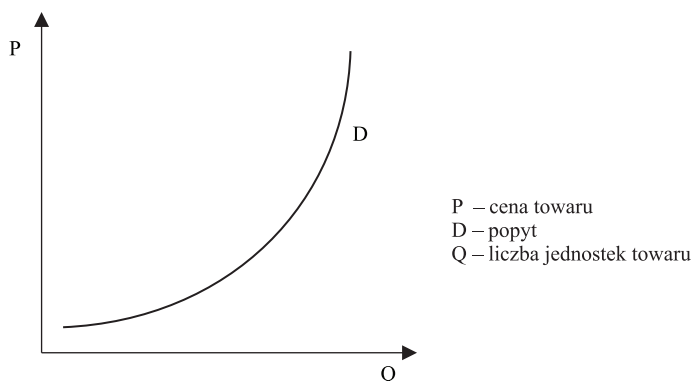
Podjmując się określenia mniej ekonomicznej definicji dobra luksusowego, w niniejszej pracy powołano się na fakt, że dobrem luksusowym powinniśmy nazwać to dobro, którego marka na danym rynku uznawana jest za luksusową i niedostępną dla większości obywateli, której charakter sprawia, że jest unikatowa, charakteryzuje się wysoką ceną lub ma inną specyfikę, dzięki której nabiera luksusowego charakteru. To, czy daną markę można uznać za luksusową w danym kraju, determinuje oczywiście poziom osiągniętych w nim dochodów¹.

Z definicją dobra luksusowego wiąże się nierozdzielnie paradoks Veblena. Efekt Veblenowski opracowany został przez amerykańskiego ekonomistę Thor-

¹ Zob. www.naukowy.pl/encyklopedia/Dobra_Veblena [2.09.2011].

steina Veblena na przełomie XIX i XX w.² Paradoks ten dotyczy wąskiego grona dóbr prestiżowych, takich jak: droga biżuteria, futra, dzieła sztuki, antyki, drogie samochody, jachty, odzież od najsławniejszych projektantów, czyli produktów, których posiadanie świadczy o bogactwie jego właściciela. Im wyższa jest cena danego dobra, tym chętniej jest ono kupowane przez tych konsumentów, którzy chcą zaspokoić swoją potrzebę demonstracji statusu materialnego³.

Wykres 2. Efekt Veblena i efekt spekulacyjny



Źródło: opracowano na podstawie T. Zalega, *Mikroekonomia*, WN Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2006, s. 157.

Zatem każdy wzrost ceny skłania do zwiększenia konsumpcji dóbr droższych, a więc mniej dostępnych dla ogółu nabywców⁴. I na odwrót, spadek ceny powoduje spadek popytu na te dobra. Dzieje się tak dlatego, że na zakup tych dóbr mogą pozwolić sobie w danym momencie ci, których wcześniej nie było na to stać, ale dotychczasowi nabywcy przestają kupować te produkty/usługi, ponieważ istnieje ryzyko, że one spowszednieją. Natomiast wzrost ceny dobra sprawia, że zmniejsza się liczba nabywców, którzy będą mogli sobie na nie pozwolić. Pojawiają się więc nowi, którzy będą je kupować tylko dlatego, że są bardzo drogie i ich posiadanie świadczy o przynależności do elity finansowej. Konsumpcja ostentacyjna, o której tu mowa, powoduje, że w przeciwieństwie do sytuacji, w której konsumenci zachowują się racjonalnie, tutaj krzywa popytu rynkowego będzie miała nachylenie dodatnie (wyk. 2)⁵.

Należy zwrócić również uwagę na pojęcie tzw. efektu demonstracji konsumpcji jako hołdowanie określonym przez kraje rozwinięte standardom spo-

² T. Zalega, *Mikroekonomia*, WN Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2006, s. 156.

³ *Mikroekonomia*, red. P. Urbaniak, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2003, s. 29.

⁴ E. Czarny, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2006, s. 39.

⁵ T. Zalega, *Mikroekonomia*, op. cit., s. 157.

życia i kształtowanie jego pewnego poziomu jako nobilitacji dla swej pozycji na szczeblu drabiny społecznej. Na kolejny jej szczebel można było wznieść się przez zakup odpowiedniej ilości dóbr luksusowych. Efekt demonstracji konsumpcji został w sposób naturalny przejęty przez społeczeństwa krajów rozwijających się. Przenikanie wzorców konsumpcyjnych państw wysoko rozwiniętych doprowadziło w rezultacie do przeznaczania nadmiernych sum na konsumpcję dóbr luksusowych przez kraje mniej rozwinięte, często kosztem zaspokojenia podstawowych potrzeb i zupełnie niewspółmiernie do rzeczywistej sytuacji ekonomicznej⁶.

Jak widać z przytoczonych definicji, pojęcie luksusu jest ściśle związane z pojęciem nobilitacji, demonstracji i wykracza poza granice ekonomicznie racjonalnego postępowania.

3. Subiektywność postrzegania dóbr luksusowych na świecie

Zgodnie z definicją, o tym, czy dane dobro jest luksusowe, decyduje poziom dochodów w danym kraju. Z racji poważnego rozwarstwienia dochodów na różnych krańcach świata, a nawet w obrębie jednego państwa, możemy mówić o dużej subiektywności postrzegania dóbr luksusowych.

Oprócz czynników ekonomicznych, możemy również wymienić czynniki polityczne czy społeczne, które wpływają na postrzeganie luksusu. Wyróżniamy też aspekty interpersonalne, takie jak snobizm i konsumpcjonizm oraz motyw osobiste, takie jak hedonizm, perfekcjonizm itp. Konsumenci widzą więc z różnej perspektywy wartość luksusu w marce. Postrzeganie przez klienta tej wartości i motyw danej konsumpcji nie są bowiem wyłącznie miarą sukcesu zawodowego, chęci wyróżnienia się i ludzkiego pragnienia zaimponowania innym ludziom, ale zależą także od charakteru finansowego. Wskazując na fakt, że na pojęcie luksusu składają się czynniki obiektywne, jak: funkcje, renoma, jakość, cena, ale i subiektywne, bardzo indywidualne, stworzono syntezę wszystkich istotnych poznawczych i emocjonalnych wymiarów wartości marki, przedstawiając ją w postaci wielowymiarowego modelu pomiaru percepcji wartości konsumenta luksusowego. Z modelu wynika, że na postrzeganie tego, czy dana marka jest luksusowa, wpływają: cena, niepowtarzalność, jakość, wartości hedonistyczne, wartości cenione w danej grupie, jak konsumpcjonizm, materializm, chęć pokazywania prestiżu w swojej sieci kontaktów⁷.

⁶ P. Deszczyński, *Kraje rozwijające się w koncepcjach ekonomicznych SPD. Doktryna i praktyka*, Wyd. AE, Poznań 2001, s. 46-47.

⁷ K. Wiedmann, N. Henngis, A. Siebels, *Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural*, www.amsreview.org/articles/wiedmann07-2007.pdf [13.10.2011].

Wracając do czynników ekonomicznych, wiadomo, że najwięcej produktów luksusowych sprzedaje się w krajach o największej liczbie ludzi najbogatszych i tam też dobra luksusowe są dobrami ultraluksusowymi. Według raportu Capgemini i Merrill Lynch światowa populacja ludzi najbogatszych zamieszkuje regiony USA, Japonii i Niemczech, stanowiąc razem 53,0% populacji najbogatszych mieszkańców świata⁸. Największa grupa najbogatszych ludzi nadal skupiona jest w USA: 3,1 mln osób, co stanowi 28,6% ogólnej populacji najbogatszych ludzi na świecie. Podczas gdy ponad połowa światowej populacji ludzi najbogatszych nadal mieszka w trzech krajach, koncentracja bogatych ulega fragmentacji bardzo powoli. Według raportu koncentracja ludzi najbogatszych będzie spadać, jeżeli ich liczba w krajach rozwijających się będzie nadal rosła się szybciej niż w krajach rozwiniętych. Region Azja-Pacyfik wyprzedził w ostatnim czasie Europę zarówno pod względem liczby osób najbogatszych, jak i wielkości posiadanego przez nich majątku. Region ten osiągnął największe tempo wzrostu liczby ludzi najbogatszych w 2010 r.⁹ Zasobność mieszkańców tego regionu już w 2009 r. wyprzedziła Europę. Azja-Pacyfik jest więc drugim co do wielkości regionem pod względem zarówno bogactwa, jak i liczby ludzi zamożnych, mniejszym jedynie od Ameryki Północnej. Warto również zaznaczyć, że najbogatsi mieszkańcy Indii stanowili w roku 2010 dwunastą największą populację¹⁰. Dla objaśnienia, mianem najbogatszych ludzi świata, czyli High Net Worth Individuals (HNWI) nazywamy osoby posiadające aktywa netto przekraczające 1 mln USD, z wyłączeniem wartości podstawowego miejsca zamieszkania i dóbr konsumpcyjnych¹¹.

Niestety, raport nie obejmuje wielu krajów, w tym Polski. Szacuje się, że w Polsce mieszka ok. 8 tys. osób bogatych, które mogłyby znaleźć się w gronie HNWI.

4. Światowy rynek dóbr luksusowych – wielkość i perspektywy rozwoju

Na światowym rynku dóbr luksusowych zachodzi w ostatnim czasie wiele zmian. Po latach rozrzutności konsumenci amerykańscy i europejscy, a w szczególności ci pierwsi, zdecydowanie ograniczyli swój konsumpcyjny pęd. Pojawiła się moda

⁸ *The 15th annual World Wealth Report 2011. Regional Facts*, www.capgemini.com/services-and-solutions/by-industry/financial-services/solutions/wealth/regional_facts [13.10.2011].

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *The 15th annual World Wealth Report. The State of the World's Wealth*, www.capgemini.com/services-and-solutions/by-industry/financial-services/solutions/wealth/state_world_wealth/ [2.10.2011].

¹¹ *Ibidem*.

na ekologię, a rozrzutność nie jest już mile widziana. Kupujący dobra z najwyższych półek zaczęli być bardziej świadomi krzywdzenia innych ludzi w trakcie procesu produkcji luksusu. Roztrwaniano nowo zarobione fortuny. W jednych miejscach z powodu kryzysu oszczędzano, a w innych właśnie w kryzysie mocno inwestowano w dobra luksusowe, takie jak dzieła sztuki czy antyki, stanowiące zabezpieczenie kapitału przy dość rozchwanianym rynku nieruchomości i gwałtownie spadającej giełdzie. Zmiany te nie wynikają z gwałtownego wzrostu wartości rynku, choć jest on nieunikniony, a raczej ze zmiany nasilenia tego wzrostu w różnych lokalizacjach na świecie. Najlepszym odzwierciedleniem omawianego zjawiska są nowe stolice luksusu. Przez lata dominacji do miast o największym skupieniu miliarderów należał Nowy York. Współcześnie (od kilku lat) najwięcej miliarderów mieszka w Moskwie. Choć Nowy York i Londyn są nadal w czołówce, to tuż za nimi znalazły się metropolie wschodzących potęg gospodarczych. Należą do nich kolejno: Hongkong, Stambuł, Mumbai, São Paulo i Tajpej.

Od roku 1995 wartość światowego rynku dóbr luksusowych wzrosła, i to ponad dwukrotnie, osiągając w 2008 r. obroty między 90 a 225 mld euro.

W 2009 r. nastąpiło załamanie wielu rynków, a zgłoszenie wniosku o upadłość banku Lehman Brother stało się impulsem do spadku wartości tego rynku o około 7-13%. Był to pierwszy spadek, jaki zanotowano od 6 lat. Rynek ten jednak szybko odbił i już w roku 2010 większość producentów dóbr luksusowych zanotowała spore zyski. Jednak wiele takich domów mody, jak Mariella Burani Fashion Group, Christian Lacroix, Yohji Yamamoto oraz Escada, miały poważne problemy finansowe. Bez większych uszczerbków przetrwały marki najsilniejsze, najbardziej prestiżowe, klasyczne i ponadczasowe, takie jak Hermès czy Chanel.

Najwyższe obroty na rynku dóbr luksusowych notowane były do tej pory w Europie, Ameryce Północnej oraz Japonii. Dynamiczny rozwój wschodzących rynków azjatyckich spowodował, że taki układ sił musiał ulec w końcu zmianie. Tylko w roku 2009 w Azji (wyłączając Japonię), podczas gdy Amerykę Północną Japonię i Europę dotykały znaczne spadki, tam zanotowano 10-procentowy wzrost¹². Wynika to z wciąż rosnącego zapotrzebowania, w azjatyckich krajach rozwijających się – jak Chiny i Indie, na luksusowe towary, a zwłaszcza odzież i obuwie klasy *haute couture*¹³. W krajach tych rośnie świadomość międzynarodowych marek prestiżowych, co w połączeniu z rosnącymi standardami życia jest doskonałym motywatorem ich rozwoju. Inne czynniki, które sprawiają, że kraje rozwijające się stają się atrakcyjnymi rynkami docelowymi, to pojawienie

¹² Raport firmy doradczej KPMG, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, maj 2010.

¹³ Z języka francuskiego „wysokie krawiectwo” – termin ten powstał w Paryżu w XIX w.; odnosi się do ubrań szytych na zamówienie, bardzo drogich i często ekstrawaganckich, wykonywanych w pojedynczych egzemplarzach.

się nowych klas zamożnych konsumentów, w szczególności kobiet pracujących, rosnąca baza stabilnego finansowo młodego pokolenia z zamiłowaniem do życia w luksusie¹⁴. Poza tym, chińscy konsumenci są przeciętnie o 15 lat młodsi od swoich „odpowiedników” z Ameryki Północnej czy Europy i lubią kupować luksusowe produkty zarówno jako prezenty biznesowe, jak i dla przyjaciół¹⁵.

Rynki wschodzące generują obecnie około 25% światowego popytu na dobra luksusowe, na co w dużej mierze składa się popyt zgłaszany ze strony prężnie rozwijających się Chin, a także, ale w mniejszym stopniu, Indii, Brazylii i Rosji. Do roku 2015 Chińczycy mają opanować jedną czwartą konsumpcji światowej w zakresie dóbr luksusowych. Perspektywy rozwoju rynku dóbr luksusowych na świecie są więc obiecujące. Nawet kłopoty Ameryki Północnej i coraz mniejsze tempo wzrostu w krajach Europy Zachodniej zostanie zrekompensowane przez Azję i kraje Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie w następnej dekadzie oczekuje się pokaźnego wzrostu nabywców tych dóbr.

Według nowego raportu Global Industry Analysts, światowy rynek dóbr luksusowych, mimo ostatnich recesji, ma odzyskać równowagę i zyskać stałe tempo wzrostu zarówno w krótkim, jak i średnim okresie, by w roku 2015 osiągnąć wartość 307,3 miliarda dolarów. Wzrost na rynku, po recesji, będzie zależał również od takich czynników jak dywersyfikacja konsumentów od konwencjonalnych ultrabogatych konsumentów, do tych dobrze zarabiających, którzy będą mogli też od czasu do czasu pozwolić sobie na luksus, a także zmiana przyzwyczajień konsumentów i pożądaných wartości oraz rosnące zapotrzebowanie ze strony gospodarek wschodzących¹⁶.

Prawidłowość ta sprawdza się również na giełdzie. Na potrzeby niniejszej pracy przeanalizowano kształtowanie się wartości World Luxury Indeks w ostatnich latach. Indeks ten skupia 20 największych i najbardziej płynnych spółek sektora dóbr luksusowych. Porównując indeksy giełdowe od maja 2008 r. do września 2011 r., łatwo można zauważyć, że potwierdzają się wszystkie przytoczone spostrzeżenia. Rynek „luksusu” rósł i przekroczył próg sprzed kryzysu. W roku 2009 nastąpił spadek notowań akcji dóbr luksusowych i załamanie giełdy. Jednak indeksy zaczęły szybko odrabiać i wzrastać dwa razy szybciej niż rynek. Coraz bardziej realną perspektywą staje się zapowiedź, że to właśnie ten rynek jest przyszłością gospodarki. Wydaje się bardzo prawdopodobne, że wszystkie prognozy dotyczące 2015 r. spełnią się¹⁷.

¹⁴ Zob. www.prweb.com/releases/luxury_goods_market/luxury_watches_market/prweb4123214.htm [15.10.2011].

¹⁵ Zob. www.clsa.com/about-clsa/media-centre/2011-media-releases/china-to-become-the-worlds-largest-market-for-luxury-goods.php [15.10.2011].

¹⁶ Zob. www.strategyr.com/Luxury_Goods_Market_Report.asp [5.09.2011].

¹⁷ Zob. www.bloomberg.com [25.09.2011].

5. Czołowi gracze na rynku dóbr luksusowych

Światowy rynek dóbr luksusowych charakteryzuje się wysokim stopniem konsolidacji. Najważniejszymi graczami są duże koncerny i grupy, takie jak LVMH, Richemont, Swatch, POLO Ralph Lauren czy Gucci¹⁸. Warto zaznaczyć, że sama grupa LVMH skupia w swoim portfelu ponad 60 różnych marek luksusowych, posegregowanych w grupy. W grupie „wina i alkohole” do najbardziej znanych należą: Hennessy, Moët&Chandon, Dom Pérignon czy Belvedere. W kategorii „odzież i galanteria skórzana” znajdziemy takie gwiazdy przemysłu luksusowego, jak oczywiście Louis Vuitton, ale też Fendi, Dona Karan czy Marc Jacobs, a wśród perfum z kolei Diora czy Kenzo¹⁹. W roku 2011 grupa kupiła również część udziałów w marce Hermès²⁰.

9 maja 2011 r. opublikowano badania, na podstawie których można stwierdzić, że marki luksusowe znajdują się wśród najbardziej pożądanых i najdroższych, co w dużej mierze stanowi o ich atrakcyjności. Wśród 13 sektorów rynkowych objętych 6. już dorocznym rankingiem najcenniejszych marek świata pod nazwą *BrandZ Top 100* marki luksusowe zajęły drugie miejsce pod względem dynamiki wzrostu. Ranking ten uwzględnia sto najpotężniejszych marek na świecie (*BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands*). Opracowywany na potrzeby grupy WPP przez Millward Brown Optimom. Jest to jedyne badanie, które przynosi wskaźniki wartości marek, bazujące na ponad milionie wywiadów konsumentów z całego świata i uwzględnia zarówno marki z rynku konsumenckiego, jak i z rynku *business-to-business* (B2B)²¹.

Według tego raportu w roku 2011 ludzie stali się bardziej świadomymi konsumentami. Dbałość o źródło pochodzenia produktu idzie w parze z uznaniem dla sztuki jego tworzenia. We współczesnym świecie konsumentów produkcji masowej indywidualność stała się niezwykle luksusowym. Firmy na wszelkie możliwe sposoby zaczęły udowadniać klientom racjonalność bardzo kosztownego zakupu, wpływając na ich psychikę. Warto zaznaczyć, że takie marki jak Chanel, Hermès lub Cartier były lepiej izolowane od recesji niż bardziej dostępne marki luksusowe. Wartość marki Hermès wzrosła o 41%. W tabeli 1 przedstawiono część tego rankingu poświęconego markom luksusowym. Jak widać, torebki Louis Vuitton znajdują się na szczycie rankingu, a wartość tej marki oceniono na 24,3 mld USD (wzrost o 23%). Na kolejnym miejscu uplasowała się marka

¹⁸ Raport firmy doradczej KPMG, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, op. cit.

¹⁹ Zob. www.lvmh.com [12.10.2011].

²⁰ Zob. www.millwardbrown.com/Libraries/Optimom_BrandZ_Files/2011_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx [25.09.2011].

²¹ Zob. www.egospodarka.pl/65660,Najcenniejsze-marki-swiata-2011-produkty-luksusowe,1,39,1.html [21.10.2011].

Tabela 1. Ranking najwartościowszych marek luksusowych świata

Lp.	Najpopularniejsze marki w 2010 r.	Wartość marki (w mld USD)	Wzrost wartości marki (w proc.)
1	Louis Vuitton	24,312	23
2	Hermès	11,917	41
3	Gucci	7,449	-2
4	Chanel	6,823	23
5	Cartier	5,327	34
6	Rolex	5,269	11
7	Hennessy	4,997	-7
8	Moët&Chandon	4,57	7
9	Fendi	3,422	7
10	Burberry	3,379	7

Źródło: na podstawie *Raport BrandZ Top 100. Most valuable global brands 2011*, www.millwardbrown.com [5.09.2011].

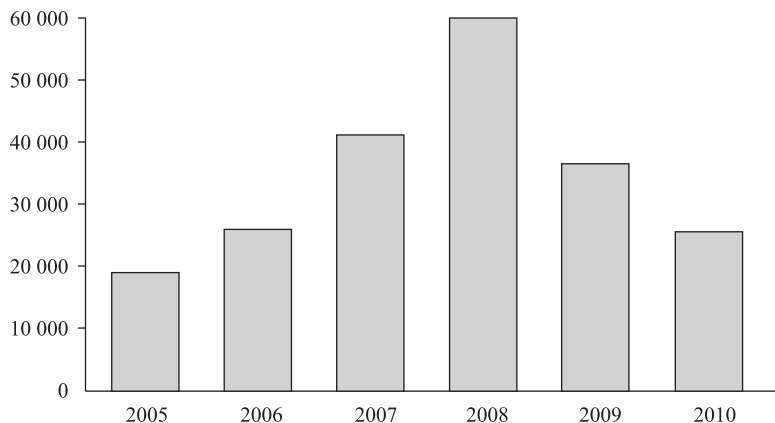
Hermès – 11,9 mld USD (+41%), dalej Gucci – 7,4 mld USD (-2%) oraz Chanel – 6,8 mld USD (+23%)²².

6. Polski rynek dóbr luksusowych – wielkość i perspektywy rozwoju

Według rankingu firmy Euromonitor International rynek luksusowych dóbr konsumpcyjnych w Polsce znajduje się obecnie na 20. miejscu wśród 26 państw objętych rankingiem. Jego wartość oszacowano w roku 2010 na blisko 3,5 mld zł, co dało nam pozycję jednego z najszybciej rosnących rynków. Warto zaznaczyć, że latach 2005-2010 polski rynek luksusowych dóbr konsumpcyjnych wzrósł realnie o 50%, co dało 4. miejsce pod względem dynamiki wzrostu, tuż za Chinami, które w tym okresie osiągnęły wynik 59-procentowej dynamiki. Deklarowana wartość wydatków na dobra luksusowe w Polsce w 2009 r. wyniosła 28,3 mld zł. Oznacza to wzrost o 4,4% w porównaniu do roku 2008. Na taki wzrost wpłynęło przede wszystkim zwiększenie przeciętnego miesięcznego dochodu najbogatszej grupy ludności.

Jednak nie każdy sektor rynku marek luksusowych, mimo kryzysowej sytuacji gospodarczej, utrzymał stabilną pozycję. Jeżeli chodzi o sektor samochodów

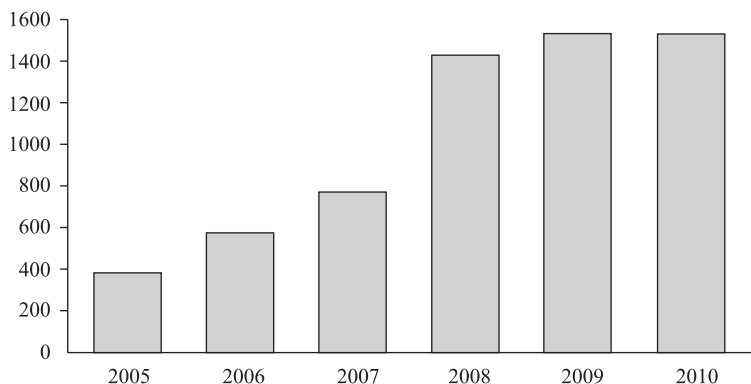
²² *Raport BrandZ Top 100. Most valuable global brands 2011*, www.millwardbrown.com [5.09.2011].

Wykres 3. Liczba zarejestrowanych samochodów luksusowych nie starszych niż 4 lata

Źródło: na podstawie danych z raportu KPMG, *Rynek dóbr luksusowych*, maj 2010.

luksusowych, to po raz kolejny zanotował spadki. W roku 2010 – w porównaniu z rokiem 2009 – zanotowano spadki zarejestrowanych samochodów luksusowych w wieku do 4 lat aż o 39%. Jak pokazano na wykresie 3 jeszcze większy spadek nastąpił na przełomie lat 2008/2009. Widać tu wyraźnie, że polskim konsumentom kryzys również dał się we znaki.

Sytuacja rejestracji jachtów morskich wyglądała zupełnie inaczej. W ostatnim dziesięcioleciu (lata 2000-2010) posiadanie jachtu stało się coraz bardziej popularne. Polacy nie tylko kupują jachty, ale i nawet posiadłości z własną mariną. Porównując lata 2005 i 2010, uzyskujemy wzrost liczby zarejestrowanych jednostek o 5842 jachty (wyk. 4).

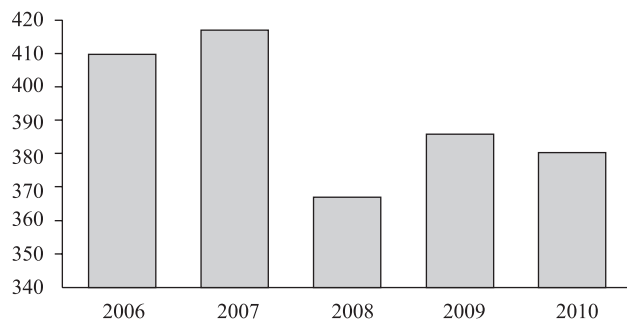
Wykres 4. Liczba jachtów zarejestrowanych w poszczególnych latach w polskim rejestrze jachtów morskich

Źródło: na podstawie danych z raportu KPMG, *Rynek dóbr luksusowych*, op. cit.

Wraz ze wzrostem zamożności Polaków, zwiększa się również liczba samolotów zarejestrowanych przez osoby fizyczne i spółki. Samolot czy śmigłowiec nie stał się nie tylko rodzajem hobby, ale racjonalną alternatywą dla środka transportu, jakim jest samochód i narzędziem przemieszczania się podczas prowadzenia biznesu.

Na kolejnym wykresie (wyk. 5) przedstawiono liczbę zarejestrowanych w Polsce statków powietrznych w latach 2006-2010. Jako statki powietrzne rozumiemy tutaj samoloty, śmigłowce, szybowce, motoszybowce, sterowce i balony. Warto zauważyć jednak, że wiele samolotów i helikopterów zakupionych przez Polaków lub latających w Polsce może być zarejestrowanych w innych krajach, gdzie niejednokrotnie koszt rejestracji jest znacznie niższy. Mimo że w roku 2010 osoby fizyczne były w posiadaniu 380 maszyn latających, czyli o 6 mniej niż w roku poprzednim, to rynek ten jest dość stabilny i liczba zarejestrowanych statków powietrznych, przypadających na osoby fizyczne, jest dosyć stabilna, utrzymując się w okresie ostatnich pięciu lat między 367 a 417.

Wykres 5. Liczba statków powietrznych zarejestrowanych w Polsce przez osoby fizyczne

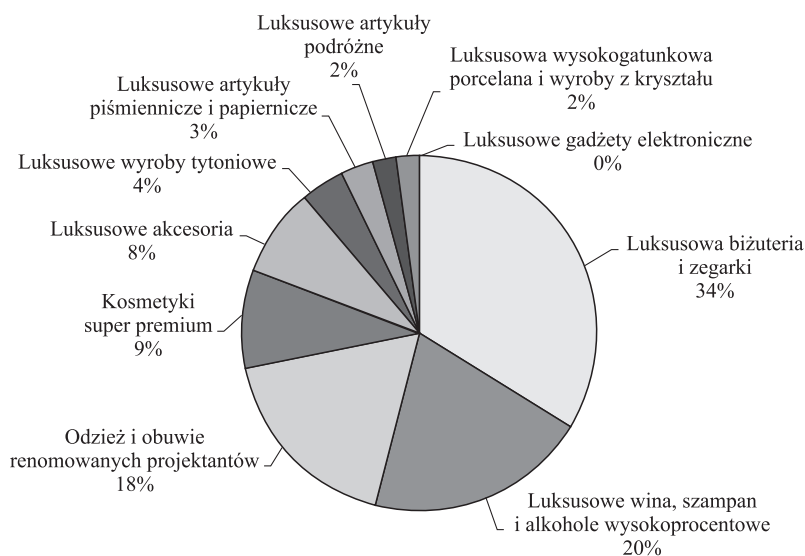


Źródło: na podstawie danych z raportu KPMG, *Rynek dóbr luksusowych*, op. cit.

Rynek konsumpcyjny dóbr luksusowych jest w Polsce dość młody i charakteryzuje się wielkim tempem wzrostu w ostatnich pięciu latach. Dwucyfrowe wzrosty świadczą również o rosnącej zamożności Polaków, chęci życia w coraz większym komforcie i dbałości o własny wizerunek. Wiąże się to również z wkroczeniem na rynek polski międzynarodowych marek luksusowych i zwiększeniem dostępności tych produktów.

Na wykresie 6 można zauważyć, że zdecydowana większość sektora luksusowych artykułów konsumpcyjnych to biżuteria oraz zegarki, których wartość w 2010 r. oszacowano na 1,164 mld złotych, co stanowiło 34% obrotów ogółem. Ponieważ biżuteria i zegarki kupowane są w Polsce głównie w charakterze prezentu dla najbliższych, największe wzrosty sprzedaży notuje się w okresie Bożego

Wykres 6. Udział procentowy w rynku poszczególnych sektorów rynku luksusowych dóbr konsumpcyjnych w roku 2010



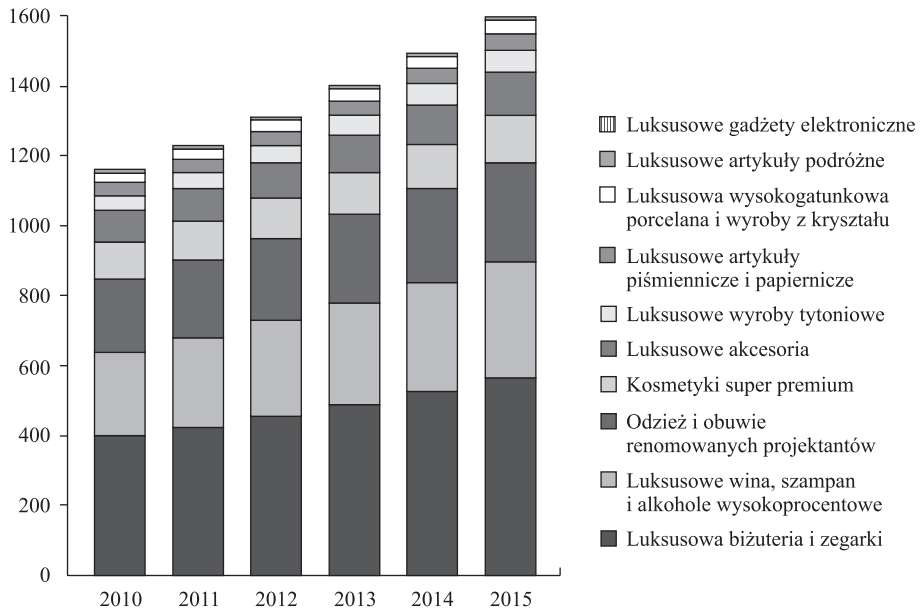
Źródło: na podstawie danych z raportu KPMG, *Rynek dóbr luksusowych*, op. cit.

Narodzenia i Walentynek. Ze względu na wciąż dużą liczbę marek niedostępnych na naszym rynku, Polacy nadal chętnie kupują luksusowe przedmioty w trakcie wycieczek zagranicznych, dlatego też sezon wakacyjny jest raczej sezonem martwym dla polskich detalistów „luksusu”. Polacy również chętnie kupują luksusowe alkohole, zajmują one 20% udziałów w rynku, co odpowiada wartości około 685 mln złotych. Na 3. pozycji uplasowały się odzież i dodatki znanych projektantów oraz wiodących marek luksusowych na rynku odzieżowym – 18% rynku daje im wartość blisko 616 mln złotych.

Obiecująco przedstawiają się też perspektywy rozwoju tego rynku. Na wykresie 7 przedstawiono prognozowane wartości detalicznej sprzedaży dóbr luksusowych w Polsce na podstawie danych z raportu KPMG.

Na polskim rynku dobra konsumpcyjne luksusowe stają się coraz bardziej pożądane, a popyt na nie rośnie. W przeciwieństwie do światowego rynku luksusowych dóbr konsumpcyjnych, gdzie ze względu na spowolnienie gospodarcze prognozy nie wyglądają najlepiej. Wzrost kwot do wydania, jakimi dysponują Polacy, będzie nadal stymulował popyt na luksusowe artykuły i usługi. Zdaniem autorów powyższych prognoz, nie będziemy w stanie utrzymać tak imponującego tempa wzrostu, jaki odnotowano w analizowanym okresie, to jednak trajektoria przewidywanego rozwoju jest mimo wszystko bardzo obiecująca.

Wykres 7. Prognozowana wartość sprzedaży detalicznej w Polsce (w mln USD) w Polsce – dynamika wzrostu



Źródło: na podstawie danych z raportu KPMG, *Rynek dóbr luksusowych*, op. cit.

Wiodącą kategorią pozostaną „zegarki i luksusowa biżuteria”. Również nisza luksusowych hoteli typu *boutique/lifestyle hotel*²³ ma znakomite perspektywy. Zamożni podróżnicy będą nadal preferować wyjątkowe wakacje, a hotele stanowią w tym przypadku integralny element podróży. Nieustanne przesuwanie się preferencji w kierunku wygodnego i wystawnego stylu życia, powiązane będzie ze wzrostem zapotrzebowania na hotele wysokiej klasy. Wszystko to ze względu na wzrost zamożności społeczeństwa i rosnące wymagania pokolenia Y. Taki trend wygeneruje wzrost w kategorii luksusowych artykułów podróżnych, gdzie prognozy mówią o 44-procentowym wzroście w okresie najbliższych pięciu lat. Swoje historyczne maxima ma przekroczyć, według prognoz, wielkość sprzedaży luksusowych artykułów tytoniowych, stając się najszybciej rosnącą luksusową kategorią. Wśród kosmetyków *super premium*²⁴ głównym motorem wzrostu będą produkty do pielęgnacji skóry. W okresie 2010-2015 wzrost ich sprzedaży ma wynieść 36%, osiągając na koniec tego okresu wartość 95 mln złotych. Coraz

²³ Zdaniem Steve Rushmore’a to bardzo ekskluzywne hotele charakteryzujące się przynajmniej 150 komfortowymi pokojami, wyposażonymi w łóżka typu *king-size*, z co najmniej 8 puchowymi poduszkami, modną restauracją, ze sławnym szefem kuchni, częścią usługową i obsługą najwyższej jakości.

²⁴ Segment produktów o najwyższej cenie.

więcej Polaków może pozwolić sobie na artykuły nienależące do kategorii niezbędnych. Tym samym, w dalszym ciągu rosnać ma popyt na perfumy z segmentu *super premium*. Przewiduje się, że w kategorii akcesoriów luksusowych rozwój będzie odbywał się za sprawą sprzedaży luksusowych torebek damskich, ale także krawatów męskich. Do roku 2015 realny wzrost tych sektorów wyniesie odpowiednio 38% i 36%. Luksusowe artykuły optyczne odnotują rekordowy wzrost w kategoriach realnych (34%), osiągając w roku 2015 poziom 200 mln złotych. Na uwagę zasługuje fakt, że w analizowanym okresie odzież męska i akcesoria odzieżowe od znanych projektantów wyprzedziły kategorie kobiece, a w prognozowanym okresie prawdopodobnie przesunie się w kierunku luksusowej odzieży i obuwia dla dzieci. Również coraz bardziej wyszukane preferencje konsumentów będą mieli w stosunku do alkoholi wysokoprocentowych. I tak np. sprzedaż luksusowej whisky ma osiągnąć realny wzrost na poziomie 106% w perspektywie roku 2015, natomiast inne luksusowe alkohole wysokoprocentowe mają osiągnąć w tym samym okresie wzrost dwucyfrowy.

7. Identyfikacja kluczowych marek z sektora dóbr luksusowych obecnych w Polsce oraz dominujących form ich dystrybucji

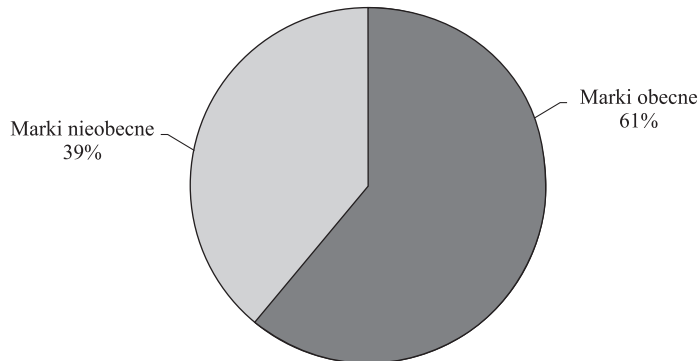
Coraz więcej marek luksusowych wkracza na polski rynek. Z grona prestiżowych wytwórców odzieży, alkoholi, aut, perfum, biżuterii i wyrobów spożywczych 122 spośród 200 wyróżnionych oferuje już pełne kolekcje w Polsce. Najlepiej jest z markami samochodów, a najgorzej z odzieżą, gdyż spośród marek wliczanych do indeksu luksusu Deutsche Börse – w Polsce działa zaledwie jedna trzecia. Brakuje najbardziej prestiżowych – Chanel, Diora, Hermesa czy Bulgari²⁵, choć niektóre z nich można kupić dzięki salonom multibrandowych. Ogólnie, dostępność w Polsce marek luksusowych w roku 2010 wzrosła. Jak przedstawiono na wykresie 8, odsetek marek dostępnych – wynoszący 61%, oznacza wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim o 8 punktów procentowych. Nadal jednak więcej niż co trzecia marka luksusowa nie jest jeszcze dostępna w Polsce.

Wśród dostępnych marek najwięcej jest tych pochodzenia włoskiego. Jak pokazano na wykresie 9, kolejnym krajem pochodzenia, wiodącym prym na naszym rynku, są marki francuskie, a następnie szwajcarskie²⁶.

W Polsce pojawia się coraz więcej sklepów firmowych, ale nadal jest to znikoma liczba. Wśród form dystrybucji dominują salony multibrandowe,

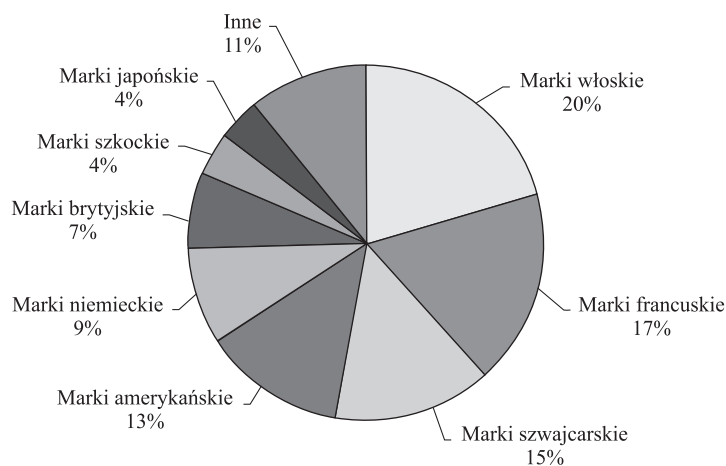
²⁵ Zob. www.biznes.newsweek.pl/polak_w_luksusie,70472,1,1.html [20.10.2011].

²⁶ *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, Raport KMPG, sierpień 2011.

Wykres 8. Obecność marek luksusowych w Polsce (w 2010 r.)

Źródło: na podstawie danych z raportu KPMG, *Rynek dóbr luksusowych*, op. cit.

oferujące jednak niepełne kolekcje. Bardzo popularna, szczególnie w zakresie dóbr konsumpcyjnych, jest sprzedaż za pośrednictwem sieci. Polacy przodują w zakupach *on-line*. Dzieje się tak dlatego, że wiele marek w Polsce nadal można dostać tylko za pośrednictwem sieci i takich stron internetowych, jak: *pret-a-porter* czy stron domów handlowych, jak Saks Fifth Avenue. Marki coraz częściej same oferują sprzedaż przez Internet na swoich stronach. Obecnie ponad 70% luksusowych dóbr konsumpcyjnych można kupić *on-line* z oferowaną dostawą do Polski.

Wykres 9. Procentowy udział marek w rynku polskim w roku 2010 ze względu na ich pochodzenie

Źródło: na podstawie danych z raportu KPMG, *Rynek dóbr luksusowych*, op. cit.

8. Polskie marki luksusowe i aspirujące

Polskie marki luksusowe nie stanowią tak okazałego rynku jak włoski, szwajcarski, czy francuski, ale rozwijają się bardzo dynamicznie. Na szczególną uwagę zasługuje polski przemysł luksusowych marek odzieżowych. Mamy wiele bardzo dobrych firm, produkujących produkty najwyższej jakości. Do tych oferujących towar w rozbudowanych sieciach należą Deni Cler, Simple, Monnari, Solar, Hexeline, Próchnik. Należy jednak zwrócić uwagę na niewygodną cenę tych produktów, dzięki czemu produkty te mogą wydawać się mało luksusowe dla naszych bogatszych zagranicznych sąsiadów.

Na polskiej scenie luksusu i stylu goszczą też nazwiska sławnych projektantów, takich jak: Natalia Jaroszevska, Gosia Baczyńska, Izabela Łapińska, Paprocki&Brzozowski, Maciej Zień, Plich, Łukasz Jemioł, Tomasz Ossoliński, Eva Minge, Dawid Woliński. Marki te jednak, poza paroma wyjątkami, nie rozwinęły masowej produkcji. Ograniczają się do paru butików i autorskich atelier, dzięki czemu stają się bardziej luksusowe. Warto pamiętać, że im mniej dostępny jest dany produkt, tym bardziej ekskluzywny się staje.

Na uwagę zasługują też siła i strategia komunikacji polskich marek z najwyższej półki, jak Leopard, Galeon, Polpora i Kielman. To marki, których synonimami są „wysoka jakość”, „precyzja wykonania”, „luksus” i oczywiście „prestizż”.

9. Podsumowanie

Jak już wspomniano, światowy rynek dóbr luksusowych poddany był w ostatnim czasie licznym perturbacjom. Nie chodzi tylko o sam kryzys gospodarczy, ale również o trendy z nim związane. Przeprowadzona w niniejszej pracy analiza rynku polskiego i światowego, pozwoliła sformułować tezę, że polski rynek dóbr luksusowych jest w fazie rozwoju. Należymy do środkowo-wschodniego trendu podążania za luksusem.

Lata 90. XX w. przyniosły wiele zmian na światowym rynku dóbr luksusowych. Zmienił się kluczowi konsumenci – zaczęli używać zdecydowanie większej siły nabywczej i przetargowej. Zmieniły się ich motywacje zakupowe oraz potrzeby. Polska zaczęła wówczas dopiero budzić się z letargu, jaki zafundował nam system komunistyczny. Tylko nieliczni wiedzieli, czym jest luksus. Dzisiaj jesteśmy już zdecydowanie bardziej świadomymi konsumentami. Większość Polaków potrafi wymienić przynajmniej kilka luksusowych marek. Oczywiście nie wszystkie należą do koszyka tych najbardziej cenionych dóbr i nie zawsze są to dobra ultraekskluzywne. Społeczeństwo polskie jednak nieustająco się bo-

gaci. Rośnie też liczba osób należących do klasy średniej oraz grupa zamożnych i bardzo bogatych Polaków.

Zainteresowanie polskich konsumentów dobrami luksusowymi zauważyli światowi potentaci na rynku dóbr luksusowych, otwierając w naszym kraju swoje butikiki. Choć w Polsce nadal brakuje dużej grupy dóbr ultraluksusowych, w szczególności ultraluksusowych odzieży i akcesoriów, klienci mogą kupować wymarzone produkty za pomocą Internetu.

Braki w zakresie obecności zagranicznych firm luksusowych ze ścisłej światowej czołówki uzupełnianie są polskimi markami, które skutecznie kreują się jako marki oferujące produkty ekskluzywne. Wzrost i dynamiczny rozwój obserwowany na polskim rynku dóbr luksusowych jest szansą rozwoju również dla naszych rodzimych marek. Wejście najbardziej prestiżowych i rozpoznawalnych marek, m.in. z grupy LVMH, spowoduje, że nasz kraj postrzegany będzie nie tylko jako rynek ciekawy, ale i perspektywiczny.

Literatura

- Czarny E., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2006.
- Mikroekonomia*, red. P. Urbaniak, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2003.
- P. Deszczyński, *Kraje rozwijające się w koncepcjach ekonomicznych SPD. Doktryna i praktyka*, Wyd. AE, Poznań 2001.
- Raport BrandZ Top 100. Most valuable global brands 2011*, www.millwardbrown.com [5.09.2011].
- Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, sierpień 2011, raport KPMG.
- Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, maj 2010, raport firmy doradczej KPMG.
- The 15th annual World Wealth Report 2011. Regional Facts*, www.capgemini.com/services-and-solutions/by-industry/financial-services/solutions/wealth/regional_facts [13.10.2011].
- The 15th annual World Wealth Report. The State of the World's Wealth*, www.capgemini.com/services-and-solutions/by-industry/financial-services/solutions/wealth/state_world_wealth/ [2.10.2011].
- Wiedmann K., Hennig N., Siebels A., *Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural*, www.amsreview.org/articles/wiedmann07-2007.pdf [13.10.2011].
- www.biznes.newsweek.pl/polak_w_luksusie,70472,1,1.html [20.10.2011].
- www.bloomberg.com [25.09.2011].
- www.clsa.com/about-clsa/media-centre/2011-media-releases/china-to-become-the-worlds-largest-market-for-luxury-goods.php [15.10.2011].
- www.egospodarka.pl/65660,Najcenniejsze-marki-swiata-2011-produkty-luksusowe,1,39,1.html [21.10.2011].
- www.lvmh.com [12.10.2011].
- www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2011_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx [25.09.2011].
- www.naukowy.pl/encyklopedia/Dobra_Veblena [2.09.2011].
- www.prweb.com/releases/luxury_goods_market/luxury_watches_market/prweb4123214.htm [15.10.2011].
- www.strategy.com/Luxury_Goods_Market_Report.asp [5.09.2011].
- Zalega T., *Mikroekonomia*, WN Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2006.

The luxury goods market

Abstract. The main goal of the presented paper is the presentation of the luxury goods market in Poland and the analysis of the collected data. The study is based on several methods, such as observation, data analysis, the analysis of exchange rate, microeconomic and macroeconomic indicators, as well as the evaluation of the available publications. The paper consists of the socio-economic characteristics of the luxury goods market and the description of the related economic phenomena. Furthermore, the study also highlights and defines the differences between the Polish and global market of luxury goods, and the problems which have occurred recently.

Keywords: luxury goods, Veblen good, Polish luxury goods market, global luxury goods market, luxury brands

MARIKA BAĆLER

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Możliwość wykorzystania inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu ludźmi w jednostkach administracji publicznej

Streszczenie. Przedmiotem rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu jest inteligencja emocjonalna. Literatura przedmiotu i wyniki badań naukowców opierają się na stwierdzeniu, że inteligencja emocjonalna warunkuje wszelkie doniosłe osiągnięcia na polu zawodowym i osobistym człowieka. Tekst jest próbą zdiagnozowania, czy poziom inteligencji emocjonalnej rzeczywiście ma wpływ na życie zawodowe pracowników jednostek administracji publicznej oraz osiąganie przez nich sukcesów zawodowych.

Słowa kluczowe: emocje, inteligencja, inteligencja emocjonalna, inteligencja racjonalna, kompetencje, rekrutacja, szkolenia, testy kompetencyjne

1. Wprowadzenie

Ostatnio wiele mówi się o inteligencji emocjonalnej. Wszyscy ludzie dysponują cechą zwaną potocznie „znajomością ludzi”¹. Inteligencja emocjonalna wyraża się współczuciem, intuicją, umiejętnością kontrolowania uczuć i zdolnością wejrzenia w siebie albo znajomością własnej osobowości. To właśnie od tych zdolności zależy sukces człowieka. Możliwości zastosowania inteligencji emocjonalnej w miejscu pracy są niemal nieograniczone. Pomaga ona rozwiązać konflikt ze współpracownikiem, doprowadzić do sfinalizowania transakcji z klientem, skrytykować szefa, utrzymać pełną kontrolę nad realizowanym zadaniem – aż do momentu, kiedy zostanie ono pomyślnie zakończone oraz poradzić sobie z wieloma wyzwaniem, które mają wpływ na karierę zawodową.

¹ M.M. Sehr, *Inteligencja emocjonalna. Testy EQ*, Diogenes, Warszawa 1999, s. 19.

Niniejszy tekst jest próbą zdiagnozowania, czy poziom inteligencji emocjonalnej ma wpływ na życie zawodowe pracowników jednostek administracji publicznej, wyniki ich pracy, satysfakcję z wykonywanych zadań oraz osiągnięcie przez nich sukcesów zawodowych.

Pełniejszemu zobrazowaniu badanej rzeczywistości posłużyła część teoretyczna niniejszej pracy. Nacisk położono na podstawowe kwestie związane z doбором i konstruowaniem narzędzi pomocnych w oszacowaniu poziomu inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych urzędników, a także przybliżenie metod rekrutacji opartych na kompetencjach oraz strategiach treningowych sprzyjających doskonaleniu talentów interpersonalnych pracowników.

Próba udzielenia odpowiedzi na założone hipotezy stała się możliwa dzięki zbudowaniu narzędzia badawczego, które składa się z pojedynczych modeli: Kwestionariusz do Badania Inteligencji Emocjonalnej, test „Dusza zespołu czy indywidualność” M.M. Sehr, test „Opanowany i pewny siebie w stresie” M.M. Sehr oraz test „Czy masz zdolności kierownicze (menedżerskie)?” M.M. Sehr.

Głównym celem pracy jest określenie czy i jeśli tak, to w jakim stopniu inteligencja emocjonalna wpływa na osiągnięcie przez pracowników jednostek administracji publicznej sukcesów zawodowych. Na podstawie problemów badawczych przyjęto następujące hipotezy (różniące się od tych, które zakładają dostępne, prezentowane w literaturze modele teoretyczne):

1. Nie istnieje związek pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej pracowników a osiągnięciem przez nich sukcesów zawodowych.
2. Kobiety posiadają wyższy poziom inteligencji emocjonalnej niż mężczyźni.
3. Nie istnieje związek pomiędzy wykształceniem i poziomem inteligencji emocjonalnej a osiągnięciem sukcesów zawodowych.
4. Pracownicy obdarzeni wysoką inteligencją emocjonalną są indywidualistami.
5. Pracownicy z wysoką inteligencją emocjonalną cechują się wysokim poziomem stresu.
6. Nie istnieje związek pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej pracowników a posiadaniem zdolności przywódczych.

Empiryczna część tekstu jest efektem badania przeprowadzonego w jednostkach administracji publicznej z udziałem dwudziestu pracowników o różnym poziomie wykształcenia.

W zakończeniu zebrano wnioski uzyskane na podstawie przedstawionych teorii znanych popularyzatorów koncepcji inteligencji emocjonalnej oraz na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez autorkę pracy.

2. Pojęcie i istota inteligencji emocjonalnej

Inteligencja ludzka to jeden z wyznaczników życiowego sukcesu i zarazem jeden z ważniejszych przedmiotów badań naukowców. Dzięki inteligencji emocjonalnej człowiek potrafi wsłuchać się we własne emocje i emocje innych osób, zrozumieć je i podjąć właściwe działania w związku z emocjami, które zostały rozpoznane przez daną osobę.

Próba zdefiniowania pojęcia emocji jest trudna ze względu na fakt, że każda osoba ma własne, intuicyjne rozumienie tego pojęcia. Słowo „emocja” wywodzi się od łacińskiego czasownika: *motele* – „poruszyć”, natomiast przedrostek „e-”, oznacza mniej więcej „ku czemuś”, co sugeruje „skłonność do działania zawierającą się w każdej emocji”². W języku potocznym słowo „emocja” odnosi się do przeżywania emocji, np. strachu. Obejmuje także reakcje ludzkiego ciała i ich wyraz. Emocje to w istocie struktury sterujące naszym życiem – zwłaszcza relacjami z innymi ludźmi. Rolą inteligencji emocjonalnej, czyli umiejętności inteligentnego przeżywania emocji, jest „wykorzystanie” siły emocji w procesach działania, myślenia i podejmowania decyzji.

Obecnie inteligencją zajmuje się dziedzina współczesnej psychologii – psychologia procesów poznawczych³. Najbardziej rozpowszechniona jest ogólna definicja autorstwa W. Sterna i E. Claparede’a, mówiąca, że „inteligencja jest zdolnością do przewyższania trudności w nowych sytuacjach”. Naukowcy badający różne sfery psychiki ludzkiej starali się znaleźć powiązania między inteligencją a osobowością. Koncepcja inteligencji emocjonalnej, która narodziła się w latach 90. XX w., jest przykładem takiego modelu: łączenia osobowości z inteligencją pojmowaną w węższym zakresie. Za twórców tej koncepcji uważa się psychologów P. Saloveya z Uniwersytetu Harvarda i J. Mayera z Uniwersytetu w New Hampshire.

Termin „inteligencja emocjonalna” (EQ) oznacza inteligentne użycie emocji. Wykorzystanie EQ przynosi pozytywne efekty tak jednostce, jak i organizacji. Pracownicy pomagają tworzyć organizację inteligentną emocjonalnie, czyli taką, w której każdy przyjmuje na siebie odpowiedzialność za rozwijanie własnego EQ, za wykorzystywanie go w stosunkach z innymi oraz stosowanie umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej wobec organizacji jako całości.

² D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1995, s. 27.

³ Psychologia poznawcza to dziedzina psychologii zajmująca się problematyką poznawania otoczenia przez człowieka – tworzenia wiedzy o otoczeniu, która może być następnie wykorzystana w zachowaniu.

Według J. Strelaua EQ jest „konglomeratem cech osobowości, motywacji, zdolności poznawczych, a także inteligencji społecznej”⁴. P. Salovey i J. Mayer założyli, że zakres pojęć inteligencji emocjonalnej i inteligencji społecznej krzyżują się. EQ może być traktowana jako pojęcie szersze niż inteligencja społeczna⁵, ponieważ obejmuje przetwarzanie informacji emocjonalnych nie tylko w sytuacjach społecznych. Ujęcie P. Saloveya i J. Mayera jest uznawane za jeden z głównych modeli EQ.

Z kolei D. Goleman, autor książek propagujących pojęcie EQ, stwierdził, że określa ona ludzkie zdolności uczenia się umiejętności praktycznych, które opierają się na pięciu składnikach: samoświadomości, motywacji, kierowaniu samym sobą, empatii i dobrym układaniu stosunków z innymi osobami⁶. D. Goleman określa EQ jako zestaw „innych cech”, który obejmuje różne talenty, np. umiejętność panowania nad popędami i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń. Uważa również, że EQ są zdolności rozpoznawania przez ludzi własnych uczuć i uczuć innych osób, zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno własnymi, jak i osób, z którymi łączą ich jakieś więzi.

3. Modele inteligencji emocjonalnej

Wzrost zainteresowania inteligencją emocjonalną doprowadził do tego, że bycie inteligentnym zaczęto pojmować szerzej, a emocjonalne aspekty przetwarzania informacji zostały na nowo odkryte w nauce i świadomości społecznej. W literaturze przedmiotu można znaleźć dwa główne modele inteligencji emocjonalnej wykorzystywane jako podstawa tej koncepcji. Wśród tych modeli wyróżnia się:

1. Model zdolności poznawczych (naukowy) P. Saloveya i J. Mayera.
2. Modele mieszane (popularne): koncepcja D. Golemana i koncepcja R. Bar-Ona.

Najlepiej udokumentowany i poparty badaniami naukowymi jest model zdolności poznawczych autorstwa P. Saloveya i J. Mayera. Model ten różni się od większości modeli EQ tym, że definiując EQ, nie odnosi się do żadnych charakterystyk osobowościowych. Jest zatem inny od modeli mieszanych. Model ten opiera się na założeniu, że każda emocja może być traktowana jako informacja o relacjach, więc inteligencja i emocje mogą współpracować. W modelu J. Mayera i P. Saloveya EQ reprezentuje:

⁴ J. Strelau, *Psychologia różnic indywidualnych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 69.

⁵ „Inteligencja społeczna” oznacza typ inteligencji wyrażający umiejętność rozumienia ludzi i mądrego postępowania z nimi.

⁶ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, op. cit., s. 80.

- zdolność spostrzegania, oceny i wyrażania emocji w trafny i przystosowany sposób,
- zdolność rozumienia emocji i wiedzę o nich,
- zdolność docierania do wzbudzania emocji, które wspomagają aktywność poznawczą,
- zdolność kontrolowania emocji własnych i innych ludzi.

Podstawą modelu poznawczego jest definicja autorstwa P. Saloveya i D. Sluytera, która wydaje się najpełniej oddawać jej znaczenie: „inteligencja emocjonalna obejmuje umiejętność właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenie, umiejętność rozumienia emocji i zrozumienie wiedzy emocjonalnej oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny”⁷. Traktują różnego rodzaju emocje jako elementy współbrzące z procesem myślenia, a nie dezorganizujące go.

Drugim modelem EQ jest model mieszany stworzony przez izraelskiego psychologa R. Bar-Ona. Jego koncepcja inteligencji emocjonalnej oznacza zbiór pozaintelektualnych możliwości, kompetencji i umiejętności, wpływających na zdolność jednostki do efektywnego radzenia sobie z oczekiwaniami otoczenia⁸. W koncepcji tej wyróżnić można kilka obszarów umiejętności (adaptacyjny, radzenia sobie ze stresem oraz nastrój ogólny) i poszczególnych zdolności (intrapersonalne i interpersonalne). Dla przykładu, do zdolności intrapersonalnych należą: samoświadomość emocjonalna, asertywność, dbanie o siebie, niezależność, a zdolności interpersonalne to związki międzyludzkie, odpowiedzialność społeczna i empatia. Model ten opisuje pewne zdolności poznawcze. Są one uzupełnione cechami osobowości, które mogą jedynie towarzyszyć EQ, a nie stanowić ją samą w sobie.

Jeden z najbardziej popularnych modeli to model zaliczany także do mieszanych, stworzony przez D. Golemana. Zdolności do inteligentnego kierowania emocjami mieszczą się w pięciu, szeroko rozumianych, kategoriach:

- 1) świadomość emocjonalna,
- 2) zarządzanie emocjami,
- 3) motywowanie się do działania,
- 4) rozpoznawanie emocji innych,
- 5) nawiązywanie i podtrzymywanie konfliktów.

D. Goleman uznał, że EQ gwarantuje sukces w każdej dziedzinie życia: nauce, pracy, relacjach osobistych. Mimo że, według D. Golemana, liczne badania

⁷ P. Salovey, D.J. Sluyter, *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Rebis, Poznań 1999.

⁸ D. Szczygieł, *Inteligencja emocjonalna*, „Meritum-Przegląd Konsultingowy” 2000, nr 2, s. 6-8.

potwierdzają to założenie, to brakuje jednak niepodważalnych dowodów albo są one niewystarczające do stwierdzenia, że EQ stanowi najpewniejszy prognostyk sukcesu.

4. Inteligencja emocjonalna a inteligencja racjonalna

Wielokrotnie ważniejsze od rozwijania tematu istoty i definicji emocji jest odróżnienie pojęć inteligencji emocjonalnej i inteligencji racjonalnej, które są często ze sobą mylone.

Uważa się, że inteligencja racjonalna i inteligencja emocjonalna to inteligencja umysłu kontra inteligencja serca⁹. Inteligencja umysłu (IQ), czyli ta racjonalna, intelektualna (dotycząca umysłu i racjonalnego postrzegania zjawisk) pomaga poznać i zrozumieć świat. Z kolei inteligencja serca (EQ) to ta emocjonalna (jej rdzeniem jest serce i uczuciowe podejście do otoczenia), która pomaga rozumieć siebie i innych ludzi oraz umożliwia procesy komunikowania się, stanowiące esencję świadomego życia i działania ludzi. EQ opiera się na zupełnie innych zdolnościach niż inteligencja racjonalna. Ta pierwsza obejmuje zdolności pozwalające orientować się w świecie ludzkich emocji, ta druga – zdolności pozwalające na rozumowe ujmowanie rzeczywistości, czyli zdolności czysto intelektualne, analityczne i abstrakcyjne. Umysł emocjonalny człowieka jest o wiele szybszy niż umysł racjonalny. Jego szybkość reakcji wyklucza refleksję czy analizę, będące znakiem umysłu myślącego. Inteligencja racjonalna jest wrodzona i nie podlega zmianom. Człowiek nie jest w stanie podnieść swojego poziomu intelektualnego pod wpływem nauki. Inteligencja to umiejętność uczenia się i jest taka sama w wieku piętnastu lat, jak i w wieku lat pięćdziesięciu. Inaczej jest w przypadku inteligencji emocjonalnej, ponieważ można się jej nauczyć. Nie można ich jednak sobie przeciwstawiać. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe dzięki symbiozie inteligencji umysłu i inteligencji serca.

5. Pomiar inteligencji emocjonalnej

Pojęcie inteligencji emocjonalnej w bardzo krótkim czasie zyskało sporą atrakcyjność, zatem podjęcie próby bezpośredniego pomiaru tego czynnika stało się nieuniknione, zarówno z indywidualnego punktu widzenia, jak i z perspektywy organizacji.

⁹ B. Jaskowska, *Między IQ a empatią... dobry bibliotekarz to jaki?*, XI Forum Sekcji Bibliotek Szkół Wyższych, Gliwice 11 maja 2007, www.slideshare.net/bjasko/inteligencja-emocjonalna-w-bibliotece [12.01.2011].

Najnowsze próby mierzenia EQ skupiły się na wszechstronnych testach uzdolnień opierających się na zadaniach i ćwiczeniach, odwołujących się do oceny stosowanych umiejętności. Wyniki tych badań na całym świecie potwierdzają tezę, że inteligencja emocjonalna umożliwia osiągnięcie sukcesu zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym¹⁰. Badania pokazują, że jedni osiągają sukcesy tam, gdzie inni ponoszą porażki.

Wielu współczesnych badaczy zjawiska inteligencji emocjonalnej wyznaczyło metody badania EQ, spośród których należy wskazać przede wszystkim na:

- kwestionariusze do badania inteligencji emocjonalnej,
- testy kompetencyjne,
- wywiad sytuacyjny,
- obserwację,
- referencje,
- socjometrię,
- ocenę wieloźródłową.

Jedną z najczęściej stosowanych metod pomiaru EQ są Kwestionariusze do badania Inteligencji Emocjonalnej. P. Salovey i J. Mayer opracowali dwa testy: Wieloczynnikową Skalę Inteligencji Emocjonalnej, czyli MIES (Multifactor Emotional Intelligence Scale) i skonstruowaną na jej podstawie MSCEIT (Mayer, Salovey, Causo, Emotional Intelligence Scale), które składają się z zadań sprawdzających cztery podstawowe grupy zdolności z zakresu opracowanego przez nich modelu poznawczego. Są to tzw. testy typu papier-ołówek, polegające na wypełnieniu kwestionariuszy testowych w celu wyrażenia swojej opinii przez zakreślenie w teście wybranej odpowiedzi na 141 pytań. Skala Inteligencji Emocjonalnej dzieli się na cztery różne działy – identyfikowanie emocji, posługiwanie się emocjami, rozumienie emocji i kierowanie emocjami¹¹. Wynik testu uświadamia ludziom, jak radzić sobie z emocjonalną stroną życia. Ocenia sposób, w jaki człowiek myśli, podejmuje decyzje, więc ocenia jego umiejętności.

Testy kompetencyjne wykorzystuje się do pomiaru wiedzy na temat skutecznych strategii funkcjonowania w określonych sytuacjach. Jest to test wielokrotnego wyboru. Zawarte w nim sformułowania dotyczą sytuacji charakterystycznych dla danego stanowiska w pracy zawodowej. Przykładem takiego testu jest Test Kompetencji Emocjonalnych (Emotional Competence Inventory – ECI) opracowany przez D. Golemana. ECI jest to kwestionariusz, który wypełnia jedna osoba, a poza tym jeszcze piętnaście innych, którzy oceniają EQ pierwszej osoby. Test obejmuje 110 zadań, w których uczestnicy na siedmiopunktowej skali oceniają,

¹⁰ T. Bradberry, J. Greaves, *Podręcznik inteligencji emocjonalnej: wszystko, co potrzebne, by uruchomić swoje EQ*, Helion, Gliwice 2006, s. 54.

¹¹ P. Salovey, B.T. Bedell, J.B. Detweiler, J.D. Mayer, *Aktualne kierunki badań nad inteligencją emocjonalną*, w: *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

w jakim stopniu zgadzają się z danym stwierdzeniem¹². ECI ocenia samoświadomość, samokontrolę, świadomość społeczną i kompetencje społeczne¹³.

Inną metodą pomiaru jest wywiad sytuacyjny, który jest specyficznym typem wywiadu, stworzonym na potrzeby konkretnego stanowiska. Rezultatem zastosowania tej metody jest uzyskanie informacji o zachowaniach kandydata, które potrzebne są do sprawnego wykonywania zadań w pracy. Wywiadów sytuacyjnych używa się, żeby „przenieść” kandydatów w przyszłość, zadając pytania typu: „Co by było, gdyby...?”. Pytania powinny być dobrane tak, aby odzwierciedlały te aspekty stanowiska, o których wiadomo, że przysparzają kłopotów, albo takie, które są niezbędne dla przyszłej efektywności. Wywiad sytuacyjny pozwala na obserwację zachowań oceny badanej, np. związanych z kulturą osobistą, nawiązywaniem kontaktu z drugą osobą czy umiejętności płynnego i logicznego wypowiedzania się.

Kolejnym narzędziem badającym EQ i kompetencje kandydata jest jego obserwacja. Jest to celowe, ukierunkowane i zamierzone postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska. Metoda ta opiera się na rejestrowaniu zachowań dla ocenianych kompetencji, wskazywanych przez osobę badaną w sytuacji stymulowanej lub rzeczywistej. Wymaga się, aby obserwatorzy wiedzieli, którym zachowaniom mają się przyglądać w stosunku do badanych kompetencji. Obserwację stosuje się wtedy, gdy wykorzystując inne techniki badawcze, nie można uzyskać informacji o interesujących badacza sposobach zachowań.

EQ oraz kompetencje można badać też za pomocą analizy jego referencji. Pojęcie referencji oznacza pozyskiwanie informacji na temat kompetencji, efektywności pracy, stylu działania¹⁴. Referencje stosowane jako metoda selekcyjna mają niską trafność przewidywań. Użyteczność referencji, ich wiarygodność i trafność można zwiększyć, pozyskując opinie osób, które miały bezpośrednią możliwość przyjrzenia się zachowaniu danej osoby i które potrafią uzasadnić opinię, podając konkretne przykłady jej reakcji w określonych sytuacjach¹⁵. Są pomocne w trakcie podejmowania decyzji personalnych o wyborze kandydata.

Możliwe jest także zbieranie opinii od osób, które aktualnie współpracują z kandydatem. Służą temu metody socjometryczne. Polegają one na zbieraniu opinii od ludzi, którzy dobrze znają badaną osobę i często wchodzi z nią w interakcje. Są to np. współpracownicy z jednego zespołu lub działu. Socjometrii używa się również do badania dowolnego zachowania i dowolnej kompetencji, prosząc członków zespołu o wytypowanie spośród nich osoby o największym potencjale przywódczym lub tej, która najlepiej odpowiada opisowi osoby kon-

¹² Skala zaczyna się od „trochę”, a kończy na „bardzo”.

¹³ G. Bharwaney, *Twoje emocjonalne ja. Jak podnieść swoje EQ*, Helion, Gliwice 2008, s. 204.

¹⁴ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 155.

¹⁵ M. Suchar, *Wiarygodność kontrolowana, czyli referencje jako źródło wiedzy o kandydacie*, „Personel” 2003, nr 2, s. 42-43.

fliktowej. Najczęściej jednak badania socjometryczne przyjmują postać ankiet. Przeprowadzając taki test, należy podkreślić tajność wyników, bowiem badanie nie jest anonimowe i może wywołać obawy i nieufność.

Ocena wieloźródłowa nazywana jest też oceną 360 stopni. W przypadku tej metody chodzi o pozyskanie opinii o zachowaniach lub kompetencjach badanej jednostki lub osób, które z nią współpracują w różnych kontekstach. Badanie nie jest więc ograniczane do jednego działu lub zespołu. Badana osoba ocenia samą siebie na specjalnie skonstruowanych skalach, a następnie jest oceniana przy wykorzystaniu tych samych skal przez zwierzchnika, współpracowników, podwładnych, osoby z innych działów oraz klientów i dostawców¹⁶. Kwestionariusz zawiera od kilku do kilkudziesięciu pytań zamkniętych. Odpowiedzi na pytania udziela się poprzez zaznaczenie odpowiedniej opcji. Istotnym dla badania punktem oceny 360 stopni jest przekazanie osobie badanej informacji zwrotnej, czyli raportu o tym, jak otoczenie postrzega jej zachowania. Celem tej metody jest zmotywowanie osoby badanej do zaangażowania się w działania.

6. Kompetencje emocjonalne i społeczne w organizacji

Kompetencje przez lata utożsamiane były z formalnym prawem danej osoby do podejmowania decyzji, zajmowania stanowiska w jakiejś sprawie w imieniu organizacji. W *Nowym słowniku języka polskiego* z 2003 r. słowo „kompetencja” definiowane jest jako „zakres uprawnień instytucji lub osoby” (stare, wąskie rozumienie) lub „posiadanie wiedzy i doświadczenia w jakiejś dziedzinie umożliwiające prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie decyzji”¹⁷. A. Sajkiewicz uważa kompetencje za „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”¹⁸. Jest to definicja godna uwagi m.in. dlatego, że podkreśla znaczenie używania i rozwijania posiadanych kompetencji.

Zdaniem H. Gardnera istnieją dwa typy inteligencji¹⁹, a co za tym idzie, dwa rodzaje kompetencji. Wyróżnia on inteligencję intrapersonalną (czyli kompetencje osobiste) – jest to zdolność stworzenia dokładnego, odpowiadającego rzeczywistości modelu samego siebie i korzystania z tego modelu dla skutecznego działania, oraz

¹⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, w: *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, red. P. Smółka, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 115.

¹⁷ *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, WN PWN, Warszawa 2003, s. 343.

¹⁸ A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

¹⁹ H. Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, w: *Inteligencja emocjonalna*, red. D. Goleman, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997, s. 75.

Tabela 1. Podział kompetencji według D. Golemana

Kompetencje osobiste – stopień, w jakim ludzie radzą sobie ze sobą	
1. Samoświadomość – świadomość emocjonalna – poprawna samoocena – wiara w siebie	Wiedza o własnych stanach wewnętrznych, preferencjach: – rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków – poznanie swoich silnych stron i ograniczeń – silne poczucie własnej wartości i możliwości
2. Samoregulacja – samokontrola – spolegliwość – sumienność – przystosowalność – innowacyjność	Panowanie nad własnymi stanami wewnętrznymi: – kontrolowanie szkodliwych emocji i impulsów – utrzymywanie norm uczciwości i prawości – przyjmowanie odpowiedzialności za działania – elastyczność w dostosowaniu się do zmian – łatwe przyjmowanie nowatorskich pomysłów
3. Motywacja – dążenie do osiągnięć – zaangażowanie – inicjatywa – optymizm	Skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie: – starania o lepsze wyniki dążenie do doskonałości – utożsamianie swoich celów z celami grupy – gotowość do wykorzystania szans i okazji – wytrwałość w dążeniach do celu
Kompetencje społeczne – stopień, w jakim ludzie radzą sobie z innymi	
1. Empatia – rozumienie innych – doskonalenie innych – nastawienie usługowe – wspieranie różnorodności – świadomość polityczna	Uświadomienie sobie uczuć, potrzeb innych ludzi: – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju – rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów – tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi – rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy
2. Umiejętności społeczne – wpływanie na innych – porozumienie – łagodzenie konfliktów – przewodzenie – katalizowanie zmian – tworzenie więzi – współpraca – umiejętności zespołowe	Umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji: – opanowanie metod skutecznego przekonywania – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie komunikatów – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich – inspirowanie jednostek i grup lub kierowanie nimi – inicjowanie zmian lub kierowanie nimi – pielęgnowanie stosunków z innymi – praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu organizowanie współdziałania wszystkich osób

Źródło: opracowano na podstawie D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1999, s. 440.

inteligencję interpersonalną (czyli kompetencje społeczne), która jest zdolnością rozumienia innych osób: tego, co nimi kieruje, jak pracują, jak pracować wspólnie z nimi. W adaptacji D. Golemana na EQ składa się pięć podstawowych kompetencji emocjonalnych i społecznych²⁰, które przedstawiono w tabeli 1.

Jak wynika z literatury przedmiotu oraz informacji z tabeli 1, kompetencja emocjonalna jest wymierną umiejętnością wywodzącą się z EQ, której wynikiem

²⁰ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, op. cit., s. 440.

są wybitne osiągnięcia w pracy. M. Krokowski i P. Rydzewski przedstawiają inny podział umiejętności emocjonalnych i społecznych. Wyróżniają oni trzy grupy kompetencji²¹, które przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Podział kompetencji według M. Krokowskiego i P. Rydzewskiego

Kompetencje psychologiczne	
Samoświadomość	– umiejętność rozpoznawania własnych emocji
Samoocena	– umiejętność doświadczania akceptacji własnej osoby
Samokontrola	– kształtowanie emocji zgodnie z własną wolą
Kompetencje prakseologiczne	
Sumiennosc	– umiejętność czerpania satysfakcji z wypełniania zadań zgodnie z przyjętymi standardami
Adaptacja	– zachowywanie poczucia bezpieczeństwa niezależnie od zachodzących zmian
Motywacja	– umiejętność czerpania radości z uporządkowanego dążenia do wyznaczonych sobie celów
Kompetencje społeczne	
Współdziałanie	– umiejętność doświadczania emocji innych ludzi
Perswazja	– umiejętność wzbudzania u innych emocji sprzyjających pożądanym przez nas zachowaniom
Przywódcztwo	– umiejętność wywoływania u innych emocjonalnego zaangażowania w realizowanie naszej wizji
Empatia	– umiejętność utrzymywania emocjonalnej tożsamości zespołu sprzyjającej realizacji jego celów

Źródło: M. Krokowski, P. Rydzewski, *Zarządzanie emocjami: inteligencja emocjonalna: vademecum użytkownika*, Imperia, Łódź 2002, s. 73-172.

Umiejętności wchodzące w skład EQ są synergistyczne względem umiejętności umysłowych. Najlepsi wykonawcy posiadają jedne i drugie. Im bardziej skomplikowana jest praca, tym większe znaczenie odgrywa EQ przy jej wykonywaniu. Niedostatek tych umiejętności może przeszkadzać w wykorzystaniu wiedzy fachowej czy intelektu danej osoby.

7. Uzupełnianie zasobów kompetencji emocjonalnych – rekrutacja

Na obecnym rynku pracy coraz większą uwagę, oprócz konkretnej wiedzy i znajomości zagadnień w zakresie teoretycznym, zwraca się na kompetencje społeczne. Uzupełnianie zasobu kompetencji EQ w organizacji odbywa się na drodze rekrutacji

²¹ M. Krokowski, P. Rydzewski, *Zarządzanie emocjami: inteligencja emocjonalna: vademecum użytkownika*, Imperia, Łódź 2002, s. 73-172.

pracowników. Oznacza to przede wszystkim włączenie profili inteligencji emocjonalnej do kryteriów rekrutacyjnych. Pracodawcy poszukują kandydatów nie tylko spełniających kryteria merytoryczne i posiadających odpowiednie kompetencje ogólne oraz kierownicze, ale jednocześnie takich, których profil kompetencji emocjonalnych spełnia oczekiwania związane z danym stanowiskiem pracy. W procesach naboru i doboru pracowników system kompetencyjny, czyli zbiór kryteriów stanowiskowych, pozwala na to, że zatrudniając pracownika, pracodawca wybiera go na podstawie oceny kompetencji kluczowych z punktu widzenia przyszłych zadań i obowiązków. Kandydat na pracownika staje się „nośnikiem” kompetencji, w tym potencjału zdolności i cech osobowości, które mogą stać się podstawą rozwijania kolejnych umiejętności. Dlatego w procesie wyboru najlepszego kandydata na pracownika zwraca się uwagę na jego zdolności intelektualne, temperament, cechy osobowości, które warunkują m.in. procesy myślowe, łatwość uczenia się, typ kontaktów z ludźmi czy sposób wyrażania emocji²². Podstawą zatrudnienia przestało być wyłącznie wykształcenie, nabyte umiejętności i doświadczenie zawodowe.

8. Rozwijanie kompetencji emocjonalnych pracowników – szkolenia i treningi

Podwyższanie poziomu kompetencji osób pracujących w organizacji to drugi, poza rekrutacją, sposób podnoszenia bilansu kompetencji emocjonalnych. Kompetencje emocjonalne można rozwijać przez szkolenia i treningi. Istotna jest decyzja, jakim kompetencjom emocjonalnym należy przyznać priorytet. Ich wybór musi być podyktowany interesem firmy, czyli świadomością, które kompetencje EQ potrzebne są pracownikom na poszczególnych stanowiskach pracy oraz jakim poziomem tych kompetencji charakteryzują się osoby obecnie zajmujące te stanowiska. Ważne jest tu budowanie właściwej motywacji pracowników do rozwijania EQ. Wszystkie skuteczne metody zakładają wysoki poziom zaangażowania uczestników szkoleń²³. Trenerzy mogą pełnić jedynie rolę osób wskazujących kierunek na drodze, którą musi samodzielnie podążać każdy, kto zdecydował się na rozwój osobisty. W procesie uczenia się kompetencji społecznych należy podkreślić, że najważniejsze jest działanie, przećwiczenie ich w praktyce. Ważne jest także wykorzystywanie swoich poprzednich doświadczeń, które uruchamiają stosowanie aktywizujących metod nauczania, podczas których uczestnicy są całkowicie zaangażowani w wybrane działanie, np. wymieniają się poglądami podczas dyskusji, doświadczają prawdziwych emocji lub doskonala

²² J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 141.

²³ M. Krokowski, P. Rydzewski, *Zarządzanie emocjami...*, op. cit., s. 227.

umiejętności podczas odgrywania ról. Zatem takie szkolenie może mieć postać treningu umiejętności społecznych. Wszystkie szkolenia powinny zawierać moduł dotyczący rozwijania kompetencji psychologicznych. Braki w poziomie tych kompetencji są najczęstszą przyczyną porażek w działalności zawodowej, zaś podnoszenie ich poziomu pozwala na osiągnięcie sukcesów.

9. Wykorzystanie inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu ludźmi w jednostkach administracji publicznej w świetle badań własnych

Podstawowym celem przeprowadzonych badań empirycznych było rozpoznanie poziomu inteligencji emocjonalnej w badanej grupie pracowników jednostek administracji publicznej oraz związku pomiędzy poziomem ich EQ a osiągnięciem przez nich sukcesów zawodowych.

Biorąc pod uwagę brak jednego spójnego kwestionariusza do badania inteligencji emocjonalnej, autorka tekstu stworzyła model badawczy, który był rezultatem połączenia:

- kwestionariusza do Badania Inteligencji Emocjonalnej (KBIE),
- testu „Dusza zespołu czy indywidualność” autorstwa M.M. Sehr,
- testu „Opanowany i pewny siebie w stresie” autorstwa M.M. Sehr,
- testu „Czy masz zdolności kierownicze (menedżerskie)?” autorstwa M.M. Sehr.

W przeprowadzonych w latach 2010-2011 badaniach empirycznych zastosowano metody ankietowe, kwestionariuszowe²⁴ i testowe²⁵. W badaniach wzięli udział pracownicy jednostek administracji publicznej w wieku od 25 do 47 lat. Grupa badawcza liczyła 20 osób.

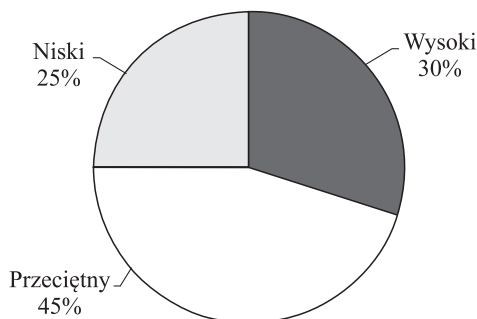
9.1. Poziom inteligencji emocjonalnej w badanej grupie

Zastosowanie Kwestionariusza do Badania Inteligencji Emocjonalnej i testów autorstwa M.M. Sehr²⁶ jako narzędzia badawczego pozwoliło na oszacowanie poziomu EQ badanej grupy pracowników jednostek administracji publicznej.

²⁴ Badanie kwestionariuszowe jest to metoda polegająca na udzielaniu odpowiedzi przez respondentów na pytania specjalnie przygotowanego kwestionariusza, na podstawie których badacz uzyskuje potrzebne dane.

²⁵ Badanie testowe jest to metoda polegająca na wybraniu przez respondenta gotowych odpowiedzi na pytania specjalnie przygotowanego testu, na podstawie których badacz uzyskuje potrzebne mu dane.

²⁶ M.M. Sehr „Dusza zespołu czy indywidualność”; „Opanowany i pewny siebie w stresie”; „Czy masz zdolności kierownicze (menedżerskie)?”.

Wykres 1. Poziom inteligencji emocjonalnej (EQ) w badanej grupie

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 20 pracowników jednostek administracji publicznej. Byli to pracownicy zajmujący różne stanowiska pracy. W grupie badanych osób znalazło się 9 osób z wykształceniem wyższym magisterskim, 5 osób, które ukończyły studia licencjackie oraz 6 osób z wykształceniem średnim. W badaniach kwestionariuszowych udział wzięło 2 kierowników, 5 osób będących na stanowisku starszego specjalisty, 7 specjalistów oraz 6 urzędników na stanowisku referenta.

Wykres 1 przedstawia liczbę osób deklarujących dany poziom (niski, przeciętny, wysoki) inteligencji emocjonalnej w badanej grupie. Na podstawie danych z wykresu można stwierdzić, że 9 badanych urzędników wykazało zdolności refleksyjnego kierowania emocjami i wykorzystywania ich w myśleniu i działaniu. 30% pracowników uzyskało wynik wysoki. Niestety, ¼ diagnozowanych urzędników ujawniła poważne braki w zdolnościach emocjonalnych. W celu pełniejszej reprezentacji uzyskanych danych obliczono średnią i odchylenie standardowe wyników. Średnia wyników badania EQ wyniosła 131,65, a odchylenie standardowe – 18,98 p. Nie zanotowano więc wyników odbiegających zdecydowanie od średniej. Badana grupa wykazała zatem przeciętny poziom EQ i normalny rozkład zróżnicowania wyników badań.

Kobiety i mężczyźni zazwyczaj w podobny sposób radzą sobie z testami na inteligencję, mimo to można zauważyć pewną odmienność w profilu ich zdolności, np. kobiety lepiej radzą sobie ze zrozumieniem tekstów, szybciej spostrzegają różnice, mężczyźni natomiast uzyskują lepsze wyniki np. w matematyce i innych dziedzinach ścisłych. Do dziedzin, w których kobiety osiągają przewagę, można dodać inteligencję emocjonalną. Istnieją stereotypy o większej emocjonalności oraz empatii kobiet. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań zaprezentowano w tabeli 3.

Jak wynika z tabeli 3, największa rozbieżność dotyczy osiągnięcia wyniku wysokiego: o 60% mniej mężczyzn niż kobiet miało wynik wysoki. W przypadku

Tabela 3. Poziom inteligencji emocjonalnej (EQ) a płeć

Poziom EQ	Kobiety		Mężczyźni	
	liczba	udział proc.	liczba	udział proc.
Wysoki	6	60	0	0
Przeciętny	3	30	6	60
Niski	1	10	4	40
Razem	10	100	10	100

Źródło: opracowanie własne.

mężczyzn – żaden z nich nie osiągnął wysokiego poziomu EQ. Również wyższą średnią wyników badania EQ uzyskały kobiety (142,1) niż mężczyźni (121,2). Wyniki mężczyzn są zróżnicowane, ale skupione wokół przeciętnej. Przedstawione przez autorkę rzeczywiste wyniki badań potwierdzają, że kobiety mają wyższy poziom EQ niż mężczyźni.

9.2. Inteligencja emocjonalna a wykształcenie

Konsekwencją rozważań nad wartością formalnego wykształcenia i rozwoju osobistego było postawienie pytania badawczego o związek między EQ a wykształceniem. Wyniki badań zestawiono w tabeli 4, która przedstawia, ilu badanych z danym wykształceniem zadeklarowało wysoki, przeciętny lub niski poziom EQ.

Tabela 4. Poziom inteligencji emocjonalnej (EQ) a wykształcenie

Poziom EQ	Wyższe magisterskie	Wyższe licencjackie	Średnie	Razem
	liczba osób	liczba osób	liczba osób	
Wysoki	5	0	1	6
Przeciętny	3	4	2	9
Niski	1	1	3	5
Razem	9	5	6	20

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 4 wynika, że 9 osób posiada wykształcenie wyższe magisterskie, 5 ukończyło licencjat, a 6 pracowników posiada wykształcenie średnie. Wśród badanych zdiagnozowano najliczniejszą grupę legitymującą się tytułem magistra i jednocześnie charakteryzującą się wysokim poziomem EQ. Okazuje się, że nie jest to stała zależność, ponieważ żaden z pracowników posiadających wykształcenie wyższe licencjackie, nie osiągnął wysokiego poziomu EQ. Tylko jedna osoba wykazała się najniższym poziomem EQ, mając przy tym wyższe

wykształcenie magisterskie, jak również licencjackie. W przypadku pracowników ze średnim wykształceniem – tylko jeden z nich osiągnął wysoki poziom EQ, a aż trzy osoby wykazały się najniższym wynikiem. Osoby najlepiej wykształcone uzyskały wyższą średnią wyników badania EQ (143,4) niż pracownicy, którzy zdobyli licencjat (124). Wyniki średnio wykształconych pracowników są natomiast bardziej zróżnicowane, mniej skupione wokół przeciętnej. Obliczono współczynnik korelacji liniowej Pearsona, który wyniósł 0,55. Potwierdził on istnienie jedynie umiarkowanej zależności między inteligencją emocjonalną a wykształceniem w badanej populacji. Śledząc jednak kariery zawodowe tych osób, można zauważyć, że nie ma to żadnego związku z osiąganiem przez badanych awansów i innych sukcesów zawodowych.

Autorka wykazuje, że tylko 6 na 20 badanych zostało przesuniętych na wyższe stanowiska, co wiązało się również z ich stażem pracy. Badania wykazują, że tylko 25% osób mających najwyższy poziom inteligencji emocjonalnej oraz wykształcenie wyższe magisterskie, osiągnęło awans zawodowy i stanowiska kierownicze.

Autorka starała się wykazać, że inteligencja emocjonalna i wykształcenie nie mają większego znaczenia i nie ułatwiają osiągnięcia sukcesów zawodowych.

9.3. Inteligencja emocjonalna a umiejętność pracy w zespole

Autorka w ramach swych działań naukowych zbadała, jak kształtują się postawy i zachowania 20 pracowników jednostek administracji publicznej. Test autorstwa Marion M. Sehr pt. „Dusza zespołu czy indywidualność” pozwolił wyodrębnić osoby charakteryzujące się zdolnością pracy w zespole oraz te, które stawiają na indywidualność w pracy. Tabela 5 przedstawia podział osób ze względu na deklarowany przez nich poziom EQ a opisaną umiejętność pracy w zespole lub indywidualność w wykonywaniu zadań.

Jak wynika z tabeli 5, wśród wszystkich badanych zdiagnozowano najliczniejszą grupę, charakteryzujących się wysoką inteligencją oraz indywidualnością.

Tabela 5. Poziom inteligencji (EQ) emocjonalnej a praca w zespole lub indywidualność

Poziom EQ	Indywidualność		Praca w zespole	
	liczba osób	udział proc.	liczba osób	udział proc.
Wysoki	6	54,5	–	–
Przeciętny	5	45,5	4	44,4
Niski	–	–	5	55,6
Razem	11	100	9	100

Źródło: opracowanie własne.

Podobna grupa osób, tj. 5 pracowników, wykazało się niskim poziomem EQ i zdolnością do pracy w zespole. Na 20 badanych licniejszą grupę stanowią jednak osoby z kompetencją pracy indywidualnej, co stanowi 55% ankietowanych. Największe rozproszenie wyników zaobserwowano w grupie pracowników deklarujących duże możliwości emocjonalne. Aż 54,5% indywidualistów osiągnęło wysoki poziom EQ, zaś w przypadku osób ze zdolnościami do pracy w zespole, żadna z nich nie miała najwyższego poziomu EQ. Obliczony współczynnik korelacji liniowej Pearsona (0,82) pokazuje, że statystycznie istnieje dość silna zależność między inteligencją emocjonalną a umiejętnością pracy zespołowej czy indywidualnością pracownika. Otrzymano dodatnią korelację, która wskazuje na to, że wzrostowi inteligencji emocjonalnej towarzyszy wzrost zachowań indywidualnych.

Przeprowadzone badania dowodzą, że większość pracowników jest zadowolona z dotychczasowego przebiegu pracy i dobrze czuje się w izolacji. Z punktu widzenia zachowania emocjonalnie inteligentnego i optyki sukcesu zawodowego, ich wysoki poziom inteligencji nie jest w stanie zapewnić im sukcesów w pracy.

9.4. Inteligencja emocjonalna a odporność na stres

W obecnych czasach coraz więcej ludzi, coraz częściej odczuwa stres podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Autorka przeprowadziła test autorstwa M.M. Sehr „Opanowany i pewny siebie w stresie”. W tabeli 6 zestawiono jego wyniki.

Tabela 6. Poziom inteligencji emocjonalnej (EQ) a odporność na stres

Poziom EQ	Stres		Opanowanie	
	liczba osób	udział proc.	liczba osób	udział proc.
Wysoki	5	41,7	1	12,5
Przeciętny	4	33,3	5	62,5
Niski	3	25	2	25
Razem	12	60	8	40

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy, niezależnie od deklarowanych zdolności, wykazali, że aż 60% z nich odczuwa stres podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Blisko $\frac{1}{4}$ wszystkich diagnozowanych obdarzona była wysokim EQ i osiągała najwyższy poziom stresu. Spadkowi umiejętności emocjonalnych towarzyszył na każdym poziomie spadek odczuwania stresu – najbardziej widoczny wśród pracowników deklarujących niski poziom EQ. Najlepiej natomiast z trudnymi sytuacjami zawodowymi radziły sobie osoby wykazujące przeciętny poziom EQ:

spośród nich ponad 62,5% było najlepiej opanowanych w sytuacjach stresujących. Spośród 20 osób to kobiety stanowiły najliczniejszą grupę tych najbardziej zestresowanych (7 kobiet). W przypadku grupy 10 mężczyzn, poziom opanowania rozkładał się proporcjonalnie: 50% odczuwało duży stres, a pozostałe 50% potrafiło opanować to uczucie podczas wykonywania zadań. Obliczono współczynnik korelacji liniowej Pearsona, który wyniósł 0,13. Korelacja dodatnia wskazuje, że wzrostowi poziomu inteligencji emocjonalnej towarzyszył wzrost uczucia stresu wśród pracowników. Współczynnik korelacji (0,13) potwierdził istnienie małej, jakkolwiek wyraźniej, zależności między EQ a poziomem stresu w badanej populacji.

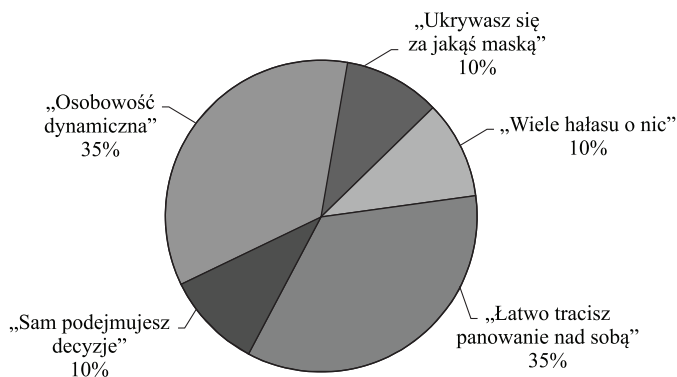
Badania wykazały jednak, że nie ma statystycznej zależności między wysokim ilorazem intelektualnym a poziomem stresu.

9.5. Inteligencja emocjonalna a umiejętności kierownicze

Ostatnie pytanie badawcze dotyczyło istnienia lub braku związku pomiędzy EQ a posiadaniem zdolności menedżerskich. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w wykresie 2.

Na podstawie danych zaprezentowanych na wykresie 2 można stwierdzić, że na 20 badanych pracowników aż 35% z nich zostało zakwalifikowanych jako tzw. osobowość przywódcza: „Łatwo tracisz panowanie nad sobą”, co wynikało z połączenia trzech cech, jakie posiadają te osoby. Myślą i działają bardzo szybko, brak im dyplomacji w pracy. Również w negocjacjach nie potrafią respektować propozycji innych współpracowników. Nie starają się też utrzymać kontaktów z innymi współpracownikami. Kolejnych 7 pracowników wykazało, że należą do kategorii osobowości przywódczej: „Osobowość dynamiczna”, która charaktery-

Wykres 2. Przekrój osobowości przywódczych



Źródło: opracowanie własne.

zuje się również zdolnością do szybkiej, bezmyślnej pracy i brakiem umiejętności pracy w zespole. Z drugiej strony osoby te posiadają zdolność komunikowania się ze swoimi kolegami. Mają dobre wyczucie sytuacji, ale mają też tendencję do podejmowania decyzji tylko na podstawie przeczuc. Te dwie grupy osobowości stanowiły około $\frac{3}{4}$ badanych. Pozostałą część pracowników zakwalifikowano równo po dwie osoby do osobowości: „Ukrywasz się za jakąś maską”, co oznacza, że nie potrafią samodzielnie podejmować decyzji i utrzymywać kontaktów ze współpracownikami, „Wiele hałasu o nic” – charakteryzują się tym, że mają zdolność do komunikowania się, ale brakuje im umiejętności kontrolowania emocji i podejmowania decyzji oraz „Sam(a) podejmujesz decyzje”, co oznacza, że decyzje zapadają zbyt szybko, podejmowane jest ryzyko i improwizacja, jak również występuje brak zdolności do utrzymywania kontaktów ze współpracownikami. Z badań wynika, że żadna z tych osób nie charakteryzuje się wszystkimi cechami, które powinien posiadać prawdziwy przywódca.

W celu uzupełnienia obrazu wpływu EQ na odnoszenie sukcesów zawodowych wyniki badania EQ porównane zostały również z wynikami testu „Czy masz zdolności kierownicze (menedżerskie)?”. Aż 7 osób wykazało się osobowością przywódczą: „Łatwo tracisz panowanie nad sobą”. Wśród nich po 2 osoby charakteryzowały się zarówno wysokim, jak i niskim EQ, a 3 badanych miało przeciętny poziom inteligencji emocjonalnej. Podobnie 7 pracowników uzyskało osobowość: „Osobowość dynamiczna”, a liczba osób w każdym przedziale inteligencji jest dokładnie taka sama jak w przypadku osobowości przywódczej. Jednak z badań nie wynika, żeby EQ miało jakikolwiek wpływ na zdolności kierownicze pracowników. Badania wykazały, że żaden z 20 pracowników nie posiada zdolności do kierowania i zarządzania ludźmi. Nie zaobserwowano żadnej zależności, która mogłaby by wykazać, że poziom EQ w jakikolwiek sposób wpływa na osiągnięcie tych umiejętności.

10. Wnioski

Dla osiągnięcia sformułowanego ogólnego celu badań najbardziej przydatne stały się badania typu diagnostyczno-weryfikacyjnego²⁷. Ustalenie ewentualnych związków było konieczne do wysunięcia końcowych wniosków z badań oraz powstania problemów do dyskusji.

²⁷ Badania typu diagnostyczno-weryfikacyjnego mają na celu ustalenie pewnych cech lub dynamiki funkcjonowania badanych faktów i zjawisk, bez wnikania w istniejące między nimi zależności. Badania koncentrują się na rejestracji określonych przejawów zachowań. W badaniach diagnostycznych posługuje się wszystkimi technikami oprócz eksperymentu – eksperyment stosuje się w badaniach weryfikacyjnych.

W celu weryfikacji przeprowadzono analizę związków pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a umiejętnością pracy w zespole, postawą podczas sytuacji stresujących, a także poziomem cech kierowniczych. Należy zaznaczyć, że dobór przez autorkę próby badawczej (20 badanych) był doбором celowym²⁸. Dzięki badanej grupie pracowników jednostek administracji publicznej możliwe stało się udzielenie odpowiedzi na założone hipotezy poprzez przedstawienie zależności, jakie zachodzą między przyjętymi w tekście zmiennymi.

Podsumowując przeprowadzone przez autorkę badania nad inteligencją emocjonalną, należy stwierdzić, że badana grupa reprezentowała przeciętny poziom inteligencji emocjonalnej. W poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej nie zanotowano znaczących różnic. Pracownicy wydawali się najlepiej radzić sobie z umiejętnościami wchodzącymi w zakres znajomości własnych emocji. Najślabsze natomiast okazały się wyniki zdolności kontroli emocjonalnej.

W pierwszym etapie badań weryfikacyjnych poszukiwano związków pomiędzy inteligencją emocjonalną a wykształceniem. Założono, że poziom wykształcenia badanego nie ma wpływu na poziom inteligencji emocjonalnej. Zestawiając wyniki badania inteligencji emocjonalnej i wykształceniem, uzyskano umiarkowaną i mało znaczącą zależność między tymi zdolnościami w badanej populacji. Zdiagnozowano najliczniejszą grupę charakteryzującą się tytułem magistra i jednocześnie wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej. Jednakże analizując dalsze wyniki badań, okazało się, że nie jest to stała zależność, ponieważ żaden z pracowników z wykształceniem wyższym licencjackim nie osiągnął wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej. Badania potwierdziły założoną hipotezę o tym, że nie istnieje związek pomiędzy wykształceniem i poziomem inteligencji emocjonalnej a osiąganiem sukcesów zawodowych.

Kolejny etap badań dotyczył wpływu inteligencji emocjonalnej na umiejętność pracy zespołowej. Wynikło z nich jednoznacznie, że na 20 badanych liczniejszą grupę stanowią jednak osoby z umiejętnością pracy indywidualnej, co stanowi 55% ankietowanych. Aż 54,5% indywidualistów osiągnęło wysoki poziom EQ. Dalsze badania wykazały, że statystycznie istnieje dość silna zależność między inteligencją emocjonalną a umiejętnością pracy zespołowej czy indywidualnością pracownika. Jednak wzrostowi inteligencji emocjonalnej towarzyszy wzrost zachowań indywidualnych, które nie prowadzą do rozwijania kariery i osiągania sukcesów zawodowych.

W dalszych badaniach chciano dowieść, że inteligencja emocjonalna nie ma większego wpływu na opanowanie stresu podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Niezależnie od deklarowanych zdolności, okazało się, że aż 60%

²⁸ Dobór celowy jest to metoda subiektywnego doboru do próby jednostek, tak aby były one najbardziej użyteczne lub reprezentatywne. Autorka ma świadomość, że próba nie była reprezentatywna, a więc wyciągnięte wnioski nie uprawniają do szerszej generalizacji. Na uwagę zasługuje jedynie kierunek relacji, a aplikacja wniosków wymaga przeprowadzenia badań na szerszą skalę.

z nich odczuwa stres podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych. ¼ wszystkich diagnozowanych pracowników obdarzona była wysoką inteligencją emocjonalną i osiągała najwyższy poziom stresu. Ostatecznie potwierdzona została hipoteza, że pracownicy z wysoką inteligencją emocjonalną cechują się wysokim poziomem stresu w pracy.

Ostatni etap badań dotyczył inteligencji emocjonalnej i braku jej wpływu na umiejętności zarządzania ludźmi, a co za tym idzie, osiąganie sukcesów zawodowych. Na podstawie wyników przeprowadzonego testu „Czy masz zdolności kierownicze?”, żadna z osób nie osiągnęła wskazanej przez autora testu M.M. Sehr osobowości przywódczej. Najwięcej badanych posiadało cechy dwóch innych osobowości, tj. „Łatwo tracisz panowanie nad sobą” i „Osobowość dynamiczna”, w których brakowało jakiegoś czynnika do osiągnięcia pełnych umiejętności przywódczych – albo braku zdolności kontrolowania emocji lub umiejętności komunikowania się. Założona przez autorkę hipoteza została potwierdzona. Poziom inteligencji emocjonalnej pracowników nie ma wpływu na posiadane umiejętności kierowniczych. Z powodu braku zdolności do zarządzania ludźmi pracownicy nie mają szansy na dalszy rozwój zawodowy i osiąganie sukcesów.

Założone przez autorkę hipotezy pozytywnie zweryfikowano w trakcie przeprowadzonych badań. Nie istnieje większa zależność między badaną inteligencją emocjonalną pracowników jednostek administracji publicznej a zdolnością do pracy w zespole, umiejętnością opanowania się w sytuacji stresującej czy posiadaniem zdolności do zarządzania ludźmi. Wykazana przez badanych przeciętna inteligencja emocjonalna, jak również indywidualność w pracy, sytuacje wywołujące stres u pracowników oraz brak cech menedżerskich powodują, że badani z takim podejściem do pracy nie osiągają sukcesów zawodowych, ponieważ nie przejawiają chęci do rozwijania swojej kariery. Ważnym wyznacznikiem sukcesu bywa jednak zdolność wykorzystania własnych stanów emocjonalnych w procesach rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

Autorka, na podstawie przeprowadzonych badań, wykazała, że wysoki współczynnik inteligencji nie jest wyznacznikiem sukcesów zawodowych. Uczestnicy badań, zakwalifikowani do grupy osób bardzo inteligentnych, szkoleni w zakresie rozwijania inteligencji oraz kompetencji zawodowych, wykorzystania ich podczas wykonywania swoich obowiązków pracowniczych, nie odnosili więcej sukcesów ani w życiu prywatnym, ani w życiu zawodowym od tych mniej inteligentnych. Dlatego inteligencja emocjonalna, kompetencje społeczne, rozwijanie tych umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach, branie udziału w rekrutacjach, podczas których pracodawca sprawdza zakres zdolności zawodowych posiadanych przez przyszłych pracowników, są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do osiągnięcia sukcesu. Wobec tego, na podstawie ilorazu inteligencji można tylko warunkowo przewidzieć status zawodowy pracownika jednostek administracji publicznej.

11. Podsumowanie

D. Goleman, P. Salovey, J. Mayer i inni badacze inteligencji emocjonalnej przekonują, że ludzie obdarzeni „mądrością emocjonalną” mają szansę odnieść prawdziwy sukces życiowy: osiągnąć szczęście osobiste i przede wszystkim cieszyć się powodzeniem w życiu zawodowym. Potrafią przystosować się do życia oraz elastycznie nim kierować, twórczo rozwiązywać problemy, nawiązywać satysfakcjonujące kontakty zawodowe i szanować zdanie innych. Znaczenie przedstawionych zdolności czy też umiejętności częściowo potwierdzają liczne przytaczane prace. Z wielu badań psychologicznych wynika, że ludzie, którzy „mają kontakt ze swoimi emocjami”, rozumieją emocje innych, mają wysokie kompetencje społeczne, lepiej sobie radzą zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, lepiej potrafią przetrwać kryzysy i chwile silnego stresu. Koncepcja inteligencji emocjonalnej wydaje się mieć silne podstawy i ogromne pole zastosowań.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez autorkę można jednak założyć, że inteligencja emocjonalna nie ma aż tak wielkiego znaczenia, jak wskazywało popularne wyjaśnienie: tradycyjna inteligencja wyjaśnia sukcesy zawodowe w 20%, a więc w 80% sukcesy zawodowe muszą zależeć od inteligencji emocjonalnej. Na razie nie ma przesłanek, być może nigdy ich nie będzie, do przyjęcia tezy, że inteligencja emocjonalna stanowi uniwersalny zbiór zdolności, który umożliwia samorealizację i osiąganie sukcesów w karierze zawodowej. Przegląd dotychczasowych badań nad ich związkiem z inteligencją emocjonalną pokazuje, że nie przeprowadzono tych badań wiele, wyniki często nie były silne lub jednoznaczne oraz, że podstawową metodą pomiaru były testy samopisu. Warto więc kontynuować badania nad tą ciekawą i obiecującą koncepcją, a tym bardziej warto pracować nad narzędziami diagnozy inteligencji emocjonalnej, która może w przyszłości prowadzić do osiągnięcia sukcesu przez współczesne organizacje.

Jednostki administracji publicznej powinny zadbać o to, by wyszkolić swoich pracowników w zakresie posiadanych przez nich kompetencji społecznych i dążyć do podwyższenia poziomu ich inteligencji emocjonalnej, co spowoduje, że będą osiągać lepsze wyniki w wykonywanych zadaniach oraz mieć satysfakcję z pracy zawodowej. Odnosi się wrażenie, że każdy sukces zawodowy to efekt współwystępowania umiejętności specyficznych dla danej dziedziny oraz motywacji, przy założeniu, że warunki zewnętrzne są sprzyjające.

Literatura

- Bharwaney G., *Twoje emocjonalne ja. Jak podnieść swoje EQ*, Helion, Gliwice 2008.
- Bradberry T., Greaves J., *Podręcznik inteligencji emocjonalnej: wszystko, co potrzebne, by uruchomić swoje EQ*, Helion, Gliwice 2006.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1995.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1999.
- Jaskowska B., *Między IQ a empatią... dobry bibliotekarz to jaki?* XI Forum Sekcji Bibliotek Szkół Wyższych, Gliwice 2007, www.slideshare.net/bjasko/inteligencja-emocjonalna-w-bibliotece [12.01.2011].
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Krokowski M., Rydzewski P., *Zarządzanie emocjami: inteligencja emocjonalna: vademecum użytkownika*, Imperia, Łódź 2002.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, WN PWN, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Salovey P., Sluyter D.J., *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Rebis, Poznań 1999.
- Salovey P., Bedell B.T., Detweiler J.B., Mayer J.D., *Aktualne kierunki badań nad inteligencją emocjonalną*, w: *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Sehr M.M., *Inteligencja emocjonalna. Testy EQ*, Diogenes, Warszawa 1999.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Strelau J., *Psychologia różnic indywidualnych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Suchar M., *Wiarygodność kontrolowana, czyli referencje jako źródło wiedzy o kandydacie*, „Personel” 2003, nr 2.
- Szczygieł D., *Inteligencja emocjonalna*, „Meritum – Przegląd Konsultingowy” 2000, nr 2.

The prospect of using emotional intelligence in the management of people in public administration units

Abstract. The subject of discussion undertaken in this paper is that of emotional intelligence. Literature and research results are based on the finding that emotional intelligence determines all the important achievements in the professional and personal development of man. This paper is an attempt to diagnose whether the level of emotional intelligence actually affects the working lives of employees of public administration and the achievement of their professional success.

Keywords: emotions, intelligence, emotional intelligence, rational intelligence, competence, recruitment, training, competency tests



MACIEJ DZIARNOWSKI

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Sprawozdanie finansowe jako źródło oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Streszczenie: W niniejszej pracy opisano, czym jest sprawozdanie finansowe, zamieszczono jego krótką charakterystykę oraz informację o tym, jakie podmioty są zobowiązane do sporządzania sprawozdania, a także przedstawiono główne cele jego tworzenia. Szczegółowo scharakteryzowano także najważniejsze elementy sprawozdania finansowego: bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych.

Słowa kluczowe: sprawozdanie finansowe, bilans, aktywa, pasywa, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, wynik finansowy

1. Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej na wolnym rynku wiąże się z nieustannym procesem podejmowania oraz wprowadzania w życie wszelkiego rodzaju decyzji. Decyzje mogą kształtować strategię rozwoju przyszłości bądź dotyczyć bieżącego funkcjonowania działalności. Podjęcie nawet najmniejszej decyzji jest złożonym procesem, wiążącym się z dużym ryzykiem. Ryzyko często występuje szczególnie w gospodarce rynkowej, w której komplikują się zewnętrzne warunki funkcjonowania działalności gospodarczej. Aby jak najbardziej zminimalizować wpływ ryzyka na podejmowanie decyzji, należy mieć zapewniony jak najszybszy dostęp do informacji oraz umiejętnie je oceniać i przetwarzać. Jednym z ważniejszych narzędzi pomagającym podejmować optymalne decyzje w przedsiębiorstwie jest analiza finansowa. Analiza ta ukazuje skutki ekonomiczne wcześniejszych decyzji, jak również służy ich ocenie, przez co wskazuje kierunek przyszłych działań. Jest również przydatna do poprawnej interpretacji danych w sprawozdaniu fi-

nansowym. Używanie odpowiednich technik oraz metod analizy finansowej jest bardzo pomocnym instrumentem zarządzania działalnością gospodarczą. Analiza finansowa umożliwia podejmowanie decyzji zapewniających efektywny rozwój przedsiębiorstwa.

Najczęściej definiowanym celem działalności gospodarczej jest osiągnięcie zysku lub zaspokajanie określonych potrzeb. Działalność przedsiębiorstwa możemy rozpatrywać poprzez analizę ekonomiczną i analizę otoczenia. Analiza ekonomiczna dzieli się na analizę finansową i analizę techniczno-ekonomiczną. Aby analiza finansowa mogła stanowić pomocny instrument zarządzania przedsiębiorstwem, trzeba znać jej istotę oraz narzędzia badawcze. Jednym z najważniejszych narzędzi stosowanych do przeprowadzenia analizy ekonomicznej jest sprawozdanie finansowe firmy, w skład którego wchodzi: bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych. Autor niniejszego opracowania przybliży, czym jest sprawozdanie finansowe i jego najważniejsze elementy.

2. Sprawozdanie finansowe

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa jest uporządkowanym zestawieniem liczbowym, informującym o sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa oraz o jego wynikach finansowych. Celem sprawozdania finansowego jest wypełnianie zadań¹:

- sprawozdawczych – dla kontroli i badania działalności przedsiębiorstwa,
- dokumentacyjnych – jako podstawy do zamknięcia i otwarcia następujących po sobie okresów sprawozdawczych,
- informacyjnych – dla oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jej dokonań w zakresie kapitałów i zmian pozycji finansowej.

Do sporządzania rocznego sprawozdania finansowego zobowiązane są wszystkie jednostki, które prowadzą księgi rachunkowe zgodnie z wymogami ustawy o rachunkowości. Sprawozdanie finansowe sporządza się na dzień zamknięcia ksiąg rachunkowych (tzw. dzień bilansowy)².

Zgodnie z art. 45 ust. 2 ustawy o rachunkowości sprawozdanie finansowe składa się z:

- bilansu,
- rachunku zysków i strat,

¹ M. Jerzemowska, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 2006, s. 65.

² Szczegółowe zasady dotyczące terminu zamykania ksiąg rachunkowych określa art. 12 ust. 2 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2002 r., nr 76, poz. 694 z późn. zm.

– informacji dodatkowej, obejmującej wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia.

Podmioty gospodarcze zobowiązane do corocznego badania i ogłaszania rocznych sprawozdań finansowych sporządzają ponadto zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych.

Spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielnie oraz przedsiębiorstwa państwowe sporządzają dodatkowo, wraz z rocznym sprawozdaniem finansowym, sprawozdanie z działalności jednostki.

Każdy element rocznego sprawozdania finansowego dostarcza istotnych informacji, pozwalających na ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Bilans zawiera informacje o wielkości, strukturze i zmianach środków gospodarczych przedsiębiorstwa oraz źródłach ich finansowania na określony dzień bilansowy.

Rachunek zysków i strat przynosi informacje o rozmiarach przychodów i zysków, kosztów i strat oraz wyniku finansowym za dany okres sprawozdawczy.

W informacji dodatkowej podaje się nieujęte w bilansie oraz w rachunku zysków i strat dane oraz wyjaśnienia, umożliwiające rzetelną i jasną ocenę sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Informacja dodatkowa powinna w szczególności obejmować³:

a) wprowadzenie do sprawozdania, zawierające opis przyjętych zasad (polityki) rachunkowości, w tym metod wyceny i sporządzania sprawozdania finansowego w zakresie, w jakim ustawa pozostawia jednostce prawo wyboru oraz przedstawienie przyczyn i skutków ewentualnych zmian w stosunku do roku poprzedzającego,

b) dodatkowe informacje i objaśnienia:

– do pozycji bilansu, rachunku zysków i strat, zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunku przepływów pieniężnych za okresy sprawozdawcze objęte sprawozdaniem finansowym,

– proponowany podział zysku lub pokrycia straty,

– podstawowe informacje dotyczące pracowników i organów jednostki,

– inne istotne informacje dla zrozumienia sprawozdania finansowego.

Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym zawiera dane o zmianach poszczególnych składników kapitału (funduszu) własnego przedsiębiorstwa.

Rachunek przepływów pieniężnych przedstawia dane za bieżący i poprzedni okres sprawozdawczy, których celem jest ustalenie zmian, jakie nastąpiły w stanie środków pieniężnych oraz na ile przyczyniły się do tego działalność operacyjna, inwestycyjna oraz finansowa przedsiębiorstwa.

³ M. Walczak, *Prospektywna analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 100.

Sprawozdanie z działalności jednostki zawiera istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń⁴.

Informacje zawarte w wymienionych dokumentach – po opracowaniu i przedstawieniu w odpowiedniej formie raportu rocznego, przekazuje się na zewnątrz przedsiębiorstwa – jednostkom zainteresowanym działalnością danego przedsiębiorstwa, czyli głównie dziennikarzom, kontrahentom, analitykom lub potencjalnym inwestorom, co umożliwia przede wszystkim ocenę efektów działalności przedsiębiorstwa oraz ugruntowanie jego pozycji rynkowej.

Z kolei kierownictwo przedsiębiorstwa wykorzystuje informacje zawarte w dokumentach finansowych oraz sporządzoną na podstawie tych dokumentów analizę finansową do bieżącego zarządzania oraz planowania działalności w następnych okresach.

Należy jednak podkreślić, że analiza danych zawartych w sprawozdaniu finansowym nie może być utożsamiana z analizą finansową. Sprawozdanie finansowe jest bowiem wykorzystywane jako główne, ale nie jedyne, źródło danych do analizy finansowej. Dane pochodzą ponadto z ewidencji księgowej, dokumentacji księgowej oraz statystyki przedsiębiorstwa. Dlatego analiza finansowa ma szerszy zakres niż analiza danych ze sprawozdań finansowych⁵.

2.1. Bilans

Bilans jest podstawowym elementem sprawozdania finansowego jednostek gospodarczych, obrazującym sytuację majątkową i finansową na określony dzień bilansowy. Dane zawarte w bilansie informują o sytuacji majątkowej i finansowej jednostki w pierwszym i ostatnim dniu roku obrotowego, które są na ogół pierwszym i ostatnim dniem roku kalendarzowego⁶. Bilans stanowi zestawienie posiadanego przez przedsiębiorstwo majątku oraz źródeł jego finansowania. Z tego też wynika konstrukcja bilansu, na którą składają się dwie podstawowe części określane mianem aktywów i pasywów.

Aktywa to ogół składników majątkowych firmy w ujęciu wartościowym. Strona aktywów bilansu informuje o strukturze środków gospodarczych (majątku) podmiotu gospodarczego z podziałem na dwie główne grupy, a mianowicie aktywa trwałe i aktywa obrotowe⁷. Podział ten wynika z zastosowania zasady wzrastającej płynności aktywów, czyli wykazywania składników majątkowych

⁴ Dodatkowe – szczegółowe informacje, które powinny być zawarte w sprawozdaniu z działalności jednostki, określa art. 49 ust. 2 ustawy o rachunkowości.

⁵ E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 2008, s. 33.

⁶ A. Cenker, *Analiza finansowa w praktyce*, CIM, Warszawa 1997, s. 4.

⁷ J. Aleszczyk, *Rachunkowość finansowa od podstaw*, wyd. 4 zm. i poszerz., Wyd. WSB, Poznań 2004, s. 45.

w kolejności zwiększającego się stopnia ich płynności (ilości czasu niezbędnego do zamiany składników majątkowych na gotówkę).

Po stronie aktywów w pierwszej kolejności wykazuje się aktywa trwałe, których okres ekonomicznej użyteczności w przedsiębiorstwie jest dłuższy niż rok. Zgodnie z kryterium rosnącej płynności składniki aktywów trwałych zostały podzielone w bilansie na pięć grup⁸:

1. Wartości niematerialne i prawne.
2. Rzeczowe aktywa trwałe.
3. Należności długoterminowe.
4. Inwestycje długoterminowe.
5. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

Wartości niematerialne i prawne to niemające postaci rzeczowej prawa majątkowe, nadające się do wykorzystania gospodarczego, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki, m.in. takie jak: autorskie prawa majątkowe, licencje, koncesje, patenty, znaki towarowe, *know-how*, jak również nabyta wartość rynkowa firmy (tzw. *goodwill*) oraz koszty zakończonych prac rozwojowych.

W pozycji aktywa rzeczowe trwałe ujmuje się składniki o charakterze materialnym, określane mianem środków trwałych. Środki trwałe to, zgodnie z ustawą o rachunkowości, rzeczowe aktywa trwałe i zrównane z nimi o przewidzianym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, kompletne, zdatne do użytku i przeznaczone na potrzeby jednostki. Do środków trwałych zalicza się: grunty, prawo użytkowania wieczystego gruntu, budynki i budowle, obiekty inżynierii lądowej i wodnej, lokale własnościowe, maszyny, urządzenia techniczne, środki transportu, inwentarz żywy.

W skład rzeczowych aktywów trwałych wchodzi również:

- środki trwałe w budowie – ogół kosztów poniesionych na niezakończoną jeszcze budowę, montaż bądź ulepszenie istniejącego już środka trwałego,
- zaliczki na środki trwałe w budowie – zaliczki na dostawy związane z budową środka trwałego.

Cechą charakterystyczną środków trwałych jest to, że ich wartość początkowa zmniejsza się w wyniku odpisów amortyzacyjnych, dokonywanych w celu uwzględnienia utraty ich wartości na skutek używania lub upływu czasu. Amortyzacji nie podlegają jedynie grunty, niesłużące wydobywaniu kopaliny metodą odkrywkową, dzieła sztuki oraz eksponaty muzealne⁹.

Należności długoterminowe obejmują ogół należności, których termin zapłaty (lub ostatniej raty) następuje po okresie dłuższym niż 12 miesięcy od dnia bilansowego. Nie mogą to być jednak należności wynikające z rozliczeń z tytułu dostaw i usług.

⁸ E. Nowak, op. cit., s. 74.

⁹ M. Jerzemowska, op. cit., s. 67.

Inwestycje długoterminowe to kolejna pozycja aktywów trwałych, w której wykazywane są aktywa stanowiące długookresowe lokaty kapitału. Stanowią je przede wszystkim aktywa finansowe (udziały, akcje, inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki, inne aktywa finansowe), nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne (także te, które nie są użytkowane przez jednostkę), nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Korzyści te wynikają z przyrostu wartości tych aktywów, przychodów uzyskiwanych z nich w formie odsetek, udziałów w zyskach lub innych pożytków, w tym także z tytułu transakcji handlowych.

Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe stanowią ostatnią pozycję aktywów trwałych. Dotyczą rozliczania kosztów w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od dnia bilansowego i obejmują aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego i inne rozliczenia międzyokresowe.

Drugą część aktywów stanowią aktywa obrotowe. Są to składniki majątku, które znajdują się w ciągłym ruchu, przechodzą przez kolejne fazy działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, zmieniają swoją formę lub zużywają się, a okres ich ekonomicznej użyteczności w przedsiębiorstwie nie jest dłuższy niż rok. Klasyfikacja aktywów obrotowych w bilansie przedstawia się w sposób następujący¹⁰:

1. Zapasy.
2. Należności krótkoterminowe.
3. Inwestycje krótkoterminowe.
4. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

Zapasy, których wartość w bilansie zależy od przyjętej metody ich wyceny, zalicza się do rzeczowych aktywów obrotowych. W ich skład wchodzi¹¹:

– materiały – to składniki majątku nabyte przez jednostkę w celu zużycia w procesach wytwarzania produktów lub na inne potrzeby związane z prowadzoną działalnością gospodarczą; są to zazwyczaj przedmioty jednorazowego użytku, zużywają się całkowicie w jednym cyklu produkcyjnym i przenoszą swą wartość na nowo wytworzony produkt; do materiałów zalicza się: surowce, materiały podstawowe i pomocnicze, paliwa i smary, części zapasowe urządzeń technicznych i maszyn, opakowania, odpadki,

– półprodukty i produkty w toku – określane wspólnym mianem produkcji niezakończonych; półprodukty są to produkty pracy, które przeszły określone, ale nie wszystkie fazy produkcji w tym samym przedsiębiorstwie; półprodukty wykorzystuje się zazwyczaj do dalszej produkcji w danym przedsiębiorstwie, a niekiedy sprzedaje się je jednostkom zewnętrznym; produkty w toku to z kolei produkty pracy przedsiębiorstwa, które w danym momencie przetwarzane są w procesie produkcji i w dalszej kolejności będą przetwarzane w produkty gotowe,

¹⁰ E. Nowak, op. cit., s. 76.

¹¹ M. Walczak, op. cit., s. 84.

– produkty gotowe – to wytwarzane przez przedsiębiorstwo wyroby i usługi, które przeszły przez wszystkie fazy produkcji i zostały przekazane do magazynu na podstawie odpowiednich dowodów, z przeznaczeniem na sprzedaż odbiorcom zewnętrznym,

– towary – to artykuły obcej produkcji nabyte w celu sprzedaży w niezmięnionej postaci; towary występują głównie w przedsiębiorstwach handlowych,

– zaliczki na dostawy – to wypłacone kontrahentom i nierozliczone do dnia bilansowego zaliczki na dostawy materiałów, produktów i towarów.

Należności krótkoterminowe to należne kwoty pieniężne za świadczenia realizowane na rzecz osób trzecich (zarówno prawnych, jak i fizycznych) o okresie spłaty nieprzekraczającym 12 miesięcy od dnia bilansowego. Obejmują one należności z tytułu dostaw i usług realizowanych w ramach normalnego cyklu operacyjnego jednostki, nawet jeżeli ich realizacja przewidywana jest w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od dnia bilansowego. Należności krótkoterminowe z przedmiotowego punktu widzenia podzielić można na¹²:

– należności z tytułu dostaw i usług, które przysługują dostawcom, gdy moment sprzedaży wyprzedza moment zapłaty (należności te bez względu na termin zapłaty zaliczane są do krótkoterminowych),

– należności z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń, które odzwierciedlają sumy pieniężne należne jednostce gospodarczej od budżetów oraz innych urzędów i instytucji,

– należności związane z rozliczeniami pracodawcy z pracownikami,

– należności dochodzone na drodze sądowej, czyli sporne kwoty pieniężne jednostki gospodarczej, niezaakceptowane przez jej dłużników.

Inwestycje krótkoterminowe są następnym składnikiem aktywów obrotowych. Nabywane są one w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego. W ich skład wchodzi krótkoterminowe aktywa finansowe i inne. Zalicza się do nich: udziały, akcje, krótkoterminowe papiery dłużne (obce), inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki krótkoterminowe, środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych oraz inne aktywa pieniężne, takie jak czeki i weksle obce.

Ostatnim składnikiem aktywów obrotowych są krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe. Są to rozliczenia czynne, związane z nakładami, które poniesione były w okresie poprzedzającym okres, w którym rozlicza się je w ciężar kosztów. Zalicza się do nich wszelkiego rodzaju wydatki poniesione z góry, które rozliczane są w okresach następnych¹³.

¹² *Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. B. Micherda, WN PWN, Warszawa 2005, s. 84.

¹³ G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, WN PWN Warszawa 2005, s. 46.

Drugą część bilansu stanowią pasywa, czyli kapitały własne, zysk oraz zobowiązania wobec innych jednostek, znajdujące się w dyspozycji firmy i stanowiące źródła finansowania aktywów. Strona pasywów informuje o źródłach finansowania środków gospodarczych (majątku) podmiotu gospodarczego z podziałem na kapitał (fundusz) własny i kapitał (fundusz) obce (zobowiązania i rezerwy na zobowiązania).

Pasywa uporządkowane są w bilansie według zasady rosnącej wymagalności, czyli pilności zwrotu. Zgodnie z tym kryterium ogół pasywów bilansu podzielono na dwie podstawowe grupy¹⁴:

1) kapitał (fundusz) własny, który stanowią:

- 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,
- odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna),

2) zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, do których zalicza się:

- rezerwy na zobowiązania (w tym z tytułu odroczonego podatku dochodowego, na świadczenia emerytalne i pozostałe),
- zobowiązania długoterminowe (w tym kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu dłużnych papierów wartościowych oraz inne zobowiązania finansowe),
- zobowiązania krótkoterminowe (z tytułu kredytów i pożyczek, emisji dłużnych papierów wartościowych, dostaw i usług, podatków, ceł i innych świadczeń, wynagrodzeń, zobowiązania wekslowe, a także fundusze specjalne),
- rozliczenia międzyokresowe (ujemna wartość firmy i inne rozliczenia międzyokresowe).

Kapitał (fundusz) własny stanowi równowartość zasobów majątkowych jednostki, którymi dysponuje ona w całym okresie działalności. Kapitał (fundusz) własny tworzony jest z wpłat akcjonariuszy lub udziałowców, wkładów (w formie pieniężnej lub w formie rzeczowej jako aporty) właścicieli lub wspólników jednostki. Zależy to od formy prawnej jednostki. Źródłem tworzenia kapitału (funduszu) własnego jest także wypracowany przez jednostkę zysk netto.

Kapitał (fundusz) podstawowy, jako pierwsza pozycja wchodząca w skład kapitału (funduszu) własnego, stanowi równowartość zasobów majątkowych jednostki, która odpowiada wartości wkładów wniesionych w momencie założenia jednostki w celu finansowania jej działalności. W zależności od formy prawnej

¹⁴ M. Jerzemowska, op. cit., s. 69.

jednostki kapitał (fundusz) podstawowy może przyjąć jedną z następujących postaci: kapitału zakładowego, kapitału właściciela, funduszu założycielskiego lub funduszu udziałowego.

Należne wpłaty na kapitał podstawowy wykazywane są w bilansie jako pozycja korygująca kapitał podstawowy i są to należności od akcjonariuszy lub udziałowców z tytułu nie w pełni opłaconych akcji lub udziałów. Pozycją korygującą jest także pozycja udziały (akcje) własne, dotycząca niesprzedanych lub skupionych udziałów lub akcji.

Kapitał (fundusz) zapasowy powstaje w trakcie funkcjonowania jednostki. Może on być tworzony ustawowo (np. z zysku), zgodnie ze statutem albo umową spółki, może pochodzić ze sprzedaży akcji własnych powyżej ich wartości nominalnej, dopłat wspólników lub innych źródeł.

Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny tworzony jest w związku z aktualizacją wyceny środków trwałych oraz inwestycji długoterminowych.

Kapitał (fundusz) rezerwowy przeznaczony jest na pokrycie przewidywanych w przyszłości wydatków specjalnych lub ewentualnych strat i tworzony z wygenerowanego zysku netto¹⁵.

Kapitał (fundusz) własny zamykają pozycje dotyczące wyniku finansowego¹⁶:

– zysk/strata z lat ubiegłych – dotyczy niepodzielonego zysku netto lub niepokrytej straty netto z lat ubiegłych,

– zysk/strata netto – przedstawia wynik finansowy netto wygenerowany w danym roku obrotowym; zysk netto jest podstawowym źródłem powiększania zasobów majątkowych, podczas gdy strata netto powoduje zmniejszenie ogólnej wartości tych zasobów,

– odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego – wykazywane jako wielkość ujemna, korygują wypracowany w ciągu roku zysk netto, przeznaczony do podziału.

Zgodnie z wcześniej przedstawionym podziałem, drugą część pasywów stanowią zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, określane także mianem kapitału obcego. Kapitały obce stanowią równowartość tych składników majątku, które znajdują się w dyspozycji jednostki gospodarczej, a są własnością innych podmiotów, np. banków lub przedsiębiorstw. Wartości te muszą być zwrócone w ściśle określonym terminie, w związku z czym określane są mianem zobowiązań¹⁷.

W pierwszej kolejności wymienia się rezerwy na zobowiązania, które dzieli się na rezerwę z tytułu odroczonego podatku dochodowego, rezerwę na świadczenia emerytalne i podobne oraz pozostałe rezerwy. Tworzenie rezerw spowodowane jest przede wszystkim niepewnością towarzyszącą wielu transakcjom finansowym.

¹⁵ E. Nowak, op. cit., s. 81-82.

¹⁶ Ibidem, s. 82.

¹⁷ M. Walczak, op. cit., s. 89.

Zróźnicowanie terminów spłaty zobowiązań powoduje ich podział na dwie grupy, stanowiące jednocześnie następne pozycje kapitału obcego¹⁸:

1) zobowiązania długoterminowe, czyli zobowiązania, których termin spłaty przekracza rok; są to m.in.: zobowiązania wobec banków i instytucji finansowych z tytułu zaciągniętych długoterminowych pożyczek lub długoterminowych kredytów bankowych, zaciągnięte długoterminowe zobowiązania drogą wyemitowania własnych obligacji i innych papierów wartościowych, zobowiązania z tytułu umów leasingu finansowego,

2) zobowiązania krótkoterminowe, czyli zobowiązania, których termin spłaty jest krótszy niż rok; zobowiązania z tytułu krótkoterminowych pożyczek, krótkoterminowych kredytów bankowych, zaciągnięte krótkoterminowe zobowiązania w formie emitowania własnych papierów dłużnych i innych papierów wartościowych, zobowiązania wobec dostawców, zobowiązania wekslowe z tytułu wystawionych weksli własnych, zobowiązania z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych, wynagrodzeń, ubezpieczeń majątkowych, leasingu, niewypłaconej dywidendy.

Charakter zobowiązań zbliżony do krótkoterminowych mają ujęte w ostatniej pozycji kapitałów obcych rozliczenia międzyokresowe bierne, które stanowią równowartość kwot zaliczonych do kosztów danego okresu, a które pokryte będą w następnym okresie (np. opłaty za usługi telekomunikacyjne) oraz przychody przyszłych okresów¹⁹.

Bilans więc stanowi naczelne źródło informacji o sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego. Należy zauważyć, że sytuacja kształtowana jest przez²⁰:

- zasoby majątkowe przedmiotu,
- strukturę finansową,
- płynność i wypłacalność,
- zdolność dostosowywania się podmiotu do zmian zachodzących w otoczeniu.

Efektywne zarządzanie aktywami i pasywami przedsiębiorstwa jest jednym z warunków realizacji strategii rozwoju firmy. Analiza majątkowa i kapitałowa mogą być przeprowadzone na danych bilansowych uzupełnionych informacjami dodatkowymi²¹.

¹⁸ J. Aleszczyk, op. cit., s. 44.

¹⁹ W. Bień, *Czytanie bilansu przedsiębiorstwa (dla menedżerów)*, wyd. 9, Difin, Warszawa 2010, s. 49.

²⁰ B. Gierusz, *Podręcznik do samodzielnej nauki księgowania*, Wyd. ODDiK, Gdańsk 2008, s. 49.

²¹ *Analiza finansowa w procesie decyzyjnym współczesnego przedsiębiorstwa*, red. G. Łukasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 69.

2.2. Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków i strat jest drugim po bilansie, ważnym i sporządzanym obligatoryjnie elementem sprawozdania finansowego jednostki gospodarczej. Prezentuje on sposób wypracowania w jednostce wyniku finansowego (zysku lub straty) z prowadzonej działalności. Rachunek zysków i strat stanowi istotne uzupełnienie bilansu, gdyż wskazuje czynniki, które determinują łączny wynik finansowy jednostki gospodarczej. Sporządzenie rachunku zysków i strat polega na zestawieniu strumieni przychodów uzyskiwanych w przedsiębiorstwie ze sprzedaży wyprodukowanych wyrobów i świadczonych usług bądź towarów w ramach prowadzonej działalności handlowej oraz przychodów, uzyskanych z przeprowadzonych operacji finansowych i odpowiadających im kosztów. Uwzględnia ono także zyski oraz straty nadzwyczajne, dotyczące prowadzonej działalności oraz obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego²².

Ustalenie wyniku finansowego wymaga przeniesienia na konto „Wynik finansowy” procesów ujmowanych na kontach wynikowych, które ten wynik kształtują, a mianowicie kont przychodów, kosztów, zysków i strat nadzwyczajnych oraz obowiązkowych obciążeń wyniku²³. Ustawa o rachunkowości przewiduje dwa warianty rachunku zysków i strat, tj. porównawczy i kalkulacyjny, sporządzanego według jednostronnej tabeli, pozostawiając wybór określonej wersji kierownictwu firmy.

Wariant porównawczy prezentuje koszty działalności w układzie rodzajowym, tj. z podziałem na amortyzację, zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i pozostałe koszty proste, poniesione w danym okresie. Wariant ten przeznaczony jest przede wszystkim dla firm, które poprzestają na ewidencji kosztów według rodzaju bez dalszego ich podziału (kalkulacji).

Wariant kalkulacyjny nie wykazuje kosztów działalności według rodzajów, ale zawiera ich podział na dotyczące sprzedanych produktów i towarów z wyodrębnieniem kosztów funkcji sprzedaży oraz ogólnego zarządu²⁴.

Tak więc, podstawowa różnica między tymi wariantami zawarta jest w sposobie ujęcia kosztów wytworzenia sprzedanych produktów. Wariant porównawczy zawiera koszty układu rodzajowego skorygowane o zmianę stanu produktów, natomiast wariant kalkulacyjny – koszty układu kalkulacyjnego.

²² W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 56-57.

²³ W. Goś, *Sprawozdawczość finansowa przedsiębiorstw*, Polska Akademia Rachunkowości S.A., Warszawa 2006, s. 203.

²⁴ W. Bień, op. cit., s. 50.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami ustawy o rachunkowości ogólny schemat dochodzenia do wyniku finansowego przedsiębiorstwa jest następujący²⁵:

przychody ze sprzedaży (netto) –
– koszty wytworzenia (działalności operacyjnej)
= zysk (strata) ze sprzedaży +
+ pozostałe przychody operacyjne –
– pozostałe koszty operacyjne
= zysk (strata) na działalności operacyjnej +
+ przychody finansowe –
– koszty finansowe
= zysk (strata) na działalności gospodarczej +
+ zyski nadzwyczajne –
– straty nadzwyczajne
= zysk (strata) brutto –
– obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego
= zysk (strata) netto

Z przedstawionego schematu wynika, że na wynik finansowy netto składają się następujące pozycje²⁶:

– wynik ze sprzedaży – w wariacie porównawczym jest to różnica między przychodami netto ze sprzedaży i zrównanymi z nimi a kosztami działalności operacyjnej; w wariacie kalkulacyjnym wyróżnia się dodatkowo wynik brutto ze sprzedaży, stanowiący różnicę między przychodami netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów a kosztami sprzedanych produktów, towarów i materiałów (obejmującymi koszt wytworzenia sprzedanych produktów oraz wartość sprzedanych towarów i materiałów), wynik ze sprzedaży otrzymuje się, odejmując od wyniku brutto koszty sprzedaży i koszty ogólne zarządu,

– wynik z działalności operacyjnej – jest sumą wyniku ze sprzedaży i salda pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych; wynik ten osiągany jest w działalności typowej dla przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wyposażenia w kapitał,

– wynik z działalności gospodarczej – stanowi wynik z działalności operacyjnej powiększony o przychody finansowe i pomniejszony o koszty finansowe,

– wynik brutto – wynik z działalności gospodarczej skorygowany o wynik zdarzeń nadzwyczajnych, który wykazywany jest jako odrębna pozycja, obejmująca zyski i straty nadzwyczajne,

²⁵ Ibidem, s. 57.

²⁶ M. Jerzemowska, op. cit., s. 85.

– wynik netto – to wynik brutto po uwzględnieniu obowiązkowych zmniejszeń zysku lub zwiększeń straty.

Na podstawie informacji zawartych w rachunku zysków i strat przeprowadza się w pierwszej kolejności wstępną analizę wyniku finansowego przedsiębiorstwa, która pozwala ustalić jego ogólne źródła. Zmiana wyniku netto wiąże się bowiem ze zmianami poszczególnych rodzajów wyniku finansowego oraz oddziałujących na nie czynników. Analiza rachunku zysków i strat dostarcza informacji o rentowności firmy, jakości osiąganego przez nią zysku oraz wynikach prowadzonej działalności²⁷.

2.3. Rachunek przepływów pieniężnych

Kolejnym elementem sprawozdania finansowego jest rachunek przepływów pieniężnych. Rachunek ten zobowiązane są sporządzać, zgodnie z postanowieniami ustawy o rachunkowości, te jednostki, których sprawozdanie finansowe, stanowiące zamknięcie roczne, podlega obowiązkowi badania przez biegłego rewidenta. Głównym celem sporządzania tego sprawozdania jest określenie²⁸:

- źródeł pochodzenia funduszy służących do sfinansowania zmian stanów składników majątkowych oraz zobowiązań,
- sposobów wykorzystania dostępnych funduszy.

Dzięki analizie rachunku przepływów środków pieniężnych określa, jakie zdarzenia gospodarze miały wpływ na generowanie środków pieniężnych i które decydują o płynności finansowej jednostki gospodarczej²⁹.

W rachunku przepływów pieniężnych wykazuje się strumienie pieniężne wpływające do jednostki (wykazywane według źródeł ich pochodzenia) oraz strumienie pieniężne wypływające (wykazywane według kierunków ich wykorzystania), które oddziałują na stan środków pieniężnych. Głównym źródłem pochodzenia środków pieniężnych jest nadwyżka finansowa, określana także mianem *cash flow*. Nadwyżka ta jest sumą zysku netto i amortyzacji. Zysk netto stanowi podstawowe źródło powiększania zasobów majątkowych jednostki gospodarczej. Z kolei, dokonane w danym okresie sprawozdawczym odpisy amortyzacyjne majątku trwałego (tj. środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych) są elementem kosztów, który w danym okresie nie powoduje wydatków. Dlatego nadwyżka finansowa odzwierciedla kwotę wolnych środków pieniężnych, jaką wypracowała jednostka gospodarcza w ciągu okresu sprawozdawczego³⁰.

²⁷ J.K. Shim, *Dyrektor finansowy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 429.

²⁸ W. Dębski, op. cit., s. 65.

²⁹ W. Świetlik, *Analiza działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, DrukTur, Warszawa 2005, s. 274.

³⁰ E. Nowak, op. cit., s. 131.

Nadwyżka finansowa nie stanowi jednak jedyne go źródła pozyskiwania środków pieniężnych. Inne źródła przychodów pieniężnych to³¹:

- wzrost zobowiązań (krótkoterminowych i długoterminowych) oraz przyrost kapitału własnego i rezerw,
- zmniejszenie stanu składników majątku trwałego i obrotowego.

Natomiast za wykorzystanie przychodów pieniężnych (odpływ środków pieniężnych) uważa się³²:

- zmniejszenie zobowiązań oraz kapitałów własnych i rezerw,
- wzrost stanu składników majątku trwałego i obrotowego.

Rachunek przepływów pieniężnych odzwierciedla przepływy środków pieniężnych w trzech podstawowych obszarach działalności przedsiębiorstwa, którymi są³³:

1) działalność operacyjna – podstawowy rodzaj działalności jednostki (ten, do którego została ona powołana) oraz inne rodzaje działalności, niezaliczone do działalności inwestycyjnej (lokacyjnej) lub finansowej,

2) działalność inwestycyjna (lokacyjna) – działalność, której przedmiotem jest zakup lub sprzedaż składników aktywów trwałych i krótkoterminowych aktywów finansowych oraz wszystkie z tym związane pieniężne koszty i korzyści,

3) działalność finansowa – pozyskiwanie lub utrata źródeł finansowania (zmiany w rozmiarach i relacjach kapitału [funduszu] własnego i obcego) w jednostce oraz wszystkie z tym związane pieniężne koszty i korzyści.

A zatem, przepływy pieniężne z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa odzwierciedlają jego działania w zakresie produkcji, sprzedaży produktów i towarów oraz świadczenia usług; przepływy z działalności inwestycyjnej wynikają z gospodarowania przedsiębiorstwa majątkiem trwałym (zarówno rzeczowym, jak i finansowym), a także z działalności finansowej, i jego powiązań z rynkiem finansowym (np. emisja papierów wartościowych, zaciąganie i spłata kredytów lub pożyczek, wypłata dywidendy)³⁴.

Rachunek przepływów pieniężnych sporządzony może być z zastosowaniem jednej z dwóch metod³⁵:

1) metody pośredniej, w której wynik finansowy netto koryguje się o pozycje o charakterze niepieniężnym (koszty, które wpłynęły na wynik finansowy, ale nie spowodowały wydatku pieniężnego, np. amortyzacja), oraz pozycje o charakterze pieniężnym (koszty i przychody dotyczące działalności inwestycyjnej i finansowej, np. zyski/straty z różnic kursowych); rezultatem tych korekt jest

³¹ W. Bień, op. cit., s. 73.

³² Ibidem, s. 73.

³³ M. Jerzemowska, op. cit., s. 96.

³⁴ W. Dębski, op. cit., s. 67.

³⁵ A. Karmańska [i in.], *Sprawozdania finansowe według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Finans-Servis Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o., Warszawa 2003, s. 240-241.

przekształcenie wyniku finansowego netto w przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej,

2) metody bezpośredniej, polegającej na ustaleniu rzeczywistych przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej, inwestycyjnej oraz finansowej na podstawie metody bezpośredniej (kasowej), czyli przedstawiając oddzielnie rzeczywiste wpływy i wydatki według tytułów poszczególnych pozycji.

Należy przy tym zaznaczyć, że wybór metody sporządzania sprawozdania z przepływów pieniężnych dotyczy tylko działalności operacyjnej i zależy od decyzji podjętej przez kierownika jednostki. Wykaz przepływów pieniężnych z działalności inwestycyjnej i finansowej zawsze sporządza się według tych samych zasad, właściwych metodzie bezpośredniej³⁶.

Analiza rachunku z przepływów pieniężnych sprowadza się do ustalenia, jakie zdarzenia gospodarcze zaistniałe w przedsiębiorstwie miały największy wpływ na przyrost bądź spadek środków pieniężnych, będących w jego dyspozycji. Wskazuje ona, które rodzaje działalności pochłaniają najwięcej zasobów gotówkowych, a które przyczyniają się do utrzymywania płynności finansowej. Analiza tego elementu sprawozdania finansowego najczęściej polega na dokonywaniu analizy struktury zawartych w nim pozycji wpływów i odpływów gotówki oraz zbadania ich dynamiki w czasie, przy czym przede wszystkim bada się salda tych przepływów dla poszczególnych rodzajów działalności oraz wielkość i strukturę nadwyżki finansowej³⁷.

3. Podsumowanie

Sprawozdanie finansowe, w którego skład wchodzi bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych, jest podstawowym źródłem, z którego możemy uzyskać informacje o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Możliwe jest też – na ich podstawie – przewidzenie sytuacji przedsiębiorstwa na najbliższe lata. Sprawozdanie finansowe jest jednym z najważniejszych narzędzi do przeprowadzenia analizy finansowej każdej firmy.

Literatura

Aleszczyk J., *Rachunkowość finansowa od podstaw*, wyd. 4 zm. i poszerz., Wyd. WSB, Poznań 2004.

Analiza finansowa w procesie decyzyjnym współczesnego przedsiębiorstwa, red. G. Łukasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.

³⁶ E. Nowak, op. cit., s. 135.

³⁷ W. Dębski, op. cit., s. 69.

- Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Walczak, Difin, Warszawa 2003.
- Bień W., *Czytanie bilansu przedsiębiorstwa (dla menadżerów)*, wyd. 9, Difin, Warszawa 2010.
- Center A., *Analiza finansowa w praktyce*, CIM, Warszawa 1997.
- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Gierusz B., *Podręcznik do samodzielnej nauki księgowania*, Wyd. ODDiK, Gdańsk 2008.
- Gos W., *Sprawozdawczość finansowa przedsiębiorstw*, Polska Akademia Rachunkowości S.A., Warszawa 2006.
- Jerzemska M., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 2006.
- Karmińska A. [i in.], *Sprawozdania finansowe według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Finans-Servis Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o., Warszawa 2003.
- Michalski G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 2008.
- Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. B. Micherda, WN PWN, Warszawa 2005.
- Shim J.K., *Dyrektor finansowy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Świątklik W., *Analiza działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, DrukTur, Warszawa 2005.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2002 r., nr 76, poz. 694 z późn. zm.

Financial reports as a source of assessment of the financial situation of a company

Abstract. This paper describes what a financial statements is, a brief description of its characteristics, information about which entities are required to prepare the report itself, as well as presenting the main objectives in the creation of a financial statement. The most important key elements of a financial statement are characterized in detail: the balance sheet, profit and loss account, and cash flow.

Keywords: financial statements, balance sheet, assets, liabilities, profit and loss account, cash flow, earnings

MARTA JAKÓBCZAK

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Streszczenie. Nowe wyzwania kształtują nowe trendy. Rosnące oczekiwania pracowników, inwestorów, społecznego otoczenia firmy, czyli interesariuszy coraz częściej wymuszają podjęcie i praktyczne stosowanie przez przedsiębiorców idei społecznej odpowiedzialności. Hasło „odpowiedzialny biznes” stało się tak popularne, że przekroczyło granice kręgów biznesowych, budząc żywe zainteresowanie również środowisk akademickich i organizacji pozarządowych. „Odpowiedzialny biznes” to szeroko rozumiana koncepcja obejmująca wiele zagadnień: od relacji z pracownikami i przejrzystości wobec akcjonariuszy poprzez zaangażowanie w rozwój lokalnej społeczności, do standardów etycznych wdrażanych także wobec dostawców. Niniejsze opracowanie jest próbą wyjaśnienia w prosty sposób, czym jest ta koncepcja i jak może być realizowana w strategii współczesnej firmy.

Słowa kluczowe: Społeczna odpowiedzialność biznesu, społeczności lokalne, interesariusze, korporacja, etyka, instytucjonalizacja, obowiązek zysku

1. Wprowadzenie

„Społeczna odpowiedzialność biznesu” (ang. *Corporate Social Responsibility*) zgodnie z definicją przyjętą przez Komisję Europejską w 2001 roku¹, oznacza koncepcję, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach działania na rynku, a także w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy².

¹ Patrz: *Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper, COM(2001), 366 final of 18.07.2001.*

² Pojęcie interesariuszy (ang. *stakeholders*), które weszło do języka biznesowego wraz z rozwojem idei CSR, oznacza jednostki, grupy osób lub inne podmioty, które wpływają na

Niezależnie od nauki, próby zdefiniowania zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu podjęły także organizacje społeczne, które zajmują się promocją tego zjawiska. Prezentują one bardziej praktyczne podejście do koncepcji CSR, co jest zadowalające dla kadry menedżerskiej. Organizacja World Business Council for Sustainable Development definiuje CSR jako „dalsze zaangażowanie firmy w rozwój gospodarczy, przy jednoczesnym podnoszeniu jakości życia pracowników i ich rodzin, a także wspólnoty i społeczeństwa”³. Natomiast Business for Social Responsibility definiuje CSR jako „prowadzenie biznesu w sposób, który zaspokaja lub wyprzedza publiczne oczekiwania odnośniego przestrzegania prawa, wyników finansowych i działań etycznych podejmowanych przez biznes”.

Ostatnią definicją, która zostanie zaprezentowana jest określenie autorstwa Canadian Centre for Business in the Community, powstałe w trakcie konferencji *The Conference Board of Canada*, ponieważ jest ona najobszerniejszym, a także najpełniejszym ujęciem istoty „społecznie odpowiedzialnego biznesu”. Definiuje ona CSR jako „całościowe stosunki łączące firmę z jej interesariuszami. Uwzględnić przy tym należy w szczególności: klientów, pracowników, społeczności lokalne, udziałowców, agencje rządowe, dostawców i konkurencję. Elementem społecznej odpowiedzialności jest wspieranie społeczności, relacji pomiędzy pracownikami, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, odpowiedzialność ekologiczna i finansowa kondycja przedsiębiorstwa”.

Podejście do CSR – jak można zauważyć – jest niejednolite, lecz mimo że podane określenia różnią się między sobą, to posiadają także kilka cech wspólnych, takich jak: etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem, korzyści dla interesariuszy oraz zobowiązania wobec biznesu.

W roku 1976 OECD podjęło próbę praktycznego opracowania zastosowania wymienionych definicji, w wyniku czego opracowano *Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych*. Obejmują one cztery obszary, w obrębie których przedsiębiorstwo może realizować swoją działalność społeczną, tj. ochrona środowiska, relacje pracownicze, zwalczanie korupcji oraz ochrona konsumenta.

Bardzo ważne dla zrozumienia omawianego pojęcia jest także jego etymologia. Poza określeniem „społeczna odpowiedzialność biznesu” w literaturze przedmiotu stosuje się zamiennie termin „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw”. Różnicą między tymi określeniami jest jedynie sposób tłumaczenia słowa *corporate*, które występuje w angielskim oryginale. W języku polskim rzadko używa się zwrotu „społeczna odpowiedzialność korporacji”, ze względu na różnice znaczenia słowa angielskiego *corporation* i polskiego „korporacja”. Angielskie pojęcie *Corporate Social Responsibility* ma korzenie w XIX-wiecznej amerykańskiej korporacji, która przeobraziła się w zorganizowaną formę przed-

przedsięwzięcia firmy lub są zainteresowane ich wynikami (np. akcjonariusze, klienci, lokalne społeczności, pracownicy, kontrahenci, środowisko naturalne).

³ Zob.: www.wbcsd.org [11.04.2011].

siębiorczości o określonej osobowości prawnej i rozmiarze, wykraczającym poza granice Stanów Zjednoczonych, natomiast w Polsce termin „korporacja” odnosi się bardziej do stowarzyszenia.

2. Historia społecznej odpowiedzialności biznesu

„Wiek” samego pojęcia jest dość młody w zestawieniu z ideą odpowiedzialności społecznej. Warto sobie jednak uświadomić, że sama nazwa nie powinna tworzyć granicy między tym, co współcześnie nazywane jest *Corporate Social Responsibility*, a kiedyś było wyłączną troską o ludzkie dobro. Pierwszą wersję doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu sformułował Andrew Carnegie⁴ w *Ewangelii bogactwa*. Składała się on z dwóch zasad: dobroczynności⁵ (miłosierdzia) i powierniczości (władarstwa)⁶. Zgodnie z analizą Mirosławy Rybak – obydwie zasady wywodzą się z Biblii. Pierwsza zasada zakładała, że szczęśliwsi członkowie społeczeństwa zobowiązani są do wspomaganie mniej szczęśliwych – zwłaszcza bezrobotnych, niepełnosprawnych, chorych i starszych⁷. Zawierała się ona w stwierdzeniu: „Czyń dobro i mów o tym”⁸. Carnegie jednak nie wspominał, jak wspierać te osoby, którym się nie powiodło. Natomiast zasada powierniczości interpretowana jest jako działanie w interesie publicznym, opartym na zaufaniu społecznym⁹.

Zaistniały także poglądy, w ramach których głoszono konieczność oświecenia przedsiębiorstwa, gdyż w jego interesie jest polityka, którą społeczność uzna za odpowiedzialną. John Stuart Mill w rozprawie *O wolności* podkreśla, że wolność zaczyna się od jej uświadomienia, od uzmysłowienia sobie pewnych zależności, przy czym wolność rozpatrywać należy w odpowiednim połączeniu z odpowiedzialnością¹⁰. Robert Ackerman, jako pionier tego poglądu twierdził, że przedsiębiorstwo powinno reagować z wyprzedzeniem na sprawy nieakcepto-

⁴ A. Carnegie, założyciel US Steel Company, zawarł teoretyczne podwaliny klasycznego ujęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w książce wydanej w 1889 r. pt. *Ewangelia Bogactwa* (ang. *The Gospel of Wealth*).

⁵ Dobroczynność ma rodowód religijny – „dawanie” zarówno w chrześcijaństwie, judaizmie, jak i w islamie było obowiązkiem wobec Boga. Dlatego w tak pojętej dobroczynności ważniejszą kwestią jest sama ofiara niż fakt, komu przypada (T. Borutka, J. Mazur, A. Zwoliński, *Katolicka nauka społeczna*, Wyd. Paulinianum, Częstochowa – Jasna Góra 1999, s. 7).

⁶ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 15.

⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 112.

⁸ W. Budzyński, *Wizerunek formy. Kierowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.

⁹ M. Rybak, op. cit., s. 16.

¹⁰ J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarczego*, seria: „Monografie” nr 150, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.

wane przez społeczeństwo, a nie dopuszczać do ponoszenia odpowiedzialności. Taki sposób działania pozwala zachować swobodę. W innym przypadku opinia społeczna miałaby możliwość zmuszenia przedsiębiorstwa do podejmowania ściśle określonej aktywności.

Wywodząca się z tzw. *stakeholders theory* koncepcja społecznej odpowiedzialności powstała w USA. Natomiast w Europie ten prąd myślowy zapoczątkowany został w Niemczech, gdzie Otto Bismarck wprowadził ubezpieczenia społeczne. Państwa europejskie przyjęły wiele obowiązków wobec interesariuszy, natomiast brak podobnej roli państwa w USA prowadził do krytyki przedsiębiorstw nastawionych wyłącznie na zysk. Autorytet w dziedzinie *corporate social responsibility* Archie B. Carroll pisze, że „koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma długą i różnorodną historię.” Autor w swojej pracy dowodzi, że to specjaliści ze Stanów Zjednoczonych interesowali się głównie tą tematyką i właśnie tam powstaje najwięcej publikacji prezentujących zagadnienie CSR. Carroll uważa, że za „ojca CSR” można uznać Harolda R. Bowena. Bowen skonstruował, że istnieje wiele przedsiębiorstw, które przez swoje funkcjonowanie na rynku mają istotny wpływ na życie ludzi. Wywnioskował on, że przedsiębiorca jest w pewien sposób odpowiedzialny względem społeczeństwa. Autor uściślił, że podane reguły zawierają „prowadzenie takiej polityki, podejmowanie takich decyzji oraz podejmowanie takich czynności, które są pożądane ze względu na cele i wartości – z punktu widzenia społeczeństwa”. Według Carrolla w ten sposób określona została pierwsza definicja społecznej odpowiedzialności biznesu, którą skonstruowano dość ogólnie. Bowen nie uściślił bowiem, jakie działania są pożądane przez społeczeństwo. Niejasno określił też wartości wyznawane przez społeczeństwo, a także cele przez nie akceptowane. Ponadto, z cytowanej definicji wynika, że granicą postępowania przedsiębiorstwa są wymagania społeczeństwa, a kwestie związane z osiągnięciem zysku przez firmę stają się mniej istotne. Mimo to zapoczątkował on polemikę na temat roli biznesu w społeczeństwie.

Liczba publikacji dotycząca omawianej tematyki wzrosła w latach 60. XX w. Trzech prekursorów dziedziny przyczyniło się do rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a byli nimi: K. Davis, Joseph McGuirea oraz Clarenc C. Walton.

Pierwszy z nich napisał, że: „odpowiedzialność społeczna jest mglistą ideą, ale musi być rozpatrywana w kontekście menedżerskim”. Wspomniał także o związku pomiędzy decyzjami społecznie odpowiedzialnymi a wynikiem finansowym. Davis stworzył również „żelazną zasadę odpowiedzialności” (*Iron Law of Responsibility*). Zasada ta mówi, że: „społeczna odpowiedzialność musi być proporcjonalna do siły społecznej”. Znaczy to, że np. duży koncern lub korporacja, które istotnie oddziałują na społeczeństwo, mają znacznie większe obowiązki względem społeczeństwa niż firmy lokalne, które nie mają takiego wpływu. Poza tym, Davis twierdzi, że do destrukcji siły posiadanej prowadzi

unikanie konsekwencji płynących z jej posiadania. Należy jednak zauważyć, że Davis w przeciwieństwie do Bowena nie uważa, że prawa społeczne ograniczają dążenie do zysku. Wręcz stara się dowieść pozytywnego związku pomiędzy tymi czynnikami¹¹.

Kolejny z badaczy, Joseph McGuire stwierdził, iż: „idea społecznej odpowiedzialności zakłada, że korporacja ma nie tylko zobowiązania ekonomiczne i prawne, ale również pewne obowiązki względem społeczeństwa, wykraczające poza te zobowiązania”. Bardzo precyzyjnie określił katalog obowiązków, zakładając, że ustawodawca nie przewidział ich istnienia i obowiązku przestrzegania. Różnią się one od obowiązku odnoszenia zysku. Autor podkreślił przy tym, że powinności te odnoszą się do obowiązków politycznych, konieczności zapewnienia społeczeństwu dobrobytu, pracownikom szczęścia itd.

Ostatni autor badający w latach 60. koncepcję CSR – Clarence C. Walton wniósł dość kontrowersyjny wkład do rozwoju idei. Stwierdził on, że owym: „niezbędnym składnikiem społecznej odpowiedzialności jest pewien stopień woluntaryzmu [...] oraz zaakceptowanie faktu, że pewne koszty związane z tym woluntaryzmem muszą zostać poniesione mimo braku bezpośrednich efektów finansowych”. Kontrowersyjna wydaje się być druga część stwierdzenia, ponieważ czy etyczne jest dobrowolne ponoszenie kosztów, nieprzynoszących żadnych korzyści na cele niezwiązane z przedsiębiorstwem. Jest to fakt trudny do zaakceptowania przez kadrę menedżerską i ekonomistów, a także przez właścicieli firm. Lata 60. XX w. określić można jako okres szybkiego rozwoju koncepcji CSR¹².

Kolejne lata to dalsza ewolucja idei. W latach 70., H. Johnson w książce *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* proponuje cztery koncepcje CSR. Według pierwszej wizji przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie to takie, które uwzględnia potrzeby różnych grup, zaczynając od pracowników, udziałowców, sprzedawców, a kończąc na narodzie. Drugie podejście obrazuje ideę CSR jako sposób działań w celu osiągnięcia zysku. Autor twierdzi, że występuje korelacja między osiągnięciem zysku a działalnością społeczną.

Odrębne spojrzenie na ideę CRS przedstawia Komitet na Rzecz Rozwoju Gospodarczego (Committee for Economic Development, CED). Naukowcy z CED przedstawili koncepcję trzech kół. Zgodnie z nią – wewnętrzne koło zawiera podstawowe obowiązki ekonomiczne, drugie koło obejmuje koło wewnętrzne, lecz z uwzględnieniem zmieniających się wartości społecznych. Natomiast koło zewnętrzne zawiera nowo powstające i bliżej nieokreślone potrzeby społeczne. Przykładem, na który powołało się CED jest m.in. zwalczanie biedy.

Nie tylko Johnson zauważył współzależność między osiągnięciem zysku a postępowaniem przedsiębiorstwa. George Steiner uważa, że „Przedsiębiorstwo

¹¹ Zob.: www.odpowiedzialnispolecnie.pl [12.01.2011].

¹² Zob.: www.odpowiedzialnybiznes.eu [15.01.2011].

jest i musi pozostać instytucją gospodarczą, ale [...] ma ono obowiązek pomagać społeczeństwu osiągać jego podstawowe cele i przez to jest społecznie odpowiedzialne. [...] wszystkie firmy mogą założyć, że w związku z wypełnianiem tych obowiązków, osiągną pewne zyski w krótkim bądź długim okresie. CSR [...] jest filozofią, która uwzględnia interes społeczny i pomaga zrozumieć własny interes przedsiębiorstwa w długim okresie. Odróżnia to od dawnego patrzenia na interes w krótkim okresie”. Naukowiec przywiązywał dużą wagę do długookresowych perspektyw rozwoju firmy.

Najbardziej aktualny i z pewnością najczęściej przywoływany model CSR to ten stworzony przez A.B. Carrola¹³ – *after profit obligation*. Autor wyodrębnił cztery rodzaje odpowiedzialności. Na wzór piramidy potrzeb Masłowa stworzył swoją własną. Na samym dole umieścił odpowiedzialność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Według Carolla podstawą społecznej odpowiedzialności jest zyskowność przedsiębiorstwa, gdyż dzięki niej mogą powstać dalsze poziomy odpowiedzialności, społeczeństwo wymaga od przedsiębiorstwa przede wszystkim bycia podmiotem gospodarczym¹⁴. Na wyższym szczeblu, również oczekiwana przez obywateli, znalazła się odpowiedzialność prawna. Od przedsiębiorstwa żąda się działania zgodnie z ustalonymi normami. Poziom wyżej znajduje się odpowiedzialność etyczna, która wskazuje na potrzebę działania zgodnie z przyjętymi normami moralnymi, zwraca uwagę na prowadzenie przedsiębiorstwa w sposób godziwy i sprawiedliwy. Na samym szczycie znajduje się odpowiedzialność filantropijna, dobrowolna, ponieważ przedsiębiorstwo z własnej woli angażuje się w problemy otoczenia. Podsumowując, jednostka organizacyjna bazuje na trzech rodzajach odpowiedzialności: wymaganej i oczekiwanej przez społeczeństwo oraz dobrowolnej.

3. Etyka osobista a etyka organizacji

Istnieją trudności związane z określeniem osobistej odpowiedzialności w działalności gospodarczej. Jedną z nich jest ograniczona możliwość poznania podmiotu działalności, więc tym samym mamy małe szanse przewidzenia decyzji i działań. Od połowy lat 50. XX w. różnorodne technologie zwiększyły wprowadzanie zmian jakościowych. Nastąpiło przyspieszenie postępu technicznego oraz

¹³ Y.Ch. Kang i D.J. Wood opracowali model *before profit obligation*, charakteryzujący się stawianiem na pierwszym miejscu wartości moralnych, patrz: Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, „Business and Society” 1995, *Proceedings*, s. 414.

¹⁴ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

umiędzynarodowienie działalności gospodarczej¹⁵. W krótkim czasie wzmogło się oddziaływanie otoczenia politycznego i społecznego, w niektórych krajach społeczeństwo bardzo szybko podlega zmianom, co utrudnia przewidywanie ich zachowań i działania. Człowiek postrzegany jest obecnie przez pryzmat pełnionych ról, co niesie ze sobą konsekwencje ponoszenia odpowiedzialności wynikającej wyłącznie z zakresu pełnionej roli¹⁶. Ustalenie zakresu odpowiedzialności osobistej staje się znacznie utrudnione, gdy zobowiązania powiązane z pełnieniem różnych ról pozostają niejednokrotnie w konflikcie.

Klasyyczna ekonomia postrzega człowieka jako *homo economicus*, lecz praktycznie jako człowieka, który podporządkowuje się firmie. Doprowadziło to do ograniczonego postrzegania odpowiedzialności moralnej człowieka, a w konsekwencji wiąże się z zanikiem indywidualnego poczucia odpowiedzialności i małego zrozumienia kompetencji zawodowych. Nie można także zapomnieć o tym, że przedsiębiorstwo wypracowało wewnętrzne procedury, które mają wspomagać działania i podejmowanie wspólnych decyzji. Gdy określone zasady formalne, i te trochę mniej formalne, dobrze funkcjonują, a także istnieją rozmaite procedury, decyzje podejmowane są nie tylko w ramach grupy, ale także nikt indywidualnie nie może ich przewidzieć. Ludzie w firmach, w których pracują, mogą być w różny sposób nakłaniani do czynienia zła. Nauka katolicka w takich sytuacjach mówi o złożoności grzechu, całości sytuacji, różnych czynnikach, które mają wpływ na decyzje sprzeczne z moralnością¹⁷. Wyłączny nacisk na moralność jednostek jest czymś dość niebezpiecznym, ponieważ każdy z nas żyje wewnątrz instytucjonalnych ograniczeń, a musi podejmować decyzje, uwzględniając właśnie uwarunkowania przedsiębiorstwa. Więc niezbędne staje się ukształtowanie porządku w taki sposób, aby ułatwić postępowanie człowieka w obszarze działania. Odnosząc się do tego postulatu, można uznać, że powinniśmy zatrudniać w firmie wyłącznie osoby moralne, aby móc prowadzić moralny biznes, lecz jednocześnie musimy mieć także rozwiązania instytucjonalne, które ułatwią takie funkcjonowanie.

Wartości, jakie realizowane są przez menedżerów, muszą opierać się zatem na osobistych przekonaniach, które wnoszą oni do przedsiębiorstwa. Mimo różnic poglądowych dotyczących kultury organizacji, znawcy problematyki są zgodni, że ma ona duży wpływ na zachowania członków przedsiębiorstwa. Zdaniem G. Hofstede'a ukształtowanie intelektualne każdej osoby manifestuje się na trzech poziomach¹⁸:

¹⁵ M. Rybak, op. cit.

¹⁶ Z. Krasnodębski, *Człowiek w nauce współczesnej*, Znak, Kraków 2006, s. 124.

¹⁷ A. Dylus, *Gospodarka, moralność, chrześcijaństwo*, Kontrast – staraniem Fundacji Konrada Adenauera, Warszawa 1994, s. 43.

¹⁸ G. Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage, London 1984, s. 14.

- indywidualny: wynika z cech osobowości,
- uniwersalny: wynikający z cech gatunku,
- kolektywny: kreujący się na podstawie cech przynależności.

Każda kultura organizacyjna oparta jest na własnych wartościach, ponieważ dają one pracownikom poczucie jedności we wspólnym działaniu. Kultura organizacji jest więc niezmiernie ważnym czynnikiem, wpływającym na etyczność przedsiębiorstwa.

4. Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich przedsiębiorstwach

Polska od 2004 r. stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej. Akcesja naszego kraju do wspólnoty otworzyła nam nowe możliwości, nowe rynki, a z perspektywy 5 lat członkostwa Rzeczpospolita otrzymała wymierne korzyści. Wraz ze znalezieniem się wśród państw należących do UE, Polska przyjęła jej zasady polityki gospodarczej, dlatego na początku tego rozdziału zostaną przybliżone najważniejsze informacje o stosunku Unii do omawianej w opracowaniu idei CSR.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce musi zmierzyć się z wieloma wyzwaniami, jak choćby kwestie etyki gospodarczej, które były poruszane już w książce ks. J. Majki, wydanej przed rokiem 1989. Sama koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest jednak dosyć nowa na polskim rynku, biorąc pod uwagę jej dotychczasowy rozwój w USA czy państwach Europy Zachodniej¹⁹. CSR zagościło w kulturze naszych rodzimych przedsiębiorców dzięki Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które rozpoczęło swoją działalność w 2000 r., co nie oznacza, że wcześniej nie można było spotkać dobrych praktyk w działalnościach polskich firm. Otwarcie się Polski na rynki zagraniczne, integracja z innymi państwami, większy wpływ globalizacji na rynek polski wymusiły na przedsiębiorstwach zmiany w zarządzaniu, w realizowanej strategii oraz polityce przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można uwzględnienie społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii, jednak polskim przedsiębiorcom dość ciężko przychodzi zmiana swojego nastawienia do kwestii etyki, odpowiedzialności społecznej. Powodem takiego podejścia do tych zagadnień jest niska świadomość menedżerów czy przedsiębiorców²⁰. Pod wpływem podmiotów zaangażowanych w CSR i ta sytuacja ulega stopniowo zmianie. Pozytywny wpływ na polską sferę

¹⁹ M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

²⁰ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 29.

biznesu mają także programy UE, które obligują firmy do przystosowania się do standardów europejskich. Z biegiem lat odpowiedzialność biznesu rośnie, firmy stają się prowadzić działalność z uwzględnieniem potrzeb swoich pracowników, partnerów biznesowych, klientów²¹.

Bolesław Rok w artykule *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych* przywołuje badania, z których wynika, że CSR częściej realizowane jest przez firmy z kapitałem zagranicznym, w przeciwieństwie do tych z przewagą kapitału polskiego. Do grupy o najmniejszej znajomości CSR należą firmy, w których większość udziałów należy do Skarbu Państwa. W polskich przedsiębiorstwach można zaobserwować określone typy praktyk związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W działaniach skierowanych do swoich pracowników firmy wykazują przede wszystkim chęć polepszenia atmosfery w miejscu pracy. Odpowiedzialne zachowanie to także dbanie o rozwój kadry pracowniczej, w związku z czym zarząd organizuje szkolenia podnoszące kompetencje pracowników oraz zapewniające bezpieczeństwo. W stosunku do klientów odpowiedzialność przejawia się najbardziej w dbaniu o jakość dostarczanych usług i produktów. Przedsiębiorcy rozumieją tę ideę także jako udzielanie zniżek czy rabatów. Do najczęściej spotykanych zachowań w obszarze ochrony środowiska należy odzyskiwanie zużytych surowców, a przede wszystkim zmniejszenie ich zużycia. Zauważalną korzyścią dla społeczeństwa jest lepszy stan środowiska, a dla przedsiębiorstwa poczynione oszczędności. Społeczności lokalne wspierane są przez firmy w formie dofinansowania, sponsoringu, przekazywania dóbr i usług. Jak warto zauważyć, są to przeważnie akcje jednorazowe²². Widzimy jednak pozytywne zmiany w świecie biznesu, przejawiające się m.in. pojawianiem się długofalowych programów wspierających lokalne społeczności, organizowaniem szkoleń młodzieży, które mają pomóc zwalczyć przyczynę powstawania nierówności.

5. Biznes i edukacja: L'Oréal kobiety w nauce

Mówiąc o działaniach społecznie odpowiedzialnych, musimy wziąć pod uwagę zmienne: ekonomiczne, historyczne, z zakresu zarządzania, filozofii, socjologii organizacji, a także nauk politycznych. Analiza tych czynników jest niewątpliwie potrzebna, aby zrozumieć zjawiska towarzyszące CSR. Pojęcie sukcesu w biznesie wiąże się z coraz większą presją na koszty wytwarzania lub ochronę

²¹ Zob.: www.centrumcsr.pl/index.php?strona_id=1&podkategoria_id=13 [11.04.2011].

²² B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

środowiska, co w efekcie może prowadzić do łamania praw człowieka. Aby zrozumieć konsekwencje decyzji biznesowych, przedsiębiorcy i menedżerowie muszą uwzględnić nowe czynniki. Stają przed wieloma istotnymi w tej kwestii pytaniami, a dla lepszego ich zrozumienia potrzeba edukacji. Pomaga ona bowiem zrozumieć wyzwania stojące przed osobami, które w najbliższych latach będą wchodzić na rynek pracy. W tej części artykułu przedstawiony zostanie przykład wspierania edukacji przez przedsiębiorstwa na podstawie analizy działania firmy L'Oréal, koncernu z branży kosmetycznej²³.

Firma prowadzi produkcję i sprzedaż kosmetyków do pielęgnacji skóry twarzy i ciała, do pielęgnacji i koloryzacji włosów oraz makijażu i perfum. Sprzedaż kosmetyków prowadzona jest w kanale szerokiej dystrybucji, czyli poprzez hurtownie i sklepy, salony fryzjerskie, apteki oraz perfumerie. Na polskim rynku portfolio L'Oréala obejmuje 22 marki. Społeczna odpowiedzialność firmy jest odzwierciedleniem obowiązujących w całej grupie założeń, dotyczących świadomości ekologicznej oraz zrównoważonego rozwoju. Firma deklaruje także realizację koncepcji obywatelstwa korporacyjnego, posługuje się dokumentem naświetlającym kwestie etyczne (*Kodeks etyczny*), deklaruje wsparcie koncepcji sprawiedliwego handlu oraz wspieranie mniejszości, poprawianie bezpieczeństwa pracy w fabrykach i oferowanie szkoleń²⁴.

L'Oréal Polska od 10 lat realizuje kolejne programy zaangażowania społecznego. Są to:

- *L'Oréal Polska dla Kobiet i Nauki* – program stypendialny dla młodych kobiet naukowców,
- *Piękniejsze Życie* – program adresowany do kobiet chorych na choroby nowotworowe, realizowany we współpracy z innymi firmami kosmetycznymi,
- *Fryzjerzy świata wobec AIDS* – program edukacyjno-profilaktyczny, którego celem jest szerzenie wiedzy na temat HIV/AIDS za pośrednictwem fryzjerów-edukatorów,
- *Łatwiejszy dostęp do wiedzy* – program skierowany do dzieci z rodzin potrzebujących w dzielnicy Białołęka oraz Pruszkowa, gdzie mieszczą się polskie siedziby firmy i fabryki.

W ramach obranej polityki CSR priorytetami operacyjnymi są programy zaangażowania społecznego związane z solidarnością społeczną, edukacją oraz budową dobrych relacji ze światem nauki. Jako przykład zaprezentowana zostanie jedna ze zrealizowanych w Polsce inicjatyw.

L'Oréal Polska dla Kobiet i Nauki przy wsparciu Polskiego Komitetu do spraw UNESCO. L'Oréal podpisał w 1998 r. umowę z UNESCO o współpracy, na mocy której powstał światowy program *L'Oréal for Women and Science*

²³ Zob.: www.nu.fob.org.pl/stypendia-dla-kobiet-i-nauki---loreal-po-161_2245.htm [11.04.2011].

²⁴ Zob.: www.csrwire.com/members/12596-L-Oreal [11.04.2011].

(*L'Oréal dla Kobiet i Nauki*). Jury złożone z najwybitniejszych naukowców, wśród których jest kilku noblistów, przyznaje co roku nagrody wybitnym badaczkom oraz stypendia naukowe młodym doktorantkom. Obecnie program działa już w 85 filiach Grupy L'Oréal. W roku 2009 dwie laureatki Nagrody For Women in Science otrzymały Nagrodę Nobla w dziedzinie medycyny oraz chemii. Na kształt programu wpłynęły w głównej mierze dwa czynniki: pragnienie odwołania się do naukowych korzeni firmy oraz przekonanie zarządu Grupy o niedostatecznej reprezentacji kobiet w świecie nauki. Na realizacji programu stypendialnego skorzystać ma przede wszystkim wizerunek L'Oréal Polska jako firmy związanej z nauką²⁵. W badaniu przeprowadzonym w 2008 r. przez Uniwersum wśród 10 tys. studentów z 30 wyższych uczelni na całym świecie, L'Oréal wskazany został jako najlepsze miejsce do pracy wśród firm naukowych; firma przyjmuje, że program stypendialny przyczynił się do osiągnięcia takiego wyniku. Dzięki programowi firma nawiązała relacje ze środowiskiem naukowym w Warszawie, Łodzi, Poznaniu i Gdańsku²⁶. L'Oréal zakłada także, że dzięki programowi poprawi się atmosfera wśród kobiet pracujących w firmie, przez ukierunkowanie wrażliwości pracowników na problemy społeczne oraz dawanie przykładu pomocy drugiemu człowiekowi²⁷. Stypendystki – kobiety naukowcy (5 kobiet rocznie, a dotychczas łącznie 45 kobiet w 9 edycjach programu) otrzymują finansowe wsparcie, aby móc prowadzić własne badania naukowe. Do tej pory polskimi stypendystkami L'Oréala zostały badaczki z Gdańska, Gliwic, Katowic, Lublina, Łodzi, Poznania, Szczecina, Torunia, Warszawy i Wrocławia²⁸.

6. Rynek i marketing: Grupa TP

Rynek gospodarczy w Polsce kształtuje się w coraz większym stopniu pod wpływem zmian, będących konsekwencją integracji z Unią Europejską, a także procesów globalizacyjnych²⁹. Pojawia się coraz więcej przykładów szerokiego rozumienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, co wiąże się przede wszystkim z dopasowywaniem realizowanych projektów, zazwyczaj o charakte-

²⁵ Zob.: www.csinfo.org/pl/component/content/article/1355-loreal-potwierdza-swoje-zobowiazania [11.04.2011].

²⁶ Zob.: www.kampaniespoleczne.pl/csrm,2745,stypendia_l_or_al_polska_dla_pieciu_kobiet [11.04.2011].

²⁷ Zob.: www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/program-partnerstwa/partnerzy-strategiczni/loreal-polska.html [11.04.2011].

²⁸ Zob.: www.kampaniespoleczne.pl/csrm,3073,nagrody_dla_kobiet_nauki_od_l_or_al_polska [11.04.2011].

²⁹ Zob.: www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/komitet-sterujacy-ds--csr---grupa-tp,4563.html [11.04.2011].

rze wielowymiarowym, do strategii obecności firmy na rynku. Powoli zaczyna także być dostrzegany fakt, że odpowiedzialne kształtowanie właściwych relacji z interesariuszami w średnio- lub długookresowej perspektywie może pozytywnie wpływać na konkurencyjność oraz wartość firmy. W tej części niniejszej pracy czytelnik znajdzie przykład działania odpowiedzialnego marketingu firmy z branży telekomunikacyjnej.

Z usług TP S.A. korzysta blisko 7,5 mln klientów telefonii stacjonarnej, a kolejne 1,1 mln korzysta z jej łączności za pośrednictwem innych operatorów. 156 tys. klientów korzysta z usług telefonii internetowej, a niemal 240 tys. z usług telewizyjnych. Grupa posiada 40-procentowy udział w rynku szerokopasmowego dostępu do Internetu, łącznie korzysta z niego ponad 2,5 mln klientów. Z usług Orange korzysta niemal 13,8 mln klientów.

Głównym celem TP S.A. jest tworzenie kompleksowej oferty telekomunikacyjnej dostępnej w całym kraju. Najważniejszym wyzwaniem jest utrzymanie pozycji lidera w obszarze telefonii stacjonarnej, komórkowej, szerokopasmowego Internetu, a także usług innowacyjnych. Działania CSR dotyczą relacji firmy z klientami, pracownikami, dostawcami, inwestorami, społecznością i wpływem na środowisko naturalne. Cele CSR dla całej Grupy TP S.A. to aktywne podejście do działań CSR, usprawnienie komunikacji, w szczególności wewnętrznej (zwiększenie świadomości nt. CSR), promocja dobrych praktyk, budowa współpracy z partnerami zewnętrznymi i członkostwo w organizacjach branżowych. Priorytety w działaniach CSR TP S.A. w roku 2009 były następujące:

- bezpieczeństwo dzieci korzystających z Internetu i telefonu komórkowego,
- wdrożenie kompleksowej polityki środowiskowej Grupy TP S.A.,
- wolontariat pracowniczy,
- współpraca z Fundacją Orange (wcześniej Fundacja Grupy TP S.A.).

Od 2003 r. firma podejmuje dialog z organizacjami konsumenckimi na temat usług i standardów obsługi klientów. Wpływa to na poprawę funkcjonowania TP S.A., przyczynia się do ograniczenia konfliktów oraz liczby skarg składanych przez klientów do rzeczników konsumentów i organizacji konsumenckich, ogranicza ryzyko wystąpienia sporów i postępowań sądowych³⁰.

W roku 2005 w TP S.A. wprowadzono *Kodeks Etyki TP*, bazujący na rozwiązaniu funkcjonującym w całej Grupie France Telecom. Jego celem było zmniejszenie ryzyka występowania zjawisk patologicznych i nieetycznych w firmie. Dokument dostosowany został do polskich realiów dzięki konsultacjom z pracownikami TP. Przestrzeganiem Kodeksu w TP S.A. zajmuje się Departament Audytu Wewnętrznego (DAW). DAW wraz z Pionem Bezpieczeństwa TP S.A. pracuje także nad wprowadzeniem systemu anonimowego zgłaszania przez pracowników nieprawidłowości. Także w 2005 r. TP S.A. opublikowała *Raport społecznej odpowiedzialności*, pierwszy w Polsce raport oparty o wytyczne Glo-

³⁰ L. Wojtasiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008.

bal Reporting Initiative (GRI)³¹. Cele działań CSR to bezpieczeństwo klientów TP S.A., edukacja rynku, dotarcie do nowych konsumentów. Obawy związane z bezpieczeństwem dzieci są jedną z barier dla zakupu usług internetowych przez rodziców, działania CSR mogą przyczynić się do jej usunięcia. Działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa dzieci przynoszą wzrost satysfakcji klientów, poprawiają reputację, zwiększają lojalność wobec marki. Edukacja klientów i dostarczenie narzędzi do radzenia sobie z problemami z zakresu bezpieczeństwa pomagają pozyskiwać nowych klientów, którzy będą umieli efektywnie korzystać z usług firmy³². Najważniejsze korzyści dla firmy z wdrażania inicjatywy to:

- reputacja – prezentacja działań na rzecz bezpieczeństwa dzieci w Internecie stanowi element budowy pozytywnego wizerunku firmy,
- rozwój rynku – dotarcie do nowych klientów – poprzez usuwanie przyczyn obawy przed korzystaniem z Internetu,
- poprawa relacji ze społecznością lokalną i wzrost zaangażowania pracowników – program wolontariatu³³.

7. Proekologiczna aktywność: Henkel

Historia firmy zaczęła się od Fritza Henkla, 26-letniego kupca zafascynowanego naukami przyrodniczymi. 26 września 1876 r. Henkel, wraz z dwoma współnikami, założył firmę Henkel&Cie z siedzibą w Akwizgranie (Aachen) i wprowadził na rynek swój pierwszy produkt: uniwersalny środek do prania, produkowany na bazie szkła wodnego. Siedziba centrali mieści się obecnie w Düsseldorfie. Henkel jest spółką komandytową notowaną od 1986 r. na niemieckiej giełdzie. Ponad 50% akcji spółki należy wciąż do rodziny. Firma posiada oddziały w 125 krajach na świecie.

W Polsce Henkel działa od 1990 r. i ma 7 zakładów produkcyjnych. Zatrudnia 1200 osób. Dzisiejsza misja firmy nawiązuje do celu, jaki stawiał sobie założyciel firmy F. Henkel przed ponad 130 laty: „wprowadzać na rynek produkty czystości, które życie gospodyń domowych uczynią łatwiejszym”. Działalność firmy dotyczy trzech obszarów produktów: środków piorących i czystości, kosmetyków pielęgnacyjnych oraz klejów i technologii dla przemysłu. Głównym celem biznesowym jest utrzymanie pozycji lidera na rynku farmaceutycznym kraju. Służyć temu ma unowocześnianie i modernizowanie zakładów produkcyjnych oraz przyjmowanie standardów obowiązujących w całej grupie. Henkel Polska realizuje globalną stra-

³¹ B. Rok, S. Stolorz, D. Stanny, *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.

³² Zob.: www.twojaperspektywa.pl/dobre-praktyki-csr-grupy-tp-docenione/ [15.04.2011].

³³ Zob.: www.fob.org.pl [15.04.2011].

tegię firmy w obszarze zrównoważonego rozwoju od początku swojej obecności w Polsce (1990) – jednocześnie na następujących płaszczyznach:

- na poziomie produktów – poszukiwanie rozwiązań, które pozwalają minimalizować wpływ produktów Henkla na środowisko naturalne w każdej fazie cyklu życia produktu; w 2005 r. firma wprowadziła np. nowe, o 30% bardziej skoncentrowane, proszki do prania,

- na poziomie procesów produkcyjnych – zmniejszanie zużycia wody i energii w procesach produkcyjnych w fabrykach Henkla na całym świecie; poszukiwanie rozwiązań, które umożliwiają w coraz większym stopniu wykorzystywanie w produkcji surowców odnawialnych,

- na poziomie relacji z klientami i dostawcami – realizowanych na podstawie zasad etyki biznesu,

- na poziomie relacji z pracownikami, którzy są najcenniejszym zasobem i źródłem sukcesów firmy,

- na poziomie relacji ze społecznością w ramach korporacyjnego programu *Henkel Smile* – program wspiera projekty o charakterze społecznym, edukacyjnym, naukowym, kulturalnym, promujące rekreację, sport, zdrowie i ochronę środowiska.

Spośród działań podejmowanych w Polsce uwagę zwraca modernizacja zakładu produkcji detergentów Henkel Polska w Raciborzu. Modernizacja przejętego w 1991 r. zakładu dokonuje się w znacznej mierze w formie inwestycji proekologicznych, których celem było ograniczenie lub wyeliminowanie negatywnego oddziaływania produkcji na środowisko naturalne. W latach 1991-2007 ich wartość stanowiła 12% wszystkich nakładów na modernizację zakładu w Raciborzu. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych filtrów pulsacyjnych udało się ograniczyć o blisko 90% emisję pyłów technologicznych oraz praktycznie całkowicie wyeliminować emisję dwutlenku siarki. Wyeliminowano emisje energetyczne, znacznie ograniczono zużycie wody w procesie produkcji oraz poziom emitowanego hałasu. Inwestycja, zapoczątkowana w 2007 r., ma doprowadzić do wyeliminowania emisji zapachów.

Od 2001 r. w Polsce realizowane są projekty charytatywne w ramach *Programu Wolontariatu Pracowniczego MIT (Make an Impact on Tomorrow – Zmień Przyszłość)*. W roku 2009 w ramach tego programu zostanie zrealizowano w Polsce 17 pracowniczych projektów charytatywnych.

W 2008 r. Henkel znalazł się na 7. miejscu w rankingu firm społecznie odpowiedzialnych *Good Company Ranking* czasopisma „Manager Magazin”³⁴.

Konkurs grantowy *Henkel – zielone granty* jest wspólnym programem Fundacji „Nasza Ziemia” i firmy Henkel Polska. Jego celem jest budowanie świadomości ekologicznej wśród dzieci i młodzieży, wspieranie postawy od-

³⁴ Czasopismo istniało na polskim rynku do 2009 r.

powiedzialnej i przyjaznej wobec środowiska naturalnego. Jest to edukacyjny program ekologiczny kierowany do lokalnych społeczności, który stanowi część ogólnopolskiej Kampanii na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, realizowanej pod patronatem: Prezydenta RP, Ministra Środowiska, Ministra Gospodarki, Ministra Oświaty, Prezesa Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Odpadami oraz Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych. Zadanie konkursowe polega na zaplanowaniu i realizacji pomysłu związanego z ochroną środowiska, np.: ochroną zwierząt, roślin, bioróżnorodności, lasów, rzek, jezior, morza, krajobrazu; oszczędzaniem energii; promocją recyklingu.

Granty mogą być przeznaczone na organizację działań, a także na nagrody dla uczestników, na materiały dydaktyczne, komunikację, promocję, wycieczki edukacyjne. W edycji 2008/2009 do zdobycia było 20 grantów, każdy o wartości 2000 zł. Projekty mogą w swoich kategoriach zgłaszać przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazja, szkoły średnie i wyższe oraz organizacje pozarządowe i samorządowe. Program jest koordynowany przez Corporate Communication Manager, przy wsparciu agencji PR, a do obowiązków koordynatora należą:

- ustalenie zasad współpracy między firmą Henkel a Fundacją Nasza Ziemia,
- ustalenie zasad konkursu – stworzenie regulaminu, ustalenie terminów, kryteriów oceny itd.,
- określenie kluczowych komunikatów (uniwersalnych treści),
- dotarcie z informacją do grup docelowych – dzięki relacjom z mediami (spotkania prasowe, informacje prasowe, patronaty medialne, informacje na stronie internetowej firmy), komunikacji wewnętrznej na łamach magazynu wewnętrznego „Henkel Life” i intranetu),
- udział w obradach jury,
- ewaluacja konkursu oraz decyzja o jego kontynuacji.

Program ten powstał, by dać firmie dodatkową szansę komunikowania się z konsumentami na tematy ekologii i ochrony środowiska, by wzmocnić jej reputację jako odpowiedzialnej ekologicznie i społecznie. Dzięki temu Henkel chce zyskać lojalność klientów i konsumentów, a w efekcie zapewnić sobie dalszy rozwój i sukces. Program edukacyjny *Henkel – zielone granty* jest w założeniu częścią realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu, ponieważ pozwala angażować lokalne społeczności w kwestie ekologiczne, jest narzędziem budowania współodpowiedzialności za środowisko naturalne – producenta i konsumentów. Celem programu jest także budowanie świadomości ekologicznej dzieci i młodzieży – przyszłych konsumentów. Inicjatywa wpisuje się w strategię społecznej odpowiedzialności biznesu firmy. Dzięki niej Henkel postrzegany jest jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie i ekologicznie przez wszystkich swoich interesariuszy. Inną korzyścią jest nawiązanie relacji z organizacją pozarządową zajmującą się tematyką ekologiczną – Fundacją „Nasza Ziemia”. Nie pełni ona roli kontrolera, lecz partnera merytorycznego, który dodatkowo uwiarygodnia

działania firmy w zakresie CSR. Wnioskodawcy, wszyscy uczestnicy konkursu nauczyli się pozyskiwać dodatkowe środki służące realizacji projektów ekologicznych. Każdy z wniosków realizowany jest na kwotę wyższą niż zakładane dofinansowanie, gdyż wnioskodawcy pozyskali dodatkowe środki od sponsorów oraz partnerów. Łączna kwota przeznaczona na realizację zwycięskich projektów w edycji 2008/2009 wyniosła 200 tys. zł³⁵.

8. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest tematem, który w ostatnich latach cieszy się dużym zainteresowaniem. Wywołuje wiele dyskusji i to nie tylko wśród ludzi zaangażowanych w gospodarkę. Nie oznacza to jednak, że idea społecznej odpowiedzialności nie istniała wcześniej. Obecnie świat biznesu staje przed nowym wyzwaniem, uporaniem się z kryzysem gospodarczym, który panuje zarówno na międzynarodowym, jak i polskim rynku. Czy w tych ciężkich dla biznesu czasach przedsiębiorstwa będą miały możliwość prowadzenia działalności w sposób społecznie odpowiedzialny?

Niewątpliwie CSR jest obszarem, w którym menedżerowie szukają oszczędności, zwłaszcza ci, dla których koncepcja ta jest jedynie elementem szeroko rozumianego PR-u firmy. Kryzys finansowy jest dla polskich przedsiębiorstw sprawdzianem ich stosunku do CSR, weryfikuje prawdziwe motywy jednostek, odsłania tych, dla których społeczna odpowiedzialność jest tylko przykrywką do zatuszowania nieetycznych praktyk. Jeżeli koncepcja CSR została uwzględniona w strategii firmy, a wiedza kadry zarządzającej na ten temat jest wystarczająco wysoka, to według znawców tematyki, pozwoli ona przetrwać ciężkie czasy lub przynajmniej pozwoli ograniczyć ryzyko, na które narażona jest dana firma.

Przypadkowe inicjatywy niemające podstawy w strategii firmy po prostu nie przetrwają cięć budżetowych. Według autorki niniejszej pracy koncepcja społecznej odpowiedzialności przetrwa i będzie się dalej rozwijać. Wcześniej niedoceniana, dzisiaj jest szansą na pozyskanie i utrzymanie klientów, jest odpowiedzią na nieuniknione zmiany w systemie społecznym, naszym otoczeniu, czynnikiem prowadzącym do przewagi konkurencyjnej, na którym nie opłaca się oszczędzać.

Literatura

- Borutka T., Mazur J., Zwoliński A., *Katolicka nauka społeczna*, Wyd. Paulinianum, Częstochowa – Jasna Góra 1999.
Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kierowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.

³⁵ R. Walkowiak, M. Oliński, *Vademecum Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn 2009.

- Dylus A., *Gospodarka, moralność, chrześcijaństwo*, Kontrast – staraniem Fundacji Konrada Adenauera, Warszawa 1994.
- Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarczego*, seria: „Monografie”, nr 150, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Hofstede G., *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage, London 1984.
- Kang Y.Ch., Wood D.J., *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, „Business and Society” 1995, *Proceedings*.
- Krasnodębski Z., *Człowiek w nauce współczesnej*, Znak, Kraków 2006.
- Nakoneczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper*, COM(2001), 366 final of 18.07.2001.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rok B., Stolorz S., Stanny D., *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Walkowiak R., M Oliński., *Vademecum Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn 2009.
- Wojtasiewicz L., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008.
- www.centrumcsr.pl/index.php?strona_id=1&podkategoria_id=13 [11.04.2011].
- www.csrinfo.org/pl/component/content/article/1355-loreal-potwierdza-swoje-zobowiazania [11.04.2011].
- www.csrwire.com/members/12596-L-Oreal [11.04.2011].
- www.fob.org.pl [15.04.2011].
- www.kampaniespoleczne.pl/csrrm,2745,stypendia_1_or_al_polska_dla_pieciu_kobiet [11.04.2011].
- www.kampaniespoleczne.pl/csrrm,3073,nagrody_dla_kobiet_nauki_od_1_or_al_polska [11.04.2011].
- www.nu.fob.org.pl/stypendia-dla-kobiet-i-nauki---loreal-po-161_2245.htm [11.04.2011].
- www.odpowiedzialnispolecznie.pl [12.01.2011].
- www.odpowiedzialnybiznes.eu [15.01.2011].
- www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/komitet-sterujacy-ds--csr---grupa-tp,4563.html [11.04.2011].
- www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/program-partnerstwa/partnerzy-strategiczni/loreal-polska.html [11.04.2011].
- www.twojaperspektywa.pl/dobre-praktyki-csr-grupy-tp-docenione/ [15.04.2011].
- www.wbcsd.org [11.04.2011].
- Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

Corporate Social Responsibility in the process of business management

Abstract. New challenges shape new trends. The growing expectations of employees, investors, and the social environment of the company, are making stakeholders increasingly force the adoption and practical application of the concept of social responsibility in business. The idea of “Responsible Business” has become so popular that it exceeded the limits of the business community, also arousing great interest in academics and NGOs. “Responsible Business” is a widely understood concept covering a range of issues: from the relationship with employees and transparency to shareholders through their involvement in community development, to ethical standards also implemented to suppliers. This study is an attempt to explain in a simple manner, what this concept is and how it can be implemented in the company’s strategy.

Keywords: corporate social responsibility, local communities, stakeholders, corporation, ethics, institutionalization, profit obligation

ANETA KALAK

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Kapitał stały bezpieczeństwem finansowym małych i średnich przedsiębiorstw

Streszczenie. W niniejszym artykule przedstawiono definicje oraz klasyfikacje małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Ukazano znaczenie oraz rolę mikro-, małych i średnich firm w rozwoju gospodarki polskiej w latach 2005-2008. Zaprezentowano także podstawową strukturę finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, z podkreśleniem roli kapitału własnego, będącego buforem bezpieczeństwa finansowego tych podmiotów. Zamieszczono także obliczenia wskaźników zadłużenia małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce analizowanym okresie. Wykonane obliczenia potwierdziły występowanie przejawów zachowawczej strategii finansowania polskich firm.

Słowa kluczowe: kapitał stały, wiarygodność kredytowa, źródło finansowania, strategia konserwatywna (zachowawcza), rentowność kapitałów własnych, kapitał własny, płynność finansowa, ryzyko finansowe

1. Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa, jako jeden z wiodących sektorów polskiej gospodarki, odgrywają szczególną rolę. W dużym stopniu wpływają na wzrost gospodarczy kraju i wielkość zatrudnienia. Podkreślić należy szczególną pozycję mikro- oraz małych przedsiębiorstw, na bazie których rozwijają się średnie i duże podmioty gospodarcze. Przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) cechują się elastycznością oraz możliwością szybkiego dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych. Kreują kulturę gospodarczą i społeczną na szczeblu lokalnym, a także regionalnym. Na potrzeby niniejszego opracowania zbadano stan finansowy MSP w Polsce pod kątem strategii finansowania działalności gospodarczej. Wybór ten ma ogromne znaczenie

dla funkcjonowania oraz rozwoju każdego (także MSP) podmiotu gospodarczego działającego w gospodarce rynkowej. Wybór strategii finansowania decyduje także o płynności przedsiębiorstwa związanej z jego wypłacalnością, której brak może doprowadzić do bankructwa podmiotu gospodarczego.

Celem artykułu jest analiza stanu finansowego małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008, prowadząca do ukazania bezpieczeństwa finansowego jako skutku stosowania przez MSP konserwatywnej strategii finansowania, zwanej także strategią bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw.

2. Pojęcie i znaczenie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.¹ wraz ze zmianami wprowadzonymi uchwałą Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 listopada 2004 r. definiuje mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Podział zgodny ze standardami przyjętymi w Unii Europejskiej uzależniony jest od kategorii wielkości obrotów, sumy bilansowej posiadanych aktywów oraz wielkości zatrudnienia w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych. Klasyfikację polskiego sektora MSP zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria podziału przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa	Mikro-	Małe	Średnie
Zatrudnienie	>10 osób	>50 osób	>250 osób
Roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych	do 2 mln euro	do 10 mln euro	do 50 mln euro
Suma aktywów bilansu	do 2 mln euro	do 10 mln euro	do 43 mln euro

Źródło: na podstawie art. 104-106 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Za mikro-, małego i średniego przedsiębiorcę nie uważa się przedsiębiorstwa, w którym Skarb Państwa oraz jednostki samorządu terytorialnego posiadają 25% lub więcej wkładów, udziałów lub akcji, prawa 25-procentowego udziału w zysku lub większego oraz 25% lub więcej głosów w zgromadzeniu wspólników, w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy albo walnym zgromadzeniu spółdzielni.

¹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 807, rozdz. 7.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej² definiuje również podział przedsiębiorstw według struktury udziałów. Wyróżnia się przedsiębiorstwa:

- niezależne, w których inne przedsiębiorstwo posiada mniej niż 25% udziałów,
- partnerskie, w którym udziały innego przedsiębiorstwa nie przekraczają 50%,
- związane, w którym ponad 50% udziałów lub równoważnej kontroli posiada inne przedsiębiorstwo.

Fakt posiadania przedsiębiorstw partnerskich lub związanych nie przekreśla możliwości uzyskania statusu małego lub średniego przedsiębiorstwa. Okoliczności te mają wpływ na ustalenie poziomu zatrudnienia, przychodów oraz sumy bilansowej.

Należy wspomnieć, że państwo zgodnie z poszanowaniem zasad równości i konkurencji stwarza korzystne warunki dla funkcjonowania i rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, m.in. przez inicjowanie stanu prawnego, sprzyjającego tym przedsiębiorstwom dotyczących dostępu do środków finansowych z pożyczek i kredytów lub poręczeń kredytowych oraz wspieranie instytucji, umożliwiających finansowanie działalności gospodarczej na dogodnych warunkach w ramach realizacji programów rządowych, promowanie współpracy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z innymi przedsiębiorstwami w Polsce i za granicą, wyrównywanie warunków wykonywania działalności gospodarczej ze względu na obciążenia publicznoprawne³.

W celu wykonania niezbędnych obliczeń wykorzystano dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) pochodzące z *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych* z czterech lat, począwszy od roku 2005. GUS w celu przeprowadzenia własnych badań przyjął następujący podział przedsiębiorstw, uzależniony od liczby osób pracujących w danym przedsiębiorstwie:

- liczba pracujących od 10 do 49 osób – przedsiębiorstwa małe,
- liczba pracujących od 50 do 249 osób – przedsiębiorstwa średnie oraz
- liczba pracujących powyżej 250 osób – przedsiębiorstwa duże.

Warto zauważyć, że wyróżnia się także kategorię mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających od 0 do 9 pracowników. Ich szczególną rolę w rozwoju kraju oraz sektora MSP ukazano w dalszej części artykułu. Nadmienić należy, że istnieje podobieństwo podziału przedsiębiorstw na mikro-, małe, średnie i duże według GUS i zapisów ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Zgodnie ze standardami przyjętymi w UE stosujemy także klasyfikację przedsiębiorstw ze względu na sumę bilansową oraz roczny obrót podmiotów gospodarczych. Główny Urząd Statystyczny nie stosuje tych kategoryzacji podmiotów gospodarczych.

² Ibidem, rozdz. 7.

³ Ibidem, art.103.

W tabeli 2 przedstawiono liczbę przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2005-2008. W roku 2005 funkcjonowało 1 676 773 aktywnych podmiotów gospodarczych, z czego 1 615 237 stanowiły przedsiębiorstwa mikro- z zatrudnieniem od 0 do 9 pracowników; małe przedsiębiorstwa z załogą od 10 do 49 osób stanowiły grupę 44 602 podmiotów. W opisywanym roku było 14 252 podmiotów klasyfikowanych jako średnie, z zatrudnieniem od 50 do 249 pracowników oraz 2 682 przedsiębiorstw uznawanych za duże, z załogą powyżej 250 osób. W efekcie liczba firm z sektora MSP, w skład którego wchodzi mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, wynosiła w roku 2005 1 674 091.

W kolejnym roku (2006) nastąpił przyrost liczebności ogółu polskich przedsiębiorstw o 2,27%, czyli o 38 140 podmiotów gospodarczych. Zwiększenie liczby przedsiębiorstw spowodowało wzrost o 2,34% liczebności mikrofirm, co w przełożeniu na liczby dało wartość 37 769. Nastąpił spadek liczebności małych firm o 0,8%, czyli o 357 jednostek. O 3,48%, czyli 495 podmiotów, wzrosła liczebność przedsiębiorstw średnich oraz nastąpił wzrost liczby największych podmiotów gospodarczych do poziomu 2 915, czyli o 8,67%. W dwóch następnych latach (2007 i 2008) utrzymał się wzrost liczebności polskich przedsiębiorstw – kolejno

Tabela 2. Liczba oraz struktura procentowa przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2005-2008

Przedsiębiorstwa		2005	2006	2007	2008
Mikro-	liczebność	1 615 237	1 653 006	1 713 278	1 787 963
	udział (w proc.)	96,33	96,39	96,41	96,00
Małe	liczebność	44 602	44 244	45 137	54 942
	udział (w proc.)	2,66	2,58	2,54%	2,95
Średnie	liczebność	14 252	14 748	15 460	16 389
	udział (w proc.)	0,85	0,86	0,87	0,88
Duże	liczebność	2 682	2 915	3 198	3 166
	udział (w proc.)	0,16	0,17	0,18	0,17
Sektor MŚP	liczebność	1 674 091	1 711 998	1 773 875	1 859 294
	udział (w proc.)	99,84	99,83	99,82	99,83
Ogółem	liczebność	1 676 773	1 714 913	1 777 073	1 862 460
	udział (w proc.)	100	100	100	100

Źródło: opracowano na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009*, red. A. Wilmańska, WN Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2010, s. 33-34.

o 3,62% oraz 4,8%, osiągając wyniki na poziomie 1 777 076 i 1 862 462 jednostek gospodarczych. Wzrostowi liczby wszystkich przedsiębiorstw towarzyszyła tendencja wzrostowa mikro-, małych i średnich firm.

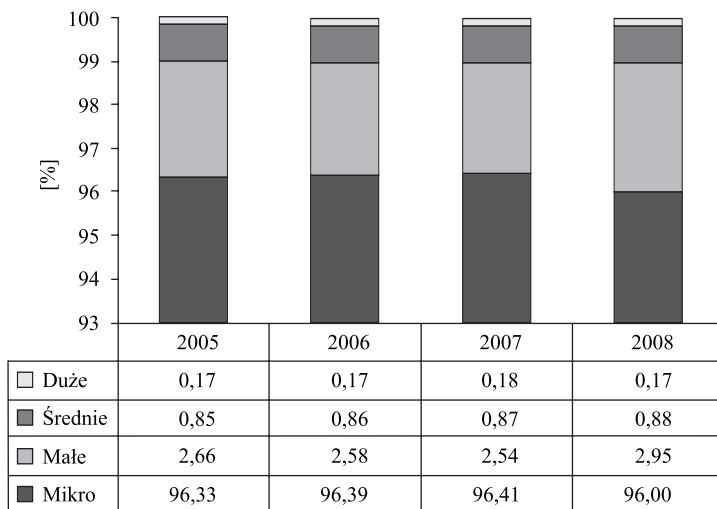
W roku 2007 w stosunku do roku 2006 nastąpił przyrost sektora MSP o 61 877 podmioty, czyli o 3,61% (mikro- – 60 272 jednostki, małe – 892 jednostki oraz średnie – 712 jednostek), a w roku 2008 przybyło 85 418 aktywnych podmiotów gospodarczych (+ 4,82%) – w tym: mikro- 74 684 jednostki, małe – 9804 jednostki oraz średnie – 929 jednostek.

Dynamika wzrostu przedsiębiorstw w roku 2007 w stosunku do roku 2006 wyniosła 9,72% (283 podmioty). W roku 2008 nastąpił niewielki spadek liczebności największych podmiotów o 1,02%, czyli o 32 podmioty. Tabela 2 prezentuje także strukturę procentową wszystkich aktywnych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008. Analizując tabelę, należy zwrócić uwagę na coroczną, ponad 99-procentową przewagę ogółu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym trzeba zaznaczyć, że największy udział wśród tych firm mają podmioty mikro-, działające na niewielką skalę. Ich średni udział w sektorze MSP stanowi w badanym okresie (2005-2008) aż 96,28%. Podmioty małe stanowią średnio ok. 2,68%, natomiast średnie firmy – ok. 0,87%. Największe podmioty gospodarcze, również ujęte w badaniu liczebności oraz struktury polskich przedsiębiorstw, zyskały średni udział w latach 2005-2008 na poziomie ok. 0,17%.

Wykres 1 przedstawia graficzny obraz procentowej struktury wszystkich aktywnych przedsiębiorstw w Polsce w czterech analizowanych latach. Zauważyć można dominującą liczbę mikropodmiotów gospodarczych w stosunku do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Zwraca także uwagę coroczny przyrost liczebności polskich przedsiębiorstw.

Przedstawione dane można porównać także z wynikami podobnych analiz przeprowadzonych na początku obecnej dekady. Zgodnie ze standardami przyjętymi przez Unię Europejską, tendencja oraz struktura udziałowa poszczególnych przedsiębiorstw w sektorze wszystkich podmiotów działających w Polsce nie różni się istotnie od danych z 2000 r., co podkreśla brak większych wahań liczebności firm. Dane te zbliżone są do przeciętnych wyników badań w krajach UE, gdzie w latach objętych analizą na potrzeby niniejszego opracowania, duże podmioty stanowią przeciętnie ok. 0,20%, średnie – ok. 0,84%, małe ok. 5,88% oraz mikro- ok. 93,08%. Różnice dotyczące udziałów małych i mikrofirm wynikają z faktu, że większa część najmniejszych przedsiębiorstw w Unii Europejskiej niż w Polsce przekracza próg zatrudnienia wyznaczony na 10 osób, jednakże nie przekraczają one zatrudnienia na poziomie 49 osób⁴.

⁴ J. Klimek, S. Klimek, *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 53.

Wykres 1. Struktura przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2005-2008

Źródło: opracowano na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009*, red. A. Wilmańska, WN Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2010, s. 33-34.

Tabela 3 przedstawia przeciętną liczbę zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach w latach 2005-2008. W analizowanym okresie liczba ta wykazywała tendencję wzrostową, co świadczy o zatrudnianiu w polskich firmach z roku na rok dodatkowych pracowników. Jest to współmierne w stosunku do corocznego wzrostu liczebności wszystkich aktywnych przedsiębiorstw.

W roku 2005 przeciętnie zatrudniano w firmach 5 818 700 pracowników, z czego 3 522 100 osób znalazło pracę w sektorze MSP (w mikrofirmach – 1 214 900 osób, w małych – 885 300 osób, w średnich 1 421 900 osób), natomiast w dużych przedsiębiorstwach przeciętnie zatrudnionych było 2 296 600 pracowników.

W roku następnym (2006) nastąpił wzrost przeciętnie zatrudnionych o 3,11%, osiągając poziom 5 999 600 osób, przy czym wzrost liczby w sektorze MSP wyniósł 1,98%, czyli 69 700 osób (wśród mikrofirm – 2,08%, czyli 25 300 osób, a w małych firmach – 0,6%, czyli o 500 osób; w średnich firmach – 3,09%, czyli 43 900 osób) oraz w dużych podmiotach gospodarczych +4,81%, co dało 2 407 800 przeciętnie zatrudnionych.

W kolejnych latach (2007-2008) następowały wzrosty procentowe ogółu wszystkich podmiotów gospodarczych na poziomach 6,53% oraz 7,55%. Dla całego sektora MSP w dwóch ostatnich analizowanych latach wzrosty wynosiły odpowiednio +5,72% oraz +9,88%, co zwiększyło liczbę zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach (2007 – 97 000 osób, 2008 – 60 900 pracowników), małych (2007 – 27 900 osób, 2008 – 203 800 pracowników) i średnich (2007 –

78 800 osób, 2008 – 110 400 pracowników). Natomiast wśród przedsiębiorstw dużych nastąpiły wzrosty rzędu +7,74% oraz +4,14% w dwóch kolejnych latach, dając wzrost przeciętnie zatrudnionych odpowiednio na poziomie 186 300 i 107 400 osób.

Zauważyć można przewagę średniej liczby zatrudnionych w ogóle mikro-, małych i średnich podmiotów nad liczbą osób zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach. Mikroprzedsiębiorstwa miały większy udział w ogóle sektora MSP niż przedsiębiorstwa małe i średnie. Tabela 3 przedstawia także strukturę procentowego udziału poszczególnych przedsiębiorstw polskich w wielkości średniego zatrudnienia pracowników w latach 2005-2008. Z rozkładu struktury można wywnioskować, że przeciętny udział zatrudnionych w ogóle przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich stanowił w poszczególnych analizowanych latach największy udział procentowy spośród wszystkich opisywanych podmiotów, utrzymując się na poziomie od 51,41% do 60,70% (w tym mikroprzedsiębiorstwa od 20,34% do 20,92%, małe przedsiębiorstwa od 14,32% do 16,28% oraz średnie firmy od 24,08% do 24,44%).

Udział procentowy dużych podmiotów gospodarczych w średniej struktury zatrudnienia utrzymywał się na poziomie od 39,30% do 40,59%. Analizując

Tabela 3. Liczba oraz struktura procentowa przeciętnego zatrudnienia w przedsiębiorstwach polskich w latach 2005-2008

Przedsiębiorstwa		2005	2006	2007	2008
Mikro	liczebność	1 214 900	1 240 200	1 337 200	1 398 100
	udział (w proc.)	20,88	20,67	20,92	20,34
Małe	liczebność	885 300	885 800	915 500	1 119 300
	udział (w proc.)	15,21	14,76	14,32	16,28
Średnie	liczebność	1 421 900	1 465 800	1 544 500	1 654 900
	udział (w proc.)	24,44	24,43	24,17	24,08
Duże	liczebność	2 296 600	2 407 800	2 594 100	2 701 500
	udział (w proc.)	39,47	40,13	40,59	39,30
Sektor MŚP	liczebność	3 522 100	3 591 800	3 797 200	4 172 300
	udział (w proc.)	60,53	59,87	59,41	60,70
Ogółem	liczebność	5 818 700	5 999 600	6 391 300	6 873 800
	udział (w proc.)	100	100	100	100

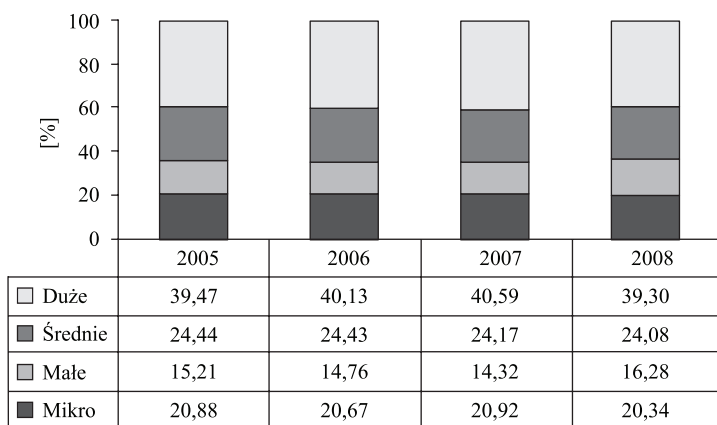
Źródło: opracowano na podstawie: *Raport o stanie sektora...*, s. 39-40.

średnie udziały procentowe przeciętnej liczby zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach, można stwierdzić, że średnio przedsiębiorstwa duże w ciągu czterech analizowanych lat zatrudniały ok. 39,87% wszystkich osób pracujących w ogóle, mikrofirmy zatrudniały średnio ok. 20,7%, małe firmy zatrudniały średnio ok. 15,15%, natomiast podmioty średnie – ok. 24,28% ogółu zatrudnionych. Wykres 2 obrazuje średnią liczebność zatrudnionych w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach polskich w okresie 2005-2008.

Produkt Krajowy Brutto (PKB) w latach 2005-2008 tworzony był w największym stopniu przez przedsiębiorstwa duże, czego ilustracją jest tabela 4. Udział tych przedsiębiorstw plasował się w analizowanym okresie na poziomie od 52,5% do 53,1%, wykazując tendencję rosnącą. Sektor MSP w ciągu czterech analizowanych lat partycypował w tworzeniu PKB (z niewielkimi wahaniami) na poziomie od 46,9% do 47,5%, (w tym udział mikroprzedsiębiorstw w przedziale 29,8-31,4%, małych przedsiębiorstw od 7,1% do 7,3% i przedsiębiorstw średnich od 8,8-9,8%). Zaznaczyć należy, że biorąc pod uwagę zarówno mikro-, małe, średnie, jak i duże przedsiębiorstwa, najmniejszy udział w tworzeniu PKB w badanym okresie wykazały przedsiębiorstwa średnie, nie przekraczając poziomu 10%.

W strukturze udziału tworzenia PKB dominującą rolę odgrywają przedsiębiorstwa duże, przekraczając 53-procentowy poziom udziału, ważną rolę odegrały mikroprzedsiębiorstwa, przekraczając 31%. Produkt Krajowy Brutto w latach 2005-2008 tworzony był w największym stopniu przez przedsiębiorstwa duże. Udział tych przedsiębiorstw plasował się na poziomie od 52,5% do 53,1%, wykazując tendencję rosnącą. Sektor MSP w ciągu czterech analizowanych lat brał

Wykres 2. Struktura przeciętnego zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach w latach 2005-2008



Źródło: opracowano na podstawie: *Raport o stanie sektora...*, s. 39-40.

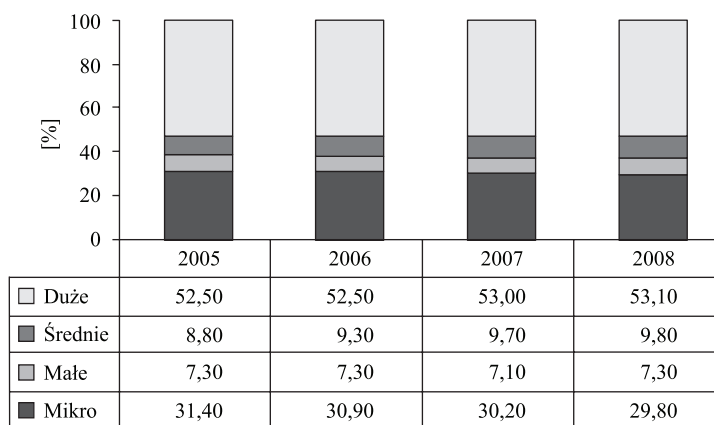
Tabela 4. Udział procentowy polskich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB w latach 2005-2006

Przedsiębiorstwa	2005	2006	2007	2008
Mikro	31,40	30,90	30,20	29,80
Małe	7,30	7,30	7,10	7,30
Średnie	8,80	9,30	9,70	9,80
Duże	52,50	52,50	53,00	53,10
Sektor MSP	47,50	47,50	47,00	46,90
Ogółem	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowano na podstawie: *Raport o stanie sektora...*, s. 28.

udział w tworzeniu PKB (z niewielkimi procentowymi wzrostami i spadkami) na poziomie od 46,9% do 47,5%, (w tym udział mikroprzedsiębiorstw wyniósł od 29,8% do 31,4%, małych przedsiębiorstw od 7,1% do 7,3% oraz przedsiębiorstw średnich od 8,8% do 9,8%). Zaznaczyć należy, że biorąc pod uwagę zarówno mikro-, małe, średnie, jak i duże przedsiębiorstwa, najmniejszy udział w tworzeniu PKB w badanym okresie wykazały przedsiębiorstwa średnie, nie przekraczając bariery 10%. W strukturze udziału tworzenia PKB dominującą rolę odgrywają przedsiębiorstwa duże, przekraczając poziom 53%, ale bardzo ważną rolę odegrały także mikroprzedsiębiorstwa, osiągając udział 31%. Na wykresie 3 zaprezentowano udział poszczególnych przedsiębiorstw w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto w okresie 2005-2008.

Zdaniem autorki sektor MSP odgrywa znaczącą rolę w polskiej gospodarce. Sektor ten ma znaczny udział w tworzeniu PKB oraz zapewnia miejsca pracy dla dużego grona osób aktywnych zawodowo, czego potwierdzeniem są

Wykres 3. Udział polskich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB w latach 2005-2008

Źródło: opracowano na podstawie: *Raport o stanie sektora...*, s. 28.

przedstawione dane statystyczne. Można uznać, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw łącznie z podmiotami mikro- z roku na rok zwiększa swoją liczebność, systematycznie stając się sektorem dominującym w gospodarce Polski. Jest to także wyraz przedsiębiorczości i realnego spojrzenia Polaków na funkcjonowanie w gospodarce. Autorka wskazuje, że zakładanie mikro- oraz małych przedsiębiorstw przez osoby fizyczne jest sposobem na samozatrudnienie i przeciwdziałanie w ten sposób bezrobociu. Opisywany sektor można uznać za stymulator rozwoju gospodarczego.

Należy zgodzić się z poglądem M. Strużyckiego, że działalność małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się dynamicznym podejściem do otoczenia. Atrybutem MSP jest ich elastyczność i możliwość szybkiego reagowania na informacje płynące z rynku, po prostu przedsiębiorstwa te są w stanie najsprawniej odpowiadać na zmieniające się potrzeby i preferencje potencjalnych klientów⁵. Na ogół mają one rozeznanie w bieżącej sytuacji rynkowej, dlatego też łatwiej angażują się w określone przedsięwzięcia inwestycyjne. Często ich działalność prowadzona jest na małych rynkach o mniejszym potencjale, gdzie działalność dużych przedsiębiorstw jest po prostu nieopłacalna. Lokalna działalność zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw pozwala na redukcję kosztów przechowywania lub transportu towarów, szybsze zwiększanie bądź zmniejszanie produkcji wyrobu dzięki trafnym analizom zmian w popycie, możliwość indywidualnego kontaktu oraz sprawdzenia twórczości, a także przedsiębiorczości pracowników firmy, kształtowanie reputacji, pozycji i tradycji firmy⁶. Podkreślić należy szczególną rolę małych oraz mikroprzedsiębiorstw w rozwoju polskiej gospodarki.

W związku z tym trzeba również zgodzić się z Eugene F. Brighamem⁷, który podkreśla rolę małych przedsiębiorstw. Jego zdaniem małe firmy przyczyniają się do poprawy zdrowia każdej gospodarki, jednakże w stosunku do dużych firm są „kruche” i podatne na niepowodzenia, wynikające ze złego zarządzania finansami oraz trudności z uzyskaniem odpowiedniego kapitału potrzebnego na bieżącą działalność firmy. Częstym ograniczeniem działalności i możliwości rozwojowych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw są ograniczenia kapitałowe, wyrażające się brakiem dostępu tychże podmiotów gospodarczych do źródeł finansowania. Jednakże można stwierdzić, że mimo barier dostępu do środków finansowych, niezbędnych każdemu przedsiębiorstwu, niezależnie od skali działalności, istnieją realne możliwości pozyskania kapitału.

⁵ *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002, s. 37.

⁶ *Ibidem*, s. 21-22.

⁷ E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 1996, s. 44-45.

3. Znaczenie kapitału stałego dla bezpieczeństwa finansowego małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Struktura źródeł finansowania może mieć kluczowe znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca rozpoczynający bądź też rozwijający własne przedsiębiorstwo, powinien zwrócić szczególną uwagę na źródła finansowania ze względu na ich koszt, elastyczność oraz dostępność. Istnieją trzy podstawowe kryteria wyboru sposobu finansowania. Dostępność źródła finansowania uzależniona jest od warunków stawianych biorcom kapitału przez dawcę danego kapitału w formie środków pieniężnych w ramach obowiązujących przepisów prawa. Koszt źródła finansowania jest często decydującym kryterium opłacalności i wyboru zaciąganego zobowiązania. Elastyczność źródła finansowania uważana jest za bardzo ważny element zachowania płynności finansowej. Cechy elastyczności źródła finansowania można przedstawić w różnych aspektach, np. szybkości oraz wielkości pozyskania źródła, czasu spłaty zobowiązania i możliwości negocjacji terminu spłaty⁸.

Przedsiębiorca stojący przed wyborem źródeł finansowania własnej działalności gospodarczej, kreując strukturę kapitału w swojej firmie, powinien wziąć pod uwagę dwie podstawowe struktury własnościowe kapitału, jakimi są kapitał własny i obcy. Kapitał własny należy do właścicieli przedsiębiorstwa, dlatego mogą oni dowolnie nim dysponować. Nadaje im to prawa władcze w przedsiębiorstwie, przejawiające się m.in. w prawie do zarządzania strategicznego firmą, prawie do informacji o sytuacji majątkowej przedsiębiorstwa i jego powiązaniach z kontrahentami oraz daje prawa majątkowe wyrażające się w czerpaniu korzyści z wyników ekonomicznych firmy. Kapitał własny przedsiębiorstwa to środki długotrwałe, trwale związane z przedsiębiorstwem. Przeznaczony jest na finansowanie dowolnego celu podmiotu gospodarczego, co odróżnia go od kapitału obcego – powierzonych przedsiębiorstwu na pewien czas, po czym środki finansowe muszą zostać zwrócone. Wykorzystywanie kapitału własnego przez przedsiębiorstwa, w szczególności małe i średnie, nie pociąga za sobą żadnego kosztu w przeciwieństwie do kapitału obcego, za który należy zapłacić. Korzystanie z kapitału obcego wiąże się także z koniecznością udzielenia wierzycielowi prawa do kontroli przedsiębiorstwa, gdyż musi on ustalić wielkość ryzyka związanego z jego finansowaniem⁹.

Kapitał własny jest istotnym źródłem finansowania działalności zarówno małych, jak i średnich podmiotów gospodarczych. Można uznać go za gwaranta

⁸ *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, red. Z. Dresler, t. II: *Finanse przedsiębiorstw*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 161.

⁹ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, WN PWN, Poznań 2001, s. 38-40.

istnienia, a zarazem przetrwania firmy w okresie recesji gospodarczej w kraju. Zapewnia on wówczas możliwość spłaty zobowiązań zaciągniętych wobec kredytodawców. Przedsiębiorstwo posiadające znaczny kapitał własny może funkcjonować ekonomicznie i prawnie w sposób samodzielny, bez nadzoru innych podmiotów, zapewniając sobie niezależność. Kapitał własny jako fundusz ryzyka pozwala podjąć decyzję oraz realizować projekty inwestycyjne i rozwojowe, obarczone dużym ryzykiem finansowym sceptycznie postrzeganych przez potencjalnych dawców kapitałów niezbędnych w tych działaniach przedsiębiorstwa. Posiadanie większych zasobów kapitału własnego niż kapitału obcego poprawia wiarygodność kredytową w oczach banków oraz innych podmiotów, podejmujących się świadomego kredytowania działalności danego przedsiębiorstwa. Należy postulować, aby przedsiębiorstwa posiadały znaczny kapitał własny, na poziomie wyższym od kapitału obcego.

Tabela 5 ukazuje podstawowe źródła finansowania małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008. Podstawowym zapleczem działalności tychże podmiotów był kapitał własny, stanowiący największy udział w ramach struktury wartościowej, następnie wyróżniliśmy zobowiązania długo- i krótkoterminowe. Zauważyć można wzrastający poziom kapitału własnego począwszy od roku

Tabela 5. Wartość oraz struktura procentowa podstawowych źródeł finansowania małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008

		Małe przedsiębiorstwa			
Źródło finansowania		2005	2006	2007	2008
Kapitał własny	wartość (w mln zł)	97 859	107 389	128 622	124 903
	udział (w proc.)	53,82	55,19	56,88	51,75
Zobowiązania długoterminowe	wartość (w mln zł)	21 849	23 542	28 143	37 059
	udział (w proc.)	12,02	12,10	12,45	15,35
Zobowiązania krótkoterminowe	wartość (w mln zł)	62 124	63 661	69 375	79 408
	udział (w proc.)	34,17	32,72	30,68	32,90
Razem	wartość (w mln zł)	181 833	194 594	226 141	241 371
	udział (w proc.)	100	100	100	100

Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

2006 – o 9 530 mln zł, w roku 2007 o 21 232 mln zł. Natomiast w roku 2008 nastąpił nieznaczny spadek wartości kapitału własnego o 3 718 mln zł.

Zauważyć trzeba, że wysoki poziom, tuż za kapitałem własnym, osiągnęły zobowiązania krótkoterminowe, które w roku 2005 wynosiły 62 124 mln zł, po czym w latach kolejnych wzrastały o 1 537 mln w roku 2006, o 5 713 mln zł w roku 2007 oraz o 10 033 mln zł w roku 2008. Z kolei zobowiązania długoterminowe odnotowano na poziomie najniższym wśród wykorzystywanych źródeł finansowania działalności gospodarczej małych podmiotów gospodarczych. Ich wartość w każdym z analizowanych lat wzrastała, osiągając w roku 2008 poziom 37 059 mln zł. Łącznie małe firmy w poszczególnych latach dysponowały kolejno 181 833; 194 594; 226 141 oraz 241 371 mln zł, które wykorzystywały w działalności gospodarczej. Tabela 5 przedstawia także strukturę procentową podstawowych źródeł finansowania małych przedsiębiorstw w okresie 2005-2008. Z analizy danych tabeli jednoznacznie wynika, że polskie małe firmy najczęściej w prowadzonej działalności gospodarczej wykorzystują środki własne, nazwane kapitałem własnym. Ich poziom wahał się w poszczególnych latach na poziomie od 51,75% do 56,88%, stanowiąc średnio wartość ok. 54,41% kapitału firmy ogółem.

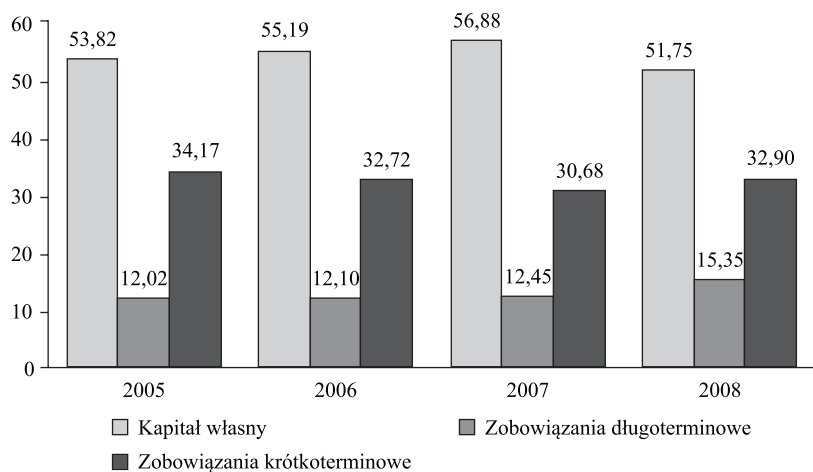
Znaczącą rolę w strukturze procentowej źródeł finansowania odegrały także zobowiązania krótkoterminowe, których udział wynosił w czterech badanych latach od 30,68% do 34,17%. Mimo że ich waga spadała z roku na roku, przyjmując w roku 2008 nieco większy udział, średnio stanowiły one ok. 32,61% wszystkich stosowanych w małych firmach źródeł finansowania.

Udział zobowiązań długoterminowych w strukturze źródeł finansowania był niewielki, stanowił na przestrzeni badanych lat średnio ok. 12,98%. Jednakże należy dodać, że ich znaczenie wzrasta z roku na rok. Zestawienie graficzne poziomu wykorzystywanych przez opisywane podmioty źródeł finansowania w latach 2005-2008 prezentuje wykres 4, sporządzony na podstawie danych liczbowych. W każdym z opisywanych lat zauważyć można dominujący udział kapitałów własnych analizowanych podmiotów gospodarczych.

Podobnie jak w przypadku małych przedsiębiorstw, decydującym źródłem finansowania średnich przedsiębiorstw jest kapitał własny (tab. 6). Jego poziom w kolejnych analizowanych latach wzrastał odpowiednio o 67 428 mln zł w roku 2006, o 144 020 mln zł w roku 2007 oraz o 70 622 mln zł w roku 2008.

Następnym źródłem finansowania działalności podmiotów średnich, podobnie jak dla podmiotów małych, były zobowiązania krótkoterminowe. Ich poziom wzrastał na przestrzeni lat następująco: o 35 643 mln zł w roku 2006, o 47 000 mln zł w roku 2007 oraz w 2008 r. o 57 224 mln zł.

Ostatnim wykazany źródłem finansowania działalności gospodarczej średnich firm, a zarazem źródłem o najniższym poziomie, są zobowiązania długoterminowe. Mimo najniższej wartości w badanym okresie, ich poziom z roku

Wykres 4. Udział procentowy podstawowych źródeł finansowania firm w Polsce w latach 2005-2008

Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

Tabela 6. Wartość oraz struktura procentowa podstawowych źródeł finansowania średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008

Średnie przedsiębiorstwa					
Źródło finansowania		2005	2006	2007	2008
Kapitał własny	wartość (w mln zł)	635 034	702 462	846 483	917 105
	udział (w proc.)	60,32	60,59	62,36	60,46
Zobowiązania długoterminowe	wartość (w mln zł)	129 092	132 707	139 640	171 353
	udział (w proc.)	12,26	11,45	10,29	11,30
Zobowiązania krótkoterminowe	wartość (w mln zł)	288 594	324 238	371 238	428 462
	udział (w proc.)	27,41	27,97	27,35	28,25
Razem	wartość (w mln zł)	1 052 721	1 159 408	1 357 361	1 516 921
	udział (w proc.)	100	100	100	100

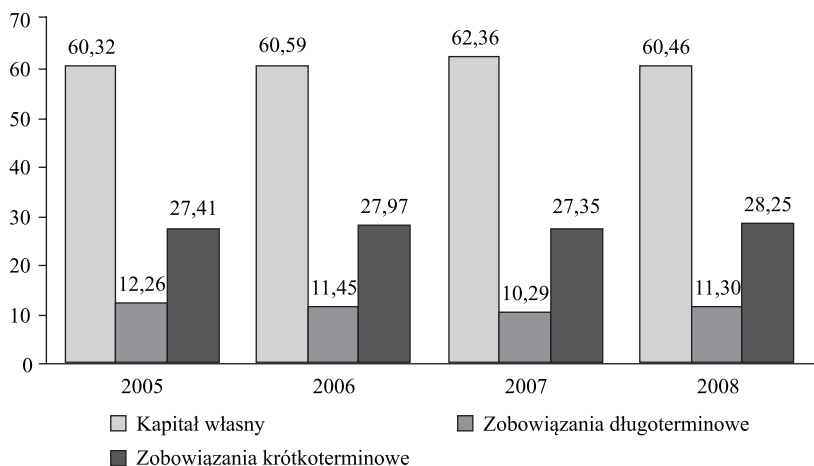
Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

na rok wzrastał. Przedsiębiorstwa średnie dysponowały kwotami finansowania działalności gospodarczej równymi sumie zobowiązań krótko- i długoterminowych oraz kapitałów własnych.

W celu lepszego przedstawienia struktury źródeł finansowania średnich podmiotów gospodarczych w latach 2005-2008 w tabeli 6 ujęto także strukturę procentową tych źródeł, wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa. Kapitał własny wykorzystywany był średnio w 60,93%, a jego poziom wahał się od 60,32% do 62,36%. Najwyższy poziom osiągnął w roku 2007. Kolejne źródło finansowania stanowiły zobowiązania krótkoterminowe, których poziom w latach 2005-2008 wahał się między 28,25% a 27,97%. Średni poziom ich wykorzystania przez podmioty średnie w badanych latach wynosił 27,74%. Najmniejszą rolę w finansowaniu średnich przedsiębiorstw odegrały zobowiązania długoterminowe. Ich średni udział w strukturze wszystkich źródeł kapitału w czterech badanych latach wyniósł średnio 11,32%. Przedsiębiorstwa średnie, podobnie jak przedsiębiorstwa małe, w największym stopniu wykorzystywały do prowadzenia swojej działalności środki własne.

Wykres 5 przedstawia podstawowe źródła finansowania średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008. Przedstawione na wykresach i w tabelach poziomy i procentowy udział kapitału własnego i zobowiązań długoterminowych posłużyły do obliczenia i ukazania wielkości oraz udziału procentowego w strukturze źródeł finansowania kapitału stałego, będącego sumą tych wielkości. Wyniki obliczeń zestawiono w tabeli 7.

Wykres 5. Udział procentowy podstawowych źródeł finansowania średnich firm w Polsce w latach 2005-2008

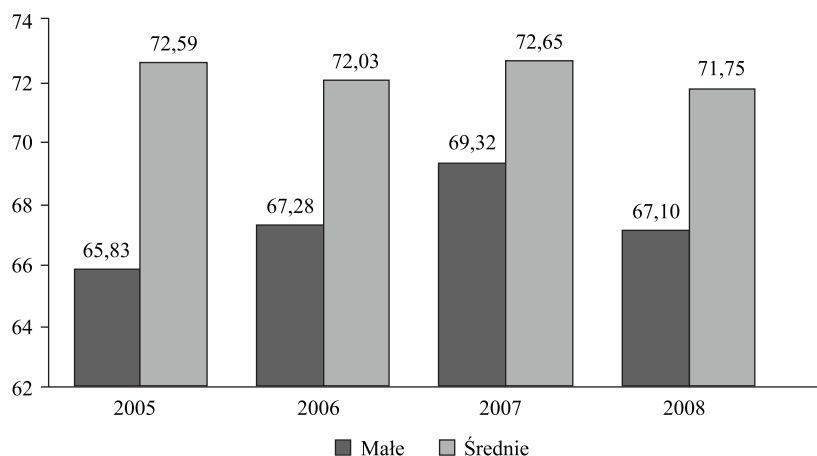


Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

Tabela 7. Wartość oraz udział procentowy kapitału stałego w strukturze podstawowych źródeł finansowania w sektorze MSP w Polsce w latach 2005-2008

Kapitał stały	2005	2006	2007	2008
Małe przedsiębiorstwa				
Wartość (w mln zł)	119 708	130 932	156 766	161 962
Udział (w proc.)	65,83	67,28	69,32	67,10
Średnie przedsiębiorstwa				
Wartość (w mln zł)	764 127	835 169	986 123	108 845
Udział (w proc.)	72,59	72,03	72,65	71,75

Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

Wykres 6. Udział procentowy kapitału stałego w strukturze finansowania małych i średnich firm w latach 2005-2008

Źródło: na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

Kapitał stały postrzegany jako wyraz bezpieczeństwa finansowego zarówno przedsiębiorstw małych, jak i średnich wykazywał dużą tendencję wzrostową z upływem czasu. Jego udział procentowy w strukturze finansowania małych przedsiębiorstw wykazywał średni poziom 67,39%, natomiast w średnich firmach – 72,26% wszystkich źródeł wykorzystywanych kapitału.

Z analizy wynika, że opisywane tutaj przedsiębiorstwa w swojej działalności wykorzystują w większym stopniu środki własne i obce długoterminowe niż

środki obce krótkoterminowe. Tym samym, narażały się na mniejsze ryzyko finansowe, wybierając konserwatywny sposób finansowania działalności gospodarczej.

Udział procentowy kapitału stałego w strukturze źródeł finansowania polskiego sektora MSP w latach 2005-2008, przedstawiony na wykresie 6, jest pozytywnym przejawem działalności tychże firm. Wysoka wartość tej kategorii ekonomicznej odzwierciedla bezpieczne zachowanie właścicieli podmiotów gospodarczych, nienarażających swoich przedsiębiorstw na nieuzasadnione ryzyko finansowe. Wyrażają oni przy tym zgodę na mniejszą rentowność posiadanego kapitału własnego firmy.

4. Strategie finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w świetle przeprowadzonych badań

Wykorzystując wskaźnik ogólnego zadłużenia, ustalić można globalne zadłużenie każdego przedsiębiorstwa. Opisywany wskaźnik jest stosunkiem wszystkich zobowiązań przedsiębiorstwa do jego majątku (aktywów ogółem). Stanowi informację o ryzyku, jakie zostało przeniesione z właścicieli przedsiębiorstwa na kredytobiorców¹⁰.

Wskaźnik ten zapisać można następująco:

$$\text{Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego} = \frac{\text{Zobowiązania ogółem}}{\text{Aktywa ogółem}}$$

Opisywany wskaźnik określa udział kapitału obcego w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa. Jeśli poziom wskaźnika rośnie, zwiększa się udział kapitału obcego w strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa, a tym samym w finansowaniu majątku podmiotu gospodarczego. W konsekwencji zmniejszeniu ulega udział kapitału własnego. Następuje proces uzależnienia przedsiębiorstwa od kapitału obcego¹¹. Zgodnie ze standardami amerykańskimi optymalny udział kapitałów obcych w strukturze kapitałów przedsiębiorstwa powinien kształtować się na poziomie 0,57-0,67¹².

Wysoki wskaźnik ogólnego zadłużenia danej firmy może świadczyć o zwiększającym się ryzyku finansowym, przejawiającym się koniecznością spłaty kredytów wraz z należnymi bankowi odsetkami, co jest prawdopodobne zwłaszcza w przypadku pogorszenia się sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego w przyszłości. Stosunkowo wysokie zadłużenie przedsiębiorstwa może być także

¹⁰ B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 90.

¹¹ W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2007 s. 272.

¹² *Finanse*, red. J. Ostaszewski, wyd. 4, Difin, Warszawa 2008, s. 404.

szansą na wykorzystanie pozytywnego działania dźwigni finansowej, czyli podjęcia przez podmiot gospodarczy decyzji o podniesieniu rentowności kapitału własnego za pomocą zaangażowania kapitału zewnętrznego (obcego)¹³, podnosząc tym samym rentowność firmy. Szansa taka może wystąpić w przypadku, gdy przeciętne oprocentowanie kapitału obcego jest niższe od stopy rentowności całego majątku własnego przedsiębiorstwa. Niski poziom wskaźnika ogólnego zadłużenia może świadczyć o mniejszym stopniu zadłużenia przedsiębiorstwa i tym samym o większej wypłacalności, przejawiającej się większym udziałem kapitału własnego w strukturze kapitałowej podmiotu gospodarczego.

W przedsiębiorstwach małych wskaźniki ogólnego zadłużenia w poszczególnych latach kształtowały się na poziomie od 43% do 48% (tab. 8). Można wywnioskować, że udział kapitału obcego w finansowaniu aktywów, w każdym z badanych lat, był mniejszy od udziału kapitału własnego. Przedsiębiorstwa badane w latach 2005-2007 charakteryzowały się spadkiem poziomu wskaźnika ogólnego zadłużenia, świadczącym o mniejszym ryzyku finansowym i większej wypłacalności. W roku 2008 mieliśmy do czynienia ze zwiększeniem ryzyka finansowego w stosunku do roku poprzedniego, co w konsekwencji mogło być przejawem zmniejszenia wypłacalności.

Wskaźniki ogólnego zadłużenia dla przedsiębiorstw średnich (tab. 8) osiągały w poszczególnych latach okresu 2005-2008 wielkości niższe niż w kategorii podmiotów małych. Udział kapitału obcego w finansowaniu średnich przedsiębiorstw był niższy od wielkości kapitału własnego, podobnie jednak jak w przypadku przedsiębiorstw małych.

W każdym z analizowanych lat wielkości wskaźników ogólnego zadłużenia są zdecydowanie niższe od przyjętych do oceny kondycji firm w ramach standardów amerykańskich, bowiem ich wartość kształtuje się na poziomie od 38% do 40%. Sytuacja ta świadczy o większym udziale kapitału własnego w finansowaniu aktywów, co z kolei może być podstawą do wyciągnięcia wniosków dotyczących strategii finansowania wykorzystywanej przez badane przedsiębiorstwa – zarówno średnie, jak i małe.

Wyraźnie mniejszy udział kapitału obcego w strukturze kapitałowej badanych firm świadczyć może o stosowaniu przez nie strategii konserwatywnej. Obserwując linię trendu dla wskaźników ogólnego zadłużenia średnich przedsiębiorstw w latach 2005-2007, możemy zaobserwować tendencję malejącą zadłużenia z wykorzystaniem kapitału zewnętrznego, co świadczy o większej średniej wypłacalności podmiotów w tych latach.

W roku 2008 nastąpił wyraźny wzrost wskaźnika w stosunku do roku poprzedniego, co z kolei mogło prowadzić do zwiększenia ryzyka podmiotów średnich, a w konsekwencji – do obniżenia wypłacalności. Należy podkreślić, że

¹³ S. Owsiak, *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 48.

Tabela 8. Wskaźniki ogólnego zadłużenia małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008
Małe przedsiębiorstwa				
Zobowiązania ogółem (w mln zł)	83 973	87 204	97 518	116 467
Aktywa ogółem (w mln zł)	181 833	194 594	226 141	241 371
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,46	0,45	0,43	0,48
Średnie przedsiębiorstwa				
Zobowiązania ogółem (w mln zł)	417 687	456 945	510 878	599 816
Aktywa ogółem (w mln zł)	1 052 722	1 159 408	1 357 362	1 516 921
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,40	0,39	0,38	0,40

Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

podmioty małe i średnie charakteryzuje ta sama tendencja malejących i rosnących trendów wskaźnika ogólnego zadłużenia.

Na wykresie 7 przedstawiono wskaźniki ogólnego zadłużenia małych i średnich firm funkcjonujących w Polsce na przestrzeni czterech badanych lat.

Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego stanowi stosunek ogółu zobowiązań do kapitału własnego przedsiębiorstwa. Wyraża, ile jednostek kapitału obcego przypada na kapitał własny.

Ogólna postać wskaźnika ma następującą postać:

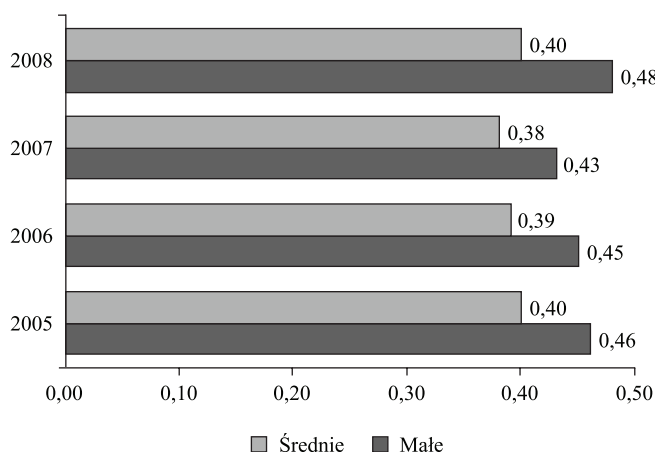
$$\text{Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego} = \frac{\text{Zobowiązania ogółem}}{\text{Kapitał własny}}$$

Przedstawiony wskaźnik można także ująć jako relację kapitału obcego do kapitału własnego, nazywa się go także wskaźnikiem przekładni kapitałowej. Informuje o skali zaangażowania obcych źródeł finansowania w stosunku do własnych źródeł finansowania¹⁴. W środowisku praktyków gospodarczych postuluje się, aby wysokość opisywanego wskaźnika nie przekraczała wartości 1. W przypadku, gdy wartość wskaźnika jest równa 1, wielkość kapitału obcego równa jest kapitałowi własnemu. Oznacza to, że wszystkie zobowiązania są w pełni pokryte kapitałem własnym¹⁵.

¹⁴ W. Gabrusewicz, op. cit., s. 116.

¹⁵ R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 408.

Wykres 7. Wskaźnik ogólnego zadłużenia małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2008



Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

W przypadku przedsiębiorstw małych badane wskaźniki zadłużenia kapitału własnego w okresie 2005-2008 kształtowały się na poziomie wartości poniżej 1 (tab. 9). Biorąc pod uwagę dynamikę kształtowania się wyników analizowanego wskaźnika, można wywnioskować, że w latach 2005-2007 następował sukcesywny spadek relacji wartości kapitału obcego do kapitału własnego w analizowanych firmach. Świadczy to o większych możliwościach małych przedsiębiorstw w zakresie pokrywania zobowiązań kapitałem własnym, co podnosiło ich wiarygodność kredytową. Wielkość wskaźnika zadłużenia kapitału własnego w roku 2008 zdecydowanie wzrosła w stosunku do roku poprzedniego, gdyż zobowiązania podmiotów stanowiły aż 93% kapitału własnego wobec 76% w roku 2007.

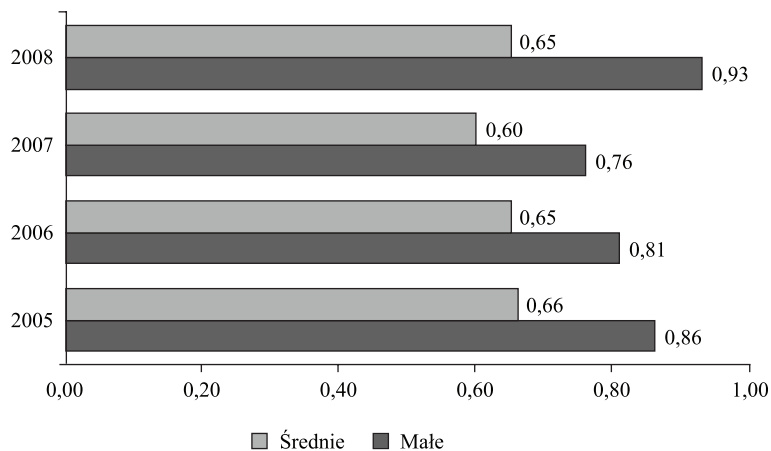
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego dla przedsiębiorstw średnich w latach 2005-2008 kształtował się na poziomie od 60% do 66% (tab. 9). Analizując dynamikę wskaźników w poszczególnych latach, można stwierdzić, że w latach 2005-2006 poziom wskaźnika utrzymywał się na względnie stałym poziomie, natomiast w roku 2007 nastąpił spadek wskaźnika z 65% do 60%. W roku 2008 nastąpiło przełamanie spadku wzrostem wskaźnika do poziomu 65%. Wielkości w każdym z analizowanych okresów rozliczeniowych osiągnęły poziom niższy od jedności, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw małych, jednakże wielkości wskaźników osiągały relatywnie niższą wielkość. Taka sytuacja może świadczyć o pewnym konserwatyźmie źródeł finansowania przedsiębiorstw oraz o możliwości pełnego pokrycia zobowiązań kapitałem własnym firm. Zwiększa to prawdopodobieństwo uzyskania kredytu bankowego.

Tabela 9. Wskaźniki zadłużenia kapitału własnego przedsiębiorstw małych i średnich w Polsce w latach 2005-2008

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008
Małe przedsiębiorstwa				
Zobowiązania ogółem (w mln zł)	83 973	87 204	97 518	116 467
Kapitał własny (w mln zł)	97 859	107 389	128 622	124 903
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	0,86	0,81	0,76	0,93
Średnie przedsiębiorstwa				
Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008
Zobowiązania ogółem (w mln zł)	417 687	456 945	510 878	599 816
Kapitał własny (w mln zł)	635 034	702 462	846 483	917 105
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	0,66	0,65	0,60	0,65

Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

Na wykresie 8 zaprezentowano różnicę wielkości wskaźników zadłużenia kapitału własnego dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2005-2008.

Wykres 8. Wskaźniki zadłużenia kapitału własnego małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2005-2008

Źródło: opracowano na podstawie *Wyników finansowych podmiotów gospodarczych I-XII 2005, I-XII 2006, I-XII 2007, I-XII 2008*, GUS.

5. Podsumowanie

Podsumowując zagadnienia opisane w niniejszym opracowaniu, można wyciągnąć kilka wniosków dotyczących badanego okresu. Należy uznać dominujące i ciągle rosnące znaczenie przedsiębiorstw z sektora MSP w gospodarce polskiej. Badanie stanu finansowego małych i średnich firm pozwoliło uzyskać informacje dotyczące struktury kapitałowej przedsiębiorstw – zarówno podmioty średnie, jak i małe odznaczały się większym odsetkiem kapitału własnego, posiadając równocześnie możliwość pełnego pokrycia zobowiązań ze swoich zasobów. Ponadto, analizowane przedsiębiorstwa wykazywały w tym względzie tendencję rosnącą. Sytuacja taka wiąże się z pewnym konserwatyzmem finansowym, oznaczającym dla podmiotów większą wypłacalność, a z drugiej strony brak możliwości skorzystania z mechanizmu tzw. dźwigni finansowej, która podnosi rentowność podmiotu. Niewątpliwie jest to jeden z wielu przejawów zachowawczej strategii finansowania polskich przedsiębiorstw.

Zaprezentowany sposób finansowania podmiotów gospodarczych sektora MSP w Polsce pozwala zachować w przedsiębiorstwie niski poziom ogólnego zadłużenia oraz zadłużenia kapitału własnego. Wnioskować można także o wysokim poziomie płynności finansowej, który związany jest ze zjawiskiem nadpłynności. Sytuacja taka często utożsamiana jest ze spadkiem efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 1996.
Finanse, wyd. 4, red. J. Ostaszewski, Difin, Warszawa 2008.
Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2007.
Klimek J., Klimek S., *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2010.
Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, WN PWN, Warszawa 2001.
Machała R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, WN PWN, Warszawa 2004.
Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej, t. II: *Finanse przedsiębiorstw*, red. Z. Dresler, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004.
Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002.
Pomykalska B., Pomykalski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007.
Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002.
Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807.

Fixed capital as financial security of small and medium-sized enterprises

Abstract. This article presents definitions and classifications of small and medium enterprises in Poland. It shows the role of micro, small and medium enterprises in the development of the Polish economy throughout the period of 2005-2008. Moreover, the article shows the basic financing structure of small enterprises and highlights the constant capital role as a financial security buffer. The debt ratio calculations concerning small enterprises in Poland during the analyzed period are included in this paper. Completed calculations confirm previously occurring signs of a conservative financing strategy.

Keywords: constant capital, creditworthiness, financing source, conservative strategy, return on equity (ROE), ownership capital, liquidity, financial risk



MAGDA KONKOL

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Kulturowe uwarunkowania reklamy

Streszczenie. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie ważnego aspektu tworzenia i przystosowywania reklamy do zróżnicowanych środowisk kulturowych. Kultura odgrywa znaczącą rolę w procesie prawidłowego formułowania przekazów reklamowych, dlatego też jej najważniejsze aspekty i wykorzystanie w połączeniu z reklamą są tematem tej pracy. Spośród wielu tysięcy istniejących na ziemi różnych kultur scharakteryzowano te najbardziej znane i wyraźnie różniące się między sobą.

Autorka przedstawia też składniki kultury – zaczynając od prezentacji wielości definicji kultury, a następnie przechodząc do takich elementów jak: język, religia czy system wartości, które mają znaczący wpływ na proces tworzenia przekazów reklamowych. W kolejnych częściach artykułu następuje analiza i specyfikacja poszczególnych orientacji kulturowych. Dzięki rozróżnieniu kultur można stworzyć wachlarze profili narodowych, co znacznie ułatwia przygotowywanie reklam dla poszczególnych kultur świata.

Słowa kluczowe: kultura, reklama, różnice kulturowe, marketing, standaryzacja, adaptacja

1. Wprowadzenie

Kultura, tak jak reklama, jest bardzo trudnym do zdefiniowania pojęciem. Różnorodność używania tego zwrotu nastęrcza wielu trudności, gdyż jest to pojęcie o tak wielu znaczeniach, że jego pełna charakterystyka nie jest w zasadzie możliwa¹. Bez wątpienia każda interpretacja własna jest poprawną formą odpowiedzi na to pytanie. Dla jednych „kultura” oznacza zinterpretowane ludzkie

¹ W. Śmid, *Zarządzanie reklamą w komunikacji medialnej*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 126.

działanie², a dla innych to suma duchowych i artystycznych wyrazów życia³, albo też – kultura to źródło norm społecznych, systemu ocen – nagród i kar dotyczących zachowań ludzi oraz organizacji⁴. Idąc dalej, kultura jest współcześnie nadal o wiele częściej rozumiana jako reprezentant tego co piękne, prawdziwe i dobre⁵, to sposób komunikacji regulowany za pomocą ukrytych zasad, istniejący poza świadomością ludzką, niezmierny i niezbadany obszar zachowań⁶. Opisując najszerszej – kultura określa zasady i normy, grupy i instytucje, życie człowieka: codzienne i odświętne, ludzką komunikację ze światem, twórczość, a w końcu – tożsamość.

Zrozumienie aspektów, składających się na kulturę jest kluczowe do osiągnięcia sukcesu na danych, lokalnych rynkach. Czynniki społeczno-kulturowe, tj. język, system wartości, religia czy upodobania estetyczne są ważnymi elementami spójnej komunikacji reklamowej. Należy pamiętać o tym, że reklama to właśnie akt komunikacji. W tym znaczeniu pojęcie komunikacji odnosi się do celowego tworzenia wspólnych znaczeń i poczucia jedności – „my” pomiędzy nadawcą a odbiorcą⁷. Odczytywanie sensu przekazu reklamowego dokonywane jest również przez odniesienie jego treści do znaczeń codziennych interakcji, kulturowo zinstytucjonalizowanych norm, wartości i ideologii czy też zinternalizowanych mitologii, alegorii, legend czy stereotypów⁸. Wobec tego, o sukcesie reklamy decyduje jej dotarcie w głąb świadomości klienta i sprawienie, by poczuł on potrzebę posiadania i działania. Dzięki odpowiednio spreparowanej postaci – przygotowanej pod kątem wymagań lokalnych informacji, reklama ma szansę na stworzenie odpowiedniego obrazu postrzegania określonego wyrobu⁹.

Odnosząc uwarunkowania kulturowe do relacji z reklamą, możemy zauważyć, że ich nieznanomość często skutkowałą błędnym lub chybnym pomysłem. Nie przystosowano się w wystarczającym stopniu do charakterystycznych nawyków, upodobań kulinarnych, a także sposobu postrzegania danego kręgu kulturowego. Na początku XXI w. nawet marki, które znane są na całym świecie nie zostały w pełni poddane standaryzacji, czyli uniwersalnemu ujednoczeniu. Wystarczy zwrócić uwagę na wiele nazw, jakimi posługuje się popularna Coca-Cola w za-

² J. Mikułowski-Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2006, s. 195.

³ J.J. Bolten, *Interkulturowa kompetencja*, WN UAM, Poznań 2006, s. 23.

⁴ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 67.

⁵ J. Bolten, op. cit., s. 24.

⁶ S. Reynolds, D. Valentine, *Komunikacja międzykulturowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 27.

⁷ A. Sagan, *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 52.

⁸ Ibidem, s. 53.

⁹ M. Laszczak, *Psychologia przekazu reklamowego*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 22-23.

leżności od rynku sprzedaży, różne zawartości smoły w papierosach Marlboro czy sposób wypalania kawy Nescafé – mocniejszy dla Włochów i znacznie słabszy dla Anglików. Jeśli dogłębniej przyjrzymy się reklamie standaryzowanej, dostrzeżemy, że co prawda będzie ona znacznie tańsza niż kilka reklam narodowych, ale także mniej skuteczna. Nie jest w stanie sprostać zróżnicowanym kulturowym zbiorowościom, które mają specyficzne potrzeby. W tym kontekście taka uniwersalna reklama przegrywa z reklamami o wyraźnie kulturowo zarysowanych koncepcjach. Różnice tego rodzaju zachodzą przede wszystkim dlatego, że w poszczególnych kulturach wytworzyły się na przestrzeni wieków bardzo różnorodne światy doświadczenia i postrzegania, zgodnie z którymi jeszcze dzisiaj w jednej kulturze coś jawi się jako „normalne”, a w jakiejś innej kulturze byłoby to zupełnie nieakceptowalne¹⁰.

2. Zróżnicowanie językowe kultur narodowych

Język – główny element kultury każdego narodu – pomaga w komunikowaniu się między ludźmi, a przez to pozwala na czynne uczestnictwo w życiu publicznym. Zdaniem socjologów, antropologów oraz innych naukowców, główną różnicę kulturową między społeczeństwami stanowi właśnie język¹¹. Opisany jako element, który odróżnia istotę ludzką od zwierząt, używany, by interpretować i komunikować się w danym środowisku, nazywany bywa odbiciem kultur.

To, jakim językiem posługuje się określona grupa ludzi, definiuje jej spojrzenie na naturę i życie. Język przyjęty w danej kulturze kształtuje widzenie oraz rozumienie rzeczywistości i świata. Oto kilka przykładów. W języku lapońskim jest kilka tysięcy synonimów słowa „renifer” i 500 słów oznaczających śnieg. Z kolei Zulusi mają aż 39 słów oznaczających kolor zielony. Chińczycy i Japończycy mają wiele synonimów słów „ryż” i „herbata”. Języki Indii obfitują w terminy bliskoznaczne wyrażen „karma” oraz „reinkarnacja”, zaś Grecy i Arabowie potrafią wyrażać wdzięczność w nieskończoną liczbę sposobów¹².

Coraz bardziej popularne staje się posługiwanie się językiem angielskim. Dochodzi do spopularyzowania anglosaskich wzorców kulturowych, muzyki dla młodzieży, programów telewizyjnych, filmów i seriali anglojęzycznych. Obserwuje się stosowanie na coraz szerszą skalę angielskiej kalki językowej czy wręcz nietłumaczenie zwrotów w reklamach wielu produktów, szczególnie

¹⁰ Zob.: J. Bolten, op. cit., s. 46-47.

¹¹ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2010, s. 62.

¹² S. Reynolds, D. Valentine, op. cit., s. 79.

tych przeznaczonych dla młodzieży¹³. Kraje niemieckojęzyczne, muzułmańskie czy Francja mają natomiast bardzo silne poczucie własnego języka narodowego, wobec czego nie występuje tam na wielką skalę stosowanie nazw zapożyczonych z języka angielskiego.

Również charakterystyczny sposób konstrukcji językowych i interakcja między rozmówcami jest specyficzna dla różnych narodowości. Francuski zawiera najwięcej rzeczowników spośród znanych nam języków. Należy do grupy języków romańskich. Zarówno Hiszpanów, jak i Francuzów cechuje częste wzajemne przerywanie sobie wypowiedzi, co według nich wiąże się z okazywaniem zainteresowania osobie, która uczestniczy w dialogu. Taki sposób prowadzenia rozmowy jest dla reprezentantów tego stylu potwierdzeniem emocjonalnego zaangażowania w poruszany temat. Językiem należącym do zupełnie innej grupy jest angielski. Zawiera on około 90 określeń tego, co „robią” ludzie. Jest to dialekt umieszczający człowieka w centrum wszechświata jako główny obiekt decyzji i działania. Styl anglosaski, którego integralną częścią jest ten język, cechuje się obowiązkowym nieprzerywaniem sobie wzajemnie wypowiedzi, aczkolwiek z odpowiedzią nie czeka się długo i przyjęte jest zabieranie głosu od razu po tym, gdy oponent przestaje mówić. Przerywanie jest tutaj oznaką braku manier. Godne uwagi są także języki z grupy chińsko-tybetańskiej. Złożoność tych języków daje rozmówcom duże pole manewru w objaśnianiu i rozwiązywaniu niuansów. Są to języki subiektywnego postrzegania świata, wieloznaczności i płynnej nieliniowej komunikacji, która należy do orientalnego stylu wypowiedzi, gdzie rozmowa, ale i pauzy robione między wypowiedziami są równowartościowymi elementami dialogu. W tej grupy językowej ważne jest, aby po wypowiedzi wszyscy członkowie konwersacji zastanowili się, co chciał przekazać mówca. Cisza jest okazaniem szacunku dla myśli przekazywanych przez interlokutora, a przerywanie sobie bądź natychmiastowa odpowiedź są źle odbierane¹⁴.

Błędna translacja i niewłaściwe użycie języka werbalnego to bardzo powszechne i jednocześnie negatywne zjawiska w działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych¹⁵. Tłumaczenie tekstów reklamowych powinno być nie tylko poprawne językowo, ale także zgodne z tzw. duchem języka, aby uniknąć dość częstych w praktyce niezręczności. Nie jest to łatwe, ponieważ niektóre apele reklamowe są oparte na skrótach, żarcie słownym, paradoksie, metaforze zrozumiałej tylko w danym obszarze kulturowym¹⁶.

Przykładem braku prawidłowego dopasowania sloganu reklamy do rynku docelowego jest błąd popełniony przez firmę American Express. Tworząc reklamę na rynek japoński, postanowiono posłużyć się sloganem w języku angielskim – *Do*

¹³ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 251.

¹⁴ Zob.: S. Reynolds, D. Valentine, op. cit., s. 78-83.

¹⁵ A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010, s. 139.

¹⁶ E. Duliniec, op. cit., s. 49.

you know me? („Czy mnie znasz?”). W Japonii slogan ten został odebrany w taki sposób, że kart kredytowych tej firmy można używać tylko w niedzielę. Wynika to z faktu, że w języku japońskim „doyo nomi” znaczy „tylko w niedzielę”¹⁷.

2.1. Religia

Bardzo ważną rolę w wielu społeczeństwach odgrywa religia. Odnosi się do duchowości, wartości niematerialnych, pozaziemskich sił i nadprzyrodzonych mocy. Istnieje wiele religii, które bardzo restrykcyjnie podchodzą do wielu elementów życia codziennego, a firmy handlowe muszą przykładać szczególną uwagę do tego, co prezentują w danym kraju. Można tu przytoczyć przykład McDonald’sa, który nie sprzedaje wołowiny w swoich barach w Indiach albo wieprzowiny w środowisku muzułmańskim.

W kulturach azjatyckich również filozofia *feng shui* ma wpływ na działania firm. Według wskazówek tego systemu projektuje się biura i budynki. Powszechne jest przekonanie, że dobre *feng shui* pozwoli energii kosmicznej swobodnie przepływać przez budynek i pomieszczenia, a także utrudni działanie złym duchom i diabłom. Ważne jest to, że nie tylko religia ogranicza proces funkcjonowania w danych społeczeństwach, ale także ma silny wpływ na to, co i w jaki sposób można przedstawiać w kampaniach reklamowych.

W Iranie każda reklama musi być oczyszczona z niedozwolonych elementów i zaakceptowana przez cenzora. Proces ten może czasem trwać nawet do trzech miesięcy, co w branży reklamowej jest wręcz nierealnym terminem. Często jednak nawet wydająca się być poprawnie skonstruowana reklama jest odrzucana z niezrozumiałych powodów. Reklama bananów Chiquita została odrzucona z tego względu, że w kadrze były 3 banany i nic więcej. Brak zagospodarowania reszty miejsca na plakacie został uznany jako marnotrawstwo, co w rezultacie spowodowało odrzucenie kampanii. Również w Iranie odrzucono reklamę maszynki do golenia firmy Gillette, a wytłumaczenie było takie, że irańscy mężczyźni się nie golą i nie potrzebują takiej reklamy¹⁸.

2.2. Estetyka

Tym, co dana kultura uznaje za kanon piękna i dobrego smaku jest estetyka, która jako kolejny czynnik warunkujący tworzenie reklamy odnosi się do idei i wyobrażeń. Zróżnicowanie w tym zakresie występuje częściej regionalnie niż krajowo. Stosowanie kolorów jest tym elementem, na który szczególnie należy zwrócić uwagę. Barwy zawierają asocjacje kulturowe, prowadzące do rozmaitych

¹⁷ Zob.: M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie...*, s. 78.

¹⁸ Ibidem, s. 102-107.

sposprzeżeń i ocen. Mają różnorodne znaczenie i siłę oddziaływania estetycznego w zależności od tego, w jakim miejscu się pojawiają. Udowodniono, że pewne barwy wywołują dające się zmierzyć reakcje fizjologiczne oraz, że kolory określają stany emocjonalne i psychologiczne człowieka¹⁹.

Niektóre kolory, jak np. czerwony – w wielu kulturach kojarzą się z namiętnością lub miłością, jednak o ile istnieje kilka uniwersalnych znaczeń, o tyle nie zawsze są one tożsame we wszystkich znanych nam kulturach. W Zambii czerwień jest kojarzona z burzami i błyskawicami, w Japonii odstrasza zło, a w Chinach bardzo często wykorzystuje się czerwień jako symbol szczęścia. Można dostrzec ten kolor na opakowaniach produktów, w wystroju sklepów, komunikacji miejskiej, a także jako element ubioru Chińczyków. Natomiast niebieski jest tutaj odbierany jako chłodny, przywołujący skojarzenia z czymś nienaturalnym i złym. Jest to ważna informacja – szczególnie dla firm amerykańskich, które najczęściej właśnie używają tego koloru. Niebieski – utożsamiany z wodą i powietrzem – w większości kultur kojarzony jest z prawdą, uczciwością i mądrością. Buddyści odbierają go jako barwę nieskończoności i wiecznego spokoju, a z kolei Hindusi jako skojarzenie z wojną. Dla Szwedów jest kolorem zimnym i męskim, zaś dla Holendrów ciepłym i kobiecym, a w Iranie jest zabroniony, bo ma znaczenie żałobne.

Z kolei żółty to dla Chińczyków kolor przyjazny kojarzący się z władzą, podczas gdy amerykańskie korporacje unikają używania tego koloru, gdyż postrzegany jest jako synonim zdrady, we Francji – niewierności, a w Polsce – zazdrości. Dodatkowo, co jest interesujące, jeśli idzie o tę barwę – osoby mające żółte zęby w Azji Południowo-Wschodniej są odbierane jako osoby z wyższych sfer, gdyż żółte szkliwo to w tych kulturach oznaka prestiżu społecznego²⁰.

2.3. Zwyczaje i systemy wartości

Ważnym czynnikiem dobrego przygotowania przekazów reklamowych jest także znajomość zwyczajów konsumpcyjnych w poszczególnych krajach. Nie należy bowiem reklamować płatków kukurydzianych spożywanych na śniadanie na rynkach, gdzie nie ma takiego zwyczaju, a produkt spożywany jest między posiłkami, w ciągu dnia lub na kolację. Wspomniane płatki są np. przez Brazylijczyków jedzone na sucho, podczas gdy na większości rynków konsumuje się je z mlekiem lub jogurtem, zazwyczaj rano²¹.

Marieke De Mooij w licznych artykułach zwraca uwagę na silne powiązanie zwyczajów konsumpcyjnych z wyszczególnionymi przez G. Hofstede'go wy-

¹⁹ A. Limański, I. Drabik, op. cit., s. 239.

²⁰ Zob.: A. Limański, I. Drabik, op. cit., s. 241.

²¹ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie...*, s. 116.

miarami kultury. Wskazuje ona na prawidłowość, że w krajach kultury kolektywistycznej w Europie więcej wydaje się na żywność niż w krajach o wysokim wskaźniku indywidualizmu. Dla Greków czy Hiszpanów jedzenie jest ważnym elementem kultury społecznej. Dbą się o to, by mieć zawsze coś w spiżarni, zwłaszcza w przypadku niespodziewanej wizyty gości.

Innym przykładem jest także sytuacja związana z napojami i papierosami. Przez długi czas rynek tych produktów zdominowany był przez angielsko-amerykańskie koncerny, produkujące największe marki, tj. Coca-Cola, Fanta, Pepsi-Cola, Marlboro czy Camel. Reklamy tych produktów również były tworzone w Londynie bądź w Nowym Jorku. Rezultatem tego było przenoszenie wartości znamiennej dla kultury angielskiej i amerykańskiej do przekazów reklamowych. Męskość, przygoda, pogoń za sukcesem i akcentowanie statusu społecznego nie przemawiały jednak do wszystkich kultur, gdzie emitowano reklamy²².

2.4. Regulacje prawne

Główną blokadą, na którą napotyka marketing międzynarodowy jest duża ilość regulacji prawnych, dotyczących reklam na rynkach zagranicznych. W wielu krajach lokalne rynki reklamowe posiadają liczne obostrzenia prawne, tworzone przez rząd albo inne instytucje. Regulacje te mogą dotyczyć wielu aspektów reklamowanych produktów. Przepisy prawa poświęconego komunikacji marketingowej uwzględniają kwestie dostępności mediów możliwych do wykorzystania jako środki komunikacji marketingowej, formy i treści przekazu. Często spotykanym ograniczeniem jest zakaz reklamowania niektórych produktów w wybranych mediach, np. alkoholu, artykułów tytoniowych, leków wydawanych wyłącznie na receptę, gier hazardowych²³.

3. Orientacje kulturowe

Różnorodność zachowań i postrzegania jest zauważalna zarówno w obrębie danej kultury, jak i poza nią. Nie zawsze jednak każde postępowanie spotyka się z akceptacją. Często inne działanie może zostać niezaprobowane, a środowisko może próbować wymusić na danej jednostce zaprzestanie postępowania niezgodnego z przyjętymi normami. Normą nazywamy w tym przypadku ogólnie

²² Zob.: M. De Mooij, *Convergence and divergence In consumer behavior: implications for global advertising*, „International Journal of Advertising” 2003, Vol. 22(2), http://scholar.google.pl/scholar?q=convergence+and+divergence+in+consumer+behaviour+marieke+de+mooij&hl=pl&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar [4.05.2011].

²³ A. Limański, I. Drabik, op. cit., s. 381-382.

akceptowany zespół wartości i zachowań. Modele postaw opisujących większość ludzi danych grup opisują orientacje kulturowe.

3.1. Kultury wysokiego i niskiego kontekstu

Jedną z bardziej znanych klasyfikacji orientacji kulturowych jest podział autorstwa Edwarda Halla – na kultury wysokiego i niskiego kontekstu. Wychodzi on tutaj z prostego założenia, że przekaz w tych dwóch typach kultur odbywa się na zasadzie komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Cała trudność polega jednak na tym, że jedna grupa kładzie większy nacisk na przekaz bezpośredni, a druga używa symboli, znaków i przerośni, mających określone znaczenie w ich kulturze. Autor twierdzi również, że tylko niewielka część komunikacji odbywa się za pośrednictwem bezpośrednich, świadomych aktów komunikacji z użyciem języka²⁴.

Przedstawiciele kultury wysoko kontekstowej to narody polegające na komunikacji niewerbalnej. Znani są z używania częstych metafor i przerośni, a także ze znacznego „kodowania” swojego przekazu. Od najmłodszych lat uczą się, że komunikacja werbalna to zaledwie część przekazu, a ukryte znaczenia są jego dopełnieniem. To, co zostaje niedopowiedziane jest tutaj tak samo ważne, jak to, o czym wspominało. Reprezentanci tej kultury bacznie obserwują gesty, mowę ciała czy mimikę partnerów rozmowy w celu całościowego skupienia się na prawidłowym odczytaniu przedstawianych racji. Ważnym elementem przekazu jest tutaj także wychowanie w szacunku do więzów rodzinnych i przyjaźni. Ceni się relacje prywatne, co oznacza umiejętność pielęgnowania przyjaźni i więzi rodzinnych. Grupa współpracowników jest w tym przypadku bardzo ważnym elementem kontekstowym. Podejmując decyzję, ludzie kierują się dobrem ogólnym grupy, a nie wyłącznie względem prywatnych interesów. Nieakceptowane jest przedkładanie interesów własnych nad interesy zbiorowości, za co można zostać wykluczonym z grupy. Wiąże się to także z postrzeganiem pracowników jako „członków rodziny”, a lojalność i praca na rzecz danej zbiorowości przez wiele lat jest najlepszym wyrazem szacunku. Przykładami takich krajów są kraje o kulturze wywodzącej się z konfucjanizmu, tj. Chiny, Korea, Japonia, a także kraje Ameryki Łacińskiej.

Przeciwwagą kultur wysokiego kontekstu są – stawiające na bezpośrednią komunikację – kultury niskiego kontekstu. Tworzenie przekazu polega tam na dosłownym traktowaniu tego, co zostało powiedziane, unikając przy tym zbędnych metafor i symboliki, a zawierając jednak jak najwięcej danych i informacji. Sposób formułowania wypowiedzi grup z krajów tego kręgu kulturowego świetnie znajduje się w zdaniu „mów to, co myślisz, myśl to, co mówisz”. Takie podejście jest pielęgnowane u dzieci, a później wymagane także w pracy zawodowej.

²⁴ Ibidem, s. 153.

Umiejętność jasnego określania, co dana osoba chce powiedzieć, jest czymś, czego oczekuje się od jednostki w kulturze niskiego kontekstu. Taki sposób funkcjonowania przekłada się na oddzielenie życia zawodowego od prywatnego. Wiąże się to także z dużym stopniem indywidualizmu. Członkowie takiej kultury są w większym stopniu zdani na siebie, mają większe możliwości przejawiania własnej inicjatywy, a także ogólne przyzwolenie na dążenie po nagrodę indywidualnie. Brak rozbudowanych więzi relacji szef – podwładny wpływa na mniej osobowy kontekst tej relacji. Ludzie są także bardziej nastawieni na uzyskiwanie w wypowiedziach większej liczby informacji, danych statystycznych i faktów, które da się zrozumieć w sposób analityczny i dosłowny. Przechodząc od razu do *meritum* sprawy czy to w kontaktach pisemnych, czy ustnych, chcą oszczędzić czas, a także wytłumaczyć wszelkie niejasności i dopracować szczegóły. Lubują się także w linearnym sposobie myślenia.

Popierając przytoczone spostrzeżenia przykładami, przeanalizujmy dwie reklamy. Pierwszym przykładem jest reklama firmy ubezpieczeniowej Allianz. W tle filmu reklamowego słyszymy piosenkę zawierającą słowa o treści mniej więcej takiej: „Gdziekolwiek pójdziesz, będę z Tobą”. Widzimy małą dziewczynkę, która mówi do swojego taty: „Obiecuj, że zadzwonisz”, a on po obiecaniu tego córce wychodzi. W następnym ujęciu widzimy, jak mężczyzna odlatuje samolotem. Na koniec krótkiej reklamy widzimy, jak ojciec dzwoni do domu, a dziewczynka biegnie do telefonu, wołając „Tato!”. Nazwa firmy jest pokazana tylko w końcowej części reklamy i to zaledwie przez kilka sekund.

Znając ogólny zarys reklamy, z łatwością możemy stwierdzić, że adresowana jest do odbiorców z kręgu kultury o wysokim kontekście. Tworzy ona obraz odpowiedzialnej firmy, tak samo jak dzwoniącego ojca, a w dodatku ubezpiecza od ryzyka. Budując klimat rodzinnej atmosfery, sprawia poczucie bezpieczeństwa, co jest z pewnością bardzo dobrym zabiegiem wizerunkowym dla firmy ubezpieczeniowej. Uwaga w tej reklamie skupiona jest na obojgu bohaterów – zarówno na córce, jak i na ojcu. Świadczy to o konsekwentnym myśleniu i przedstawianiu komunikatu z perspektywy – „my”. Znaczenie słów piosenki towarzyszącej reklamówce, a także podróż ojca w delegację wskazują na międzynarodowy zasięg firmy. Tak skonstruowana reklama ma zachęcać do odczytywania tego, co jest powiedziane niebezpośrednio, rozszyfrowania ukrytego znaczenia przekazu. Jest to dobrze dostosowana forma komunikacji, trafiająca do kultur państw arabskich, azjatyckich czy śródziemnomorskich²⁵.

Drugi przykład jest także promocją telewizyjną firmy ubezpieczeniowej. Widzimy kilka sytuacji wypadków, które dzieją się w czasie pracy, po których za każdym razem pojawia się kaczka, wypowiadająca nazwę firmy – Aflac. Reklama

²⁵ M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 61.

oferuje odbiorcy szereg dodatkowych świadczeń, jak ubezpieczenie w przypadku nieszczęśliwych wypadków lub obrażeń, a także sytuacji powodujących niezdolność do pracy. Jednak nie jest to koniec reklamówki, gdyż zazwyczaj jest ona zwieńczona jakąś śmieszną sytuacją.

Taki rodzaj reklamowania firmy skierowany jest do odbiorców kultury niskiego kontekstu. Nazwa firmy powtarzana jest kilkakrotnie, a także nazwa polisy, którą można wykupić dla konkretnego przypadku. Jest to bezpośrednie przedstawienie produktów z portfela firmy Aflac. Elementem, który wpływa tutaj na pozytywne odczucia jest niewątpliwie humorystyczne zakończenie każdej reklamy, dzięki czemu odbiorca zostaje zaciekawiony i podobnie jak w poprzedniej reklamie, stworzono przyjazny obraz firmy. Przedstawienie oferty w sposób tak bezpośredni z pewnością nie trafiłoby do reprezentantów krajów azjatyckich czy arabskich. Jest to dla nich niewątpliwie zbyt dosłowne pokazanie oferty. Natomiast dla kręgu krajów takich jak Niemcy, Szwajcaria czy kraje skandynawskie jest to przedstawienie jak najbardziej trafne i poprawne. Ceni się tam bezpośredni i jasny komunikat, jakim niewątpliwie jest ta reklama.

3.2. Wymiary kultur według Geerta Hofstede

Geert Hofstede kierując się wcześniejszymi pracami antropologów – Daniela Levisona, Alexa Inkelesa czy Edwarda Halla, wprowadził ważny dla dzisiejszej nauki o komunikacji podział kultur²⁶. Wyróżnił 5 grup wartości dywersyfikujących narody. Nazywając je wymiarami kultury, wyodrębnił takie cechy, jak: mały lub duży dystans do władzy, nastawienie na cele krótko- lub długotrwałe, stopień unikania niepewności, indywidualizm i kolektywizm, a także męskość i kobiecość. Każda kultura na swój sposób definiuje indywidualny stosunek do wymienionych wartości. Dzięki badaniom, które G. Hofstede przeprowadził w ponad 60 oddziałach międzynarodowego koncernu IBM, mamy ogląd tego, jak to zagadnienie kształtuje się niemal na całym świecie.

3.2.1. Indywidualizm a kolektywizm

Takie rozróżnienie mówi nam o sposobie funkcjonowania jednostki w społeczeństwie. Jednostka wybiera, czy jest dla niej ważniejsze, by być integralną częścią społeczeństwa, czy też indywidualnością niezależną od decyzji i poglądów ogółu. Przejawia się to m.in. w gotowości do podejmowania wspólnych i zespołowych działań, częstotliwości grupowego dążenia do celu. Ten czynnik kulturowy szczególnie uwidacznia się w stosunkach zawodowych czy w rodzinie²⁷.

²⁶ J. Mikułowski-Pomorski, op. cit., s. 200.

²⁷ M. Kotabe, K. Helsen, *Global Marketing Management*, Wiley, Phoenix 2004, s. 102.

W społeczeństwach kolektywistycznych, czyli w krajach arabskich, Japonii czy Chinach, ważne jest postępowanie zgodnie z obowiązującą harmonią społeczną. Dzieci od najmłodszych lat uczone są podporządkowywania się, a także słuchania starszych. Grupa postrzegana jest jako gwarant umożliwiający przetrwanie, a dzięki lojalności i oddaniu zyskuje się w niej szacunek i pomoc. Decyzje także podejmowane są grupowo. Wymusza to ogromne zaufanie do rozwiązań podejmowanych kolektywnie, ale i odpowiedzialność zbiorową za te wybory. Mianem osoby, która dobrze funkcjonuje w takim społeczeństwie określa się jednostki, które potrafią podtrzymywać i pielęgnować długotrwałe i silne przyjaźnie. W Japonii funkcjonuje pojęcie twarzy – jeśli ktoś „straci twarz”, to zostanie skompromitowany przed całą grupą. Rehabilitacja z tego stanu jest bardzo trudna i długotrwała. Mimo że Japończycy nie mają w zwyczaju rozpamiętywania przeszłości, odkupienie własnego postępowania jest raczej procesem niż jednorazowym gestem.

Z kolei kraje anglosaskie czy skandynawskie cechuje rozwinięty indywidualizm. Samodzielne działanie jest wręcz czymś pożądanym. Celem takich społeczeństw jest odpowiednie wychowanie obywateli, by w przyszłości w razie problemów radzili sobie z nimi sami. Od najmłodszych lat szuka się możliwości rozwoju własnej inicjatywy, a także wykazania się jako niezwykła i kreatywna indywidualność, co dobrze oddaje amerykańskie przysłowie: *Jeśli chcesz, aby coś zostało zrobione dobrze, zrób to sam*. Działania grupowe także funkcjonują, aczkolwiek uważane są często za mniej ważne i nie tak rozwojowe jak praca własna. Mówi się, że każdy jest kowalem własnego losu, więc działania, jakie podejmuje jednostka mają odbicie w odpowiadających im konsekwencjach. Dzięki indywidualnemu podejściu do podejmowania decyzji proces ten jest znacznie krótszy niż jego odpowiednik w kulturach kolektywistycznych. Z powodu większych możliwości samodzielnego działania liczą się bardzo osobiste umiejętności i osiągnięcia. Odpowiednie doświadczenie daje natomiast sposobność do zostania liderem, co jest wysoko cenioną funkcją. Sposób komunikowania się z tłumem określany jest jako własny wyróżnik osobowy. To, jak przedstawiamy swoje poglądy, myśli i uczucia, daje innym obraz naszej osoby. Każdy człowiek jest bowiem punktem, dla którego tłum jest tłum. Wobec takiego nastawienia uważa się także, że nie ma czegoś takiego, jak obowiązek lojalności osoby względem innych ludzi. Jest to interpretowane jako prawo każdej osoby, ale w momencie, gdy między grupą a indywidualnością brakuje zgody, nie ma przymusu lojalności. Wszyscy mają bowiem prawo do własnego życia, a nikomu nie przysługuje przyzwolenie na wymuszone ingerowanie w nie.

Jeśli chodzi o sposób dopasowania reklamy do kultury, widoczne jest to również w przedstawianiu postaci w reklamie. Kultury indywidualistyczne starają się chronić swoją strefę prywatną, dlatego też człowiek jest często przedstawiany jako wyodrębniona jednostka. Społeczeństwa kolektywistyczne charakteryzuje

zamiłowanie i wewnętrzna potrzeba bycia w grupie. Brak otoczenia ludzi kojarzy się z czymś złym, a samotny człowiek odbierany jest jako nie lubiany lub nieakceptowany w swoim kręgu. Przykładem takiego podejścia mogą być reklamy, w których pojawia się motyw rowerzysty. Pierwsza pokazuje zamysłonego rowerzystę, jadącego drogą. W drugiej widzimy ludzi, jadących razem w tym samym kierunku. Przykładami różnic mogą być także slogany. Japońska reklama banku Chiyoda „Prospering together” – „Działając razem”, portugalskie reklamy whisky J&B „Be part of the group” – „Bądź częścią grupy” lub hiszpański slogan Philipsa „Juntos hacemos tu vida mejor” – „Razem uczynimy twoje życie lepszym” to dowody kolektywnego charakteru tych kultur. Przeciwny, bo indywidualistyczny styl sloganów, przedstawia amerykański Ford – „Go your own way” – „Jedź swoją własną drogą” lub też niemiecka reklama kawy Tchibo – „Tchibo – privat Kaffe, überall auf der Welt” – „Tchibo, prywatna kawa, gdziekolwiek na świecie”²⁸.

3.2.2. Męskość a kobiecość

Pomysł, jaki przedstawił G. Hofstede, dzieląc kultury na męskie i żeńskie, początkowo opierał się na kryterium wyraźnej odmienności ról społecznych w kulturach męskich oraz akceptacji dla wymienialności ról w kulturach żeńskich. Później autor wyodrębnił skłonność do twardości i dominacji w pierwszych, a społeczną miękkość i opiekuńczość w drugich. Doszedł także do wniosku, że kultury męskie utrwaliły się w społeczeństwach, które często toczyły wojny lub przeżywały stany kolektywnej mobilizacji, a kultury żeńskie tam, gdzie trudne warunki życia wymagały wspólnego wysiłku obu płci²⁹.

Cechy wyróżniające męski wymiar kultury to według Hofstede przede wszystkim wysoko rozwinięte poczucie konkurencji, aktywność, ambicja, pewność siebie, a także umiejętność gromadzenia dóbr materialnych³⁰. Wartościami, które obecnie dominują w tych społeczeństwach są sukces, pieniądze i chęć posiadania wysokiego statusu społecznego. Marka jest sposobem okazywania swojej zamożności i pozycji społecznej, a także wymownym sposobem, by pokazać innym ludziom, że jest się człowiekiem sukcesu³¹. Bardzo silnie jest także zarysowany podział pomiędzy rolami męskimi a żeńskimi. Społeczeństwa wykształciły schemat, w ramach którego mężczyzna rządzi, a kobieta wychowuje potomków, przez co naturalna staje się dominacja mężczyzny w społeczeństwie. Ponadto, kultury męskie utożsamiane są z następującymi poglądami: mężczyzna powinien rządzić, kobieta wychowywać; role związane z płcią są niezmiennie; liczy się odgrywanie roli zgodnie z oczekiwaniami; żyje się po to, by praco-

²⁸ Zob.: M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, s. 163-165.

²⁹ J. Mikułowski-Pomorski, op. cit., s. 298.

³⁰ Zob.: <https://commons.georgetown.edu/blogs/isdyahoofellow/using-geert-hofstede-cultural-dimensions-to-study-social-media-usage-in-bric-countries/> [4.05.2011].

³¹ M. De Mooij, op. cit.

wać; ważne są pieniądze i przedmioty; należy dążyć do niezależności; ambicja motywuje do działania; podziwiane są osoby, które odniosły sukces; wszystko co wielkie, silne i szybkie jest piękne³². Takie podejście do tych wartości przedstawiają kraje takie, jak Japonia, Austria czy Włochy.

Z drugiej strony, analizując społeczeństwa żeńskie, widzimy zupełnie inny punkt patrzenia na to, co uznawane jest w życiu za ważne. Dominuje tutaj orientacja na człowieka, wytwarza się poczucie solidarności i dbanie o jakość życia. Uważa się, że mężczyzna nie zawsze musi mieć rację, a nie jest niczym złym, jeśli to właśnie on przyjmuje na siebie role wychowawcze. Wynika to z faktu, że takie społeczeństwa utrzymują zdecydowanie bardziej płynne granice między podziałem ról względem płci, a także przejawiają większą akceptację wobec równości kobiet i mężczyzn. Kierując uwagę na jakość życia, twierdzą, że pracuje się po to, by żyć, a nie jak społeczeństwa męskie – żyje, by pracować³³. Państwa takie jak Finlandia, Chile czy Szwecja to zdecydowanie kraje prorodzinne. Plasując się w czołówce krajów kultur żeńskich, są społeczeństwami bardzo dbającymi o relacje rodzinne i przyjacielskie³⁴.

Komunikat reklamowy w tych dwóch przeciwstawnych społeczeństwach to położenie nacisku na hasło „Bądź pierwszy, najlepszy, zwyciężaj!” lub odwrotnie „Dbaj o bezpieczeństwo, jest ważniejsze niż wygrana”. Kreacja postaci silnych, mających dużą potrzebę dominacji i osiągnięcia sukcesu to domena społeczeństw męskich. Można mieć wrażenie, że utrzymują tradycyjny model wychowania – ojciec bierze pod opiekę syna, a matka – córkę. Nie praktykuje się tutaj także „obsadzania” ojca w rolach uznawanych za typowo damskie – np. opiekunki do dzieci, niepracującego ojca wychowującego potomstwo w czasie, gdy żona jest głównym żywicielem rodziny.

3.2.3. Unikanie niepewności

Unikanie niepewności wynika z dążenia do prawdy i przekonania, że jest ona poznawalna. Zależność ta przejawia się w odczuwanym przez ludzi stopniu zagrożenia w nieokreślonych sytuacjach oraz konieczności formułowania zasad i tworzenia odpowiednich instytucji, które pozwolą eliminować bądź unikać takich sytuacji. G. Hofstede podkreśla, że wobec kultur konfucjańskich wymiar ten łączy się z nastawieniem na cnotę, a nie na prawdę³⁵. By pokazać odmiennosc w podejściu do prawdy, posłużyć się można cytatem z książki R.D. Lewisa: „For German and a Finn, the truth is the truth. In Japan and Britain it is All right if it doesn't rock the boat. In China there is no absolute truth. In Italy it is negotiable”.

³² M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, s. 46.

³³ J. Mikułowski-Pomorski, op. cit., s. 299-300.

³⁴ Zob.: <http://eu-alfa.fh-joanneum.at/cms/1/7468/> [4.05.2011].

³⁵ J. Mikułowski-Pomorski, op. cit., s. 301.

W uproszczeniu chodzi o to, że dla każdej kultury prawda jest czymś innym. Niemcy i Finowie uważają, że prawda to prawda, Japończycy i Brytyjczycy nie przykładają szczególnej wagi do dociekania prawdy, dla Chińczyków nie ma prawdy absolutnej, a Włosi są w stanie obrać jedno ze stanowisk w zależności od sytuacji³⁶.

Spółeczeństwa z wysokim wskaźnikiem unikania niepewności mają silną potrzebę posiadania sztywnych zasad, a także formalnej strukturyzacji życia³⁷. Unika się tutaj konkurencji i wytwarzania konfliktów, jednocześnie wymaga się jak największej jednoznaczności i klarowności działań. Ze względu na przyszłościowe podejście do życia dba się o swój byt, a także ceni lojalność i kompetencje. W tym wymiarze ludzie młodzi są odbierani jako niedoświadczeni i niemający wystarczających umiejętności, by nazywać ich ekspertami. To właśnie eksperci z odpowiednim bagażem doświadczeń i wiedzy są odbierani jako osoby godne podziwu i zaufania. Tak silne przywiązanie do umiejętności wywodzi się z podejścia, w ramach którego najważniejszą wartością jest praca. To właśnie robienie kariery specjalisty, zajmowanie się liczbami, schematami i rzeczami przewidywalnymi wpływa na większe poczucie bezpieczeństwa wśród członków tych społeczeństw. Kultury o wysokim poziomie niepokoju są jednocześnie bardziej ekspresyjne. W krajach tych powszechnie akceptowana jest silna gestykulacja, podnoszenie głosu czy otwarte okazywanie emocji w czasie rozmowy³⁸. Można odnieść wrażenie, że jest to pewien sposób radzenia sobie z dyskomfortem powodowanym przez sytuacje nowe, którym nie przypisano stosownych schematów działania. Wysoki stopień unikania niepewności reprezentują takie kraje, jak: Grecja, Portugalia, Belgia, Hiszpania czy Francja³⁹.

W reklamach skonstruowanych dla kultur tego rodzaju ważne jest, by pokazywać jak najwięcej testów, wyjaśnień ekspertów, dowodów i elementów nowej technologii. Przekazy reklamowe powinny być też jak najbardziej szczegółowe i zawierać dużo opisów. Należy w nich prezentować także kompetencje producenta i przedstawiać, jak używać produkt. Innym aspektem prezentacji produktu jest schludny ubiór i zadbana osoba prezentująca. Najlepiej aby występująca postać była ekspertem z danej dziedziny, np. wykładowcą lub lekarzem.

W krajach o niższym stopniu unikania niepewności ceni się radość i otwartość. Każdy dzień odbierany jest jako nowa możliwość i szansa na doznanie czegoś nowego. Nie punktuje się przesadnego myślenia o przyszłości, bo nie przeraża ona tak bardzo tych społeczeństw. Funkcjonuje większa tolerancja i szacunek do tego co nowe i inne. Ryzyko odbierane jest jako szansa na coś,

³⁶ R.D. Lewis, *When Cultures Collide: Leading across cultures*, Nicholas Brealey International, London 2006, s. 1.

³⁷ M. Kotabe, K. Helsen, op. cit., s. 113.

³⁸ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie...*, s. 150.

³⁹ Zob.: <http://eu-alfa.fh-joanneum.at/cms/1/7468/> [5.05.2011].

co może okazać się lepsze, toteż nie unika się go tak panicznie, jak w krajach o wyższych wskaźnikach. Kultury te mniej denerwują się wieloma sprawami, ale i są bardziej powściągliwe i mniej ekspresywne. Zachowania agresywne uważane są za niekonstruktywne i naganne. Na rzecz większej swobody działania przyjęło się myślenie, że zasad powinno być możliwie jak najmniej, a jeśli społeczeństwo nie jest w stanie ich przestrzegać, należy te zasady zmienić. Również odmienny jest stosunek do młodych ludzi. Nie ocenia się ich na zasadzie zdobytego doświadczenia, a okazuje szacunek i pozytywne uczucia. Uczy się, by myśleli nieszablonowo i by przekraczali granice. Kreatywność, innowacyjność i niestandardowe myślenie uznawane są za umiejętności bardzo pozytywne i przydatne. Krajami, gdzie taka kultura funkcjonuje, są: Wielka Brytania, Indie, Malesja, Hong Kong czy Singapur. Przygotowując reklamę dla nacji z niskim stopniem unikania niepewności, warto wiedzieć, że w tych krajach bardzo dobrze odbierane jest parodiowanie różnego typu ekspertów. Nie przykładą się tak wysokiej wagi do szczegółowych i technicznych opisów prezentowanych w reklamach⁴⁰.

3.2.4. Dystans do władzy

Dystans do władzy związany jest ze stopniem społecznej akceptacji zróżnicowanych możliwości wpływania na innych⁴¹. Poszczególne kultury różnią się stopniem, w jaki mniej wpływowi członkowie społeczeństwa uznają, że władza nie jest równo dystrybuowana⁴². Dystans do władzy wpływa także na szybkość i hierarchię podejmowania decyzji. Polega ona na relacjach występujących między przełożonymi a podwładnymi i opiera się na istnieniu hierarchii, co wpływa na sposób i czas podejmowania decyzji⁴³. Różne podejścia do tego wymiaru mają znaczny wpływ na negocjacje międzykulturowe. To właśnie tutaj uwidaczniają się najbardziej różne systemy hierarchii i sposoby podejmowania decyzji.

W kulturach dużego dystansu do władzy uzasadnione są nierówności między ludźmi, co więcej, są one nawet pożądane. W kulturach tych ludzie uznają władzę za istotny składnik życia społecznego⁴⁴. Toleruje się nierówności, pozwalając jednocześnie na to, by tylko małe kręgi mogły mieć przywilej niezależności, reszta natomiast jest objęta literą prawa. Wytworzenie takich struktur sprawia, że często społeczeństwa te bazują na hierarchiach, w ramach których nie ma równości. W kulturach Bliskiego Wschodu panują również ściśle określone zasady dotyczące zakresu kompetencji podejmowania decyzji. Największą władzę mają najwyżsi rangą pracownicy, którzy często biorą udział w spotkaniach negocjacyjnych. Od drugiej strony negocjującej wymaga się wówczas negocjatorów

⁴⁰ M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, s. 169-170.

⁴¹ M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, za: M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, s. 43.

⁴² J. Mikułowski-Pomorski, op. cit., s. 293.

⁴³ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie...*, s. 149.

⁴⁴ M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, s. 43.

w tej samej randze oraz o podobnych kompetencjach decyzyjnych. Osobę, która jest zwierzchnikiem odbiera się jako odmienną od swoich podwładnych, a także w pewnym sensie nieosiągalną dla nich. W przypadku gdy popełniony zostanie błąd, to nie zwierzchnik ponosi odpowiedzialność, a zawsze osoby od niego zależne. Dzięki sprawowaniu władzy zyskuje się szereg przywilejów, a także dużą swobodę oceniania tego, co jest w mniemaniu rządzącego dobre, a co złe. Przykładami kultur dużego dystansu do władzy są: Gwatemala, Malezja, Meksyk, Arabia Saudyjska, Indonezja, Indie, Singapur, Hiszpania i Włochy.

Z kolei w kulturach, gdzie spotyka się mały dystans do władzy, wpływ na decyzję mają nie tylko osoby, które są najwyższe w hierarchii przedsiębiorstwa. Liczą się opinie wszystkich przedstawicieli, biorących udział w rozmowach. W tych kulturach uważa się także, że władza powinna być używana tam, gdzie ma do tego prawo, a wszelkie nierówności międzyludzkie powinny być zmniejszone. Osoby będące zwierzchnikami uważane są za starszych kolegów, a nie nieosiągalnych przedstawicieli innej klasy, jak to ma miejsce w kulturach z drugiego krańca tabeli. Przywiązuje się wagę do równego traktowania wszystkich osób, toteż oczekuje się, że ludzie u władzy będą zachowywać się skromnie i nie powinni eksponować swojego kierowniczego stanowiska. Jeśli dojdzie do popełnienia błędu, obwinia się za to system. Człowiek jest tutaj wspierany przez innych i dzięki współpracy między silnymi a słabymi ma szansę się rozwijać. Reprezentantami tej grupy są Austria, Izrael, Dania, Nowa Zelandia, Szwecja, Norwegia, Niemcy⁴⁵.

3.2.5. Orientacja na cele długo- lub krótkoterminowe

Ten wymiar nazwany został przez autora badań „dynamizmem konfucjańskim”. W rzeczywistości chodzi tutaj o umiejętność rozróżnienia między długo- i krótkookresowym nastawieniem w życiu⁴⁶. G. Hofstede twierdzi, że pewne kultury narodowe tworzą orientacje na czas osiągnięcia celów. Niektóre z nich są zorientowane na cele bliższe, a niektóre na cele dalsze.

Kultury zorientowane na cele bliskie oczekują szybkich rezultatów oraz natychmiastowych decyzji podczas negocjacji. Mają one także silne poczucie posiadania osobistego oparcia i stabilności. Przywiązują dużą wagę do tradycji, a także do wzajemnych grzeczności, pozdrowień i podarunków. Również tutaj funkcjonuje pojęcie chronienia własnej twarzy. Przedstawicielami tej grupy są m.in.: USA, Wielka Brytania, Kanada i Australia⁴⁷. Kultury o tej orientacji często nazywane są „kulturami kart kredytowych”, a hasła, którymi posługują się

⁴⁵ Zob.: <http://laofutze.wordpress.com/category/uncertainty-avoidance/> [6.05.2011].

⁴⁶ M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, s. 48.

⁴⁷ J. Mikułowski-Pomorski, op. cit., s. 305.

w reklamach, często zachęcają do natychmiastowej reakcji, jak slogany: „Nie czekaj!”, „Pośpiesz się!”⁴⁸.

Inne ujęcie temporalności wybierają kultury zorientowane na cele odległe. Kraje takie jak Japonia, Chiny, Indie czy Tajwan cechuje cierpliwość i oczekiwanie na powolne wyniki oraz gotowość do uległości, gdy trzeba osiągnąć cel. Mieszkańcy tych państw są uparci, jeśli chodzi o dążenie do celu, ale jednocześnie oszczędni w działaniu. Pośrednio wpływa na to kwestia ustanawiania relacji międzyludzkich na podstawie statusu i przestrzegania porządku, a także znajomości⁴⁹. Ważnym aspektem w reklamach skierowanych do odbiorców z krajów o celach długoterminowych jest budowanie zaufania do firmy. Dlatego często używa się formy tworzenia widowiska w reklamach i wykorzystuje elementy natury, m.in. kwiaty, liście, drzewa.

4. Podsumowanie

Kultura pełni znaczącą rolę w marketingu międzynarodowym. Omówiony w niniejszej pracy jej wpływ na reklamę jest aspektem najbardziej widocznym i odczuwalnym przez odbiorców. Język reklamy, gest, kolor i kształt to składniki, które muszą współgrać, być kulturowo jednorodne, żeby klient prawidłowo odczytał treść przekazu reklamowego. Każda kultura jest odrębnym środowiskiem, które, chcąc dobrze zrozumieć, trzeba szczegółowo przeanalizować. Wskazuje to na wielką potrzebę lokalnego dostosowywania przekazu reklamowego do potrzeb odbiorców pochodzących z różnych kręgów kulturowych. Reklama narzucająca określoną wizję świata, stworzoną na jednej półkuli, nie jest w stanie sprostać wszystkim wymaganiom klientów z drugiego końca świata, gdyż odmienna percepcja i proces poznawczy wpływają na ich zdolność odbioru i akceptacji reklamy.

Kulturowe uwarunkowania reklamy powiązane są z istnieniem wzorców i stereotypów. Zróżnicowane systemy wartości i zachowania oddziałują na umiejętność odekodowywania przekazów reklamowych, a co za tym idzie, na ich sukces lub porażkę na zagranicznych rynkach. Oczywiście jest, że nie chodzi o całkowitą zmianę wszystkich elementów np. gotowej reklamy, jednakże zaznaczenie faktu, że często wystarczy przetłumaczyć język sloganu na język narodowy, by zostać zrozumianym. Nie istnieją wartości uniwersalne, które można jednakowo i wszędzie prezentować odbiorcom przekazów reklamowych, w dodatku w taki sam sposób. Złożoność samej definicji kultury jest ogromna, a do tego każda orientacja kulturowa rozbija to zróżnicowanie na wiele elementów.

⁴⁸ M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, s. 171.

⁴⁹ J. Bolten, op. cit., s. 46.

Podziały i orientacje kulturowe to także kwestia wielości i dowolności wyboru dokonanego przez badacza. Autorka pracy oparła się na badaniach najbardziej znanych antropologów – G. Hofstede i E. Halla. Skupiając się na stworzonych przez nich klasyfikacjach kulturowych, można szczegółowiej opisać każdy z aspektów danej orientacji. Charakteryzując style krajów, nie można jednak mieć 100-procentowej pewności, że jest on wyłącznie kolektywistyczny albo indywidualistyczny. Każde z państw przechodzi wewnętrzne zmiany i podlega różnym uwarunkowaniom, które również w dobie postępującej globalizacji nieustająco się zmieniają. Można tu użyć metafory, że nic nie jest do końca białe ani czarne, jest wiele odcieni szarości. Tak też kraje i ich społeczeństwa potrafią być nie do końca określone co do sposobu, w jaki odbierają świat. Wiąże się to także z ciągle zmieniającymi się strukturami społeczeństw, gdyż wiadomo, że starsi i młodszy mają odmienne potrzeby i priorytety.

Mając wiele możliwości, znając elementy kultury i określając orientację, do jakiej należy dane społeczeństwo, osoby odpowiedzialne za reklamę powinny tworzyć jak najbardziej interesujące i dopasowane do oczekiwań konkretnych odbiorców reklamy. Niestety, co nadal zadziwia wielu specjalistów, istnieją liczne przykłady, które pokazują, że nawet największe firmy nie są w stanie poradzić sobie czasem z adaptacją do specyficznych wymagań danego rynku. Tworzy to obraz dziedziny, która będzie w przyszłości bardzo ważnym elementem gry rynkowej. Produkując obecnie mnóstwo identycznych produktów (substytuty), w końcu producenci zaczną przykładać bardzo dużą wagę nie tylko do tego, z czego i jak produkowany jest produkt, za ile można go sprzedać, ale i jak skutecznie jest lokalnie reklamowany.

Literatura

- Ahmed N., *Cross-cultural content analysis of advertising from United States and India*, Dissertation, University of Southern Mississippi, USA 2000.
- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2010.
- Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Bolten J., *Interkulturowa kompetencja*, WN UAM, Poznań 2006.
- Canter E., *Public relations*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2007.
- De Mooij M., *Convergence and divergence In consumer behavior: implications for global advertising*, „International Journal of Advertising” 2003, Vol. 22(2), http://scholar.google.pl/scholar?q=convergence+and+divergence+in+consumer+behaviour+marieke+de+mooij&hl=pl&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar [4.05.2011].
- Doliński D., *Psychologia reklamy*, Agencja Reklamowa Aida, Wrocław 1999.
- Düssel M., *Marketing w praktyce*, Wyd. ABC, Warszawa 2009.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Grzybczyk K., *Prawo reklamy*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004. <http://eu-alfa.fh-joanneum.at/cms/1/7468/> [4.05.2011].
- <http://laofutze.wordpress.com/category/uncertainty-avoidance/> [6.05.2011].

- <http://marketing.org.pl/index.php/go=2/act=2/aid=m45b76aec85b5d> [4.05.2011].
- <http://tomaszpohl.pl/pliki/motywy-kulturowe-i-historyczne-w-przekazach-reklamowych.pdf> [4.05.2011].
- <https://commons.georgetown.edu/blogs/isdyahoofellow/using-geert-hofstede-cultural-dimensions-to-study-social-media-usage-in-bric-countries/> [4.05.2011].
- Ignatowicz Z., *Mały poradnik farmaceutycznej reklamy*, „Brief” 2011, nr 2.
- Jabłoński M., *Reklama przyszłości będzie jak seks?*, „Brief” 2011, nr 2.
- Jabłoński W., *Kreowanie informacji*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Jędrzejewska K., *Podział mediów POE*, „Brief”, 2011, nr 1.
- Jędrzejewska K., *Własne możliwości i wyzwania*, „Brief” 2011, nr 2.
- Jerlicz E., *Wyjść poza plakat*, „Brief” 2011, nr 2.
- Kall J., *Reklama*, PWE, Warszawa 1998.
- Kisielewski A., *Sztuka i reklama. Relacje między sztuką i kulturą*, Wyd. Trans Humana, Białystok 1999.
- Kiszluk G., *Seks nigdy się nie skończy*, „Brief” 2011, nr 3.
- Klimkowska R., *Kulturowe uwarunkowania reklamy (na przykładzie reklamy samochodów)*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 664.
- Kotabe M., Helsen K., *Global Marketing Management*, Wiley, Phoenix 2004.
- Laszczak M., *Psychologia przekazu reklamowego*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Lewiński P.H., *Retoryka reklamy*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008.
- Lewis R.D., *When cultures collide: Leading across cultures*, Nicholas Brealey International, London 2006.
- Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010.
- Mikułowski-Pomorski J., *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Wyd. TAIWP, Kraków 2006.
- Nowacka A., Nowacki R., *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa 2009.
- Pincas S., Loiseau M., *Historia reklamy*, Taschen, Warszawa 2009.
- Prawo reklamy*, red. A.T. Filipek, Lubelskie Wydawnictwo Naukowe, Lublin 1998.
- Razmus W., *Irracjonalność w konsumpcji – dobro czy zło konieczne?*, „Brief” 2011, nr 2.
- Reynolds S., Valentine D., *Komunikacja międzykulturowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Romanowska K., *W co grają ludzie?*, „Coaching” 2010, nr 3.
- Sagan A., *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003.
- Schmitt B., Simonson A., *Estetyka w marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Słownik terminów literackich*, red. J. Sławiński, wyd. 2 poszerz. i popr., Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.
- Šmid W., *Zarządzanie reklamą w komunikacji medialnej*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, red. A. Pabian, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- Sutherland M., Sylvester A.K., *Reklama a umysł konsumenta*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Szczepanik R., *Nietypowe przypadki public relations*, Helion, Gliwice 2009.
- Wiedza o reklamie*, red. M. Siwiec, Wyd. Szkolne PWN, Warszawa – Bielsko-Biała 2010.
- Woźniczka J., *Efekty reklamy w systemie komunikacji marketingowej*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- www.epr.pl/reklama-na-cenzurowanym,pr-i-prawo,1219,1.html [6.05.2011].
- www.euroguidance.pl/publikacje/Doradztwo_zawodowe.pdf [6.05.2011].
- www.idmnet.pl/download/prace_magisterskie/arkadiusz_gawryluk.pdf [6.05.2011].
- Zawiśliński M., *Co z tym seksem?*, „Brief” 2011, nr 3.

Zawiśliński M., *Hazard zszedł do „podziemia”*, „Brief” 2011, nr 2.

Zawiśliński M., *Reklamowa prohibicja czy finansowe eldorado*, „Brief” 2011, nr 2.

Zawiślański M., *Z Szycem „na dziewczyny”*, „Brief” 2011, nr 3.

Cultural determinants of advertising

Abstract. Culture and the components of culture, such as language, values, religion, law and aesthetics, are elements that come together and differentiate cultures. The world does not contain one set of universal values that are the same for every human society. Proper structure of information transmission for one culture does not mean the same success in another. There are many ways to respond to things, events and incentives that are seemingly the same, but different cultural circles have a personalized vision of the shape of their world. The distinction between specific components allows us to understand the consumer from distant parts of the world. However, there are similarities between cultures that allow us to create profiles, called cultural orientations, in order to be more specific to the countries national style of ads.

The purpose of this paper is to present an important aspect of creating and adapting advertising to different cultural backgrounds. Culture plays a significant role in the proper formulation of advertising messages, which is why it is an important aspect in the creation of ads, and the subject of this paper. Among the many thousands of existing ads in different cultures, the author characterizes those most familiar to us, but which are still unlike one another because they are all from different cultures.

Keywords: culture, advertising, cultural differences, marketing, standardization, adaptation

MARCIN NOWAK

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Zastosowanie metody DEA do pomiaru efektywności gospodarowania środkami publicznymi na przykładzie wybranych urzędów skarbowych w województwie wielkopolskim

Streszczenie: W artykule dokonano analizy efektywności instytucji należących do polskiego sektora finansów publicznych z wykorzystaniem nieparametrycznej metody DEA (Data Envelopment Analysis). Instytucje publiczne poddawane są ciągłej presji profesjonalizacji oraz racjonalizacji zarządzania, której towarzyszą działania, mające na celu podniesienie ich skuteczności oraz efektywności. Uzdrawianie finansów publicznych poprzez zwrócenie uwagi na wymienione aspekty wiąże się z wprowadzaniem w życie zasad, określanych jako New Public Management (NPM). Zasady te, według których jednym z głównych filarów jest budżet zadaniowy, mają na celu zapewnienie przejrzystości i transparentności gospodarowania środkami publicznymi. Działania te stwarzają możliwości dokonywania wielu różnorodnych analiz o charakterze ilościowym. Celem artykułu jest dokonanie pomiaru efektywności wybranych urzędów skarbowych w województwie wielkopolskim za pomocą metody DEA.

Słowa kluczowe: metoda DEA, efektywność, urząd skarbowy, sektor finansów publicznych, gospodarowanie środkami publicznymi

1. Wprowadzenie

Kryzys finansowy, którego początki datuje się na rok 2007 odcisnął silne piętno na światowych rynkach kapitałowych. Pierwotny kryzys finansowy na przestrzeni kilku lat przekształcił się w ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy o charakterze systemowym, który występuje na wielu płaszczyznach funkcjonowania zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego.

Pomimo uniknięcia przez polską gospodarkę recesyjnych wyników głównych wskaźników makroekonomicznych w latach 2007-2012, opinia, że Polska jest odizolowana od światowych perturbacji gospodarczych wydaje się być niezasad-

na. Wiele analiz i prognoz wskazuje, że głównym rodzajem kryzysu, z jakim zmagać będzie się w niedalekiej przyszłości polska gospodarka, jest kryzys zadłużeniowy, czemu sprzyjają bardzo negatywne tendencje demograficzne. Taki stan rzeczy powoduje narastającą presję na efektywne gospodarowanie ograniczonymi środkami publicznymi.

Do głównych problemów sektora polskich finansów publicznych, które uwidoczniły się po 2007 r. zalicza się:

- bardzo wysoki deficyt sektora finansów publicznych,
- wysokie, a jednocześnie wzrastające zadłużenie sektora finansów publicznych,
- powszechne łamanie standardów wykonywania zadań publicznych,
- częste przypadki niegospodarnego wykorzystania środków publicznych wykazywane przez instytucje kontrolne¹.

Uzdrowienie polskich finansów publicznych wymaga zwiększenia efektywności gospodarowania dysponowanymi środkami, które odbywać może się poprzez realizację zasad, określanych jako NPM². Jednym z głównych narzędzi sprawnego zarządzania w odniesieniu do jednostek sektora finansów publicznych jest budżetowanie zadaniowe, zrywające z tradycyjnym sposobem budżetowania. Kluczową zaletą budżetu zadaniowego jest koncentracja na trzech istotnych w nowoczesnym zarządzaniu parametrach – racjonalności, efektywności oraz skuteczności gospodarowania środkami publicznymi. Archaiczny, stosowany dotąd sposób budżetowania, nie dostarczał decydentom odpowiednio przejrzystych informacji, na podstawie których można byłoby ocenić efektywność czy skuteczność wydatkowania środków publicznych³. Na rysunku 1 przedstawiono istotę procesu budżetowania zadaniowego⁴.

Z analizy przebiegu procesu budżetowania zadaniowego, przedstawionego na rysunku 1 wynika, że budżetowanie zadaniowe:

- sprzyja określeniu celów oraz monitorowaniu skuteczności ich realizacji,
- umożliwia hierarchizowanie wydatków oraz instrumentów oddziaływania według ich istotności,
- wymusza konieczność długofalowego podejścia do wydatkowania środków publicznych,
- pozwala określać poziom nakładów oraz efektów, umożliwiając tym samym pomiar efektywności,
- sprzyja przejrzystości wydatkowania środków publicznych, współpracy

¹ W. Misiąg, *Organizacja sektora finansów publicznych- niezbędne zmiany*, www.nik.gov.pl/plik/id,1564.pdf, s. 1. [12.06.2013].

² M. Kaczmarek, *Budżet zadaniowy jako sprawne narzędzie zarządzania finansami publicznymi*, uoo.univ.szczecin.pl/~marcink/index_pliki/pliki/publikacje/BZ1.pdf, s. 1 [10.07.2013].

³ E. Malinowska-Misiąg, W. Misiąg, *Finanse publiczne w Polsce*, Wyd. Prawnicze Lexis-Nexis, Warszawa 2007, s. 77.

⁴ *Budżet zadaniowy. Racjonalność, przejrzystość, skuteczność. Metodyka*, Departament Budżetu Zadaniowego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2006, s. 3.

Kontrola zarządcza stanowi szczególnie ważny instrument zarządzania finansami publicznymi w obliczu nasilającej się decentralizacji (wzmacnia jednocześnie konieczność badania efektywności i skuteczności gospodarowania środkami publicznymi⁷), polegającej na samoograniczeniu się władz centralnych państwa na rzecz innych podmiotów publicznych, w zakresie:

- wykonywania zadań publicznych,
- dysponowania majątkiem publicznym,
- gospodarowania środkami publicznymi (dochodami, przychodami, wydatkami i rozchodami)⁸.

Jako że jednostki sektora finansów publicznych nie podlegają presji związanej z funkcjonowaniem w konkurencyjnym otoczeniu, pomiar ich efektywności jest utrudniony. Substytutem konkurencyjności w odniesieniu do instytucji wydatkujących środki publiczne może być jednak analiza, opierająca się na *benchmarkingu*, która wskazuje najbardziej efektywne jednostki w instytucjach danej kategorii⁹. Zarówno budżet zadaniowy, jak i rozwinięty system kontroli zarządczej stwarzają możliwości dokonywania różnorodnych analiz efektywności o charakterze ilościowym. Celem artykułu jest dokonanie pomiaru efektywności wybranych urzędów skarbowych w województwie wielkopolskim. Zrealizowanie założonego celu artykułu zostało osiągnięte za pomocą jednej z metod ilościowych, jaką jest metoda DEA.

2. Istota metody DEA

Metoda pomiaru efektywności względnej DEA, zaproponowana w 1978 r. przez Charnesa, Coopera i Rhodesa stanowi bardzo przydatne i coraz częściej stosowane narzędzie w badaniach nad efektywnością działania instytucji, należących do sektora finansów publicznych oraz instytucji działających *non-profit*¹⁰. Użyteczność stosowania metody DEA potwierdza liczba ponad 3 tys. badaczy, którzy tylko do roku 2001 opublikowali około 2 tys. artykułów i monografii¹¹. Liczba artykułów na temat metody DEA w roku 2008 przekroczyła liczbę 4 tys.¹²

⁷ B. Karbownik, G. Kula, *Efektywność sektora publicznego na poziomie samorządu lokalnego*, „Materiały i Studia” z. 242, NBP, Departament Edukacji i Wydawnictw, Warszawa 2009, s. 6.

⁸ G. Krasowska-Walczak, *Decentralizacja finansów publicznych*, w: *Finanse publiczne. Teoria i zastosowanie*, red. W. Ziółkowska, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2012, s. 226.

⁹ J. Nazarko i in., *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2008, nr 4, s. 90.

¹⁰ H. Sherman, J. Zhu, *Service Productivity Management. Improving Service Performance using Data Envelopment Analysis (DEA)*, Springer, Boston 2006, s. 49.

¹¹ R. Samuel Sale, M. Lair Sale, *Data Envelopment Analysis: A Primer for Novice Users and Students at all Levels*, Academic and Business Research Institute Conference in Orlando, Florida 2009.

¹² A. Szuwarzyński, *Pomiar efektywności działalności badawczej jednostek organizacyjnych wydziału*, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 4 (26), s. 114.

Początki badań nad efektywnością podmiotów gospodarczych związane są z XIX-wiecznymi pracami włoskiego ekonomisty Vilfredo Pareto¹³. Głównym wnioskiem, płynącym z jego badań jest stwierdzenie, że „warunki efektywności są spełnione tylko wtedy, gdy nie można zwiększyć użyteczności jednej osoby, nie obniżając jednocześnie użyteczności kogoś innego”¹⁴. Podejście zaproponowane przez Pareto umożliwiło dokonanie oceny, czy dany podmiot jest efektywny, czy nieefektywny (w sensie formuły Pareto), ale nie umożliwiło pomiaru skali efektywności. Podwaliny pod powstanie metody DEA wiążą się jednak z pracami Gérarda Debreu (1951) i M.J. Farrell (1957), którzy zaproponowali pojęcie efektywności technicznej, będącej relacją pomiędzy produktywnością danego obiektu i produktywności obiektu najbardziej efektywnego¹⁵. Produktywność rozumiana jest jako stosunek pojedynczego efektu do pojedynczego nakładu.

$$p = \frac{Y}{X}$$

gdzie:

- p – produktywność,
- Y – pojedynczy efekt,
- X – pojedynczy nakład.

Zasadniczą wadą stosowania efektywności Debreu – Farrell jest jej niedostosowanie do skomplikowanej rzeczywistości gospodarczej. W nowoczesnym ujęciu zarządzania organizację postrzega się jako skomplikowany system, a poszczególne jej elementy rozpatruje się w sposób procesowy. Oznacza to, że z wielu nakładów uzyskuje się wiele efektów, co uniemożliwia przyporządkowanie pojedynczemu nakładowi pojedynczego efektu. Stosowanie efektywności technicznej w sensie Debreu – Farrela wymagałoby znajomości zależności funkcyjnej pomiędzy danym nakładem a pojedynczym efektem.

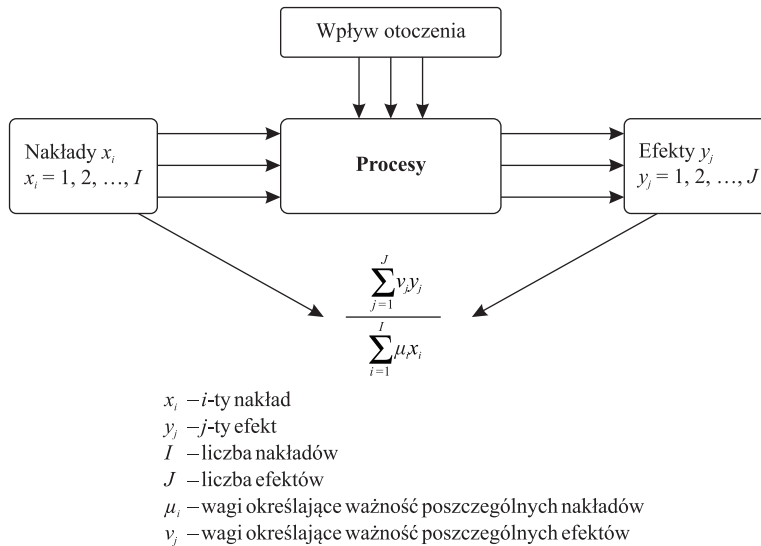
Charnes, Cooper i Rhodes zaproponowali metodę, która pozwala mierzyć efektywność w wielowymiarowej rzeczywistości procesowej, w której efektywność stanowi stosunek ważonej sumy efektów do ważonej sumy nakładów (rys. 2).

Badanie efektywności z użyciem metody DEA odbywa się na określonym zbiorze obiektów decyzyjnych, zwanych DMU (*Decision Making Units*) za pomocą danych empirycznych. W ramach danej grupy obiektów możliwe jest odszukanie takiego DMU, który cechować będzie się największą efektywnością,

¹³ W.W. Cooper, L. M. Seiford, J. Zhu, *Data Envelopment Analysis. History, Models and Interpretations*, w: *Handbook on Data Envelopment Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2004, s. 3.

¹⁴ A. Kucharski, *Metoda DEA w ocenie efektywności gospodarczej*, Wyd. Katedry Badań Operacyjnych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 3.

¹⁵ R. Kosmański, *Konwergencja i nierówności regionalne w Polsce w świetle metody DEA*, rozprawa doktorska, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 67.



Rysunek 2. Produktywność procesów

Źródło: J. Nazarko i in., *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2008, nr 4, s. 91.

wyznaczającą *benchmark* dla pozostałych obiektów z badanej grupy. Dzięki stosowaniu metodologii metody DEA możliwe jest zatem pominięcie wyznaczania wag poszczególnych nakładów oraz efektów, a także zależności funkcyjnych między nimi. Zatem jedną z konstytutywnych cech metody DEA jest jej nieparametryczność¹⁶.

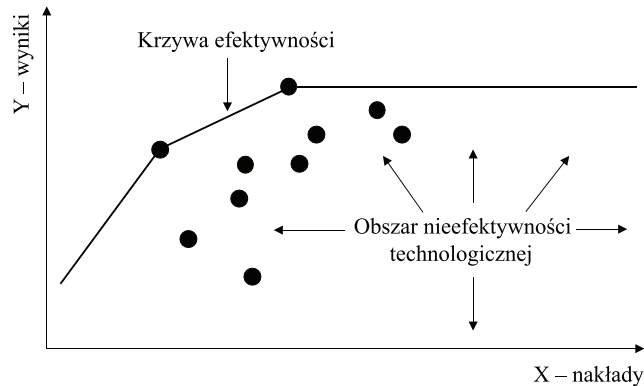
Obiektowi, dla którego wyznaczy się najwyższą efektywność w określonym zbiorze danych, przypisuje się optymalny współczynnik, równy 100%. Wartość ta oznacza, że pozostałe obiekty nie mogą poprawić parametrów poszczególnych wyjść lub wejść bez pogorszenia innych nakładów¹⁷. Efektywność pozostałych DMU wyznacza się przez jego relacje do *benchmarku*. Obiekty, które wykazują najwyższe wskaźniki efektywności wyznaczają tzw. krzywą efektywności, przedstawioną na wykresie¹⁸. Obiekty, które znajdują się pod krzywą efektywności, są technologicznie nieefektywne, a ich współczynnik efektywności zawiera się w przedziale (0; 1).

¹⁶ C. Ray Subhash, *Data Envelopment Analysis. Theory and Techniques for Economics and Operations Research*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 2.

¹⁷ A. Szuwarzyński, *Pomiar efektywności działalności badawczej jednostek organizacyjnych wydziału*, „Problemy Zarządzania” 2009, vol 7, nr 4 (26), s. 114.

¹⁸ A. Feruś, *Zastosowanie metody DEA do określenia poziomu ryzyka kredytowego przedsiębiorstw*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 7, s. 46.

Wykres 1. Krzywa efektywności



Źródło: A. Feruś, *Zastosowanie metody DEA do określenia poziomu ryzyka kredytowego przedsiębiorstw*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 7, s. 46.

DEA jest metodą nieparametryczną, stosowaną równolegle do pozostałych metod badania efektywności, takich jak metody wskaźnikowe czy parametryczne¹⁹. Do głównych zalet stosowania metody DEA zalicza się²⁰:

- możliwość oceny efektywności obiektów, charakteryzujących się wieloma nakładami oraz wieloma wynikami,
- stosowanie metody DEA nie jest uzależnione od posiadania szczegółowych rodzajów informacji, jak ma to miejsce w wielu innych metodach,
- zarówno nakłady, jak i efekty nie muszą być wyrażone w jednostkach pieniężnych.

Metoda DEA posiada jednocześnie wady, do których zaliczyć można:

- dużą wrażliwość na nietypowe parametry obiektów, uznanych za efektywne, co w znaczny sposób wypaczać może wyniki analizy,
- redundancje obiektów uznanych za efektywne,
- względny charakter efektywności badanych podmiotów.

Dzięki charakterystycznym zaletom nieparametrycznej metody DEA jest ona powszechnie stosowana do analizy względnej efektywności wielu podmiotów zarówno z obszaru prywatnego, jak i publicznego. Dokonując analizy, należy jednak mieć na uwadze ograniczenia, jakie niesie ze sobą DEA, szczególnie w zakresie doboru nakładów i efektów oraz redundantności liczby obiektów w pełni efektywnych.

¹⁹ B. Guzik, *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, s. 19.

²⁰ Ibidem, s. 29.

3. Ustalenie efektywności wybranych urzędów skarbowych w województwie wielkopolskim za pomocą metody DEA

Na podstawie właściwego Rozporządzenia Ministra Finansów urzędy skarbowe są jednostkami organizacyjnymi, obsługującymi naczelników urzędów skarbowych, prowadzącymi gospodarkę finansową jako samodzielnie bilansujące się jednostki budżetowe²¹. W ramach prac nad poprawą efektywności i skuteczności przeprowadza się różnego rodzaju analizy, realizowane zarówno przez instytucje publiczne, jak i prywatne²² – najczęściej o charakterze parametrycznym lub oceny punktowej.

Efektywność każdej organizacji, w tym również urzędów skarbowych, rozpatrywać można wielopłaszczyznowo, co wynika z różnorodności celów, jakie realizują poszczególne instytucje. I tak, do analizy badanych urzędów skarbowych zaproponowano trzy obszary efektywności:

- 1) wykorzystania środków trwałych,
- 2) poboru środków finansowych w wyniku kontroli,
- 3) czasu trwania postępowania podatkowego.

Przedstawiony dobór obszarów efektywności działalności urzędów skarbowych ma charakter autorski, który podyktowany był:

– próbą wskazania na występowanie zróżnicowania płaszczyzn efektywności w działalności urzędów skarbowych. Wzięto zatem pod uwagę zarówno efektywność gospodarowania posiadanymi środkami trwałymi, efektywność poboru środków finansowych, jak i efektywność odnoszącą się do czasu trwania postępowania podatkowego,

– dostępem do danych źródłowych, publikowanych w ramach sprawozdawczości z prowadzonej kontroli zarządczej, jak również Głównego Urzędu Statystycznego (Bank Danych Lokalnych) oraz rankingu efektywności urzędów skarbowych, prowadzanego cyklicznie przez „Rzeczpospolitą”.

Jednym z kluczowych elementów pomiaru efektywności metodą DEA jest zdefiniowanie nakładów oraz efektów, umożliwiających realizację założonych celów. W tabeli 1 zestawiono wyselekcjonowane cele urzędów skarbowych z przyporządkowanymi im nakładami oraz efektami.

W celu zredukowania błędów poszczególnych urzędów wynikających z efektu skali, dokonano podziału badanych obiektów na średnie oraz małe urzędy skarbowe. Do pomiarów efektywności użyto dodatku Solver zawartego w programie Excel.

²¹ Rozdział I ust. 1 i 2 zarządzenia nr 39 Ministra Finansów z dnia 21 września 2010 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów, Dz. Urz. Ministerstwa Finansów, nr 10, poz. 45.

²² Publikacje Najwyższej Izby Kontroli oraz rankingi urzędów skarbowych prowadzone przez „Dziennik Gazetę Prawną”.

Tabela 1. Dobór nakładów i efektów poszczególnych obszarów efektywności urzędów skarbowych w województwie wielkopolskim

Efektywność	Nakłady	Efekty
Wykorzystanie środków trwałych	– wartość posiadanych środków trwałych (w zł)	– liczba zaewidencjonowanych deklaracji na pracownika – liczba dni potrzebnych na wprowadzenie deklaracji do systemu
Pobór środków finansowych w wyniku kontroli	– liczba ludności wg właściwości miejscowej – przeciętne miesięczne wynagrodzenie ludności brutto (w zł)	– kwoty ściągnięte w wyniku kontroli (w zł)
Czas trwania postępowania podatkowego	– liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą wg sekcji PKD 2007 – liczba osób prawnych i jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej wg sekcji PKD 2007	– liczba dni upływających od zakończenia kontroli do wszczęcia postępowania (w pkt) – liczba dni od wszczęcia postępowania podatkowego do wydania decyzji (w pkt)

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 zestawiono wybrane urzędy skarbowe województwa wielkopolskiego z przyporządkowanymi im nakładami oraz efektami na podstawie ogólnodostępnych danych zaczerpniętych z Izby Skarbowej w Poznaniu, GUS oraz „Dziennika Gazety Prawnej”²³.

Pierwszym obszarem działalności urzędów skarbowych, z powodu którego dokonano analizy efektywności, było wykorzystanie środków trwałych. Powodem zwrócenia uwagi na tę sferę funkcjonowania badanych jednostek budżetowych jest pomijanie zasobów materialnych jako istotnego zasobu w dostępnych rankingach efektywności. Jest to szczególnie ważne w kontekście wdrażania New Public Management, którego początków dopatrywać się można w koncepcji Lean Management (LM), zgodnie z którą wskazane jest optymalizowanie kosztów stałych przedsiębiorstw, również tych dotyczących posiadanej bazy materialnej.

Jako nakład zdefiniowano w tym przypadku środki trwałe wyrażone w złotych, które podane są do publicznej wiadomości w ramach funkcjonowania Biura Informacji Publicznej (BIP). Jako efekty wybrano liczbę zaewidencjonowanych

²³ Izba Skarbowa w Poznaniu: www.is.poznan.pl/bip/ [15.07.2013]; Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych: www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.07.2013]; *Ranking efektywności urzędów skarbowych*, „Dziennik Gazeta Prawna”: www.prawo.rp.pl/artukul/783263.html#1 [15.07.2013].

Tabela 2. Zestaw zmiennych wykorzystanych w badaniu efektywności wykorzystania środków publicznych przez wybrane urzędy skarbowe w województwie wielkopolskim

lp.	Urząd skarbowy	Liczba ludności wg właściwości miejscowej	Przeciętne miesięczne wymagrodzenie brutto ludności (w zł)	Wartość posiadanych środków trwałych (w zł)	Liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą wg sekcji PKD (2007)	Liczba osób prawnych i jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej wg sekcji PKD (2007)	Kwoty ściągnięte w wyniku kontroli (w zł)	Liczba zaawidencjonowanych deklaracji na pracownika	Liczba dni potrzebnych na wprowadzenie deklaracji do systemu (w pkt)	Liczba dni upływających od zakończenia kontroli do wszczęcia postępowania (w pkt)	Liczba dni od wszczęcia postępowania podatkowego do wydania decyzji (w pkt)	Wielkość urzędu skarbowego
1	Chodzież	47 816	2860,30	966 689,54	3 298	885	232 970,30	2335,7	7	5	8	małe
2	Czarnków	88 187	3009,40	236 540,91	5 244	1599	1 189 737,40	2412,7	7	7	8	średnie
3	Gniezno	144 660	2874,23	9 909 715,98	11 956	3099	5 234 437,00	2773,1	9	4	4	średnie
4	Gostyń	76 256	3004,76	2 015 043,12	5 544	1369	751 167,00	2340,3	8	9	9	średnie
5	Grodzisk Wlkp.	50 863	2639,86	2 647 257,19	3 753	859	107 506,00	2505,5	7	8	9	małe
6	Jarocin	71 643	2547,56	956 808,82	4 609	1303	375 497,60	2643,1	7	7	9	średnie
7	Kępno	56 455	2224,07	1 552 451,38	4 493	1111	874 329,00	2348,8	5	8	9	małe
8	Kościan	78 843	2855,66	5 898 155,12	6 073	1570	2 175 179,00	2656,3	9	7	4	średnie
9	Krotoszyn	78 137	2635,10	7 389 931,52	4 841	1348	948 921,00	2558,5	8	6	9	średnie
10	Międzybóch	37 107	2790,82	44 410,64	2 570	907	56 197,00	2612,5	3	3	9	małe
11	Nowy Tomyśl	74 036	3038,62	1 315 049,22	5 903	1833	757 072,30	2407,7	6	9	7	średnie
12	Oborniki	59 017	3031,88	161 282,11	4 900	1227	465 910,00	2551,9	6	9	7	małe
13	Ostrzeszów	55 377	2875,32	5 093 893,87	4 145	910	287 748,00	2385,4	8	8	9	małe
15	Pleszew	63 355	2722,15	2 653 662,56	4 277	1212	586 215,30	2373,1	6	6	7	małe
16	Rawicz	60 423	2574,75	1 074 219,75	3 828	1127	900 139,90	2468,3	9	9	9	małe

17	Stupca	59 754	2783,93	170 872,16	3 977	884	393 542,00	2422,3	7	9	9	male
18	Szamotuły	89 315	3268,61	2 628 944,28	6 529	1841	3 190 654,00	3330,3	0	4	5	średnie
19	Śrem	60 791	2893,71	1 201 932,41	4 830	1309	1 174 313,10	2790,1	7	9	9	male
20	Środa Wlkp.	56 653	3195,94	2 186 338,40	3 974	1178	1 412 192,70	2707,2	7	7	8	male
21	Turek	84 630	2958,85	732 209,17	4 628	1123	402 280,00	2791,8	4	8	6	średnie
22	Wągrowiec	69 775	2897,22	630 112,26	4 859	1031	521 564,00	2790,8	7	6	7	średnie
23	Wolsztyn	56 693	2594,94	1 538 953,64	5 160	1137	434 632,00	2751,4	6	8	8	male
24	Września	76 453	2816,34	2 473 468,54	6 333	1716	264 885,90	3088,1	8	6	0	średnie
25	Złotów	70 272	2788,01	3 069 876,47	3 548	1195	642 875,00	2370,3	7	6	5	średnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Izba Skarbowa w Poznaniu, www.is.poznan.pl/bip/ [15.07.2013]; Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.07.2013], *Ranking efektywności urzędów skarbowych*, „Dziennik Gazeta Prawna”: www.prawo.rp.pl/artukul/783263.html#1 [15.07.2013].

deklaracji na pracownika oraz liczbę dni potrzebną na wprowadzenie deklaracji do systemu, wyrażoną w punktach (pkt).

Pomiar efektywności, w której nakłady i efekty mają różne miana, możliwy jest właśnie dzięki zastosowaniu nieparametrycznej metody DEA, która pozwala zestawiać ze sobą wielkości zarówno wyrażone w złotych, punktach czy wielkości bezjednostkowe. Dzieje się tak dlatego, że metoda DEA jest metodą benchmarkingową.

Wyniki pomiarów efektywności dla wybranych urzędów skarbowych w Wielkopolsce o średniej wielkości, mierzonej zatrudnieniem, przedstawiono w tabeli 3. W przedstawionym zestawieniu za najbardziej efektywny urząd skarbowy uznano US w Czarnkowie, w przypadku którego wartość współczynnika efektywności wyniosła 1. Kolejnymi, najbardziej efektywnymi urzędami skarbowymi, charakteryzującymi się współczynnikami efektywności powyżej 0,2 okazały się US w Wągrowcu (0,4342), US w Turku (0,3738) oraz US w Jarocinie (0,2708). Najgorzej w powyższym zestawieniu wypadły: US w Kościanie (0,0516), US w Krotoszynie (0,0366) oraz US w Gnieźnie (0,0307).

W przypadku pomiaru efektywności pod kątem wykorzystania środków trwałych najlepszymi okazały się urzędy charakteryzujące się względnie najniższymi wartościami środków trwałych, będącymi w ich dyspozycji. Wynika to z faktu, że różnice pomiędzy liczbą dni potrzebną na wprowadzenie deklaracji do systemu w większości badanych urzędów skarbowych sięgają kilkadziesiątu

Tabela 3. Efektywność wykorzystania środków trwałych przez urzędy skarbowe średniej wielkości w województwie wielkopolskim w roku 2012

Ranking	Efektywność	Urząd skarbowy
1	1,0000	US Czarnków
2	0,4342	US Wągrowiec
3	0,3738	US Turek
4	0,2708	US Jarocin
5	0,1795	US Nowy Tomyśl
6	0,1342	US Gostyń
7	0,1242	US Szamotuły
8	0,1224	US Września
9	0,0771	US Złotów
10	0,0516	US Kościan
11	0,0366	US Krotoszyn
12	0,0307	US Gniezno

Źródło: opracowanie własne.

procent, a w przypadku liczby zaewidencjonowanych deklaracji przypadającej na pracownika urzędu rozpiętość pomiędzy urzędami, które wykazują skrajne wartości wynosi nawet 40%. Zatem kluczowym kryterium stają się posiadane środki trwałe. Wydawać by się mogło, że ten obszar analizy nie przyniesie wyników, które zobrazują w sposób adekwatny efektywność wykorzystania środków trwałych, ale skoro założone efekty w przypadku najmniej efektywnego US (Gniezno) są lepsze nawet o kilkaset procent od najbardziej efektywnego US (Czarnków), a jego nakłady są większe – niemal 42-krotnie, to postawić można pytanie o zasadność posiadania tak znacznych zasobów materialnych. Wniosek płynący z analizy wskazuje, że uprawnione jest stwierdzenie, iż przy rosnącej liniowo bazie materialnej urzędu, jego efektywność wykorzystania środków trwałych nie rośnie w takim samym postępie i może prowadzić do rewizji założeń co do sensowności posiadania tak znacznego majątku (głównie trwałego).

W przypadku małych Urzędów Skarbowych za najbardziej efektywny uznano US w Międzzychodzie, którego współczynnik efektywności wyniósł 1 (tab. 4). Do najlepszych urzędów w ramach tego samego zestawienia zaliczono również US w Słupcy (0,6064), US w Obornikach (0,5507) oraz US w Rawiczu (0,1240). Zestawienie wyników Do urzędów, które wykazały się najgorszą efektywnością zaliczają się: US w Środzie Wielkopolskiej (0,0474), US w Grodzisku Wielkopolskim (0,0391), US w Pleszewie (0,0335) oraz US w Ostrzeszowie (0,0232). W przypadku pomiarów tej grupy US zauważono tendencje analogiczne do gru-

Tabela 4. Efektywność wykorzystania środków trwałych przez urzędy skarbowe małej wielkości w województwie wielkopolskim w roku 2012

Ranking	Efektywność	Urząd skarbowy
1	1,0000	US Międzzychód
2	0,6064	US Słupca
3	0,5507	US Oborniki
4	0,1240	US Rawicz
5	0,1072	US Chodzież
6	0,0862	US Śrem
7	0,0577	US Wolsztyn
8	0,0477	US Kępno
9	0,0474	US Środa Wlkp.
10	0,0391	US Grodzisk Wlkp.
11	0,0335	US Pleszew
12	0,0232	US Ostrzeszów

Źródło: opracowanie własne.

py średnich urzędów skarbowych, w której to za najbardziej efektywne urzędy uznano te jednostki, które mają najmniejsze nominalnie środki trwałe.

Kolejnym badanym obszarem efektywności funkcjonowania urzędów skarbowych jest sprawność poboru środków finansowych w wyniku kontroli. W ramach jej pomiaru nakłady zdefiniowano przez liczbę ludności według lokalizacji terytorialnej oraz przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto na obszarze objętym działaniem urzędu. Zmienne te odzwierciedlają potencjał ludzki na danym terenie. Im większa liczba ludności oraz jej wynagrodzenie brutto, tym należałoby oczekiwać wyższych kwot, które urzędy uzyskują w wyniku prowadzonych kontroli. Efekty, rozumiane wprost, stanowią kwoty ściągnięte w wyniku kontroli.

Pomiary efektywności dla wybranych urzędów skarbowych średniej wielkości w Wielkopolsce przedstawiono w tabeli 5. Za najbardziej efektywny urząd skarbowy w zakresie ściąganych kwot w wyniku kontroli uznany został US w Gnieźnie, który osiągnął współczynnik efektywności równy 1. Do urzędów charakteryzujących się wysokim współczynnikiem w ramach tego kryterium efektywności zaliczyć należy US w Szamotułach (0,9873) oraz US w Kościanie (0,7624). Natomiast do urzędów, które uzyskały najniższe wyniki współczynnika efektywności zaliczyć należy US w Jarocinie (0,1448), US w Turku (0,1314) oraz US we Wrześni (0,0958). Wyniki analizy efektywności w zakresie ściąganych środków finansowych w wyniku kontroli przynoszą niemal odwrotne rezultaty

Tabela 5. Efektywność w zakresie ściąganych kwot w wyniku kontroli przez urzędy skarbowe średniej wielkości w województwie wielkopolskim w roku 2012

Ranking	Efektywność	Urząd skarbowy
1	1,0000	US Gniezno
2	0,9873	US Szamotuły
3	0,7624	US Kościan
4	0,3728	US Czarnków
5	0,3356	US Krotoszyn
6	0,2826	US Nowy Tomyśl
7	0,2722	US Gostyń
8	0,2528	US Złotów
9	0,2066	US Wągrowiec
10	0,1448	US Jarocin
11	0,1314	US Turek
12	0,0958	US Września

Źródło: opracowanie własne.

aniżeli w obszarze efektywności środków trwałych. Urzędy, które w pierwszym obszarze efektywności uzyskały czołowe lokaty (Wągrowiec, Jarocin, Turek), w zakresie ściągalności kwot w wyniku kontroli, znajdują się najniżej w rankingu. Analiza zebranych danych pozwala wnioskować, że kluczowym aspektem, który wpływa na badaną efektywność są efekty, zdefiniowane jako kwoty ściągnięte w wyniku kontroli. Najwyższe lokaty w rankingu uzyskały te urzędy, którym udało się zgromadzić najwyższe kwoty. Liczba osób, które podlegają administracyjnie pod US w Gnieźnie jest bowiem przeciętnie dwukrotnie wyższa niż w pozostałych urzędach, a kwoty, które ściąga urząd są niemal 4-krotnie większe od średniej dla wszystkich badanych urzędów. Zarobki ludności objętej działaniem poszczególnych urzędów skarbowych różnią się maksymalnie o ok. 10%, zatem wpływ wysokości zarobków ludności na efektywność urzędów skarbowych jest nieznaczny.

Jednym z nielicznych urzędów, którego efektywność w dwóch dotychczas badanych obszarach nie jest silnie spolaryzowana jest US w Czarnkowie. Zajął on bowiem pierwsze miejsce w rankingu efektywności wykorzystania środków trwałych oraz czwarte miejsce w zakresie efektywności kwot ściąganych w wyniku kontroli. Wskazuje to jednocześnie, że niezwykle trudne staje się osiągnięcie wysokich współczynników efektywności w tak odmiennych obszarach. Dodatkowo okazuje się, że badanie efektywności danej instytucji tylko pod kątem jednego kryterium, może doprowadzić do wyników całkowicie rozbieżnych

Tabela 6. Efektywność w zakresie ściąganych kwot w wyniku kontroli przez urzędy skarbowe małej wielkości w województwie wielkopolskim w roku 2012

Ranking	Efektywność	Urząd skarbowy
1	1,0000	US Środa Wlkp.
2	0,9184	US Śrem
3	0,8897	US Kępno
4	0,7912	US Rawicz
5	0,4874	US Pleszew
6	0,3791	US Wolsztyn
7	0,3478	US Oborniki
8	0,3199	US Słupca
9	0,2265	US Ostrzeszów
10	0,1955	US Chodzież
11	0,0922	US Grodzisk Wlkp.
12	0,0608	US Międzychód

Źródło: opracowanie własne.

z rzeczywistością. Kluczowe staje się pytanie, w jaki sposób osiąganie optymalnej efektywności w danym obszarze działalności określonego podmiotu wpływa na inne obszary oraz czy niektóre cele działalności gospodarczej nie wykluczają się wzajemnie.

Za najbardziej efektywny urząd skarbowy w zakresie ściągania środków finansowych w wyniku kontroli w grupie małych urzędów uznany został US w Środzie Wielkopolskiej, któremu przypisano współczynnik efektywności równy jedności. Do urzędów, które osiągnęły w tym zakresie najwyższą efektywność zaliczyć należy US w Śremie (0,9184), US w Kępnie (0,8897) oraz US w Rawiczu (0,7912). Za urzędy najmniej efektywne można z kolei uznać US w Chodzieży (0,1955), US w Grodzisku Wielkopolskim (0,0922) oraz US w Międzychodzie (0,0608). Wyniki zebrano w tabeli 6. W odniesieniu do małych urzędów skarbowych zaobserwować można podobne tendencje do tych, mających miejsce w grupie średnich urzędów. Dotyczy to polaryzacji efektywności w zakresie dwóch, badanych dotychczas obszarów efektywności. Urząd Skarbowy w Międzychodzie, który uznany został za najbardziej efektywny pod kątem wykorzystania środków trwałych jest najmniej efektywny pod kątem kwot ściąganych w wyniku kontroli. Również w tej grupie udało się jednak dostrzec urząd, który osiąga czołowe lokaty w obu rankingach – US w Rawiczu, co pokazuje, że możliwe jest pogodzenie efektywności obsługi administracyjnej klientów urzędu (liczba zaewidencjonowanych deklaracji na pracownika oraz liczba dni potrzebnych na wprowadzenie deklaracji do systemu) oraz działalności opartej na kontroli podatników.

Zestawienie efektywności tych dwóch obszarów jest, w ocenie autora niniejszego opracowania, kluczowe dla oceny ogólnej efektywności, gdyż działania zmierzające do uzyskania wysokich wyników w obu kategoriach wymagają aktywnej pracy urzędników, którzy optymalnie muszą dzielić swój czas pracy na realizowanie różnorodnych działań. Poświęcenie się zatem obsłudze administracyjnej odbija się bowiem na efektywności działań kontrolnych, a z kolei przykładanie dużej wagi do działań kontrolnych powoduje niedociągnięcia w zakresie obsługi klientów urzędu oraz prac administracyjnych.

Trzecim obszarem działalności urzędów skarbowych, który poddany został ocenie, jest postępowanie podatkowe. Za nakłady w tym kryterium efektywności przyjęto liczbę osób fizycznych, prowadzących działalność gospodarczą oraz osoby prawne i jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, funkcjonujące na terenie objętym działalnością danego urzędu skarbowego. Jako efekty przyjęto natomiast liczbę dni upływających od zakończenia kontroli do wszczęcia postępowania (przyporządkowano im punkty w skali 0-10) oraz liczbę dni od wszczęcia postępowania podatkowego do wydania decyzji (również przyporządkowano im punktację w skali 0-10). Pomiary efektywności dla wybranych urzędów skarbowych średniej wielkości w Wielkopolsce przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Efektywność w zakresie postępowania podatkowego przez urzędy skarbowe średniej wielkości w województwie wielkopolskim w roku 2012

Ranking	Efektywność	Urząd skarbowy
1	1,0000	US Gostyń
2	1,0000	US Jarocin
3	1,0000	US Turek
4	1,0000	US Wągrowiec
5	0,9993	US Złotów
6	0,9666	US Krotoszyn
7	0,8883	US Nowy Tomyśl
8	0,8505	US Czarnków
9	0,6668	US Kościan
10	0,5481	US Września
11	0,4001	US Szamotuły
12	0,2060	US Gniezno

Źródło: opracowanie własne.

Za najefektywniejsze urzędy w tej kategorii uznane zostały US w Gostyniu, Jarocinie, Turku oraz Wągrowcu, którym przypisano współczynnik efektywności równy 1. Najmniej efektywnymi urzędami zostały US we Wrześni (0,5481), US w Szamotułach (0,4001) oraz US w Gnieźnie (0,2060).

Urzędy, które zajęły czołowe lokaty, charakteryzowały się najwyższymi ocenami punktowymi, odpowiadającymi możliwie najkrótszym terminom, związanym z postępowaniem podatkowym, toczącym się wobec podmiotów, działających na ich terenie. Jedyny urząd, który dysponował zdecydowanie najwyższym poziomem nakładów, które zdefiniowano wcześniej, US w Gnieźnie, cechował się jednocześnie najgorszą oceną w zakresie efektów. Jednak generalizacja, że urzędy obejmujące największą liczbę osób prowadzącą działalność, cechują się zdecydowanie najdłuższymi terminami w zakresie postępowania podatkowego, wydaje się być nieuzasadniona. Przykładem, który to obrazuje, może być US w Nowym Tomyślu, który osiągnął bardzo wysoką ocenę efektywności (0,8883), jednocześnie mając na terenie swego działania znaczną liczbę osób prowadzących działalność gospodarczą.

Za najbardziej efektywne wśród małych urzędów skarbowych – pod względem postępowania podatkowego – uznane zostały US w Grodzisku Wielkopolskim, Międzychodzie, Rawiczu oraz Słupcy, którym przypisano współczynnik efektywności równy 1. Wyniki prezentuje tabela 8. Za najmniej efektywne uznano natomiast US w Obornikach (0,7995), US w Wolsztynie (0,6911) oraz

Tabela 8. Efektywność w zakresie postępowania podatkowego przez urzędy skarbowe małej wielkości w województwie wielkopolskim w roku 2012

Ranking	Efektywność	Urząd skarbowy
1	1,0000	US Grodzisk Wlkp.
2	1,0000	US Międzychód
3	1,0000	US Rawicz
4	1,0000	US Słupca
5	0,9440	US Ostrzeszów
6	0,8823	US Chodzież
7	0,8275	US Kępno
8	0,8058	US Środa Wlkp.
9	0,8023	US Śrem
10	0,7995	US Oborniki
11	0,6911	US Wolsztyn
12	0,6536	US Pleszew

Źródło: opracowanie własne.

US w Pleszewie (0,6536). Wnioski płynące z analizy efektywności w grupie małych urzędów skarbowych są analogiczne, jak w przypadku średnich urzędów skarbowych.

4. Podsumowanie

Institucje zaliczane do sektora finansów publicznych poddawane są obecnie silnej presji związanej z potrzebą optymalizacji wydatków publicznych. Tendencje te sprzyjają licznym próbom adaptacji oraz implementacji metod i narzędzi zarządzania, stosowanych dotychczas wyłącznie w sektorze prywatnym na grunt finansów publicznych.

Jednym z takich narzędzi jest metoda DEA, za pośrednictwem której dokonuje się pomiarów względnej efektywności danej grupy obiektów decyzyjnych. Wykorzystując zalety metody DEA, dokonywać można pomiarów efektywności danej instytucji w sytuacji wielowymiarowej, w której wiele nakładów przeistacza się w wiele efektów. Dzięki nieparametryczności metody DEA nie jest konieczna znajomość zależności funkcyjnej pomiędzy poszczególnymi nakładami i efektami oraz wag, które muszą być przypisane poszczególnym zasobom w ramach wielu innych metod.

Metoda DEA nie ma jednak samych zalet. Do jej głównych wad zalicza się redundantność wyników oraz trudność co do samego zdefiniowania poszczególnych nakładów oraz efektów. W niniejszym artykule zaproponowano autorski dobór zmiennych, dzięki czemu możliwa była analiza działania urzędów skarbowych w odniesieniu do różnych obszarów efektywności. Taki dobór nakładów oraz efektów podyktowany był również dostępnością danych źródłowych, dotyczących działalności urzędów skarbowych i pozostaje on kwestią dyskusyjną. Dla każdego podmiotu, który podlega analizie, istnieje bowiem możliwość takiego doboru zasobów, który okaże się najbardziej efektywny.

W niniejszym artykule wskazano ponadto na rozbieżności dotyczące osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności poszczególnych urzędów skarbowych w odniesieniu do różnych zadań, do których realizacji zostały one powołane. Dokonana analiza nie stanowi tym samym wyczerpującego studium efektywności urzędów skarbowych, wskazując jednak na rozległe możliwości aplikacyjne metody DEA w analizie efektywności jednostek sektora finansów publicznych.

Możliwość elastycznego dobierania nakładów i efektów dostarczyć może szerokiego zakresu informacji zarządczych, które nie są widoczne na pierwszy rzut oka w przypadku zastosowania tradycyjnych metod ilościowych. Wyników efektywności mierzonych metodą DEA nie wolno jednocześnie traktować *ex cathedra*, podobnie zresztą jak wszelkich matematycznych prób opisanie dynamicznych i wieloczynnikowych zjawisk gospodarczych.

Literatura

- Budżet zadaniowy. Racjonalność, przejrzystość, skuteczność. Metodyka*, Departament Budżetu Zadaniowego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2006.
- Cooper W.W., Seiford, L.M., Zhu J., *Data Envelopment Analysis. History, Models and Interpretations*, in *Handbook on Data Envelopment Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2004, s. 3.
- Efektywność, planowanie, rozwój – jednostki samorządu terytorialnego wobec kluczowych wyzwań strukturalnych*, red. M. Rapkiewicz, Instytut Sobieskiego, Warszawa 2012.
- Feruś A., *Zastosowanie metody DEA do określenia poziomu ryzyka kredytowego przedsiębiorstw*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 7.
- Guzik B., *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009.
- Kaczmarek M., *Budżet zadaniowy jako sprawne narzędzie zarządzania finansami publicznymi*, univ.szczecin.pl/~marcink/index_pliki/pliki/publikacje/BZ1.pdf [10.07.2013].
- Karbownik B., Kula G., *Efektywność sektora publicznego na poziomie samorządu lokalnego*, „Materiały i Studia”, z. 242, NBP, Departament Edukacji i Wydawnictw, Warszawa 2009.
- Kister A., Zbroja A., *Budżet zadaniowy jako forma kontroli zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego (na przykładzie placówki oświatowej)*, „Zeszyty Naukowe WSEI Lublin”, seria: „Ekonomia” 2012, nr 5(2).
- Kosmalski R., *Konwergencja i nierówności regionalne w Polsce w świetle metody DEA*, rozprawa doktorska, UE w Poznaniu, Poznań 2011.

- Krasowska-Walczak G., *Decentralizacja finansów publicznych*, w: *Finanse publiczne. Teoria i zastosowanie*, red. W. Ziółkowska, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2012.
- Kucharski A., *Metoda DEA w ocenie efektywności gospodarczej*, Wyd. Katedry Badań Operacyjnych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.
- Malinowska-Misiąg E., Misiąg W., *Finanse publiczne w Polsce*, Wyd. Prawnicze Lexis-Nexis, Warszawa 2007.
- Misiąg W., *Organizacja sektora finansów publicznych- niezbędne zmiany*, www.nik.gov.pl/plik/id,1564.pdf [12.06.2013].
- Nazarko J. i in., *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2008, nr 4.
- Ranking efektywności urzędów skarbowych*, „Dziennik Gazeta Prawna”, www.prawo.rp.pl/arttykul/783263.html#1 [15.07.2007].
- Ray Subhash C., *Data Envelopment Analysis. Theory and Techniques for Economics and Operations Research*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Samuel Sale R., Lair Sale M., *Data Envelopment Analysis: A Primer for Novice Users and Students at all Levels*, Academic and Business Research Institute Conference in Orlando, Florida 2009.
- Sherman H., Zhu J., *Service Productivity Management. Improving Service Performance using Data Envelopment Analysis (DEA)*, Springer, Boston 2006.
- Szuwarzyński A., *Pomiar efektywności działalności badawczej jednostek organizacyjnych wydziału*, „Problemy Zarządzania” 2009, vol 7, nr 4 (26).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240.
www.budzetadaniowy.gov.pl [10.07.2013].
www.is.poznan.pl/bip/ [15.07.2013].
www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.07.2013].
- Zarządzenie nr 39 Ministra Finansów z dnia 21 września 2010 r. w sprawie organizacji urzędów izb skarbowych oraz nadania im statutów, Dz.Urz. Ministerstwa Finansów, nr 10, poz. 45.

The application of DEA to measure the effectiveness of the management of public funds based on examples of selected tax offices in Wielkopolska (Greater Poland)

Abstract. This article analyses the effectiveness of institutions belonging to the Polish public finance sector utilizing the nonparametric method of DEA (Data Envelopment Analysis). Public institutions are subjected to constant pressure of professionalization and rationalization management, accompanied by measures that aim to increase their effectiveness and efficiency. The restoration of public finances, through drawing attention to these characteristics associated with the implementation of rules, is known as New Public Management. These principles, whereby one of the main pillars is a performance budget, are intended to provide clarity and transparency in the management of public funds. These budgets provide opportunities for making a wide variety of quantitative analyses. The purpose of this article is to measure the effectiveness of selected tax offices in Wielkopolska. The method used, with the help of the conducted analysis, is DEA.

Keywords: DEA method, efficiency, the tax office, the public finance sector, management of public funds

KATARZYNA STAWICKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Franczyza jako sposób na samozatrudnienie na przykładzie Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego SA

Streszczenie: Niniejsze opracowanie zawiera, obok teorii i faktów, praktyczne wskazówki zarówno dla samych franczyzodawców, jak i franczyzobiorców systemów franczyzowych. Celem badawczym autorki było przeanalizowanie funkcjonowania franczyzy jako sposobu na samozatrudnienie oraz wskazanie zalet i wad działalności franczyzowej, jakie niesie za sobą ten specyficzny rodzaj kooperacji zarówno dla franczyzobiorcy, jak również dla franczyzodawcy na przykładzie banku PKO BP SA. Ponadto, wspomniano również o uwarunkowaniach pozyskania franczyzobiorców, czynnikach sprzyjających temu i barierach tworzenia franczyzy. Praca kierowana jest do każdego, kto uznaje franczyzę za swoją drogę do sukcesu opartą na samozatrudnieniu.

Słowa kluczowe: franczyza, pakiet franczyzowy, franczyzobiorca, franczyzodawca

1. Wstęp

Franczyza, jak do tej pory, uznawana jest za szczególny sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Fakt ten sprawia, że nadal odnosi na świecie dość znaczące sukcesy. Według badań¹ tylko 62% prywatnie otwieranych firm kontynuuje działalność po pierwszym roku od momentu jej założenia, natomiast w przypadku franczyzy jest to aż 97%. W gospodarce światowej największy rozwój firm franczyzowych zanotowano w Stanach Zjednoczonych, a systematyczny wzrost widać już na rynkach europejskich. Jednocześnie stwierdza się, że także Azja nie pozostaje obojętna na te formy współpracy.

¹ A. Sulejewicz, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a franczyza*, w: *Możliwości inwestowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. I. Bergel i M.L. Védie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 26.

Przyczyną wzrostu zainteresowania tą działalnością jest ciągle poszukiwanie przez biznesmenów efektywnych, a przede wszystkim bezpiecznych metod prowadzenia przedsiębiorstwa w obecnych sytuacjach, takich jak postępująca globalizacja i ciągle rosnąca konkurencja. Franczyza jest dla nich rozwiązaniem optymalnym, a jednocześnie przynosi korzyści zarówno jednej, jak i drugiej stronie. Dzięki franczyzie franczyzodawca ma możliwość docierania do różnych rynków, dokonując tym samym ekspansji gospodarczej, jak to często ma miejsce w branży bankowej.

Rozkwit systemu franczyzy przypada na lata 2002-2003. Należy podkreślić, że szybko przypadł on do gustu polskim przedsiębiorcom, wśród których nadal cieszy się dużym zainteresowaniem. Implementacja zapisu, w którym przedsiębiorstwo z wypracowaną już długoletnią renomą rozpoczyna współpracę z mniejszą jednostką, dając jej tym samym zgodę na korzystanie ze swojego znaku towarowego, gwarantuje franczyzobiorcy większą szansę utrzymania się na rynku, niż gdyby rozpoczynał on własną działalność bez pomocy „patrona”. Szczególnie często system ten stosują jednostki bankowe. Małe placówki w małych miasteczkach generowałyby dla centrali spore straty w pierwszych miesiącach działalności. Dlatego też w przypadku franczyzy koszty te spadają na franczyzobiorcę, który musi posiadać pewną nadwyżkę środków, przeznaczoną na wspomniane straty i niedobory.

Celem pracy jest analiza funkcjonowania franczyzy oraz wskazanie zalet i wad działalności, jakie niesie za sobą ten specyficzny rodzaj kooperacji zarówno dla franczyzobiorcy, jak i franczyzodawcy na przykładzie instytucji samozatrudnienia.

2. Geneza i pojęcie franczyzy

Najwcześniejsze formy franczyzy zawdzięczamy społeczeństwom feudalnym z X-XII w. Już wtedy pojawiały się pierwsze symptomy współpracy gospodarczej zbliżone do systemu franczyzy. Sama franczyza wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, jednak pojęcie „franchising” wywodzi się z francuskiej kultury romańskiej. W języku starofrancuskim słowo „franc” oznacza „wolny”, natomiast czasownik „framchir” – „uwolnić”. W czasach feudalnych władcy udzielali przywileju lub szczególnego prawa do wykonywania określonych usług lub czynności handlowych tylko wybranym kupcom i rzemieślnikom w zamian za uiszczenie pewnej opłaty².

² Por.: P. Hall, R. Dixon, *Franchising*, Pitman Publishing, London 1988, s. 4.

Innym przykładem wczesnej franczyzy mogą być londyńskie cechy z XI w. Przynależność do cechu uzyskiwano po uprzednim odbyciu szkolenia. Dawało to możliwość rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Zgodnie z wytycznymi cechu nikt spoza organizacji nie mógł prowadzić zakładu w danej dzielnicy, tym samym funkcjonowała wyłączność wykonywania pewnych strategii rynkowych i pewność zbytu dla świadczonych usług i sprzedawanych towarów. Członkowie korzystali z prestiżu i renomy, jakie dawało im członkostwo w cechu, w zamian za to uiszczając opłaty na jego rzecz³. Podstawowym elementem franczyzy było to, że przedsiębiorcy zrzeszeni w cechu otrzymywali zezwolenie na prowadzenie działalności pod nazwą cechu, wykorzystywali metody jej prowadzenia zdobyte w trakcie szkoleń, stosowali ówczesne techniki sprzedaży, w zamian za co płacili obowiązkowe kwoty⁴.

Franczyza do dziś nie ma jednej, oficjalnej definicji. Jej istotą jest wyjątkowość i oryginalność pomysłu, z czego wynika bezpośrednia definicja franczyzy podana przez Europejski Kodeks Etyki Franczyzy⁵. Jest to system sprzedaży (marketingu) towarów, usług lub technologii z różnych dziedzin, oparty na ściślejszej i nieprzerwanej współpracy między zupełnie odrębnymi przedsiębiorstwami zarówno pod względem prawnym, jak i finansowym⁶. Francyzodawca nadaje swoim francyzobiorcom określone prawa, ustanawia pełnomocnictwa, by bez żadnych przeszkód mogli wypełniać swoje obowiązki, ale także nakłada na nich konieczność prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją, standardami i panującymi w jego firmie normami. Prawo to obliguje i upoważnia każdego francyzobiorcę do wykorzystywania nazwy handlowej, znaku towarowego (logo), *know-how*, technik sprzedaży, procedur, przy jednoczesnym zapewnieniu stałej pomocy handlowej i technicznej, np.: przez uruchomienie biur wsparcia, tzw. *helpdesków* bądź innych infoserwisów, które na czas trwania umowy francyzowej pomagają francyzobiorcy w przypadku wystąpienia problemów podczas prowadzenia działalności gospodarczej.

Przy omawianiu zjawiska franczyzy na przykładzie Polski należy również wspomnieć o systemach agencyjnych, które bardzo szybko rozwijają się przede wszystkim w takich sektorach, jak finanse i handel. Systemy te, podobnie jak franczyza, zaczęły pojawiać się już na początku lat 90. XX w. Z tamtego okresu kojarzymy przede wszystkim agencje banku PKO oraz agencje pocztowe – Poczty Polskiej.

³ B. Fuchs, *Umowy franchisingowe*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1998, s. 5.

⁴ A. Krawczyk, *Franchising w Wielkiej Brytanii*, „Franchising” 2000, nr 2, s. 16.

⁵ *Europejski Kodeks Etyki Franczyzy*, www.franchising.info.pl [16.11.2011].

⁶ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 427.

3. Zasady współpracy w ramach franczyzy bankowej

Rozpoczęcie współpracy jako jednostka franczyzowa wiąże się z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Dla wielu osób staje się to poważną przeszkodą w otwarciu placówki bankowej. Często osoby zainteresowane tą formą współpracy decydują się na samozatrudnienie, a każde samozatrudnienie wiąże się z dodatkowymi obowiązkami – takimi jak prowadzenie księgowości firmy, opłacanie należnych opłat, np.: ubezpieczenia społeczne, podatki oraz ciągła kontrola i nadzorowanie działalności placówki. Właściciel firmy może oczywiście zatrudnić osobę, która będzie się zajmować dokumentacją jednostki, jednak wiąże się to z dodatkowymi kosztami. Generowanie dodatkowych kosztów może być kluczowe dla istnienia każdej firmy, zwłaszcza w pierwszych miesiącach jej działalności.

Oczywiście instytucja samozatrudnienia ma także zalety. Najważniejszą jest fakt szefowania samemu sobie. Właściciel nie musi tłumaczyć się przed samym sobą ze swoich działań, sam ustala godziny pracy, sam sobie organizuje tę pracę. Daje to ogromne poczucie swobody i komfort psychiczny. Taka osoba jest o wiele bardziej wydajna w swoich działaniach niż pracownik, który musi zdawać raporty ze swoich działań służbowych bezpośrednio przełożonemu.

Jeżeli chodzi o uregulowania prawne przy samozatrudnieniu obowiązuje nas umowa podpisana z bankiem współpracującym. Jak wszystkie dokumenty o mocy prawnej, umowa franczyzowa ma dość specyficzną formę, chociażby ze względu na fakt, że jest ściśle powiązana z umową agencyjną, a różnice między nimi są zazwyczaj nieduże⁷. „Umowa agencyjna polega na tym, że przyjmujący zlecenie agent zobowiązuje się do stałego pośredniczenia przy zawieraniu umów z klientami na rzecz dającego zlecenie zleceniodawcy, który w zamian za tę usługę wypłaca agentowi ustaloną prowizję⁸”. Umowa franczyzy to umowa, na mocy której organizator sieci (najczęściej franczyzodawca) udziela biorcy zezwolenia na korzystanie i stosowanie metodyki jego działalności gospodarczej, np.: posługiwanie się marką, wiedzą *know-how*, wykorzystywanie doświadczeń, technik, informacji, a także posługiwanie się znakiem towarowym, logotypem, emblematami i innymi oznaczeniami charakterystycznymi dla firmy dawcy. Zobowiązuje się tym samym do udzielania pomocy w pracy codziennej i nadania zezwolenia franczyzowego, a beneficjent obliguje się we własnym imieniu na własny rachunek prowadzić określoną działalność gospodarczą według ściśle określonych reguł i celów zgodnie z zaleceniami organizatora oraz do zapłaty ustalonego świadczenia finansowego⁹. Wszystko w tej współpracy opiera się na

⁷ K. Bagan-Kurluta, *Umowa franchisingu*, C.H. Beck, Warszawa 2001.

⁸ M.K. Stawicka, *Franczyza drogą do sukcesu*, Helion, Gliwice 2009, s. 51.

⁹ B. Fuchs, op. cit., s. 21.

udostępnianiu pakietu franczyzowego¹⁰. Jest to zbiór elementów, które dawca oferuje biorcy. Zawiera całe doświadczenie, praktykę prowadzenia i rozwijania działalności franczyzowej, szczególnie chodzi tu o korzystanie z praw autorskich, oznaczeń, znaku firmowego i towarowego, patentów, wystroju, *know-how*, tajemnicy zawodowej oraz szkoleń i działań marketingowych¹¹.

Jednym z ważniejszych elementów pakietu jest *know-how*. Skupia ono umiejętność praktycznego wykorzystania wiedzy i rozwiązywania problemów. Jest sumą doświadczeń franczyzobiorcy, które wcześniej sprawdzono i wykorzystywano w praktyce. W branży bankowej składa się głównie z procedur i technik organizacji. Inne elementy pakietu franczyzowego zebrane i opisane są w podręczniku operacyjnym, który zawiera procedury i inne informacje, niezbędne do prawidłowego działania jednostki franczyzowej.

Podręcznik zawiera 7 podstawowych elementów¹²: opis systemu franczyzowego, zawierający oczekiwania wobec biorców, strukturę organizacyjną, dane o osobach odpowiedzialnych za kontakt z biorcami, procedury organizacyjne lub tzw. plan działania, np.: godziny otwarcia placówki, dopuszczalny ubiór pracownika, standardy jakości, normy obsługi klienta, techniki sprzedaży i inne, wzory umów i druków, zasady udostępniania wiedzy i technologii, opis *know-how*, zasady wnoszenia opłat franczyzowych, zasady współpracy¹³.

Ze względu na specyfikę działalności sformułowanie jednego wzoru umowy nie jest możliwe. Można jednak określić zagadnienia, które powinny się znaleźć w tego typu dokumentach. Na początku najczęściej jest preambuła, która zawiera intencje stron, motywy działania, stan faktyczny sieci. Zaraz potem winny się znaleźć definicje i pojęcia stosowane w umowie, a w dalszej kolejności etapy współpracy. Podpisane umowy powinny być niezwłocznie przekazywane zainteresowanym stronom¹⁴.

W umowie franczyzy stronami są dwa podmioty. Najważniejszy to francyzodawca, którym najczęściej jest firma macierzysta. Jej atut to ugruntowana pozycja rynkowa i rozpoznawalność w branży, dzięki czemu ma możliwość udzielenia pozwolenia na używanie przez biorcę znaku towarowego oraz marki firmy (rys. 1).

„Firma matka” zajmuje się stworzeniem sieci franczyzowej, która składa się z wielu franczyzobiorców, którzy współpracują pod szyldem dawcy. Poszukuje przedsiębiorstw spełniających postawione przez niego warunki, takie jak: kapitał na adaptację miejsca działalności, znajomość praw, regulacji i zasad współpracy.

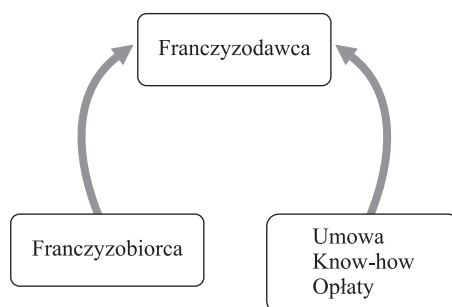
¹⁰ J. Ignaczewski, *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 156.

¹¹ I. Murray, *Przewodnik po franczyzie*, Helion, Gliwice 2006, s. 54.

¹² B. Pokorska, *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002, s. 90.

¹³ B. Fuchs, op. cit., s. 24.

¹⁴ Ibidem, s. 75.



Rysunek 1. Graf umowy franczyzowej

Źródło: na podstawie: J. Czaja, R. Śliwa, *System wspierania przedsiębiorczości w Polsce*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 54.

Francyzobiorca jest to podmiot gospodarczy, który prowadzi działalność gospodarczą pod szyldem cudzej, znanej marki na określonych zasadach i za określoną opłatą. Zobowiązany jest do stosowania się do zasad narzuconych przez franczyzodawcę oraz do podporządkowania się firmie macierzystej. Francyzobiorca odpowiedzialny jest za zobowiązania finansowe związane z utrzymaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, zgodnie z wymogami franczyzodawcy. Co więcej, zobowiązuje się do utrzymania ustalonych standardów jakości oraz do prowadzenia księgowości według określonych przez firmę macierzystą zasad, jak i regularnego przekazywania sprawozdań finansowych do franczyzodawcy w celu ich kontroli¹⁵.

4. Rozwój agencji franczyzowych w Polsce

Jak pokazują statystyki, rok 2012 był bardziej stabilny dla sieci franczyzy bankowej niż lata poprzednie. Na polskim rynku finansowym działały na zasadzie franczyzy 2949 placówki bankowe. Prognozy wskazują, że w roku 2013 tylko niektóre banki rozwiną sieć placówek partnerskich.

Obecnie 15 banków posiada w Polsce placówki licencyjne: Alior Bank, Bank BPH, BNP Paribas, BZ WBK, Crédit Agricole, Eurobank, Getin Noble Bank, Invest Bank, Meritum Bank, Multibank, Polbank przejęty przez Raiffeisena, Pekao SA, PKO BP, Santander Consumer Bank (dawny AIG) oraz mPunkt prowadzony przez spółkę Aspiro z Grupy BRE.

Do 31 grudnia 2012 roku na polskim rynku działało 2949 placówek bankowych – o 433 mniej niż w roku poprzednim. Cytowane zestawienia nie

¹⁵ B. Borkowska, G. Wrzeszcz-Kamińska, *Franchising, factoring, forfeiting, venture capital. Techniki finansowania firm*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 83.

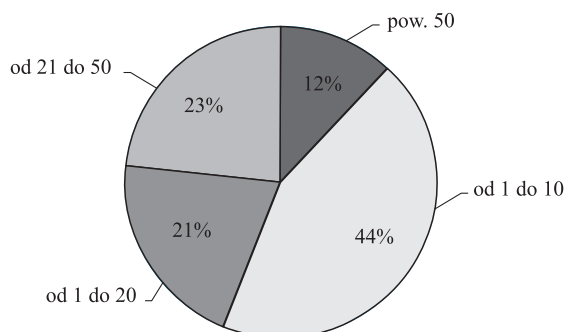
uwzględniły jednak liczącą dziś 464 placówek sieci Monetia, która nie należy już do Banku DnB NORD.

Do najbardziej aktywnych banków w zakresie rozbudowy sieci placówek partnerskich należą: Alior Bank, BZ WBK, Eurobank, Getin Noble Bank, Invest Bank, Meritum Bank oraz PKO BP. Od kilku lat rynek jednak się kurczy – od stycznia 2010 r. na rynku bankowym ubyło ponad 1130 placówek partnerskich. Pod względem liczebności rynek powrócił do poziomu z roku 2007. Przyczyną jest zapewne kryzys gospodarczy, który odczuwalny jest w każdej branży. Za znaczną część tych spadków odpowiada również restrukturyzacja sieci PKO BP. PKO buduje swoją sieć agencyjną od lat 50. XX stulecia. Placówki otwarte na przestrzeni lat stały się przestarzałe i nie pasują do współczesnego wizerunku banku. Dlatego też wprowadzono nowe standardy wizualizacji, a także wymóg wyposażenia agencji w co najmniej dwa stanowiska pracy. Łatwo się domyślić, że nie każda agencja posiada taką liczbę dziennie wykonywanych operacji, by konieczna była praca aż dwóch osób. To jednak nie jest wystarczającym powodem, by władze banku zadeklarowały zaniechanie egzekwowania ogólnie przyjętego standardu (wyk. 1).

W roku 2012 dziewięć banków odnotowało wzrosty liczebności swoich sieci partnerskich, spadki były udziałem ośmiu. Na plusie zakończyły rok: Alior Bank (+120), Invest Bank (+46), Meritum Bank (+42), Pekao SA (+19), Eurobank (+19), BZ WBK (+13), Getin Noble Bank (+11), Santander Consumer (+4) oraz Multibank (+1).

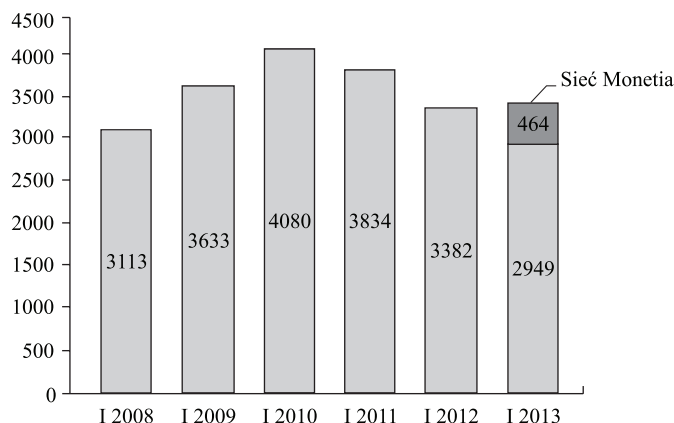
Liderem spadków był, jak w latach poprzednich PKO BP (−159), z mniejszą liczbą placówek partnerskich zakończył także rok, przejęty przez Raiffeisena, Polbank (−109), spadki odnotowały również: Bank BPH (−15), BNP Paribas (−14) oraz Crédit Agricole (−1). Po stronie spadków znalazła się także sieć Aspiro, która odmówiła podania liczby placówek licencyjnych. Z rynku zniknęły rów-

Wykres 1. Potencjalni biorecy, chcący podjąć współpracę franczyzową



Źródło: na podstawie: M. Ziółkowska, *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 198.

Wykres 2. Liczba placówek agencyjnych w latach 2008-2013



Źródło: www.bankier.pl/wiadomosci/newsroom.html [31.10.2013].

niez ostatnie placówki franczyzowe ING Banku Śląskiego, bowiem w kwietniu 2011 r. bank zrezygnował z rozwoju sieci franczyzowej. Placówki partnerskie przekształcone zostały w oddziały własne, a ostatnia umowa wygasła 31 grudnia 2012 r. Zakończył też działalność jedyny punkt partnerski FM Banku, który wycofał się z tego modelu rozwoju lub, jak głosi komunikat banku: „podjęto decyzję o czasowym nierozwijaniu kanału franczyzowego”.

O ile w poprzednich latach banki chętnie deklarowały plany otwierania nowych placówek partnerskich, o tyle w ostatnim czasie wykazują się daleko posuniętą ostrożnością w tym zakresie. Najbardziej ambitne plany „inauguracyjne” na ten rok ma PKO BP (ale równocześnie likwiduje najwięcej punktów ze wszystkich czołowych banków), który chciałby otworzyć 100 nowych agencji. Eurobank w tym roku planuje otworzyć 30 nowych placówek partnerskich. Również 30 nowych punktów zamierza uruchomić Getin Noble Bank – właściciel jednej z najliczniejszych sieci partnerskich na rynku (254 punkty). Plany inicjacyjne mają również Bank BPH (30), BZ WBK (min. 20), Alior Bank (20) i Meritum (18).

Rynek bankowej franczyzy w Polsce istotnie się skurczył – banki nie chcą już rozwijać jej za wszelką cenę (wyk. 2). Obserwujemy też, że liczba placówek przechodzi w jakość. W bankach, które pracują nad efektywnością oddziałów, kanały partnerskie zyskują na znaczeniu i generują coraz większą część przychodów. Bankowcy starannie dobierają też franczyzobiorców – cenią doświadczenie w sprzedaży i znajomość branży. Franczyza bankowa przestała być w Polsce biznesem dla każdego¹⁶.

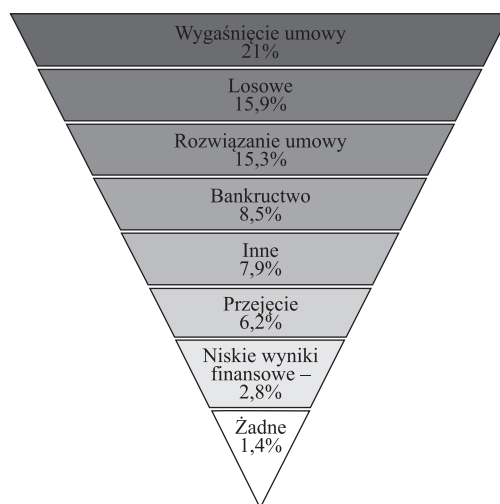
¹⁶ Zob.: www.bankier.pl/wiadomosci/newsroom.html [31.10.2013].

Oprócz poszerzenia swoich horyzontów banki przygotowują się również do fuzji i przejęć. Jednym z najnowszych przejęć jest połączenie BZ WBK i Kredyt Banku. Obecnie również PKO BP SA finalizuje rozmowy dotyczące przejęcia banku Nordea. Dość głośno jest także o przejęciu banku BGŻ.

Placówki AIG w związku z fuzją przeszły *rebranding*. Zgodnie z zapowiedziami zmiany miały pozostać nieodczuwalne dla klientów banku. Brak jest jednak informacji, jaki wpływ miało to na agentów banku. Nie mniej AIG Bank Polska zaprzestał otwierania nowych placówek.

Dla przedsiębiorców franczyza to szansa na uruchomienie pewnego własnego biznesu. Najzaradniejsi potrafią miesięcznie zarobić nawet po kilkanaście tysięcy złotych. Dlatego też zauważa się wzrost multifranczyzoborców – agentów prowadzących więcej niż jedną placówkę tego samego banku. Ich liczba wynosi obecnie około 590.

Powody zamknięć jednostek są różne i nie zawsze odbywa się to wyłącznie z winy franczyzodawcy. Do najczęstszych przyczyn należy zaliczyć wygaśnięcie umowy agencyjnej (rys. 2). Należy zaznaczyć, że większość umów sporządzana jest na czas nieokreślony. Wynika to z faktu, iż klient przyzwyczaja się do



Rysunek 2. Powody zamknięć jednostki franczyzowej

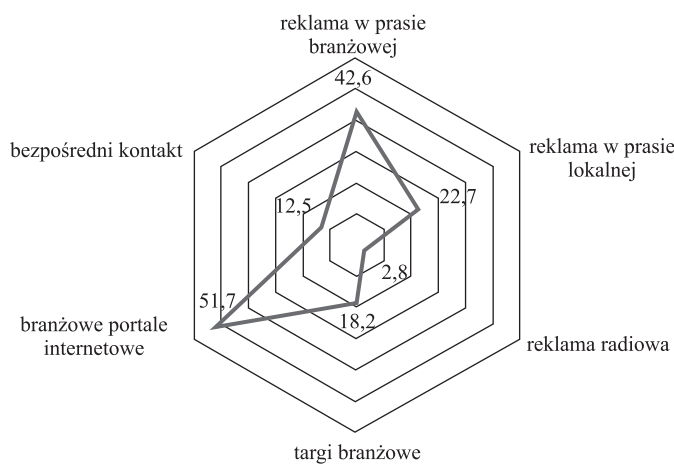
Źródło: na podstawie: M. Ziółkowska, op. cit., s. 175.

osoby, która pracuje w jednostce, a nie dla samego banku. Dawcy zależy także, by obsługa przebiegała sprawnie, a nowy pracownik to jednocześnie dłuższy czas obsługi i brak kompletnej wiedzy do czasu dokładnej adaptacji do pracy w jednostce.

5. Uwarunkowania pozyskiwania franczyzobiorców

Czynnikiem niezbędnym do rozwoju systemu franczyzowego jest pozyskiwanie biorców, zatem to oni są stroną odpowiedzialną za powodzenie działalności prowadzonej przez franczyzobiorców. Aby znaleźć potencjalnego biorcę, najliczniejsza grupa przedsiębiorstw wykorzystuje portale branżowe; spory odsetek ankietowanych jako sposób pozyskiwania partnerów do współpracy stosuje reklamę. Reklamę w prasie branżowej zamieszcza 42,6% respondentów, w prasie lokalnej 22,7%, a w ogólnopolskiej – 20,5% badanych. Więcej niż 18% zainteresowanych szuka takich możliwości na targach branżowych i tylko 12% przedsiębiorstw jest w stanie zadeklarować bezpośredni kontakt¹⁷ (wyk. 3).

Wykres 3. Sposoby poszukiwania franczyzobiorców (w proc.)

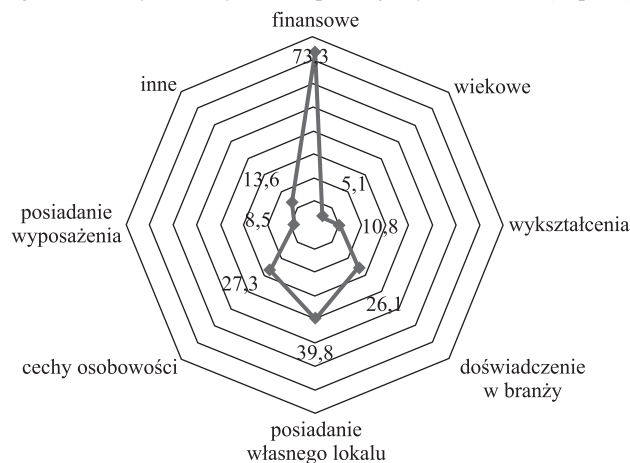


Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ziółkowska, op. cit., s. 173.

Z przedstawionych rezultatów badań wynika, że zainteresowanie taką formą współpracy jest dość duże. Jednak samo zainteresowanie jest dopiero połową sukcesu. Ważne, a nawet najważniejsze jest to, by znaleźć odpowiedniego kandydata, który spełnia oczekiwania i wymagania dawcy. Pierwszy krok to posiadanie przez ohotnika odpowiedniej ilości kapitału potrzebnego do otwarcia jednostki franczyzowej. Aż 73,3% dawców stawia ten warunek na pierwszym miejscu. Kolejne czynniki ujęte przez ankietowanych to:

- posiadanie własnego lokalu – 39,8%,
- określone cechy osobowości – 27,3%,
- doświadczenie – 26,1% (wyk. 4).

¹⁷ M. Ziółkowska, *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 187. Respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi, stąd są to wybory wielokrotne.

Wykres 4. Wymagania franczyzodawcy wobec potencjalnych biorców (w proc.)

Źródło: na podstawie: M. Ziółkowska, op. cit., s. 172; respondenci mogli wskazywać więcej niż jedną odpowiedź.

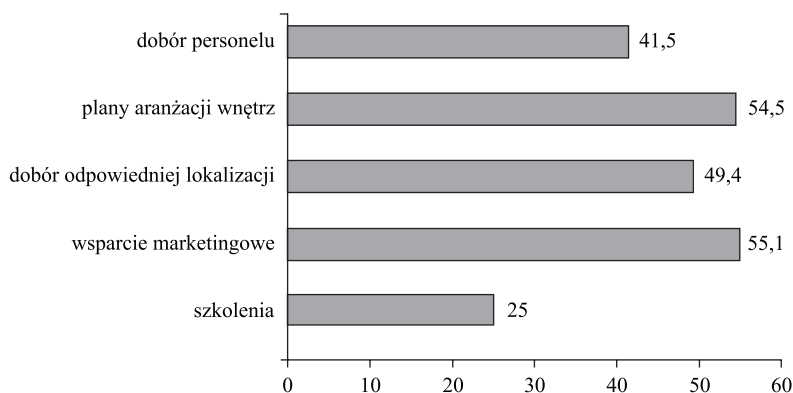
W przypadku franczyzy bankowej uwagę przywiązuje się również do niekaralności oraz chęci i możliwości wyposażenia placówki zgodnie ze szczegółowo określonymi przez sieć standardami. Zakładając, że biorca zdecyduje się na podjęcie współpracy, powinien wiedzieć, że pomoc w zakresie organizacji prowadzenia jednostki jest obligatoryjna. Z badań wynika, że najczęściej biorcóm oferuje się: wsparcie marketingowe, plany aranżacji wnętrza oraz pomoc w uzyskaniu pozwoleń i uprawnień.

Jak wynika z wykresu 5 tylko 1/4 ankietowanych jako formę pomocy wskazała szkolenia. W praktyce wiadomo, że żaden bank nie pozwoli na otwarcie jednostki bez wcześniejszego przeszkolenia agenta i jego pracowników. Oczywiście jest, że niedouczony personel, któremu zdarzają się pomyłki, zniechęci klientów, a to może skazać nową placówkę na niepowodzenie.

Z obserwacji wynika, że działalność prowadzona w tej formie stosunkowo szybko zaczyna przynosić korzyści finansowe. Prawie 75% respondentów podaje, że pierwsze zyski pojawiły się po roku. Ponad 1/5 ankietowanych uznała za taki okres 2-5 lat. Tylko niespełna 3% osiągnęło zysk aż po 5 latach współpracy z siecią.

Decydując się na współpracę francyzową, musimy się również liczyć z szeregiem barier, które mogą nam przeszkodzić w rozwijaniu własnej działalności. Główna bariera to brak wiedzy o tej formie współpracy wśród biorców, na drugim miejscu pojawił się brak kapitału własnego, który konieczny jest jako źródło finansowania działalności. Liczba biorców w Polsce jest wysoka. Banki starają się przyciągnąć nowych partnerów, a tym samym, z roku na rok, zwiększyć

Wykres 5. Formy pomocy świadczonej franczyzobiorcom przez franczyzodawców (największy udział)

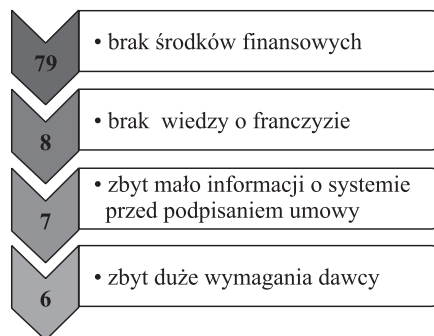


Źródło: na podstawie: M. Ziółkowska, op. cit., s. 175; respondenci mogli wskazywać więcej niż jedną odpowiedź.

liczbę jednostek franczyzowych. Polska nadal zmaga się z brakiem uregulowań prawnych na ten temat i zbyt małą liczbą profesjonalnych organizacji branżowych. Jednak jak pokazuje rysunek 3, aspekty prawne nie stanowią większej bariery dla ankietowanych.

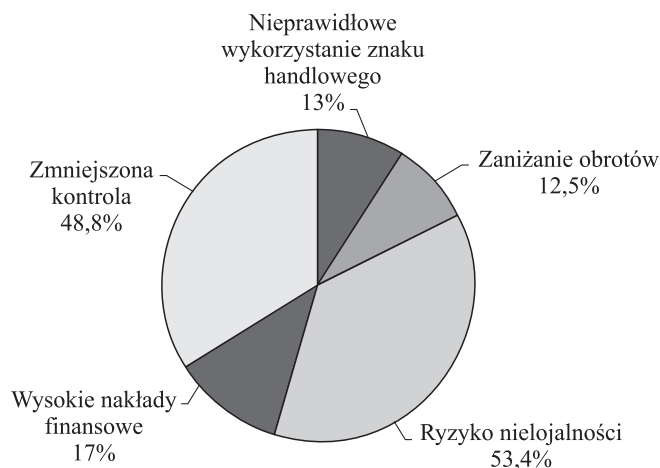
Poza czynnikami sprzyjającymi taka forma współpracy ma również bariery. Największą z nich (aż 79% odpowiedzi) stanowi brak własnych środków finansowych, które umożliwiłyby partnerowi biznesowemu otwarcie placówki. Pozostałe powody stanowią niewielki odsetek udzielonych odpowiedzi i głównie dotyczą braku wiedzy na temat franczyzy.

Mimo wielu mocnych stron systemu franczyzowego, dawcy dostrzegli również jego słabe strony. Badani głównie obawiają się nielojalności franczy-



Rysunek 3. Bariery przystąpienia do systemu franczyzowego z perspektywy biorców (w proc.)

Źródło: na podstawie I. Turek, *Wykorzystanie franczyzy w strategii przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 190.

Wykres 6. Słabe strony współpracy franczyzowej

Źródło: na podstawie: M. Ziółkowska, op. cit., s. 198; respondenci mogli wskazywać więcej niż jedną odpowiedź.

zobiorców – 53,4% oraz mniejszą kontrolę nad jednostkami i pracującymi tam osobami – 48,8%.

Zaniżanie obrotów nie jest już tak istotną wadą jak kiedyś, gdyż rutynowo przeprowadzane kontrole i implementowane systemy informatyczne pozwalają na bieżąco monitorować poziom sprzedaży w poszczególnych jednostkach. W związku z tymi zjawiskami w agencjach wprowadza się coraz to częstsze kontrole zarówno ze strony jednostki macierzystej, jak i centrali banku. Mają one na celu wyeliminowanie zjawisk niepożądanych w jednostkach podległych, a jednocześnie uświadomienie agentowi jego zależności od dawcy systemu (wyk. 6).

6. Pakiet franczyzowy banku PKO BP SA

Bank PKO BP SA od wielu lat zajmuje niewątpliwie najwyższą pozycję na polskim rynku bankowym. Nadal posiada najwięcej placówek franczyzowych. Stąd też na jego przykładzie omówiona zostanie współpraca z franczyzobiorcami pod kątem marki, *know-how* i podręcznika operacyjnego.

Marka często od razu identyfikowana jest z logo firmy. Można zatem przyjąć, że składa się ona z nazwy banku, którą klienci dość szybko rozpoznają oraz oznakowania przedsiębiorstw. Agent banku PKO BP SA bezpłatnie otrzymuje od banku:

- logo skarbonki,
- tablicę informacyjną z dokładną nazwą banku,

- tablicę kierunkową określającą formę współpracy,
- świecący plafon o długości 3-3,5 m z nazwą banku. Agent ma obowiązek powieszenia go nad wejściem do placówki,
- naklejkę na drzwi z numerem agencji, nadzorującym oddziałem macierzystym, godzinami otwarcia placówki i znakami informacyjnymi, takimi jak: zakaz wprowadzania psów, palenia czy robienia zdjęć.

Reasumując, bank oferuje logo i markę największego w Polsce banku detalicznego, wyposażenie agencji w podstawowe elementy oznakowania wewnętrznego i zewnętrznego, stempel używany do potwierdzania zrealizowanych dyspozycji klientów, a ponadto – zaopatruje agencję w druki, formularze, materiały promocyjne, ulotki, plakaty, długopisy i inne akcesoria, które okazują się pomocne przy sprzedaży produktów i usług banku¹⁸.

Know-how to po prostu pakiet nieopatentowanych, praktycznych informacji zdobytych na podstawie długoletniego doświadczenia i stosowanych prób. Musi mieć charakter poufny. Agent ma obowiązek zachować w tajemnicy wszystko, co zawiera pakiet *know-how* franczyzodawcy. Często są to wiadomości pomagające i ułatwiające sprzedaż produktów, świadczenie usług, sposoby obsługi określonego klienta, rozpoznawanie typów klientów, a także zalecenia prowadzenia placówki zarówno z punktu widzenia administracyjnego, jak i finansowego. W PKO BP wiadomości te zawierają „Tryby postępowania” i załączniki do poszczególnych decyzji. Agent przed rozpoczęciem pracy podpisuje „Klauzulę tajemnicy bankowej”, która zakazuje wyjawiania danych związanych z klientelą banku, a także z ujawnieniem tajemnicy *know-how*. Obowiązek ten kończy się prawnie z chwilą rozwiązania umowy z agentem, jednak gorliwie ma on przypominać, by ww. dane zachował wyłącznie dla siebie.

Podręcznik operacyjny w PKO BP SA funkcjonuje jako księga standardów, w której opisane jest wszystko, co wiąże się z pracą bankowców – włącznie ze szczegółowym opisem sposobu ubioru agenta, dopuszczalnej fryzury, makijażu i rodzaju biżuterii, a następnie przechodzi do sposobu obsługi klientów, zwrotów i wyrażień, które powinny być stosowane przy przedstawianiu oferty, wymaganego przebiegu rozmów telefonicznych, treści i edycji wiadomości elektronicznych i listowych, na wyglądzie stanowiska pracy kończąc.

Podręcznik odnosi się w znacznym stopniu do umowy franczyzowej, jest jakby jej najobszerniejszym załącznikiem, który szczegółowo wyjaśnia to, co zawiera sama umowa. Poza procedurami podręcznik zawiera opis systemu operacyjnego. W przypadku PKO BP SA jest to zbiór aplikacji, bez których obsługa klientów byłaby niemożliwa. Agent korzysta z jednego systemu podstawowego, tzw. Alnovy, a wspomaga się aplikacjami dodatkowymi, np.: Viper do udzielania kredytów lub ELLSA, która służy do wykonywania szkoleń e-learningowych.

¹⁸ Zob.: www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/zostan-agentem/oferujemy/ [10.05.2012].

W razie awarii któregoś z systemów, agent zobowiązany jest do zgłoszenia awarii telefonicznie na tzw. *helpdesk*, czyli zespół specjalistów, którzy 98% awarii usuwają zdalnie, łącząc się z komputerem agenta.

7. Zalety i wady działalności franczyzowej PKO BP SA z perspektywy franczyzodawcy i franczyzobiorcy

Według badaczy¹⁹ franczyza jest obecnie najbardziej rozwiniętym sposobem zbytu towarów lub usług. Konsumenci rozpoznają swoje ulubione marki na rynku i dzięki temu przynoszą korzyści całemu systemowi. Przedsiębiorstwo czerpie podwójny zysk przy minimalnych kosztach prowadzenia działalności i zwiększa swój udział w sektorze. Taka współpraca pozwala również wyprzedzać w rozwoju bezpośrednich konkurentów, gdyż tworzenie i rozwój sieci franczyzowej pozwala opanować rynek w czasie krótszym, niż pozwoliłaby na to rozbudowa własnej sieci. Rośnie przewaga ilościowa sieci nad konkurencją. Dawca systemu może zaoszczędzić na mniejszych kosztach utrzymania przedsiębiorstwa. Nie musi zajmować się doбором kadr i problemami personelu, gdyż polityka personalna spada na barki biorców²⁰. Obniża to wydatki na wynagrodzenia, premie, naprawy, ubezpieczenia i inne koszty związane z funkcjonowaniem każdej placówki franczyzowej.

W związku z tym, że biorcy mają bezpośredni kontakt z potencjalnymi klientami oraz odbiorcami usług i produktów, na bieżąco mogą zbierać informacje i uwagi dotyczące sprzedawanych dóbr, jakości produktów, funkcjonowania systemu i obsługi. Czasem zdarza się, że klienci sami oferują nowe rozwiązania, a nawet przedstawiają swoje pomysły. Takie informacje zwrotne umożliwiają biorcy wprowadzenie innowacji w przyjętym modelu sprzedaży. Z racji tego, że biorca działa jako samodzielne przedsiębiorstwo, to właśnie on ponosi pełną odpowiedzialność za swoją działalność. Ewentualne błędy i niezadowolenie klientów spadają także bezpośrednio na niego. Klienci swoje zastrzeżenia i reklamacje kierują bezpośrednio do dawcy, mimo że sieć franczyzowa funkcjonuje jako jeden organizm²¹.

W celu wykazania zalet i wad wynikających ze współpracy franczyzobiorcy dla dawcy systemu przeprowadzono wywiady i konsultacje z krajowymi praktykami z dziedziny bankowości. Wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

¹⁹ B. Nogalski, A. Szpitter, *Franchising, nowoczesna strategia zarządzania rynkiem*, w: *Współczesne strategie w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyd. WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 29.

²⁰ M. Mendelson, *The Guide to Franchising*, Casell, London 1999, s. 25.

²¹ B. Pokorska, op. cit., s. 99.

Tabela 1. Zalety i wady wynikające dla dawcy systemu ze współpracy franczyzowej

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – zachowanie dotychczasowej pozycji na rynku i jednocześnie możliwość ekspansji rynkowej – wzrost zaufania do marki – szybsze podbijanie rynku – pozyskanie biorców jako zmotywowana kadra menedżerska – rozłożenie ryzyka kapitałowego – szybszy wskaźnik zwrotu zainwestowanego kapitału – brak problemów w zarządzaniu pracownikami biorcy – pozyskanie środków na reklamę 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość nieodpowiedniego doboru franczyzobiorców – trudności w ich pozyskaniu – możliwość otwarcia konkurencyjnej działalności przez biorców – nieuczciwość i niesolidność biorców – wolniejsze wprowadzania innowacji – ograniczona kontrola biorców – nieprzestrzeganie standardów jakości – czasami możliwość zatajania rzeczywistych dochodów przez biorcę

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wizyt autorki w placówkach banków.

Prowadząc własną działalność gospodarczą, inwestor sam decyduje o strategii rozwoju działalności i sposobie jej prowadzenia. Całkowicie sam ponosi związane z tym ryzyko. Zmniejsza się ono w przypadku zawiazania współpracy franczyzowej. Inwestor zmniejszając ryzyko, traci swoją niezależność i staje się suwerenny względem dawcy²². Zyskuje za to stałe wsparcie i pomoc, zasilany jest nowymi procedurami, przechodzi interaktywne szkolenia w celu nabycia wiedzy praktycznej, jak i teoretycznej oraz ma możliwość skorzystania z pomocy *helpdesków*.

Czynniki, które przekonują do podjęcia współpracy franczyzowej to:

- wsparcie ze strony systemu i dzięki temu szybszy rozwój na początku działalności,
- uzyskanie dostępu do oprogramowań, nabycie pełnomocnictw, korzystanie z *know-how*, dowóz wyposażenia,
- pomoc ze strony dawcy w zakresie formalności związanych z założeniem firmy, wyborze lokalizacji, zatwierdzeniem go przez Departamentu Bezpieczeństwa „centrali”,
- korzystanie z renomy marki i prestiżu firmy macierzystej.

Zaletą dla biorcy jest fakt, że posiada gwarancje od dawcy, że na danym obszarze nie powstanie konkurencyjna jednostka (należąca tego samego dawcy) – tzw. prawo wyłączności terytorialnej. Niestety nie ma gwarancji, że inna sieć franczyzowa również nie zechce spróbować swoich sił na danym obszarze.

Franczyza jest pomysłem na życie dla osób, które nie przepadają za pracą najemną lub mają problem ze znalezieniem odpowiedniego zajęcia dla siebie. Agencję bankową może otworzyć osoba pełnoletnia, która posiada środki na

²² B. Borkowska, G. Wrzeszcz-Kamińska, op. cit., s. 57.

adaptację lokalu i spełnienie wymogów zgodnych ze standardami banku. Samozatrudnienie nie daje jednak możliwości awansu zawodowego.

Umowa z perspektywy biorcy jest nienegocjowalna. W związku z tym musi on zgodzić się z wszystkimi jej warunkami, w przeciwnym razie zmuszony jest ją rozwiązać. Jak dotąd nie stworzono nawet odpowiedniej ustawy, która w jakiś sposób regulowałaby współpracę franczyzową. Warto podkreślić, że franczyza nie jest dobrą formą współpracy dla osób ambitnych, chcących rozwijać się zawodowo, gdyż jedynym sposobem na rozwój jest stworzenie kolejnych jednostek pod logo tego samego dawcy. Powiązania franczyzowe dają liczne korzyści, ale mają i wady – zarówno dla organizatora systemu, jak i jego biorcy. Również samozatrudnienie jest rozwiązaniem optymalnym dla osób nieposiadających pełnego wykształcenia, dla których uzyskanie wymarzonej pracy bez kwalifikacji i odpowiedniego doświadczenia wydaje się być nieosiągalne.

8. Podsumowanie

Rozpoczynając współpracę opartą na zasadzie franczyzy, należy nie tylko mieć podstawową wiedzę, ale także odpowiednie środki finansowe, które umożliwią pokrycie kosztów generowanych przez jednostkę w pierwszych miesiącach działalności. Niezmiernie ważne są również cechy osobowości kandydata na franczyzobiorcę. Zaletą okaże się cierpliwość, odporność na stres, jak i chęć działania oraz rozwoju zakładanej jednostki. Zorganizowanie dobrze funkcjonującej sieci franczyzowej wymaga od dawcy starannie przygotowanych działań, ich realizacji oraz zaangażowania pracowników. Wszystkie te zabiegi wykonywane są po to, by w możliwie jak najszybszy sposób umożliwić biorcy rozpoczęcie pracy na swoim stanowisku i przyniesienie jak największych zysków sobie oraz dawcy.

W pracy skupiono się na zaletach i wadach systemu franczyzy na przykładzie PKO BP SA, które w codziennej współpracy dotyczą zarówno biorcy, jak i dawcy. Obie strony starają się utrzymać tworzoną jednostkę na rynku, dążą do osiągnięcia atrakcyjnych zysków, zdobywają doświadczenie zawodowe, a przede wszystkim zyskują satysfakcję z wykonywanej pracy. Niestety, franczyza ma również wady. Jak dotąd działalność franczyzowa nie została objęta prawnie żadną regulacją np. ustawą czy rozporządzeniem. Stąd też umowy agencyjne są tak rozbieżne w swojej formie i treści. Biorcom przeskadza także pełna zależność i całkowite podporządkowanie się franczyzodawcy.

Istotne jest, by dokładnie sprawdzać podpisywane dokumenty, a w razie wątpliwości konsultować je z oddziałem współpracującym lub z tzw. zespołem sieci. Jak już wspomniano, umowy agencyjne są różne, a brak regulacji prawnych prowadzi do większej swobody stawiania warunków przez dawcę, który ma dominującą pozycję.

W celu pozyskania franczyzobiorców dawca powinien korzystać z czynników, które mu sprzyjają, ale również musi sprostać barierom, które przeszkadzają w tworzeniu kolejnych placówek franczyzowych. Zapewne w pozyskaniu pomoże dobrze zbudowany pakiet franczyzowy banku PKO BP SA z wciąż aktualizowanym podręcznikiem operacyjnym, szerokim w swoim zakresie *know-how* i oczywiście marka, która od lat jest dobrze kojarzona przez klientów. Skutecznym wabikiem okazuje się możliwie jak najszerszy wachlarz usług świadczonych na rzecz biorycy przez dawcę.

Zgodnie z zamierzeniem autorki tekst zawiera analizę funkcjonowania systemu franczyzowego w Polsce, w nawiązaniu do pakietu franczyzowego banku PKO BP SA, oraz wskazuje zalety i wady działalności franczyzowej, które niesie z sobą ten specyficzny rodzaj kooperacji zarówno dla franczyzobiorcy, jak i franczyzodawcy na przykładzie instytucji samozatrudnienia. Osoby zainteresowane samozatrudnieniem w systemie franczyzowym czeka głęboka analiza przedstawionych zalet i wad tej formy kooperacji. Praca kierowana jest do każdego, kto uważa franczyzę za swoją drogę do sukcesu.

Literatura

- Bagan-Kurluta K., *Umowa franchisingu*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Borkowska B., Wrzeszcz-Kamińska G., *Franchising, factoring, forfeiting, venture capital. Techniki finansowania firm*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Chwałek J., *Franchising – szansa czy zagrożenie dla polskiego handlu*, „Handel Wewnętrzny” 1992, nr 1-3.
- Hall P., Dixon R., *Franchising*, Pitman Publishing, London 1998.
- Ignaczewski J., *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Kotler P., *Marketing: analiza, panowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Krawczyk A., *Franchising w Wielkiej Brytanii*, „Franchising” 2000, nr 1-3.
- Kuczalak K., *Umowy w obrocie krajowym i międzynarodowym*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Mendelson M., *The Guide to Franchising*, Casell, London 1999.
- Murray I., *Przewodnik po franczyzie*, Helion, Gliwice 2006.
- Fuchs B., *Umowy franchisingowe*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1998,
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2790/1999 z dnia 22 grudnia 1999 r. w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych, Dz.Urz. L Nr 336 z 29.12.1999 r.
- Nogalski B., Szpitter A., *Franchising, nowoczesna strategia zarządzania rynkiem*, w: *Współczesne strategie w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyd. WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
- Pokorska B., *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002.
- Pokorska B., *Przedsiębiorstwa w systemie franczyzowym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.
- Stawicka M.K., *Franczyza drogą do sukcesu*, Helion, Gliwice 2009.
- Sulejewicz A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a franczyza*, w: *Możliwości inwestowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. I. Bergel, M.L. Vedio, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

- Turek I., *Wykorzystanie franczyzy w strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005.
- Woronowicz S., *Franchise – ciekawa forma kooperacji*, „Gazeta Bankowa” 1991, nr 18.
- Ziółkowska M., *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Ziółkowska-Berman M., *Franchising w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Polska w Unii Europejskiej – startegie rozwoju, perspektywy i problemy*, red. J. Nowakowski, A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

Franchising as a way for self-employment through the example of the “PKO Bank Polski”

Abstract. This article presents, in addition to theory and facts, the practical tips for both the franchisees and franchisors in the franchise systems. The aim is to analysis the franchise as a means of self-employment, as well as the advantages and disadvantages of a franchise business that carries the specific type of co-operation for both the franchisee and the franchisor through the example of PKO BP SA. In addition, the article discusses the conditions for obtaining franchisees and barriers to the creation of franchises. The article is directed to anyone who believes that a franchise may be their way to success on the basis of self-employment.

Keywords: franchise, franchise package, franchisee, franchisor



MACIEJ SZCZEPANKIEWICZ

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Innowacyjność polskiej branży farmaceutycznej

Streszczenie: Autor niniejszej pracy zajął się problemem innowacyjności polskiej branży farmaceutycznej. W ramach artykułu przeprowadzono analizę uwarunkowań i najważniejszych trendów rozwoju innowacji w przedsiębiorstwach branży farmaceutycznej. Zwrócono uwagę na wizualną prezentację danych liczbowych dotyczących kondycji polskiej branży farmaceutycznej oraz przybliżono najważniejsze ustalenia terminologiczne.

Słowa kluczowe: innowacyjność, branża, farmaceutyczna, Polska, rynek

1. Wprowadzenie

W literaturze naukowej i publicystycznej wiele miejsca poświęca się krytyce poziomu innowacyjności podmiotów działających w polskiej przestrzeni gospodarczej. Jednak w opinii autora warto zaprezentować te branże, w których sukces w zakresie innowacyjności jest znaczący i dobrze udokumentowany. Działanie takie może przynieść wiele korzyści – wskazać ścieżkę przynoszącą pozytywne rezultaty, zamiast ukazywać te drogi, które prowadzą do innowacyjnego marazmu. W niniejszym artykule podjęta zostaje kwestia innowacyjności polskiej branży farmaceutycznej. Wychodząc od scharakteryzowania branży, dochodzimy do analizy najważniejszych trendów w zakresie innowacyjnej aktywności przedsiębiorstw farmaceutycznych.

Prezentację innowacyjności w przedsiębiorstwach farmaceutycznych działających w Polsce oparto na podstawach teoretycznych, informacjach płynących z samych przedsiębiorstw oraz dostępnych danych statystycznych dotyczących

branży. Autor opracowania potraktował strumienie danych jako źródła komplementarne, co umożliwiło kreację wiarygodnego i pełnego obrazu innowacyjności w branży farmaceutycznej.

Celem artykułu jest analiza uwarunkowań i najważniejszych trendów innowacyjnego rozwoju działających w kraju przedsiębiorstw branży farmaceutycznej. Chcąc zrealizować to założenie, trzeba opracować oraz odpowiednio zwizualizować dane liczbowe, dotyczące kondycji branży oraz wskazać najważniejsze ustalenia terminologiczne.

W pracy wykorzystano wyniki badań uzyskane w pracy magisterskiej pt. *Znaczenie instytucji w kształtowaniu innowacji, w przedsiębiorstwach branży farmaceutycznej i zielarskiej* napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Eulalii SkaWińskiej, której obrona odbyła się w czerwcu 2011 r. w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Tekst został przeredagowany i uzupełniony o najnowsze dane.

2. Charakterystyka polskiej branży farmaceutycznej

Branża farmaceutyczna jest jedną z szybciej rozwijających się w Polsce. Jak wynika z raportów dotyczących tego sektora, roczne tempo wzrostu rynku farmaceutycznego jest wysokie i zawiera się w przedziale od 12% w roku 2000 do blisko 6% w 2011 r. W Europie, USA oraz Japonii roczne tempo wzrostu tej branży wynosi od 2 do 4%, natomiast w Chinach, Rosji, Meksyku i Brazylii około 12-13% rocznie. Należy zauważyć, że wartość całego światowego rynku farmaceutycznego w roku 2000 szacowano na 365 mld dolarów, natomiast w 2010 r. wyceniono ją na 897 mld dolarów. Wartość tego rynku w Polsce ocenia się na około 31 mld zł z progresją – w perspektywie najbliższych trzech lat – na poziomie 1 mld zł rocznie.

Polski rynek farmaceutyczny jest największy spośród 12 krajów, które wstąpiły do Unii Europejskiej od 2004 r. – pod względem wartości jest to szósty rynek w UE¹. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być kilka. Henryk Mruk zauważa „starzenie się społeczeństw, wzrost dochodów ludności, wydatki na badania i rozwój – to czynniki, które sprawiają, że perspektywy rozwoju dla branży farmaceutycznej są dobre. Branża ta jest też bardziej odporna na wahania cykliczne oraz kryzysy gospodarcze”².

Jak oceniają autorzy raportu *Nowi liderzy wzrostu światowego rynku farmaceutycznego, nowa rzeczywistość, nowe priorytety*, Polska znajdzie się w 2013 r.

¹ *Nowi liderzy wzrostu światowego rynku farmaceutycznego, nowa rzeczywistość, nowe priorytety*, raport, IMS Health, www.imshealth.com/portal/site/imshealth [16.04.2012].

² H. Mruk, *Rynek farmaceutyczny*, [/www.nazdrowie.pl/komentarz-tygodnia/rynek-farmaceutyczny](http://www.nazdrowie.pl/komentarz-tygodnia/rynek-farmaceutyczny) [14.05.2011].

w grupie liderów wzrostu rynku farmaceutycznego. Do tego czasu rynek farmaceutyczny w Polsce wzrosł o 1-2 mld dolarów. Eksperti IMS Health podkreślają korzystne warunki ekonomiczne i demograficzne (m.in. wzrost produktu krajowego, starzejące i bogacące się społeczeństwo), ale też rosnący dostęp do innowacyjnych terapii i perspektywy dalszej poprawy tego stanu. Duże znaczenie ma też powszechny dostęp do służby zdrowia i pakiet świadczeń gwarantowanych. Bardzo dobra pozycja Polski przekłada się na zachowania biznesowe dużych międzynarodowych koncernów farmaceutycznych oraz lokalnych, polskich firm. Międzynarodowe koncerny wykazują zainteresowanie akwizycjami (udział w prywatyzacji zakładów Polfa), widać także rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw z Polski ekspansją na rynki zagraniczne – Rosja (Polpharma), Indie (Bioton), Turcja i Ukraina (Adamed)³.

Jak podkreśla Maciej Kuźmierkiewicz „międzynarodowe firmy farmaceutyczne powinny w najbliższych latach skoncentrować swoje siły na ugruntowaniu i wzmocnieniu swojej pozycji na rynkach wschodzących, które mają największy potencjał wzrostowy. Wymaga to jednak poznania specyfiki tych rynków, które nie są jednorodne”⁴.

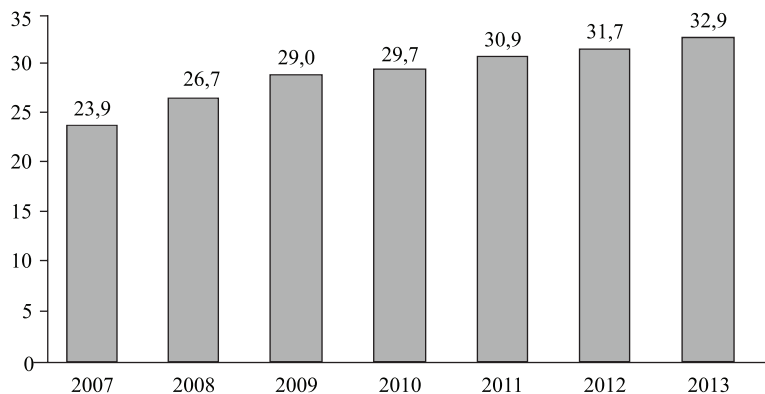
Ważną determinantą sytuacji w polskiej branży farmaceutycznej jest fakt, że prawie 60% największych firm farmaceutycznych obecnych na polskim rynku liczyło, że w roku 2011 będą mogły nadal inwestować w rozwój swoich pracowników oraz wprowadzać na rynek kolejne nowoczesne produkty – zwłaszcza szczepionki, suplementy diety oparte na ziołach, leki onkologiczne oraz kardiologiczne⁵. Zmiany wartości branży farmaceutycznej w latach 2007-2013 prezentuje wykres 1.

Jak można zauważyć, w ciągu 7 lat objętych projekcją wzrost wartości branży wyniesie 9 mld zł, czyli blisko 38%. W roku 2012 branża będzie warta ponad 31 mln zł, czyli o 4% więcej niż w roku 2011. Dynamika sprzedaży produktów z kategorii OTC (bez recepty) będzie wyższa niż w roku 2011, jednak nie zrekompensuje to niskiej dynamiki sprzedaży leków refundowanych. Wzrost sprzedaży tej kategorii leków odnotowano tuż przed wejściem w życie przepisów o sztywnych cenach i marżach – 1 stycznia 2012 r. Na lata 2011-2013 przewidziano umiarkowany wzrost sprzedaży. Wynika to z planowanych ograniczeń w wydatkach państwa na refundację leków oraz spadku siły nabywczej pacjentów w efekcie wzrostu cen leków refundowanych, który był skutkiem zmian w usta-

³ *Nowi liderzy...*

⁴ M. Kuźmierkiewicz, *IMS: Rynek farmaceutyczny w Polsce*, www.bankier.pl/wiadomosc/IMS-Rynek-farmaceutyczny-w-Polsce-r-2127965.html [15.03.2012].

⁵ *Polski rynek farmaceutyczny. Kondycja i perspektywy rozwoju do 2011 roku w opinii największych firm farmaceutycznych*, raport, KPMG www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d4956e44e7525052df6c58877157f01b109aad2ba0a3afd9eb216/raport_farmaceutyczny.pdf [10.03.2012].

Wykres 1. Wartość (w mld zł) polskiej branży farmaceutycznej w latach 2007-2013

Źródło: *Rynek farmaceutyczny i ochrony zdrowia w Polsce 2011. Prognozy rozwoju na lata 2011-2013*, raport, PMR Publications.

wie refundacyjnej⁶. Dostępne są informacje, że najważniejsza dla wzrostu branży w najbliższych latach będzie rosnąca sprzedaż w kategorii leków onkologicznych i immunomodulujących (CAGR 8,7%), leków stosowanych w schorzeniach narządów zmysłów pochodzenia roślinnego (średnioroczna stopa wzrostu – CAGR na poziomie 10%) oraz leków z kategorii „Krew i układ krwiotwórczy” (CAGR 7,3%). Ponadto, wzrost sprzedaży wykazują środki owadobójcze, odstraszające insekty oraz przeciwpasożytnicze, jednak jest to zbyt mała kategoria, aby wygenerować znaczący wpływ na rozwój całej branży⁷.

Warto przyjrzeć się bliżej branży farmaceutycznej w Polsce. Zwłaszcza w kontekście sprzedaży, a także średnich cen detalicznych – które mają duże znaczenie dla kształtowania wartości całego sektora. Najnowsze dane pochodzą z kwietnia 2012 r. (tab. 1).

Wartość sprzedaży (w cenach detalicznych) w kwietniu 2012 r. wyniosła 2,2 mld zł, co oznacza, że była wyższa o 5,6% w stosunku do kwietnia 2011 r. (wzrost o 129 mln zł). Był to drugi z najwyższych w historii wyników (wyższy osiągnięto w grudniu 2010) sprzedaży. Największy wzrost osiągnęła tzw. sprzedaż odręczna, której wartość zwiększyła się o 76 mln zł (+9,3%). Słabszy wzrost odnotował segment leków refundowanych – wartość sprzedaży zwiększyła się tylko o 29 mln zł (2,7%) względem analogicznego okresu poprzedniego roku. Z kolei segment leków pełnopłatnych na receptę wzrósł o 20,4%. Duży

⁶ H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Michalik, *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 17.

⁷ *Rynek farmaceutyczny i ochrony zdrowia w Polsce 2011. Prognozy rozwoju na lata 2011-2013*, raport, PMR Research, www.pmrpublications.com/.../rynek-farmaceutyczny-ochrony-zdrowia-Polska-2011.shtml [15.03.2012].

Tabela 1. Dane dotyczące sprzedaży oraz cen detalicznych za kwiecień 2012 r.

Wyszczególnienie	Wartość	Dynamika wzrostu rok do roku (proc.)
Wartość sprzedaży (w mln zł)	2200	1,60
Sprzedaż leków refundowanych (w mln zł)	826	2,70
Sprzedaż leków na recepty pełnopłatne (w mln zł)	492	20,40
Sprzedaż odręczna (w mln zł)	886	9,30
Średnia cena detaliczna leku (w zł)	16,22	2,90
Średnia cena detaliczna leków z list refundacyjnych (w zł)	26,75	1,30
Średnia cena detaliczna produktów bez recepty (w zł)	10,93	6,00

Źródło: na podstawie *Raportu za kwiecień 2012*, PharmaExpert.

wzrost dotyczył leków refundowanych, wartość ich sprzedaży zwiększyła się o 132 mln zł, tj. o 13,6% (jest to więcej niż wzrost całego rynku w porównaniu z marcem 2010). Także pozostałe segmenty zwiększyły wartość sprzedaży – o 67 mln zł segment sprzedaży odręcznej (+8,1%), a leków na receptę pełnopłatną o 48 mln zł (+11,8%)⁸.

Ważną kwestią są średnie ceny detaliczne farmaceutyków, wpływające na zdolność nabywczą konsumentów. Średnia cena leku w kwietniu 2012 r. wyniosła 16,22 zł (wzrost o 2,9%). Bardziej wzrosła przeciętna cena detaliczna leków typu OTC – o 6%, do 10,93 zł⁹.

Warto, na potrzeby tej pracy, wyróżnić podmioty działające w branży farmaceutycznej. Trzeba też zwrócić uwagę na brak jednorodności – część leków może być sprzedawana jedynie w aptekach i podlega stosownym regulacjom. Z kolei inne leki mogą być sprzedawane nawet w sklepach spożywczych czy supermarketach. Z kolei lecznicze preparaty ziołowe wprowadzane są do obrotu zarówno w aptekach, specjalistycznych sklepach zielarskich, a także w sklepach zajmujących się sprzedażą innych produktów. Sektor branży farmaceutycznej nie jest jednorodny. Apteki stanowią najbardziej liczną grupę punktów dystrybucji na rynku farmaceutycznym. W Polsce działa około 12,5 tys. aptek, a jedna placówka przypada na około 3,5 tys. mieszkańców. Konkurencja wymusza więc tworzenie sieci aptek. Według IMS Health, w 2009 r. w aptekach pracowało blisko 20 tys. farmaceutów i 35 tys. techników farmacji. Ponadto, w branży działa około 670 hurtowni farmaceutycznych – większość to niewielkie firmy lokalne.

Na rynku polskim dominują cztery największe firmy dystrybucyjne zajmujące się lekami oraz preparatami ziołowymi: Polska Grupa Farmaceutyczna S.A., Apofarm S.A. Farmacol S.A. oraz Torfarm. Jest to sytuacja podobna do stan-

⁸ *Raport za kwiecień 2012*, PharmaExpert, www.pharmaexpert.pl [13.05.2012].

⁹ Ibidem.

dardów europejskich, gdyż w większości państw Starego Kontynentu rynek zdominowany jest przez małą liczbę dystrybutorów. Najważniejsza jednak dla autora niniejszej pracy była struktura producentów leków. Rynek producentów jest dość rozdrobniony, jednak ponad połowa leków produkowana jest przez 15 największych producentów – np. firmy polskie: Polpharma, Jelfa, Polfy oraz zagraniczne: GlaxoSmithKline, Pliva, Lek. Co ciekawe, aż 68% sprzedawanych w Polsce leków (pod względem wartości) pochodzi z importu. Przykładowo z: Francji (18%) i Niemiec (15%), a także ze Szwajcarii, Holandii, Wielkiej Brytanii i Włoch, więc zdecydowana większość rynku (ok. 19,3 mld zł) przechodzi w Polsce przez firmy, które zajmują się sprzedażą oraz promocją leków, a także działaniami zmierzającymi do uzyskania pozwolenia na sprzedaż (np. badania, rejestracja)¹⁰.

Ciągły wzrost wartości rynku farmaceutycznego skutkuje rosnącym zapotrzebowaniem kadrowym w przedsiębiorstwach z tej branży. W roku 2010 liczba pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających od 49 do 250 osób (tej wielkości przedsiębiorstwa są przedmiotem badań zawartych w niniejszej pracy) wyniosła 34 147 osób, tj. o 4,0 % więcej niż w roku 2007. Polepszeniu uległa wydajność pracy – o ok. 10,6%, co w przeliczeniu na jednego zatrudnionego dało kwotę 264,8 tys. zł¹¹.

Warto przeanalizować ważniejsze bariery rozwoju branży farmaceutycznej. Analiza tych barier może być przydatna dla właściwego zrozumienia treści prezentowanych w dalszej części opracowania.

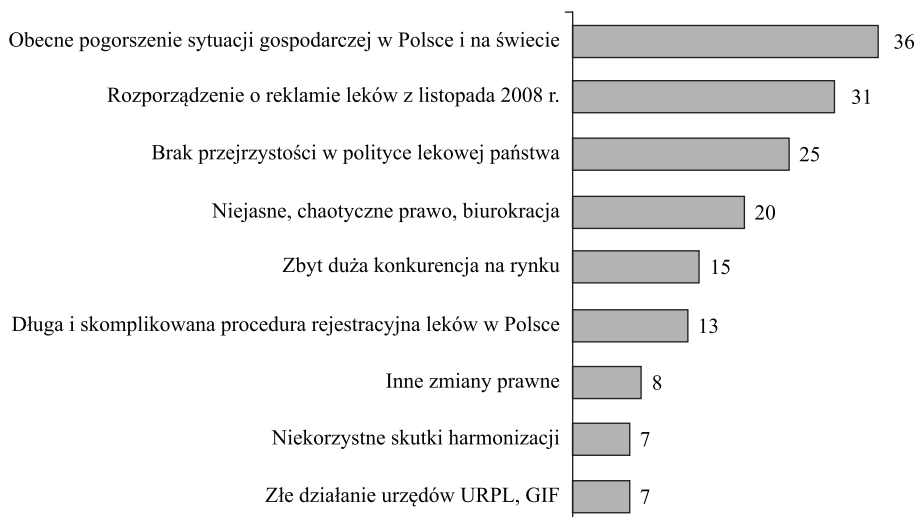
Firma KPMG przeprowadziła badanie, obejmujące grupę 75 menedżerów z firm branży farmaceutycznej. Na podstawie wyników opublikowano raport, zawierający m.in. wyszczególnienie barier w rozwoju branży. Wyniki przedstawiono na wykresie 2.

Wyniki te stanowiły ważną wskazówkę dla zaprojektowania badania przedsiębiorstw, których rezultaty omówione zostaną w następnym podpunkcie – tam analiza była ściśle ukierunkowana na ograniczenia instytucjonalne w kształtowaniu innowacyjności branży farmaceutycznej w Polsce.

Ponad 1/3 badanych zwróciła uwagę na pogorszenie się sytuacji gospodarczej w kraju i za granicą. Również liczna grupa respondentów zwróciła uwagę na rozporządzenie dotyczące reklamowania leków. Blisko 25% menedżerów dostrzega ważną barierę rozwoju branży w braku jasnej polityki lekowej państwa, a 20% w niejasnościach prawnych oraz biurokracji. Spora grupa osób zarządzających zwraca uwagę na konkurencję rynkową (15%) oraz procedurę rejestracji leków jako czynniki ograniczające rozwój branży (13%). Respondenci zwracali także

¹⁰ N. Jan, *Branża farmaceutyczna w Polsce*, www.przedstawicielemedyczni.pl/czytaj-chce-byc-pm/156.html [14.04.2012].

¹¹ Ibidem.

Wykres 2. Bariery rozwoju branży farmaceutycznej w Polsce

Źródło: *Polski rynek farmaceutyczny. Kondycja i perspektywy rozwoju do 2011 roku w opinii największych firm farmaceutycznych*, raport, KPMG.

uwagę na inne zmiany prawne, niekorzystne skutki harmonizacji z prawem Unii Europejskiej oraz niewłaściwe działanie urzędów.

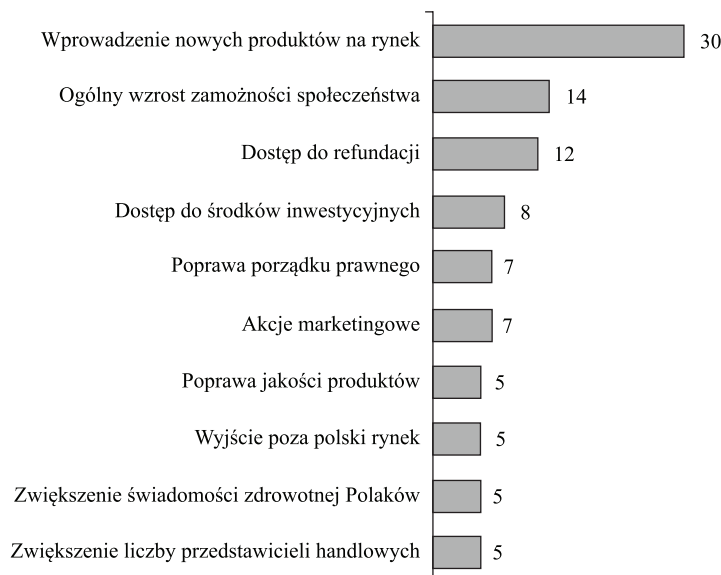
Wśród innych, mniej popularnych barier, nieuwzględnionych na wykresie 2, menedżerowie wymienili również:

- konsolidację hurtowni,
- niekorzystne dla nich regulacje cenowe,
- małą dostępność środków inwestycyjnych,
- pogorszenie/niestabilność sytuacji politycznej,
- brak płynności finansowej partnerów handlowych,
- brak większych możliwości reklamy i promocji farmaceutyków.

O wynikach sprzedaży firm farmaceutycznych w znacznej mierze decyduje dostęp do refundacji lekarstw. W państwach UE aż 83% ceny leków pokrywane jest przez organy odpowiedzialne za zdrowie publiczne. W Polsce tym organem jest Narodowy Fundusz Zdrowia. Na wypłaty środków przez NFZ wpływ mają decyzje Ministerstwa Zdrowia, dotyczące wpisania danego środka na listę leków refundowanych. Decyzje te mają dla przedsiębiorstw farmaceutycznych dużo większe znaczenie niż zjawiska gospodarcze¹².

Zapisy nowelizacji ustawy refundacyjnej wskazują na to, że Ministerstwo Zdrowia zmierza do trzyletniego wstrzymania refundacji leków powyżej limitu 8 mld zł. Zdaniem specjalistów 8 mld zł jako granica, której nie będzie można

¹² Ibidem.

Wykres 3. Czynniki, które korzystnie wpływają na rozwój branży farmaceutycznej w Polsce

Źródło: *Polski rynek farmaceutyczny. Kondycja i perspektywy rozwoju do 2011 roku w opinii największych firm farmaceutycznych*, raport, KPMG.

przekroczyć, spowoduje sytuację, w której pacjenci będą dopłacać do leków na poziomie 36%. Co więcej, nie ma informacji, kiedy to obciążenie finansowe pacjentów miałyby się obniżyć. Eksperti z Business Centre Club podnoszą z kolei ważną kwestię restrykcyjnych zasad przekazywania darowizn przez firmy farmaceutyczne czy też np. apteki, co zawarto w propozycji nowelizacji prawa farmaceutycznego. Zbigniew Wasilewski podkreśla: „w świetle projektowanych przepisów znacznie utrudniona zostanie możliwość dokonywania darowizny leków na rzecz np. szpitali. Może mieć to negatywne skutki dla rozwoju branży”¹³.

Oprócz barier KPMG badało również czynniki, które w ocenie menedżerów, korzystnie wpływają na rozwój polskiej branży farmaceutycznej. Wyniki tego badania przedstawiono na wykresie 3.

Jedna trzecia badanych upatruje czynnika korzystnie wpływającego na rozwój branży we wprowadzaniu nowych produktów na rynek. Znaczny odsetek – 14% wskazało na ogólny wzrost zamożności społeczeństwa. Wielu menedżerów spodziewało się korzystnego działania dostępu do refundacji (12%). Mniej, bo 8% respondentów wskazało na dostęp do środków inwestycyjnych, a po 7% na poprawę porządku prawnego oraz akcje marketingowe. Po 5% poparcia uzyskały

¹³ *Firmy farmaceutyczne: rozwój pomimo niepewności*, Medicalnet, www.medicalnet.pl/Firmy-farmaceutyczne--Rozwoj-pomimo-niepewnosci,wiadomosc,16,luty,2011.aspx [15.05.2011].

wskazania na poprawę jakości produktów, wyjście poza polski rynek, zwiększenie świadomości zdrowotnej Polaków oraz wzrost liczby przedstawicieli handlowych.

Oprócz czynników zaprezentowanych na wykresie, firmy sporadycznie wskazywały m.in. na:

- konsolidację, fuzję z inną firmą,
- nowe metody produkcji,
- większą niezależność URPL od Ministerstwa Zdrowia,
- zmiany demograficzne (np. starzenie się społeczeństwa),
- dystrybucję bezpośrednią lub inne rozwiązania logistyczne skracające drogę leku do pacjenta,
- przyspieszenie procesu rejestracji produktów.

3. Innowacyjność branży farmaceutycznej

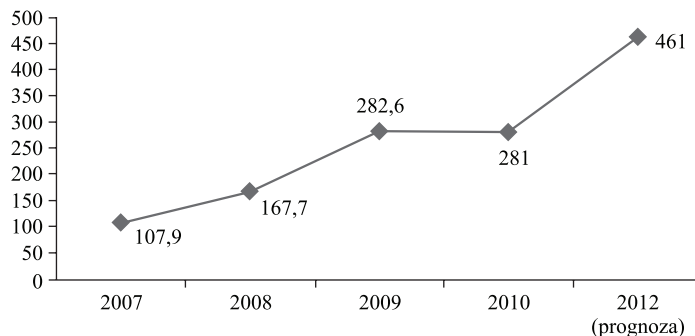
Według informacji z Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, który bazuje w swoich wyliczeniach na danych Głównego Urzędu Statystycznego, krajowa branża farmaceutyczna jest niekwestionowanym liderem przetwórstwa przemysłowego, jeśli chodzi o względną liczbę przedsiębiorstw innowacyjnych. W latach 2007-2010 aż 56% przedsiębiorstw farmaceutycznych wprowadziło innowacje – albo inwestując w rozwój wytwarzanych leków, albo w unowocześnianie zakładów, metod czy organizacji produkcji¹⁴.

„Firma CASE Doradcy szacuje, że w latach 2007-2009 wydatki na badania i rozwój (B+R) 14 głównych krajowych producentów leków wzrosły o 175 mln zł, do kwoty 558 mln zł. Na razie dominują nakłady na działalność związaną z lekami generycznymi (imitującymi leki obecnie istniejące), ale w perspektywie roku 2012 większość przewidywanych nakładów w krajowym przemyśle farmaceutycznym ma być przeznaczona na biotechnologię i leki innowacyjne. A koniunktura wydaje się sprzyjać mniejszym, generycznym producentom. Jak przewiduje w swoim raporcie firma Euler Hermes, w 2014 r. udział leków generycznych w światowym rynku farmaceutycznym wyniesie 17% (podczas gdy w 2008 r. było to 10%)”¹⁵.

Zmiany wydatków na B+R w branży farmaceutycznej przedstawiono na wykresie 4. Jak można zauważyć, prognozowano znaczny wzrost wydatków na badania i rozwój w roku 2012 – do 461 mln zł. W latach 2007-2009 następował ciągły wzrost wydatków na B+R, następnie w roku 2010 wartość wydatków uległa zmniejszeniu. Strukturę wartościową wydatków na badania i rozwój zaprezentowano na wykresie 5.

¹⁴ B. Chomątowska, *Producenci leków inwestują w rozwój*, „Rzeczpospolita” 15.03.2011, s. 12.

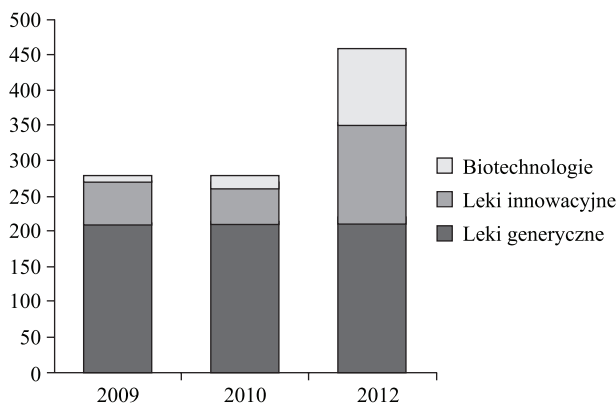
¹⁵ Ibidem, s. 13.

Wykres 4. Wartość wydatków na B+R w branży farmaceutycznej (w mln zł)

Źródło: obliczenia CASE Doradcy – szacunkowe lub na podstawie danych z poszczególnych firm.

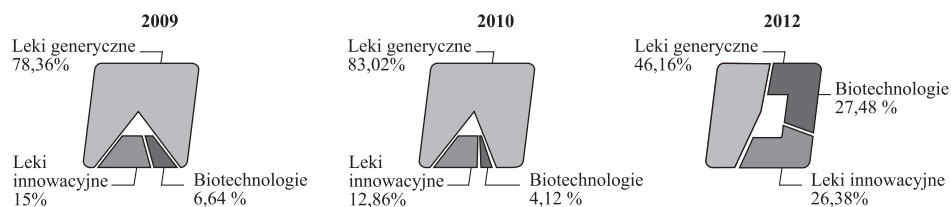
Można zauważyć, że najwięcej środków pochłaniają badania nad lekami generycznymi – ponad 200 mln zł, drugie miejsce zajmują leki innowacyjne, a najmniej pieniędzy przeznaczają się na rozwój biotechnologii. Dokładną strukturę procentową wydatków na B+R w latach 2009, 2010 oraz 2012 przedstawia wykres 6. Prognozy na rok 2012 zakładały znaczny spadek udziału leków generycznych w stosunku do leków innowacyjnych oraz biotechnologii.

Innowacje w tak specyficznej branży, w której działają przedsiębiorstwa farmaceutyczne klasyfikowane są w szczególny sposób. Do pierwszej grupy należą innowacje udoskonalające – są to nowe dawki i postacie farmaceutyczne preparatów. Do drugiej grupy zalicza się innowacje stopniowe, modelowanie znanych związków chemicznych – zastosowanie różnych molekuł z tej samej grupy związków chemicznych, co może prowadzić do uzyskania produktów po-

Wykres 5. Struktura wartościowa wydatków na badania i rozwój w branży farmaceutycznej (w mln zł)

Źródło: obliczenia CASE Doradcy – szacunkowe lub na podstawie danych z poszczególnych firm.

Wykres 6. Struktura wydatków na B+R w polskiej branży farmaceutycznej w latach 2009, 2010, 2012 – prognozy



Źródło: obliczenia CASE Doradcy – szacunkowe lub na podstawie danych od firm.

siadających różne medyczne wskazania, skutki uboczne i metabolizm. Ostatnią grupę stanowią innowacje przełomowe – zupełnie nowy sposób podejścia do leczenia danej choroby lub nowy związek chemiczny o lepszych właściwościach leczniczych¹⁶.

Innowacja w branży farmaceutycznej musi spełniać wiele wymogów, by mogła być skuteczna. Oto najważniejsze z nich¹⁷:

1. Implementacja nowej i najnowszej technologii.
2. Koncepcja rozwiązania uwzględniająca specyficzne warunki środowiskowe oraz powszechnie obowiązujące wytyczne (np.: GAMP, Dobra Praktyka Zautomatyzowanego Wytwarzania).
3. Projekt gwarantujący efektywność finansową: szybka odpowiedź na bieżące wyzwania rynku i szybkie wdrożenie oznaczające postęp i znaczne oszczędności. Innowacyjne rozwiązanie musi zapewniać wyższe bezpieczeństwo.
4. Standardowe pełne śledzenie i elektroniczna dokumentacja historii procesów: główny trend gwarantujący kompletną ewidencję procesów bez tradycyjnych wydruków.
5. Analiza predykcja i proaktywny model obsługi – maksymalnie wspierające pełną produktywność.
6. Funkcje diagnostyczne zapewniające monitorowanie punktów pomiarowych o decydującym znaczeniu dla procesu – jako standard oferowany przez nową technologię.
7. Cyfrowe sieci obiektowe zintegrowane z nadrzędnym systemem kontroli oraz certyfikowane, w pełni zgodne z procedurami kwalifikacyjnymi, narzędzia inżynierskie (niezależne od systemu sterowania) to nie idea lecz zaawansowane rozwiązanie gwarantujące oszczędność i kosztów.
8. Analiza procesu prowadzona z partnerem posiadającym znajomość wszelkich aspektów i wymogów zgodności kreuje obustronnie korzystną wartość:

¹⁶ *Co warto wiedzieć o lekach generycznych?*, raport, Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Producenci Leków PL”, Warszawa 2007, s. 18.

¹⁷ *Innowacyjność w branży farmaceutycznej*, projekt, Endress.

świadomość dążenia do wspólnego celu pociąga za sobą wyższą efektywność, procentując „wygraną” dla obu stron.

9. Wsparcie dostawcy musi obejmować współpracę w opracowaniu Specyfikacji Wymagań Użytkownika (ang. *User Requirement Specification*, URS) wymaganej w ramach Dobrych Praktyk (GxP). Praca w zgranym zespole jest zawsze kluczem do sukcesu – to konkluzja wynikająca z doświadczenia.

10. Najważniejszy aspekt wdrażania innowacji musi stanowić ich wpływ na zgodność produkcji z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Analityczna technologia procesu (ang. *Process Analytical Technology*, PAT) wyznacza kluczowe założenia strategiczne monitorowania procesów w branży farmaceutycznej.

11. Elektroniczna platforma umożliwiająca zarządzanie instalacją (programowa kalibracja systemu), z cyklem życia i dokumentacją (dane techniczne i handlowe) gwarantującymi pełną identyfikowalność procesu produkcyjnego – to bezwzględny wymóg w obliczu nowych standardów jakości.

Cytując za raportem *Co warto wiedzieć o lekach generycznych?*, przygotowanym przez Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Producenci Leków PL”, można sformułować czynniki sprzyjające rozwojowi innowacji w branży:

- stworzenie unijnego odpowiednika amerykańskich Narodowych Instytutów Zdrowia (National Institutes of Health), aby wspierać ogólnoeuropejskie badania farmaceutyczne,
- ustanowienie lepszych relacji między nauką a biznesem,
- wprowadzenie systemów refundacji leków, które nagradzałyby wartość dodaną innowacji,
- poprawa jakości patentów przez zapewnienie odpowiedniego egzekwowania kryteriów, zwłaszcza na etapie opracowywania innowacji,
- ułatwianie szybszego wprowadzania na rynek nowych, zarejestrowanych leków,
- promowanie silniejszej konkurencji ze strony leków innowacyjnych na rynku europejskim.

Jeśli UE ma poprawić swoją pozycję w stosunku do Stanów Zjednoczonych – światowego lidera w zakresie innowacyjności branży farmaceutycznej – musi podjąć środki, które będą sprzyjały konkurencyjności, jak i innowacyjności, odrzucając dotychczasową strategię wprowadzenia nowych lub wydłużania istniejących już okresów ochrony leków wprowadzonych do obiegu¹⁸.

Z kolei na poziomie krajowym, ustawa nowelizująca prawo refundacyjne, wprowadzić ma podatek od podmiotów objętych refundacją. Uzyskane w ten sposób środki powinny być przekazywane na wspieranie badań nad skutecznością produktów leczniczych, od których zależy utrzymanie wysokiego poziomu zdro-

¹⁸ *Co warto...*, s. 18.

wia publicznego. Działanie takie jest szeroko krytykowane przez przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy chcą innego rozwiązania problemu finansowania innowacji. Proponują np. „model zobowiązania podmiotów uzyskujących refundację do sfinansowania prowadzonych w Polsce projektów badawczo-rozwojowych o łącznej wartości odpowiadającej kwocie należnego podatku refundacyjnego, pod rygorem nałożenia obowiązku zapłaty tej kwoty na rachunek bieżący ministra właściwego do spraw zdrowia oraz model powołania publicznej instytucji badawczej, do której kierowano by wpływy z podatku refundacyjnego w celu ich rozdysponowania pomiędzy konkretne projekty badawczo-rozwojowe prowadzone w Polsce”¹⁹.

Wartą rozważania alternatywą dla daniny refundacyjnej jest system certyfikatów znany z prawa energetycznego. Właściwa konstrukcja systemu Certyfikatów Innowacyjności umożliwiłaby połączenie zarówno swobody przedsiębiorców w kwestii wyboru kierunków ich zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe, jak i interes publiczny – konieczność wsparcia określonych projektów związanych z potrzebami ochrony zdrowia. W systemie Certyfikatów Innowacyjności podatek zostałaby zastąpiony prawnym obowiązkiem przekazywania określonych kwot bezpośrednio na cele związane z badaniami nad nowymi terapiami, m.in. innowacyjnymi produktami leczniczymi oraz wyrobami medycznymi. Niestety, jak się wydaje, obecnie brakuje perspektyw wdrożenia tego, mniej bolesnego dla przedsiębiorstw, rozwiązania²⁰.

4. Podsumowanie

Niniejsza praca przybliżyła temat innowacyjności polskiej branży farmaceutycznej. Aby przeprowadzić analizę uwarunkowań i najważniejszych trendów rozwoju innowacji przedsiębiorstw branży farmaceutycznej, przeprowadzono prezentację danych liczbowych dotyczących kondycji branży oraz wskazano najważniejsze ustalenia terminologiczne.

Dzięki zastosowanej metodyce pracy i zachowaniu reżimu przyjętych założeń udało się zrealizować główny cel badawczy. Wskazano najważniejsze cechy polskiej branży farmaceutycznej, na których tle zaprezentowano możliwie pełny obraz innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w tym sektorze. Ponadto, warto zwrócić uwagę na aktualność przytaczanych danych dotyczących analizowanej tematyki, co w pracy tego typu jest niezwykle istotne.

Przydatność pracy można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach – teoretycznej i praktycznej. W kontekście teoretycznym ukazano informacje dotyczące innowacyjności branży – przede wszystkim kierunków rozwoju, terminologii

¹⁹ M. Matczak, P. Bukowy, *Innowacyjność certyfikowana: Zmiany legislacyjne zaproponowane w projekcie ustawy o refundacji leków*, „Dziennik Gazeta Prawna” 8.11.2010, s. 12.

²⁰ Ibidem, s. 13.

przyjętej do opisywania rzeczywistości innowacyjnej czy wymogów koniecznych dla innowacyjności, co może stanowić przyczynek do dokładniejszych badań (skupionych na branży, opisujących cały sektor gospodarki lub gospodarkę regionalną). Z kolei w warstwie praktycznej artykuł może być przydatny dla przedstawicieli branży, analityków rynku i innych interesariuszy branży farmaceutycznej w Polsce. Przedstawione treści mogą pomóc w podejmowaniu decyzji zarządczych, wskazywaniu możliwości rozwoju lub odnajdywaniu przestrzeni do wprowadzania dalszych udoskonaleń.

Literatura

- Chomątowska B., *Producenci leków inwestują w rozwój*, „Rzeczpospolita” 15.03.2011.
- Firmy farmaceutyczne: rozwój pomimo niepewności*, Medicalnet, www.medicalnet.pl/Firmy-farmaceutyczne--Rozwoj-pomimo-niepewnosci,wiadomosc,16,luty,2011.aspx [14.04.2012].
- Kuźmierkiewicz M., *IMS: Rynek farmaceutyczny w Polsce*, www.bankier.pl/wiadomosc/IMS-Rynek-farmaceutyczny-w-Polsce-r-2127965.html [15.03.2012].
- Jan N., *Branża farmaceutyczna w Polsce*, www.przedstawicielemedyczni.pl/czytaj-chce-byc-pm/156.html [14.04.2012].
- Matczak M., Bukowy P., *Innowacyjność certyfikowana: Zmiany legislacyjne zaproponowane w projekcie ustawy o refundacji leków*, „Dziennik Gazeta Prawna” 8.11.2010.
- Mruk H., *Rynek farmaceutyczny*, www.nazdrowie.pl/komentarz-tygodnia/rynek-farmaceutyczny [14.05.2011].
- Mruk H., Pilarczyk B., Michalik M., *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Co warto wiedzieć o lekach generycznych?*, raport, Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego Producenci Leków PL, Warszawa 2007.
- Nowi liderzy wzrostu światowego rynku farmaceutycznego, nowa rzeczywistość, nowe priorytety*, raport, IMS Health, www.imshealth.com/portal/site/imshealth [16.04.2012].
- Polski rynek farmaceutyczny. Kondycja i perspektywy rozwoju do 2011 roku w opinii największych firm farmaceutycznych*, raport KPMG, www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d4956e44e7525052df6c58877157f01b109aad2ba0a3afd9eb216/raport_farmaceutyczny.pdf [10.03.2012].
- Raport za kwiecień 2012*, PharmaExpert, www.pharmaexpert.pl [13.05.2012].
- Rynek farmaceutyczny i ochrony zdrowia w Polsce 2011. Prognozy rozwoju na lata 2011-2013*, PMR Research, www.pmrpublications.com/.../rynek-farmaceutyczny-ochrony-zdrowia-Polska-2011.shtml [15.03.2012].

Innovation of the Polish pharmaceutical industry

Abstract. This paper focuses on the problem of innovation in the Polish pharmaceutical industry. The article is based on an analysis of conditions and the most important trends in the development of innovation in enterprises of the pharmaceutical industry. The author has focused on a visual presentation of the data relating to the condition of the industry and identifying the major findings of terminology.

Keywords: innovation, industry, pharmaceutical, Poland, the market

KATARZYNA WERWIŃSKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Pomiar kapitału intelektualnego – studium przypadku Agencji Reklamowej X

Streszczenie. W artykule opisano ideę pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw i krajów. Zdefiniowano, czym jest kapitał intelektualny oraz wskazano znaczenie procesu zarządzania aktywami niematerialnymi. Ponadto podkreślono wpływ światowego kryzysu finansowego na kapitał intelektualny. Autorka zaproponowała kryteria oceny w nawiązaniu do modelu A. Sopińskiej i P. Wachowiaka w celu monitorowania poziomu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano także rezultat zastosowania wskazanego narzędzia w wybranej agencji reklamowej w latach 2009-2011.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, aktywa niematerialne

1. Wprowadzenie

W niniejszym artykule zaprezentowano wybrane zagadnienia z pracy magisterskiej autorki zatytułowanej *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego. Studium przypadku Agencji Reklamowej X*, wskazano istotę kapitału intelektualnego we współczesnym przedsiębiorstwie oraz kraju, a także przedstawiono wyniki jego pomiaru w Agencji Reklamowej X. W badaniu zastosowano zmodyfikowany model A. Sopińskiej i P. Wachowiaka, do którego autorka opracowała skalę oceny. Prezentacja kryteriów uzyskanych wyników ma na celu rozpowszechnienie tego narzędzia pomiarowego i ułatwienie jego użycia dzięki możliwości wykorzystania zaproponowanego sposobu oceniania poszczególnych wskaźników.

2. Kapitał intelektualny źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Znaczenie pojęcia „kapitał” jest uzależnione od momentu historycznego i warunków gospodarczych, do których zostanie ono odniesione. Powoduje to zmiana relacji ekonomicznych, towarzysząca rozwojowi gospodarstwu. W okresie gdy w gospodarce kluczową rolę pełniło rolnictwo, bogactwem była ziemia. Szybki postęp technologiczny i wynalazki ery przemysłowej przełożyły się bezpośrednio na rozwój produkcji. Zaczęto stosować wiedzę w celu usprawnienia poszczególnych procesów zachodzących w firmie, a także stworzenia nowych możliwości komunikacyjnych. Nieustanne doskonalenie, wdrażanie innowacji i wprowadzanie zmian to cechy charakterystyczne dla drugiej połowy XX w. Innowacje zmuszają przedsiębiorstwa do dynamicznego reagowania na zmiany oraz rezygnacji z wcześniej przyjętych, mniej rentownych rozwiązań. J.A. Schumpeter opisał tę sytuację jako „twórczą destrukcję”¹, podkreślając, że „system rynkowy nagradza kreatywność”². Pionierskie rozwiązania umożliwiają uzyskanie zysku z monopolu w krótkim okresie (zanim idea czy jej modyfikacja zostanie przejęta i wdrożona przez konkurencję). Wypracowany w ten sposób kapitał może stanowić podstawę finansowania realizacji następnych pomysłów.

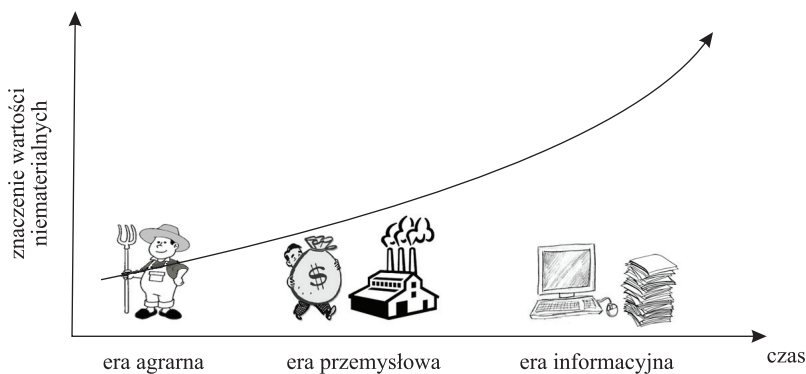
Obecnie obserwuje się trend polegający na zdematerializowaniu procesów gospodarczych – na potrzeby produkcji zużywa się mniejszą liczbę surowców. Stąd wprowadzono pojęcie „gospodarki nieważkiej” (ang. *Weightless Economy*). Odzwierciedleniem opisanych wcześniej procesów jest stopniowe odchodzenie od wydawania encyklopedii i słowników na rzecz udostępniania i publikowania wiedzy na stronach internetowych. Następnym przykładem może być produkcja samolotów, na której koszt w mniej niż jednej piątej składają się koszty materiałów, a bardzo istotną część stanowi oprogramowanie³. Cyfryzacja gospodarki umożliwia rozszerzenie rynku zbytu, przez co postrzegana jest przede wszystkim jako szansa dla lokalnych przedsiębiorstw. Ponadto pozwala na efektywniejszą lokatę kapitału dzięki dostępowi do oferty finansowej i ubezpieczeniowej na całym świecie.

¹ Cyt. za: A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 12.

² D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2004, s. 20.

³ J. Fazlagić, *Szanse rozwoju MSP w związku z cyfryzacją Wielkopolski*, materiały konferencyjne, konferencja podsumowująca działania związane z budową społeczeństwa informacyjnego, Poznań 20.12.2010.

Głównym źródłem bogactwa i podstawą rozwoju przedsiębiorstw stała się wiedza⁴. Na rysunku 1 przedstawiono model wzrostu znaczenia wartości niematerialnych wraz ze zmianami zachodzącymi w gospodarce.



Rysunek 1. Wzrost znaczenia wartości niematerialnych

Źródło: opracowanie własne.

Wielokrotne zastosowanie wiedzy jest możliwe dzięki jej zakodowaniu przez stworzenie procedur i opisywanie rozwiązań. Pozwala to na uniknięcie nieuzasadnionych kosztów oraz na zachowanie płynności funkcjonowania przedsiębiorstwa mimo rotacji personelu.

Opisane zmiany gospodarcze sprawiły, że przewagę konkurencyjną uzyskują firmy zarządzające aktywami intelektualnymi. Wyróżnikami produktów przestały być jakość i cena, które były decydującymi parametrami do końca XX w. Podstawą decyzji klienta stał się czas⁵. Przyczyny zmian w zakresie charakteru aktywów przedsiębiorstwa to⁶:

- a) globalizacja, rozwój technologii i rynków finansowych,
- b) wysokie nakłady na innowacje, restrukturyzacja,
- c) uzależnienie od kapitału ludzkiego, będącego źródłem innowacji.

⁴ Termin „gospodarka oparta na wiedzy” został wprowadzony przez R. Mc Keon oraz L. Lee. Używany jest zamiennie z pojęciami: „nowa gospodarka”, „gospodarka cyfrowa”, „gospodarka sieciowa”, „gospodarka innowacyjna” czy też „gospodarka trzeciej fali”. Gospodarka oparta na wiedzy to taka, „w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kreowania bogactwa i zatrudnienia wśród wszystkich przemysłów”, za: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce – wyzwania współczesności*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 126.

⁵ W literaturze przedmiotu występuje określenie „konkurowanie oparte na czasie” (ang. *time-based competition*). Przykładem wskaźnika określającego czas, który upływa od momentu powstania idei do zrealizowania jej i wprowadzenia na rynek jest TTM.

⁶ D. Dobija, op. cit., s. 30.

Tabela 1. Zestawienie cech aktywów materialnych i niematerialnych

Kryteria	Aktywa materialne	Aktywa niematerialne
Przynależność	określona, ograniczona, mniejsza dostępność	podzielna, problem z ochroną, większa dostępność
Koszty pozyskania/koszty produkcji	koszty zmienne i stałe, rozłożone w cyklu produkcyjnym	wysokie koszty przed powstaniem rynku, koszty reprodukcji praktycznie pomijalne
Wykorzystanie	jedno- lub wielokrotne, ograniczona możliwość wykorzystania w danym czasie	wielokrotne, możliwość korzystania w jednym czasie, w różnych miejscach przez wielu użytkowników (wyjątek stanowi kapitał ludzki)
Zarządzanie	kontrola, monitoring	aktywne uczenie się na każdym poziomie organizacji
Mobilność	przemieszczaniu towarzyszą wysokie koszty transportu (np. w przypadku środków produkcji – maszyn), w niektórych przypadkach brak mobilności (np. grunt)	wysoka mobilność przy niskich kosztach (np. przesyłanie informacji)
Zysk	malejący	stały lub rosnący
Ryzyko inwestycji	niższe	wyższe
Wartość w czasie	deprecjacja wraz z upływem czasu	wzrasta z użytkowaniem
Podstawa teoretyczna	rachunkowość tradycyjna, neoklasyccyzm	informacja, behawioryzm
Sprawozdawczość	bilans	dobrowolna
Wycena	metody kosztowe, rynkowe i dochodowe	metody dochodowe, wycena opcji
Rynek wtórny	rozbudowany	brak, trudności w upłynnieniu na rynkach tradycyjnych

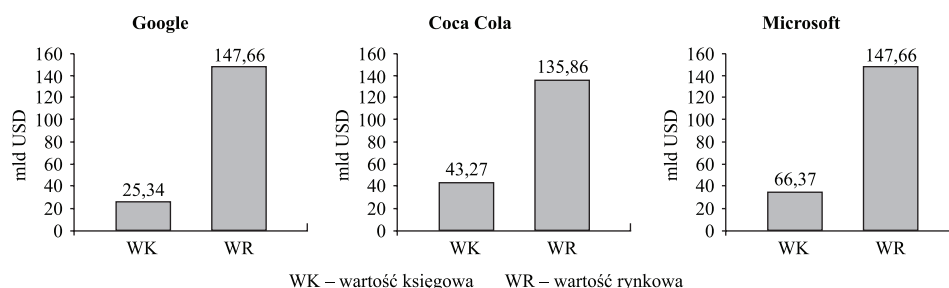
Źródło: opracowano na podstawie: J. Fazlagić, *Aktywa wiedzy. Pomiar kapitału intelektualnego firmy szkoleniowej*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 10, s. 9; G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 23; A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 15.

Wartości niematerialne⁷ zyskują na znaczeniu względem wartości materialnych (związanych z wyceną majątku trwałego przedsiębiorstwa). Zmiany

⁷ Autorka artykułu stosuje termin „wartości niematerialne” w odniesieniu do wszystkich aktywów przedsiębiorstwa; nie jest to odpowiednik pozycji bilansowej „wartości niematerialne i prawne”. Termin używany zamiennie z następującymi: „wartości intelektualne”, „aktywa niematerialne”, „aktywa intelektualne”. Należy podkreślić, że posługiwanie się określeniem „aktywa” przy uwzględnieniu terminologii stosowanej w rachunkowości jest niewłaściwe. Pojęcie to oznacza bowiem „kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych” (ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009 r. nr 152, poz. 1223 z późn. zm.; art. 3 ust. 1 pkt 12). Z tego punktu widzenia bezpieczniejsze jest stosowanie angielskiego określenia *intangible*, które zaczyna coraz bardziej przenikać do języka businessowego. Por.: A.J. Fazlagić, *Docenić (i zmierzyć) kapitał intelektualny*, <http://cio.cxo.pl/artykuly/55139/Docenic.i.zmierzyc.kapital.intelektualny.html> [30.03.2011].

w hierarchii wartości spowodowane są specyficznymi cechami tych pierwszych. W tabeli 1 zaprezentowano wykaz podstawowych różnic pomiędzy aktywami materialnymi i niematerialnymi.

Z przedstawionych różnic wynika dysproporcja pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową firmy. Pierwsza ukazuje stan aktywów materialnych, natomiast druga odzwierciedla wpływ czynników niematerialnych. Przedsiębiorstwa takie jak np.: Microsoft, Intel, Compaq, Dell i Cisco dzięki aktywom niematerialnym zwiększyły 50-krotnie swoją wartość w okresie dziesięciu lat⁸. Rysunek 2 ukazuje zależności między wartością rynkową i księgową wybranych firm.



Rysunek 2. Porównanie wartości księgowej i rynkowej wybranych firm

Źródło: opracowano na podstawie R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi, Poznań 2009, s. 108.

Za prekursora teorii kapitału intelektualnego uznawany jest K.E. Sveiby. Utworzył on tzw. Grupę Konrada⁹, której efektem pracy było uzyskanie uniwersalnych wskaźników w celu przeprowadzenia pomiaru aktywów niematerialnych. Jednoznaczne zdefiniowanie „kapitału intelektualnego” nie jest możliwe ze względu na wieloznaczność pojęć, które są jego składowymi. Tabela 2 przedstawia wybrane definicje „kapitału intelektualnego”.

„Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kapitał intelektualny to wartość niematerialna, która nie jest przedstawiana za pomocą tradycyjnych metod rachunkowości. Składają się na nią: kapitał ludzki, strukturalny oraz rynkowy. W uproszczeniu można przyjąć, że kapitał intelektualny jest równy różnicy między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa. Będzie to jednak prawdziwe tylko przy założeniu, że na wartość rynkową nie będą wpływały

⁸ W roku 1987 firmy: Microsoft, Intel, Compaq, Dell i Cisco były warte 12 mld dolarów, a 10 lat później już 600 mld dolarów; w: J. Fazlagić, *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Helion, Gliwice 2010, s. 18.

⁹ Grupa Konrada złożona ze szwedzkich businessmanów utworzona została w latach 80. XX w. Jej celem było zaprojektowanie narzędzi pomiarowych i zarządczych dotyczących wartości czynników zapewniających uzyskanie przewagi konkurencyjnej, tj. wiedzy, reputacji, umiejętności oraz sprzyjających relacji z otoczeniem organizacji. W efekcie opublikowano *Raport Konrada* (1989).

Tabela 2. Wybrane definicje kapitału intelektualnego

Autor	Definicja
L. Edvinsson, M. Malone	„Kapitał intelektualny to różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli suma ukrytych aktywów nieujętych w bilansie firmy” ^{a)} .
T. Stewart	„Kapitał intelektualny to coś, czego nie można dotknąć, ale czyni bogatym” („Intellectual Capital is something you can not touch, but it still makes you rich” – przekład K.W.) ^{b)} .
J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson	„język myślenia i zbiór technik działania, odnoszących się do nośników przyszłych wyników przedsiębiorstwa” ^{c)} .
T. Czechowska-Świtaj	Specyficzna zdolność do kreowania wartości, która implikowana jest poprzez „kompetencje pracowników, ich zdrowie i energię, kulturę i uznawane wartości” ^{d)} .
J. Fazlagić	„kapitał intelektualny to prawo do uzyskania korzyści z niematerialnych aktywów w przyszłości” ^{e)} .
M. Kunasz	„Suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości finansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają” ^{f)} .
M. Bratnicki, J. Strużyna	„Kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części: pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby oraz procesy i tworzy kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny, druga zaś odzwierciedla wiedzę ludzi i tworzy kapitał ludzki. Rozdzielenie to odpowiada nieświadomej oraz świadomej (myślącej) części kapitału intelektualnego” ^{g)} .
R. Zaborowska	„Kapitał intelektualny oznacza [...] posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe” ^{h)} .
A. Ujwary-Gil	„Kapitał intelektualny to wytworzone bogactwo, powstałe z wiedzy zatrudnionych pracowników przedsiębiorstwa zaangażowanych w stały proces przyrostu jego wartości” ⁱ⁾ .
Międzynarodowe Stowarzyszenie Księgowych	„Kapitał intelektualny to całkowity kapitał przedsiębiorstwa odnoszący się do wiedzy w nim zawartej [...]. Składają się na niego wiedza i doświadczenie pracowników, zaufanie klientów, marka, umowy, systemy informacyjne, procedury administracyjne, patenty, znaki handlowe i efektywność procesów” ^{j)} .
Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów	„Kapitał intelektualny Polski to ogół niematerialnych aktywów ludzi, przedsiębiorstw, społeczności, regionów i instytucji, które odpowiednio wykorzystane, mogą być Ź r ó d ł em obecnego i przyszłego dobrostanu kraju” ^{k)} .

Źródło:

- ^{a)} L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 39.
- ^{b)} T. Stewart, *Your company's most valuable asset: intellectual capital*, „Fortune” 1994, Vol. 130(7), s. 28; za: Edvinsson Leif Developing Intellectual Capital at Skandia, www.ngs.ufsc.br/capitalintellectual/wp-content/uploads/2013/12/7-edvinsson.pdf [30.03.2011].
- ^{c)} J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, Hampshire-London 1997, w: M. Kunasz, *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, s. 11, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/?a=f4f0> [23.11.2008].
- ^{d)} T. Czechowska-Świtaj, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 39.
- ^{e)} A.J. Fazlagić, *Docenić (i zmierzyć) kapitał intelektualny*, www.klubcio.pl/artykuly/55139/Docenic.i.zmierzyc.kapital.intelektualny.html [30.03.2011].

- ⁰ M. Kunasz, op. cit., s. 12, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/?a=f4f0> [23.11.2010], s. 142.
- ¹ M. Bartnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 72; cyt. za: M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 59.
- ² R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi, Poznań 2009, s. 11.
- ³ A. Ujwary-Gil, op. cit., s. 27.
- ⁴ Międzynarodowe Stowarzyszenie Księgowych; cyt. za: J. Fazlagić, *Docenić (i zmierzyć)...*
- ⁵ *Kapitał intelektualny Polski*, Warszawa 2008; www.zds.kprm.gov.pl/przegladaaj-raport-o-kapitale-intelektualnym [15.03.2011], s. 2; zob.: www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/index.php?m=13 [9.02.2011].

czynniki zakłócające, związane z psychologią rynku, tj.: niedoszacowanie lub przeszacowanie, spekulacje itp.”¹⁰

Na kapitał intelektualny składają się trzy grupy komponentów, które są różnie nazywane, ale w literaturze przedmiotu kategoryzowane w zbliżony sposób¹¹. Popularną koncepcją jest klasyfikacja zaproponowana przez szwedzką firmę Skandia, nazwana „Schematem Wartości Skandii”¹². Dla ujednoczenia w dalszej części przyjęto następujący podział:

– kapitał ludzki – rozumiany jako ogół pracowników organizacji wraz z ich kompetencjami, predyspozycjami, zdolnościami intelektualnymi, doświadczeniem i wiedzą,

– kapitał strukturalny – w jego ramach można wyróżnić m.in.: znaki handlowe, bazy danych, patenty, strukturę organizacyjną, sprzęt komputerowy, a nawet historię firmy i opracowane rozwiązania (jeśli zapisano je w oprogramowaniu, skryptach czy procedurach),

– kapitał kliencki – obejmuje portfolio klientów i relacje z najistotniejszymi spośród nich.

Niektórzy badacze¹³ do komponentów kapitału intelektualnego zaliczają także kapitał regionu, który razem z kapitałem relacyjnym odnoszony jest do otoczenia przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że integralnym elementem kluczowej z wymienionych kategorii – kapitału ludzkiego, jest kultura organiza-

¹⁰ K. Dolata, *Kapitał intelektualny jako wartość przedsiębiorstwa*, praca licencjacka [maszynopis], Poznań 2009, s. 12.

¹¹ Przykładowe nazwy poszczególnych grup kapitału intelektualnego: K.-E. Sveiby: indywidualne kompetencje; struktura zewnętrzna i struktura wewnętrzna; L. Edvinsson: kapitał ludzki i kapitał strukturalny (w tym organizacyjny i klienta); M. Bratnicki: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał społeczny; H. Saint-Onge’a: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał klientów; N. Bontis: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał relacyjny; D. Andriessen: kolektywne wartości i normy, zasoby, podstawowa wiedza i metody zarządzania, technologia i wiedza ujawniona, umiejętności i wiedza ukryta; A. Brooking: aktywa dotyczące ludzi, aktywa rynkowe, aktywa infrastruktury, aktywa własności intelektualnej; Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów przeprowadzający pomiar kapitału intelektualnego Polski w 2008 r.: kapitał ludzki, kapitał strukturalny, kapitał społeczny, kapitał relacyjny; M. Jabłoński: kapitał organizacyjny, kapitał relacyjny, kapitał innowacyjny; A. Fazlagić, W. Kurowski: zasoby ludzkie, aktywa intelektualne, własności intelektualne.

¹² Zob.: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 45.

¹³ Przykładowo: A. Ujwary-Gil, op. cit., s. 39.

cyjna. Stosowanie tradycyjnych metod określania sytuacji ekonomicznej firmy nie uwzględnia problemów występujących w tym obszarze. Przykład opisanego zjawiska opisano w tabeli 3. Wartość kapitału ludzkiego jest ściśle powiązana ze zmianami w zatrudnieniu, stąd czynniki wchodzące w skład tej grupy nie stają się własnością przedsiębiorstwa¹⁴.

Tabela 3. Przykład braku odzwierciedlenia zmian zachodzących w przedsiębiorstwie w sprawozdaniu finansowym

Opis sytuacji	Firma zajmująca się doradztwem podatkowym zatrudnia pięciu doradców. Zwolnionych zostaje dwóch z nich.
Skutki krótkoterminowe	Poprawa wyniku finansowego spowodowana zmniejszeniem kosztów wynagrodzeń.
Możliwe skutki długoterminowe	Spadek zaufania do firmy, wydłużenie czasu rozpatrywania problemów lub wręcz niemożność wykonania zleceń, utrata znacznej liczby klientów, która doprowadzić może nawet do upadku firmy.

Źródło: opracowano na podstawie S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*; w: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny, spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 94.

Kapitał relacyjny, nazywany inaczej kapitałem klienckim ma szczególne znaczenie dla firm usługowych. Odnosi się on do ostatniego etapu łańcucha wartości, czyli komercjalizacji idei. W literaturze przedmiotu do tej grupy wchodzącej w skład kapitału intelektualnego zalicza się czasami nie tylko powiązania z klientami, ale także wszelkie interakcje z otoczeniem, a więc także relacje z dostawcami czy też współpracownikami. „Finansowym odzwierciedleniem kapitału klienta z punktu widzenia organizacji jest wartość życiowa klientów, która jest ogólną zaktualizowaną (zdyskontowaną) wartością korzyści netto (zysku netto lub *cash flow*), jaką generuje przedsiębiorstwo na transakcjach z danym klientem w okresie, w którym dokonuje on zakupów w firmie”¹⁵.

3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno wiązać się ze strategią przedsiębiorstwa, a nawet wpływać na jej kształt przez formułowanie celów strategicznych¹⁶. Najczęstszą przeszkodą w efektywnym zarządzaniu aktywami

¹⁴ Inaczej jest w przypadku kapitału strukturalnego, którego wartość nie zmienia się nawet przy odejściu kluczowych pracowników. Elementy tej kategorii są własnością przedsiębiorstwa.

¹⁵ S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny, spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 94.

¹⁶ Ścisły związek ze strategią firmy oraz wkomponowanie w procesy zarządcze elementów dotyczących kapitału intelektualnego uwydatnia fakt, że zarządzanie aktywami niematerialnymi jest nastawione na przyszłość.

niematerialnymi są zbyt wysokie koszty oraz brak umiejętności przewidywania i zaangażowania menedżerów. Dodatkowym utrudnieniem jest brak dostatecznej wiedzy i doświadczenia wśród decydentów. Mimo to coraz więcej firm opracowuje wewnętrzne narzędzia na potrzeby zarządzania kapitałem intelektualnym. Zasadniczym problemem w zarządzaniu kapitałem intelektualnym jest brak możliwości gromadzenia go z powodu dezaktualizacji wiedzy oraz odejścia z firmy wykwalifikowanych pracowników¹⁷.

Pierwszym etapem w procesie¹⁸ zarządzania kapitałem intelektualnym jest identyfikacja jego elementów. Nawet zastosowanie prostych wskaźników pozwala na ujawnienie aktywów niematerialnych. Na takim poziomie nie jest jednak możliwe określenie ich wartości. Kolejnym krokiem jest kategoryzowanie, które polega na pogrupowaniu zidentyfikowanych wcześniej elementów. Trzeci etap omawianego procesu ogranicza się do wyboru optymalnego narzędzia pomiarowego. Decydujący wpływ mają na to koszty (w postaci zarówno nakładów finansowych, jak i czasowych). Najpierw należy określić oczekiwania wobec wyników badania. Jeśli celem jest tylko identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego, zastosowanie rozbudowanych i kosztownych narzędzi nie jest uzasadnione. W przypadku, gdy istotą pomiaru ma być także wycena kapitału intelektualnego, a płynące z niej informacje mają służyć zarówno kierownictwu firmy, jak i interesariuszom, konieczne jest użycie narzędzi odznaczających się większą dokładnością. Ponadto, kapitał intelektualny można mierzyć na różnych poziomach organizacyjnych: firmy, działu, komórki organizacyjnej czy nawet poszczególnych pracowników. Dla tych ostatnich wyznacza się indywidualny kapitał intelektualny, pozwalający na ocenę ich potencjału oraz stworzenie zespołów w celu rozwiązania konkretnych problemów¹⁹. Zastosowanie narzędzia niedopasowanego do potrzeb firmy będzie implikowało problemy w następnym etapie, którym będzie pomiar aktywów niematerialnych. Wyniki przeprowadzonego badania zwykle przedstawia się w formie raportu, który przedkłada się interesariuszom. Następnie, z uwzględnieniem wyznaczonych celów oraz szczegółowości badania, podejmuje się działania z zakresu optymalnego wykorzystania oraz zabezpieczenia posiadanych zasobów niematerialnych oraz ich zwiększania. Prawnie uregulowano jedynie ochronę własności intelektualnej²⁰, stanowiącą głównie kapitał strukturalny.

¹⁷ J. Fazlagić, *Dlaczego pomiar kapitału intelektualnego nie stał się standardem*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2009, nr 7, s. 33.

¹⁸ Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem. Oznacza to, że jest to działanie długofalowe. Szczegółowo postrzeganie zarządzania kapitałem intelektualnym jako procesu na tle innych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie opisali: E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

¹⁹ R. McDermott, D. Archibald, *Jak skutecznie wykorzystać nieformalne sieci pracowników*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 4, s. 113.

²⁰ Własność intelektualna – „ściśle określony zbiór niematerialnych rezultatów ludzkiej aktywności, a więc pomysłów, innowacji, które mogą być bez większych trudności przypisane

Na podstawie uzyskanych w pomiarze informacji zarządzający mogą nie tylko skuteczniej rozdysonować posiadane środki finansowe, ale także zaplanować przyszłe inwestycje. Ujawnienie obszarów problemowych pozwoli zapobiec ich pogłębianiu, a także podjąć działania zaradcze.

Zwiększający się udział aktywów niematerialnych w strukturze źródeł dochodów firmy zmienia warunki konkurowania. Wymuszona zostaje implementacja nowych mechanizmów zarządzania oraz konieczność permanentnego uczenia się. Nakłady na rozwój i szkolenia pracowników zaczynają być postrzegane jako inwestycja, a nie jako koszt. Decyzje w tym zakresie należy podejmować w sposób zaplanowany²¹. Troska o rozwój zatrudnionych upowszechnia się także dzięki koncepcji odpowiedzialnego biznesu²². Pozytywnym przykładem jest Grupa Kapitałowa Lotos, szkoląca wszystkich pracowników (5060 osób) w ramach systemu szkoleniowo-rozwojowego o nazwie „Akademia Lotos”²³.

Rozwój teorii zarządzania kapitałem intelektualnym przyczynił się także do zmian w innych dziedzinach zarządzania, m.in. zarządzania marką. Przedsiębiorstwa coraz częściej „stawiają na lojalność klientów, skuteczność działań marketingowych oraz wiarygodność (autentyczność) marki, którą zapewniają silne wspólnoty [...]”²⁴. Sprzedaż ma wywołać powtarzalność zakupów, budować relacje oraz kreować pozytywny wizerunek firmy jako całości. Stąd zarządzanie marką produktu traci na znaczeniu na rzecz zarządzania marką korporacyjną²⁵. Trendem staje się także włączanie klientów we współtworzenie rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwie. Przykładem takiego działania jest *crowdsourcing*,

osobie (fizycznej lub prawnej); [...] również prawa odnoszące się do dzieł literackich, artystycznych i naukowych”; „dotyczy również wykorzystywanych w przemyśle symboli, nazw, wzorów, obrazów i znaków.” w: R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi, Poznań 2009, s. 11, 13. Zob.: Konwencja o ustanowieniu Światowej Organizacji Własności Intelektualnej, sporządzona w Sztokholmie dnia 14 lipca 1967 r., Dz.U. z 1975 r., nr 9, poz. 49 art. 2 p. VIII.

²¹ Zob. A. Borczyk, *Sekrety oceny. Jak szacować efektywność szkoleń*, dodatek promocyjny do „Harvard Business Review Polska”, *Self Edukacja Menedżerska, Kształtowanie liderów przyszłości*, 2011, nr 4, s. 27.

²² Biznes społecznie odpowiedzialny – ang. *corporate social responsibility* (CSR); „dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami. To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym”, w: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html> [12.12.2010].

²³ D. Czerwińska, *Akademia na bazie ropy*, dodatek specjalny do „Pulsu Biznesu” 15.04.2011.

²⁴ S. Fourier, L. Lee, *Sprawdzone sposoby budowania społeczności wokół marki*, dodatek promocyjny do „Harvard Business Review Polska”, *Self Edukacja...*, op. cit., s. 73-74.

²⁵ Zjawisko to przyczynia się do rozwoju rynku programów lojalnościowych – aż 30% Polaków bierze udział w przynajmniej jednym programie; jednocześnie szacuje się, że łącznie Polacy mogą posiadać 30 mln kart lojalnościowych; w: Ł. Bąk, *Klienci nabici w program lojalnościowy*, „Dziennik Gazeta Prawna” 1.02.2011.

czyli „zastosowanie mądrości tłumu, w którym wiedza i mądrość grupy ludzi jest wykorzystywana do stworzenia treści lub rozwiązania problemu”²⁶. Zastosowanie *crowdsourcingu* w wybranych firmach przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Przykłady zastosowania *crowdsourcingu*

Podmiot gospodarczy	Opis działań
BZ WBK	Uruchomienie Banku Pomysłów, w którym klienci mogą zgłaszać propozycje udoskonaleń lub stworzenia produktów.
Mozilla (IBM, Novell, Red Hat, Google)	Przeglądarka Firefox jest w znacznej mierze dziełem internautów.
Threadless	Firma produkuje koszulki na podstawie projektów opracowanych przez klientów.
Fundacja Wikimedia	Fundacja została powołana do opieki nad Wikipedią – internetową encyklopedią, której treść może być modyfikowana przez użytkowników.

Źródło: K. Prus-Malinowska K., *Mądrość klientów – przereklamowane czy realne źródło innowacji*, „Magazyn Thinktank” 2001, nr 1 (8), www.pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia [10.02.2011]; J. Fazlagić, *Szanse...*, s. 10.

Kapitał intelektualny przedsiębiorstw jest zależny od kondycji gospodarczej państwa, tworzącej warunki dla funkcjonowania firmy, dlatego bada się również kapitał intelektualny państw i regionów. Przyczyną różnic w zarządzaniu przedsiębiorstwami o podobnym profilu w różnych regionach są najczęściej różnice kulturowe, odmienne przepisy prawne czy też warunki gospodarcze.

Światowy kryzys, który w roku 2008 objął także Polskę, zakłócił działanie przedsiębiorstw, zagrażając dalszemu funkcjonowaniu niektórych z nich. „Kluczem do wyjścia z kryzysu jest praca nad własną strategią rozwoju [...] w oparciu o rzetelną ocenę potencjału i możliwości”²⁷. Negatywne skutki kryzysu wpływają głównie z braku możliwości wykorzystania zasobów i potencjału produkcyjnego, co wiąże się z ponoszeniem kosztów restrukturyzacji i modyfikacją celów biznesowych. W niektórych przedsiębiorstwach zaprzestaje się produkcji najmniej rentownych produktów. Nie przekłada się to jednak na redukcję kosztów stałych oraz niesie ryzyko zwiększenia kosztów niewykorzystanych zasobów produkcyjnych. Prowadzi to do spadku rentowności pozostałych produktów danego przedsiębiorstwa²⁸. Poczynienie inwestycji w celu „uratowania” firmy

²⁶ J. Fazlagić, *Szanse...*

²⁷ J. Komorowski, *Strategiczne podejście do zarządzania jako recepta na wyjście przedsiębiorstw z kryzysu*, w: *Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu*, red. E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010, s. 41.

²⁸ Opisane zjawisko Kaplan i Cooper nazwali „spirala śmierci kosztów stałych” (ang. *death spiral*). Por.: D. Wójcik, *Spirala śmierci kosztów stałych*, www.magazyncontrolling.pl/index.php/artukul/spirala-smierci-kosztow-stalych/96 [23.04.2011].

może prowadzić do trudności z utrzymaniem płynności finansowej. Osiąganie słabszych wyników finansowych w czasie kryzysu rodzi pokusę do zatajenia tych informacji w sprawozdaniu finansowym. Tego typu praktyki przyczyniają się jednak do pogłębiania negatywnych następstw kryzysu²⁹.

W warunkach kryzysu idee dotyczące biznesu społecznie odpowiedzialnego czy też inwestowania w kapitał intelektualny stają się dla wielu przedsiębiorców pustymi hasłami, a postulaty związane z nimi przestają w tym czasie obowiązywać. Wówczas liczy się kapitał finansowy, osiągnięcie dodatniego *cash flow* stawia się ponad utrzymanie określonego poziomu kapitału intelektualnego.

Bez względu na sytuację ekonomiczną czynniki niematerialne pozostają istotnym elementem, będącym źródłem wartości w przedsiębiorstwie, pomimo to nadal nie są uwzględniane w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Przyczyną jest brak określonych standardów w zakresie mierzenia kapitału intelektualnego. Metody pomiaru kapitału intelektualnego nie są wzajemnie kompatybilne i pozostawiają przestrzeń do manipulowania wynikami. Trudności w mierzeniu kapitału intelektualnego firmy wynikają z jego trudno mierzalnego (lub jak twierdzą oponenti – niemierzalnego) charakteru. Ponadto, brak holistycznego ujęcia uniemożliwia prawidłową ocenę wartości niematerialnych, gdyż nie uwzględnia się efektu synergii³⁰. Wzajemne dopełnianie się i współdziałanie w tworzeniu dochodu dla przedsiębiorstwa nie pozawala na określenie wartości odrębnych elementów. Brak wiarygodności prezentowanych rezultatów sprawia, że mają one niewielką wartość dla interesariuszy. Niekonkretność i subiektywizm pozostawiają przeprowadzającym pomiar kapitału intelektualnego zbyt dużą dowolność oraz możliwość wpływania na uzyskaną ocenę. W rezultacie zafałszowany zostaje obraz przedsiębiorstwa, co może prowadzić do fatalnych w skutkach decyzji inwestorów³¹. Niemożliwe jest enumeratywne wymienienie wszystkich przeszkód stojących na drodze do opracowania obiektywnego narzędzia do pomiaru kapitału intelektualnego.

W literaturze przedmiotu jako argumenty świadczące za przeprowadzaniem pomiaru wartości niematerialnych najczęściej wymienia się³²:

²⁹ W. Gabrusewicz, *Kryzys a rachunkowość*, w: *Rachunkowość w warunkach kryzysu gospodarczego*, materiały konferencyjne, 26.10.2010, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Poznań 2010, s. 6-7.

³⁰ A. Ujwary-Gil, *Kapitał...*, op. cit., s. 55.

³¹ Inne argumenty przeciwko temu, żeby pomiar kapitału intelektualnego stał się standardem wymienia J. Fazlagić, *Dlaczego pomiar kapitału intelektualnego nie stał się standardem*; „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2009, nr 7.

³² Opracowano na podstawie: D. Andriessen, *The Financial Value of Intangibles. Searching for the holy grail*, Nyenrode University 2003, The Netherlands Business School; cyt. za: J. Fazlagić, *Dlaczego...*, s. 3; D. Skyrme, D. Amidon, *New Measures of Success*, „Journal of Business Strategy” 1998, Vol. 19, No. 1; cyt. za: G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 84.

- możliwość zarządzania, a w szczególności planowania,
- wzrost innowacyjności,
- uzyskanie podstawy do przeprowadzania wyceny przedsiębiorstwa,
- zorientowanie na działanie poprzez zwrócenie uwagi zarządzających na kluczowe zasoby firmy,
- uzyskanie dodatkowej informacji dla zarządu oraz akcjonariuszy,
- uzasadnienie inwestycji w aktywa niematerialne,
- pomiar efektywności firmy w różnych perspektywach,
- zmniejszenie dysproporcji pomiędzy informowaniem zewnętrznym i wewnętrznym,
- zwiększenie prestiżu i zaufania klientów, a przez to polepszenie relacji z klientami,
- ustalanie struktury i wyceny dla transakcji niemierzalnymi aktywami,
- podstawa oceny pracowników i usprawnienie systemu motywowania.

W badaniu przeprowadzonym przez Danish Trade and Industry Development Council³³ udowodniono, że pomiar wartości niematerialnych przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników niż w konkurencyjnych firmach oraz podnosi jakość zasobów ludzkich.

Wartość księgową wiedzy, ludzi (wraz z ich kompetencjami i pomysłami), kultury organizacyjnej czy sieci powiązań z dostawcami i klientami jest równa zero. Wymienione elementy stanowią o sukcesie przedsiębiorstwa, dlatego powinny zostać uwzględnione w raportach. Dyskusję na temat zasadności mierzenia kapitału intelektualnego trafnie podsumowuje G. Urbanek: „pomiar taki jest niezbędny w celu uzyskania informacji, które będą pomocne w poprawie jakości zarządzania i przejrzystości rynku. Kwestiami do rozstrzygnięcia pozostają natomiast sposób pomiaru i sposób raportowania o jego wynikach”³⁴.

Wyniki przeprowadzonego pomiaru mogą być tworzone na potrzeby firmy lub skierowane do interesariuszy. Raportowanie wewnętrzne nie wymaga standaryzacji, a jedynie dostosowania modelu do potrzeb przedsiębiorstwa. W raportowaniu zewnętrznym powinno się zastosować metody wyznaczania wartości kapitału intelektualnego, umożliwiające porównanie rezultatów, nie tylko z otrzymanymi w poprzednich latach, ale także z wynikami innej firmy w danej branży. W dłuższym okresie doprowadzi to do spójnego postrzegania kapitału intelektualnego.

Wyróżnia się dwie teorie dotyczące przekazywania uszczegółowionych danych: uwiarygodniania i udziałowców³⁵. Pierwsza z nich związana jest z po-

³³ Lista firm oraz dokładny opis badania (*Intellectual Capital Accounts Reporting and managing intellectual capital*) dostępny jest pod adresem: www.oecd.org/dataoecd/16/50/1948022.pdf [25.04.2011].

³⁴ G. Urbanek, op. cit., s. 95.

³⁵ W. Rogowski, *Raportowanie o kapitale intelektualnym interesariuszom zewnętrznym*, w: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny...*, s. 170.

trzebą porozumiewania się firmy z otoczeniem i nadania przejrzystości swoim działaniom. Przedsiębiorstwa odznaczające się wysokim poziomem kapitału intelektualnego dążą do uzasadnienia uzyskiwanych wyników finansowych i wiarygodnienia źródła ich pochodzenia. Zgodnie z drugą koncepcją przedstawianie rezultatów pomiaru wartości niematerialnych jest formą spełniania oczekiwań udziałowców. Opisanie teorie nie uzasadniają jednak w pełni, skąd wywodzi się potrzeba ujawniania wartości kapitału intelektualnego, gdyż w rzeczywistości dążą do tego przede wszystkim analitycy finansowi, postulujący wprowadzenie zmian w systemie rachunkowości.

Wątpliwości dotyczące uwzględniania w bilansie aktywów niematerialnych budzi przede wszystkim brak uniwersalnej metody określenia ich wiarygodnej wartości³⁶. K. Sveiby w artykule *The Invisible Balance Sheet*³⁷ opracował formę „niewidzialny” bilansu, który zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. „Niewidzialny” bilans przedsiębiorstwa

Aktywa	Finansowanie
Aktywa trwałe	Kapitał własny
Aktywa obrotowe	Zobowiązania długoterminowe
	Zobowiązania bieżące
Kapitał strukturalny	Niewidzialny kapitał własny
Kapitał relacyjny	
Kapitał ludzki	

Źródło: K. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet*, w: G. Urbanek, op. cit., s. 88.

Roczny raport o kapitale intelektualnym nie musi jednak przyjmować formy elementu bilansu, a powinien raczej stanowić uzupełnienie sprawozdania finansowego. Przyczyniłoby się to nie tylko do zwiększenia wiarygodności raportów, zapewnienia cykliczności, ale przede wszystkim umożliwiłoby analizowanie i porównywanie otrzymywanych rezultatów. Pomiedzy zasadami przyjętymi jako standardy rachunkowości a regulami obowiązującymi przy tworzeniu raportów o stanie aktywów niematerialnych występują liczne rozbieżności. Najważniejszą z nich jest inna perspektywa: *ex post* (podejście historyczne) w schematach rachunkowości i *ex ante* (perspektywa przyszłościowa) w odniesieniu do wartości

³⁶ Rozwiązania problemu różnicy pomiędzy wartością przedsiębiorstwa zamieszczaną w sprawozdaniach finansowych a wartością rynkową oraz kwestię zawierania w bilansie informacji dotyczących aktywów niematerialnych szerzej opisano w: A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wyd. ODDiK, Gdańsk 2002, s. 70.

³⁷ K. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet*, 1997-2001, www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html [30.04.2009].

intelektualnych. Poza tym, w sprawozdaniach księgowych stosuje się miarę pieniężną, natomiast do pomiaru ukrytych aktywów wykorzystuje się także wskaźniki jakościowe. Podstawowe różnice występujące między standardami rachunkowości finansowej a schematami raportowania o kapitale intelektualnym przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Porównanie standardów rachunkowości finansowej ze schematami raportowania o kapitale intelektualnym

Cechy	Standardy rachunkowości finansowej	Schematy raportowania o kapitale intelektualnym
Postrzeganie	<i>ex post</i>	<i>ex ante</i>
Miara	pieniężna	ilościowa i jakościowa
Przedmiot zainteresowania	procesy zachodzące w przedsiębiorstwie (wewnętrzne)	zdarzenia wewnętrzne oraz zewnętrzne
Standaryzacja	występuje	brak
Porównywalność	stosunkowo łatwa	trudna
Regulacje prawne	ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., Dz.U. z 2009 r., nr 152, poz. 1223 z późn. zm., MSSF (Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej), KSR (Krajowe Standardy Rachunkowości); MSR (Międzynarodowe Standardy Rachunkowości)	brak
Warunki branżowe	w niektórych przypadkach wpływają na interpretację, ale nie zmieniają konstrukcji sprawozdania	silnie modyfikują nie tylko interpretację, ale także modele pomiarowe

Źródło: opracowanie własne.

Idealne sprawozdanie finansowe powinno umożliwiać ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Jej zdiagnozowanie nie jest jednak możliwe bez wiedzy o stanie kapitału intelektualnego firmy. Postulaty o ujawnienie informacji dotyczących wartości niematerialnej wysuwane przez interesariuszy zewnętrznych są uzasadnione, „chcą bowiem znać wewnętrzne uwarunkowania decyzji podejmowanych przez kierownictwo firmy oraz dysponować wiedzą o generatorach wartości, czynnikach sukcesu i przewagach konkurencyjnych firmy na równi z interesariuszami wewnętrznymi”³⁸.

³⁸ M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości finansowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 57, 61; cyt. za: W. Rogowski, *Raportowanie...*, s. 177.

4. Pomiar kapitału intelektualnego na przykładzie Agencji Reklamowej X

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele modeli pomiaru kapitału intelektualnego. Dotychczasowe próby opracowania ujednoczonych metod nie przyniosły jednak oczekiwanego rezultatu. W większości stosowanych rozwiązań wartość kapitału intelektualnego traktuje się jako różnicę pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstwa a jego wartością rynkową. Jest to jednak duże uproszczenie, gdyż w takim podejściu nie uwzględnia się działania czynników zniekształcających wartość rynkową, np. zjawiska optymizmu rynkowego³⁹.

Wyróżnia się cztery rodzaje instrumentów pomiarowych, tj.: wskaźniki, mierniki, metryki i systemy. Wybór narzędzi pomiarowych uwarunkowany jest doświadczeniem i wiedzą wyceniających aktywa niematerialne, a także kosztami implementacji oraz oczekiwaniami w stosunku do dokładności i jakości wyniku. Istotne znaczenie ma również poziom organizacyjny, który objąć ma badanie oraz specyfika danego przedsiębiorstwa i branży. Opracowanie optymalnego sposobu pomiaru pozostaje jednak kwestią otwartą. Tabela 7 zawiera charakterystykę modelu A. Sopińskiej i P. Wachowiaka⁴⁰. Przedstawiono go po zoperacjonalizowaniu wraz z opracowanymi kryteriami oceny.

Tabela 7. Model A. Sopińskiej i P. Wachowiaka

Wyszczególnienie	Opis
Cel	szybka identyfikacja wartości zarówno całości ocenianego rozwiązania, jak i w odniesieniu do wybranych kryteriów
Etapy zastosowania	– stworzenie listy kryteriów i nadanie im wag – określenie skali oceny – dokonanie oceny – graficzna prezentacja wyników
Cechy charakterystyczne	graficzna forma otrzymanego rezultatu
Wady	– model wymaga opracowania skali oceny, przez co staje się bardzo subiektywny – czasochłonność
Zalety	– łatwość w porównywaniu wyników na przestrzeni lat lub uzyskanych przy różnych rozwiązaniach – model skorygowany o warunki rynkowe

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/4/id/51 [10.01.2011].

³⁹ Przykładowe czynniki zakłócające funkcjonowanie rynku to: spekulacje, zwiększony popyt na akcje, brak inwestycji alternatywnych. Parametr uwzględniający strukturę rynku dodaje G. Urbanek, op. cit., s. 91.

⁴⁰ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/4/id/51 [10.01.2011].

Poszczególnym wskaźnikom przypisano punkty, posługując się skalą trójstopniową, w której najniższą możliwą do uzyskania oceną jest 1, natomiast najwyższą 3. Tabela 8 zawiera opracowane dla wskaźników kryteria oceny.

Tabela 8. Kryteria oceny dla wskaźników według skali trójstopniowej

Stanowisko	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3
Wskaźnik nr 1: Czas poświęcony na szkolenie jednego pracownika			
Kierownictwo wyższego stopnia	0-3 dni/rok	4-6 dni/rok	powyżej 6 dni/rok
Kierownictwo średniego stopnia	0-2 dni/rok	3-4 dni/rok	powyżej 4 dni/rok
Pozostali pracownicy	0-1 dni/rok	1-2 dni/rok	powyżej 2 dni/rok
Wskaźnik nr 2: Źródła wewnętrznej informacji			
Wszyscy pracownicy	brak	lokalne, rozproszone systemy	zintegrowany system informatyczny
Wskaźnik nr 3: Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia			
Kierownictwo firmy	poniżej 50%	50-75%	75-100%
Pozostali pracownicy	poniżej 30%	30-50%	powyżej 50%
Wskaźnik nr 4: Przeciętna długość zatrudnienia pracowników w danej firmie			
Wszyscy pracownicy	do roku	1-5 lat	powyżej 5 lat
Wskaźnik nr 5: Odsetek pracowników objętych systemem mentoringu			
Wszyscy pracownicy	0-1% nowych pracowników	2-5% nowych pracowników	powyżej 5% pracowników
Wskaźnik nr 6: Fluktuacja roczna wśród pracowników z wykształceniem wyższym			
Wszyscy pracownicy	powyżej 10% pracowników	5-10% pracowników	0-5% pracowników
Wskaźnik nr 7: Średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze			
Kierownicy	20-29 lat; powyżej 60 lat	40-60 lat	30-40 lat
Wskaźnik nr 8: Liczba zgłaszanych w ciągu roku inicjatyw przypadających na jednego pracownika			
Wszyscy pracownicy	0-3	3-5	powyżej 5
Wskaźnik nr 9: Umiejętność pracy z komputerem			
Wszyscy pracownicy	podstawowa (uruchomienie, obsługa przeglądarki internetowej)	Word, Excel	programy specjalistyczne, programowanie
Wskaźnik nr 10: Odsetek pracowników znających strategię rozwoju firmy			
Wszyscy pracownicy	0-50%	50-75%	powyżej 75%
Wskaźnik nr 11: Doświadczenie kierownicze w danym przedsiębiorstwie			
Kierownicy	do 3 lat	3-7 lat	powyżej 7 lat
Wskaźnik nr 12: Odsetek realizowanych, ze zgłoszonych w ciągu roku, inicjatyw przypadających na jednego pracownika			
Wszyscy pracownicy	0-30%	30-60%	powyżej 60%
Wskaźnik nr 13: Znajomość języków obcych przez pracowników			
Kierownictwo	poziom podstawowy, brak lub umiejętność posługiwania się tylko jednym językiem obcym na poziomie średniozaawansowanym	dwa języki obce na poziomie średniozaawansowanym lub co najmniej jeden na poziomie zaawansowanym	jeden język obcy na poziomie średniozaawansowanym i co najmniej jeden na zaawansowanym lub dwa i więcej na poziomie zaawansowanym

Stanowisko	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3
Pozostali pracownicy	poziom podstawowy lub brak	jeden język obcy na poziomie średniozaawansowanym	dwa lub więcej języków obcych na poziomie średniozaawansowanym lub jeden i więcej na poziomie zaawansowanym
Wskaźnik nr 14: Środki finansowe przeznaczone na podnoszenie kwalifikacji pracowników			
Kierownictwo wyższego stopnia	do 700 zł	700-1500 zł	powyżej 1500 zł
Kierownictwo średniego stopnia	do 500 zł	500-1000 zł	powyżej 1000 zł
Pozostali pracownicy	do 400 zł	400-550 zł	powyżej 550 zł
Wskaźnik nr 15: Odsetek kierowników ze studiami ekonomicznymi			
Wszyscy kierownicy	0-30% kierowników	30-60% kierowników	powyżej 60% kierowników
Wskaźnik nr 16: Poziom informatyzacji wyrażony liczbą stanowisk komputerowych przypadających na jednego pracownika			
–	0-0,25	0,26-0,99	1 i więcej komputerów
Wskaźnik nr 17: Wdrożenie systemów jakości			
–	brak	w trakcie wdrażania lub działalność zgodna z określonymi normami	ISO, TQM (<i>Total Quality Management</i> , czyli kompleksowe zarządzanie jakością), SAP
Wskaźnik nr 18: Stopień standaryzacji w przedsiębiorstwie			
Wszyscy pracownicy	Niski	Formalne, nierzeczywiste zapisy	Rozbudowane i przestrzegane normy
Wskaźnik nr 19: Nakłady finansowe poniesione w danym roku na badania i rozwój			
–	do 1%	1-5%	powyżej 5%
Wskaźnik nr 20: Wewnętrzne systemy informowania pracowników			
–	brak	przeciętny	pełna komunikacja
Wskaźnik nr 21: Sposób sformułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa			
–	fragmentaryczna	wybrane funkcjonalne	dotyczy całej organizacji
Wskaźnik nr 22: Typ struktury organizacyjnej			
	nieformalna	tradycyjna	nowoczesna
Wskaźnik nr 23: Istnienie i zasilanie baz danych			
–	brak	tylko korzystanie	korzystanie i rozbudowywanie
Wskaźnik nr 24: Charakter współpracy w zakresie doradztwa			
–	brak współpracy	korzystanie z doradztwa zewnętrznego	prowadzenie doradztwa
Wskaźnik nr 25: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie			
–	brak	przeciętne, początkowe	profesjonalne zarządzanie wiedzą, narzędzia pomiarowe
Wskaźnik nr 26: Liczba patentów i praw autorskich w ostatnich trzech latach			
–	0-25	26-50	Powyżej 50
Wskaźnik nr 27: Nakłady finansowe poniesione na infrastrukturę informatyczną w ubiegłym roku			
–	do 1%	1-3%	powyżej 3%
Wskaźnik nr 28: System premiowania pracowników			
Wszyscy pracownicy	brak	stałe	zmiennie, zależne od osiągnięć

Stanowisko	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3
Wskaźnik nr 29: Istnienie w przedsiębiorstwie kadry rezerwowej			
Wszyscy pracownicy	brak	poniżej 50% kadry jest zastępowalne	powyżej 50% kadry jest zastępowalne
Wskaźnik nr 30: Profil kultury organizacyjnej			
Wszyscy pracownicy	słaby	średni	mocny
Wskaźnik nr 31: Zasięg znajomości marki			
–	lokalny	krajowy	międzynarodowy (globalny)
Wskaźnik nr 32: Bazy klientów			
–	brak	jednorazowe lub tylko na potrzeby księgowości	korzystanie z programów typu CRM
Wskaźnik nr 33: Zadowolenie klientów			
–	niezadowolony (poniżej 3)	średniozadowolony (3-4,1)	zadowolony (powyżej średniej)
Wskaźnik nr 34: Liczba nowych produktów/usług wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich 3 lat			
–	0-5	6-10	powyżej 10
Wskaźnik nr 35: Opieka nad stałymi klientami			
–	brak	sporadyczne prowadzone działania utrzymujące klientów	rozbudowane programy lojalnościowe
Wskaźnik nr 36: Lojalność klientów (udział stałych klientów)			
–	poniżej 30%	30-50%	powyżej 50%
Wskaźnik nr 37: Udział procentowy pozyskanych nowych klientów w ciągu roku w ogólnej liczbie klientów			
–	poniżej 5%	5-10%	powyżej 10%
Wskaźnik nr 38: Stopa wzrostu udziału w rynku			
–	poniżej 10%	10-20%	powyżej 20%
Wskaźnik nr 39: Formy współpracy z klientami			
–	brak	sporadyczna	ciągła
Wskaźnik nr 40: „Wielkość” klienta			
Wszyscy pracownicy	mały	średni	duży
Wskaźnik nr 41: Dostępność dla klienta			
–	rzadko	często	zawsze
Wskaźnik nr 42: Formy kontaktu z klientami			
–	silnie sformalizowane	swobodne	każda forma
Wskaźnik nr 43: Udział procentowy utraconych klientów w ciągu roku w ogólnej liczbie klientów			
–	powyżej 10%	5-10%	poniżej 5%
Wskaźnik nr 44: Współpraca z konkurentami			
–	brak	sporadyczna	ciągła
Wskaźnik nr 45: Powiązania przedsiębiorstwa z klientami			
–	osobowe (występują w przypadku spokrewnienia lub bliskich relacji pracowników z klientami)	kapitałowe (powstają, gdy klienci znajdują się w posiadaniu udziałów przedsiębiorstwa, przez co wpływają na podejmowane w nim decyzje)	umowne, formalne

Źródło: opracowanie własne.

Nie jest możliwe poprawne przeprowadzenie pomiaru czynników niematerialnych bez poznania warunków nie tylko gospodarczych, ale także prawnych i kulturowych. W celu określenia możliwości rozwojowych należy wyodrębnić tzw. czynniki sukcesu, odnoszące się do konkretnej branży (tab. 9):

- znajomość marki (wskaźnik nr 46),
- postrzeganie klientów przez innych uczestników rynku (wskaźnik nr 47),
- poziom wydajności technologicznych (wskaźnik nr 48),
- stopień wykorzystania potencjału materialnego (wskaźnik nr 49),
- dywersyfikacja działalności (wskaźnik nr 50).

Tabela 9. Czynniki sukcesu w branży reklamowej

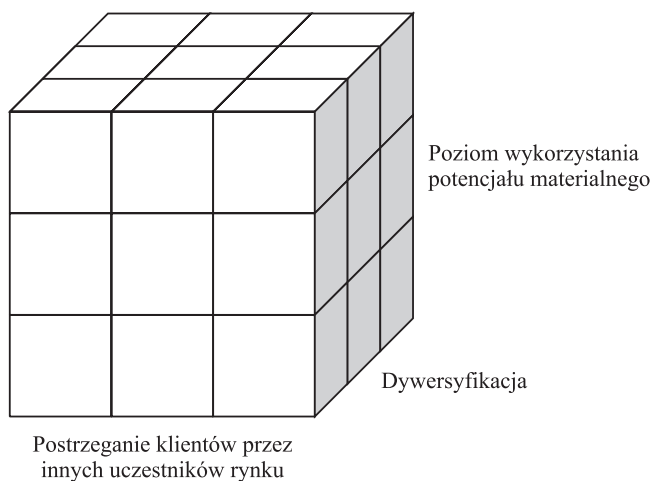
Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3
Wskaźnik nr 46: Znajomość marki		
Regionalna	krajowa	międzynarodowa
Wskaźnik nr 47: Ocena klientów firmy wystawiona przez innych uczestników rynku		
Negatywna	neutralna	pozytywna
Wskaźnik nr 48: Poziom wydajności technologicznej		
Niski	średni	wysoki
Wskaźnik nr 49: Poziom wykorzystania potencjału materialnego		
Niski	średni	wysoki
Wskaźnik nr 50: Dywersyfikacja produkcji		
Słaba	średnia	silna

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przedstawionego modelu przeprowadzono pomiar kapitału intelektualnego w Agencji Reklamowej X⁴¹. Firma funkcjonuje na rynku od dwudziestu lat. Agencja od lat znajduje się w czołówce rankingów branżowych. Kreatywność i zaangażowanie pracowników przyczynia się do uzyskania wysokiej pozycji na rynku dzięki zorganizowaniu licznych kampanii i akcji promocyjnych oraz opracowaniu strategii marketingowych. Przedsiębiorstwo od lat cieszy się uznaniem i zaufaniem klientów. Większość z nich nawiązało z Agencją ścisłą, długofalową współpracę.

Przeprowadzenie badania kapitału intelektualnego za pomocą narzędzia zastosowanego w poprzednim roku umożliwia porównanie rezultatów. Poza oceną wyników w danym roku, możliwe jest zaobserwowanie kierunku rozwoju, a także wytyczenie przyszłych celów. Rysunek 3 przedstawia wyniki trzech kryteriów o najwyższej wadze z zakresu uwarunkowań sektorowych. Natomiast tabela 10 prezentuje porównanie rezultatów badania z lat 2009 i 2011.

⁴¹ Agencja Reklamowa X nazywana jest dalej Agencją, Firmą lub Przedsiębiorstwem.



Rysunek 3. Wyniki trzech kryteriów o najwyższej wadze z zakresu uwarunkowań sektorowych
 Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. Porównanie wyników pomiaru z badaniem z roku 2009

Kapitał	Kryterium	Waga (1-3)	Ocena			Porównanie z poprzednim badaniem
			1	2	3	
Ludzki	1. Szkolenia – czas	3		●		↗
	2. Informacja wewnętrzna – źródła	3		●		–
	3. Wykształcenie	3			●	↗
	4. Długość zatrudnienia	3		●		↗
	5. System mentoringu	3	●			–
	6. Fluktuacja roczna	3	●			↗
	7. Wiek kierowników	2			●	–
	8. Inicjatywy zgłaszane	2			●	–
	9. Umiejętności komputerowe	2			●	–
	10. Znajomość strategii	2		●		↑
	11. Doświadczenie kierownicze	2			●	↗
	12. Inicjatywy realizowane	1	●			↓
	13. Znajomość języków obcych	1		●		–
	14. Podnoszenie kwalifikacji	1		●		–
	15. Studia ekonomiczne	1		●		↗
Strukturalny	16. Poziom informatyzacji	3			●	–
	17. Systemy jakości	3		●		–
	18. Standaryzacja	3		●		↑
	19. Nakłady na B+R	3	●			↓
	20. Systemy informowania	3	●			–
	21. Sformułowanie strategii	2			●	–
	22. Struktura organizacyjna	2			●	↑

cd. tab. 10

Kapitał	Kryterium	Waga (1-3)	Ocena			Porównanie z poprzednim badaniem	
			1	2	3		
	23. Bazy danych	2			●	↑	
	24. Doradztwo	2		●	●	–	
	25. Zarządzanie wiedzą	2		●	●	–	
	26. Patenty i prawa autorskie	1			●	–	
	27. Nakłady na informatykę	1	●		●	↗	
	28. Premiowanie	1			●	–	
	29. Kadra rezerwowa	1			●	–	
	30. Kultura organizacyjna	1			●	–	
Rynkowy	31. Znajomość marki	3		●	●	–	
	32. Bazy klientów	3		●	●	–	
	33. Zadowolenie klientów	3		●	●	↘	
	34. Nowe produkty	3			●	–	
	35. Opieka nad stałymi klientami	3		●	●	–	
	36. Lojalność klientów	2			●	↘	
	37. Nowi klienci	2			●	↑	
	38. Stopa wzrostu udziału w rynku	2	brak danych			●	
	39. Współpraca z klientami	2			●	–	
	40. „Wielkość” klienta	2			●	–	
	41. Dostępność dla klienta	1		●	●	–	
	42. Kontakt z klientem	1			●	–	
	43. Utraceni klienci	1			●	↘	
	44. Współpraca z konkurencją	1			●	–	
	45. Powiązania z klientami	1			●	–	

Źródło: opracowanie własne.

Agencję Reklamową X najlepiej opisują wskaźniki kapitału rynkowego. Relacje z klientami są czynnikiem kluczowym w danej branży, prowadzącym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zdecydowanym atutem Firmy jest kultura organizacyjna oparta na konsultatywnym stylu zarządzania. Niepokojący może być spadek zadowolenia klientów z usług. Jest on widoczny zarówno przez wzrost liczby utraconych klientów, jak i w raporcie „Media&Marketing”⁴². Mimo to odsetek utraconych klientów nadal nie jest wysoki. Warto jednak podjąć odpowiednie środki zaradcze w celu zapobiegania tendencji spadkowej tego wskaźnika. Jednym z najważniejszych poprawionych wskaźników jest ten dotyczący znajomości strategii. Mimo że odsetek pracowników znających strategię Przedsiębiorstwa się zwiększył, nadal konieczne jest klarowne przedstawianie celów i zadań całemu zespołowi. Zmniejszenie fluktuacji wskazuje na większe

⁴² Raport 2010 – Agencje reklamowe, dodatek do majowego wydania magazynu „Media&Marketing” 2010, nr 5.

przywiązanie do Agencji, wydłużył się też średni czas pracy w Firmie. Zaobserwowano wzrost zatrudnienia o 10% oraz spadek do 50% osób, które odeszły z Przedsiębiorstwa w porównaniu z rokiem 2009. Dzięki temu wyklarował się zgrany, ściśle współpracujący zespół.

Największy postęp poczyniono jednak w zakresie kapitału strukturalnego. Opracowano m.in. karty ewaluacji pracowników. Utworzono nowy dział, modyfikując strukturę organizacyjną, a także rozpoczęto prace mające na celu wdrożenie programu do obsługi baz danych. Powinno to znacznie usprawnić współpracę i wyeliminować powtarzalne działania w obrębie różnych działów. Warto zaznaczyć także inwestycje w oprogramowanie i sprzęt informatyczny, co zalecano we wnioskach pomiarowych w latach poprzednich. W ramach kapitału rynkowego wzmocniono wskaźnik wyrażający udział nowych klientów w liczbie klientów ogółem. Świadczy to o aktywnym poszukiwaniu i zdobywaniu odbiorców. Ponadto, zaobserwowano poprawę indeksu kompetencji, co świadczy o zatrudnianiu pracowników przygotowanych do wykonywania zawodu, a także o występowaniu w zespole wykwalifikowanych osób z wieloletnim doświadczeniem. Poza tym, zmniejszono udział nakładów na badania i rozwój we wszystkich wydatkach. Zmniejszenie liczby realizowanych inicjatyw pracowników nie powinno prowadzić do wyciągnięcia pochopnych wniosków, gdyż przede wszystkim zatrudnieni zgłaszają więcej pomysłów i nie można ich wszystkich wdrożyć. Jest to też wskaźnik, który określono na podstawie subiektywnych odczuć zarządzających, gdyż nie prowadzi się w tym zakresie rejestrów, stąd trudno więc stwierdzić, czy spadek jest zgodny ze stanem rzeczywistym.

Na podstawie przeprowadzonej w latach 2009-2011 analizy oraz wpływających z niej wniosków sformułowano trzy kategorie zaleceń: strategiczne, narzędziowe i dotyczące pracowników, które przekazano osobom zarządzającym Agencją. Firmę cechuje permanentny rozwój, który pośrednio przekłada się na wzrost jej kapitału intelektualnego. Optymalne wykorzystanie warunków oferowanych w danej branży oraz potencjału wewnętrznego sprawia, że oczekiwania wobec Przedsiębiorstwa mogą być wysokie. Kapitał intelektualny Agencji jest bez wątpienia jej najwyższą wartością.

5. Podsumowanie

Kapitał intelektualny jest kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, stanowiącym o jego przewadze konkurencyjnej. W opracowaniu omówiono istotę kapitału intelektualnego oraz zaprezentowano wyniki jego pomiaru w Agencji Reklamowej X. W latach objętych analizą w badanym Przedsiębiorstwie zaobserwowano korzystne zmiany wskaźników zarówno w zakresie kapitału strukturalnego, ludzkiego, jak i rynkowego. Teoria dotycząca kapitału intelektualnego połączona ze studium

empirycznym pozwoliła na sformułowanie zaleceń dla Agencji. Wykorzystanie wskazanych propozycji rozwiązań powinno przyczynić się do dalszego rozwoju Firmy, w szczególności w zakresie potencjału intelektualnego.

Zmodyfikowany model A. Sopińskiej i P. Wachowiaka nie zapewnia porównalności wyników otrzymanych w różnych przedsiębiorstwach. Może jednak zostać z powodzeniem zastosowany na potrzeby raportowania wewnętrznego oraz analizy danych na przestrzeni kolejnych lat.

Tradycyjne metody stosowane w rachunkowości nie oddają wartości przedsiębiorstwa, stąd konieczne jest podjęcie kolejnych inicjatyw i wypracowanie odpowiednich, uniwersalnych metod pomiarowych oraz sposobu przedstawiania wyników.

Literatura

- Bąk Ł., *Klienci nabici w program lojalnościowy*, „Dziennik Gazeta Prawna” 1.02.2011.
- Borczyk A., *Sekrety oceny. Jak szacować efektywność szkoleń*, dodatek promocyjny do „Harvard Business Review Polska”, *Self Edukacja Menedżerska, Kształtowanie liderów przyszłości*, kwiecień 2011.
- Czechowska-Świtaj T., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
- Czerwińska D., *Akademia na bazie ropy*, dodatek specjalny do „Pulsu Biznesu” 15.04.2011.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2004.
- Dolata K., praca licencjacka, *Kapitał intelektualny jako wartość przedsiębiorstwa*, Poznań 2009.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
- European innovation scoreboard 2008 Comparative analysis of innovation Performance*, www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2008 [13.03.2011].
- Fazlagić J., *Aktywa wiedzy. Pomiar kapitału intelektualnego firmy szkoleniowej*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 10.
- Fazlagić J., *Dlaczego pomiar kapitału intelektualnego nie stał się standardem?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2009, nr 7.
- Fazlagić J., *Docenić (i zmierzyć) kapitał intelektualny*, www.klubcio.pl/artykuly/55139/Docenic.i.zmierzyc.kapital.intelektualny.html [30.03.2011].
- Fazlagić J., *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Helion, Gliwice 2010.
- Fazlagić J., *Szanse rozwoju MSP w związku z cyfryzacją Wielkopolski*, materiały konferencyjne, Konferencja podsumowująca działania związane z budową społeczeństwa informacyjnego, Poznań 2010.
- Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu*, red. E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010.
- Fourier S., Lee L., *Sprawdzone sposoby budowania społeczności wokół marki*, dodatek promocyjny do „Harvard Business Review Polska”, *Self Edukacja Menedżerska, Kształtowanie liderów przyszłości*, kwiecień 2011.
- Gabrusewicz W., *Kryzys a rachunkowość*, w: *Rachunkowość w warunkach kryzysu gospodarczego*, materiały konferencyjne, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Poznań 2010.
- Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
- Intellectual Capital Accounts Reporting and managing intellectual capital*; www.oecd.org/dataoecd/16/50/1948022.pdf [25.04.2011].
- Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009.

- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wyd. ODDiK, Gdańsk 2002.
- Kapitał intelektualny Polski*, www.zds.kprm.gov.pl/przehladaj-raport-o-kapitale-intelektualnym [15.03.2011].
- Kapitał intelektualny spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Konwencja o ustanowieniu Światowej Organizacji Własności Intelektualnej, sporządzona w Sztokholmie dnia 14 lipca 1967 r., Dz.U. z 1975 r., nr 9, poz. 49.
- Kunasz M., *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/?a=f4f0> [23.11.2010].
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce – wyzwania współczesności*, WN PWN, Warszawa 2006.
- McDermott R., Douglas A., *Jak skutecznie wykorzystać nieformalne sieci pracowników?*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 4.
- Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. W. Caputa, D., Szwajca CeDeWu, Warszawa 2010.
- Prus-Malinowska K., *Mądrość klientów – przereklamowane czy realne źródło innowacji*, „Magazyn Thinktank” 2011, nr 1 (8).
- Raport 2010 – Agencje reklamowe*, dodatek do wydania magazynu „Media&Marketing” 2011, nr 5.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51 [10.01.2011].
- Stewart T., *Your company's most valuable asset: intellectual capital*, „Fortune” 1994, Vol. 130(7), s. 28; za: Edvinsson Leif Developing Intellectual Capital at Skandia, www.ngs.ufsc.br/capitalintellectual/wp-content/uploads/2013/12/7-edvinsson.pdf [30.03.2011].
- Sveiby K., *The Invisible Balance Sheet, 1997-2001*, www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html [30.04.2009].
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009 r., nr 152, poz. 1223 z późn. zm.
- Wójcik D., *Spirala śmierci kosztów stałych*, www.magazyncontrolling.pl/index.php/artukul/spirala-smierci-kosztow-stalych/96 [23.04.2011].
- www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html [12.12.2010].
- www.pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia [10.02.2011].
- www.bankier.pl/slownik/waluty/lewarowanie.html [13.03.2011].
- www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/index.php?m=13 [9.02.2011].
- Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi, Poznań 2009.

The measurement of intellectual capital – a case study of advertising agency

Abstract. The article is about an intellectual capital. The idea of measurement of the intellectual capital in companies and countries is described. An author defines what the intellectual capital is and shows the importance of intangible assets management process. The influence of the world financial crisis on intellectual capital is highlighted. The model for monitoring the level of intellectual capital is presented. The evaluation criteria for the model invented by A. Sopińska and P. Wachowiak are proposed. Results of an implementation of this model for a selected advertisement agency are presented for years 2009-2011.

Keywords: intellectual capital, knowledge management, intangible assets



Recenzenci „Debiutów Naukowych Studentów Wyższej Szkoły Bankowej” nr 1-12

Reviewers of “The Poznan School of Banking Undergraduate Research Journal” issues 1-12

Dr Piotr Dawidziak	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Dr Małgorzata Kluska-Nowicka	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Dr Tomasz Kopyściański	– Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Dr Janina Kotlińska	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Prof. zw. dr hab. Henryk Mruk	– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Dr Grażyna Nowaczyk	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Dr Jacek Połczyński	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Dr Eryk Pieszak	– Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu
Dr Małgorzata Piwnicka	– Narodowy Bank Polski
Dr Joanna Ratajczak-Tuchołka	– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Prof. nadzw. dr hab. Marzena Remlein	– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Dr Sylwia Rudnicka	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Prof. dr hab. Henryk Sobolewski	– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Dr hab. Ryszard Sowiński	– Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu
Dr Andrzej Stańda	– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Dr Jarosław Szostak	– Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
Prof. dr hab. Maciej Żukowski	– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu



Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów

Tekst

- kompletny, w postaci 1 wydruku oraz na płycie CD (w formacie *.doc lub *.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy, afiliacja
- telefon, e-mail, adres
- tytuł pracy
- spis treści (w przypadku książki)
- streszczenie w języku polskim (maksymalnie do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe (maksymalnie 8 słów)
- wstęp
- tekst główny
- zakończenie (wnioski)
- bibliografia
- tytuł pracy, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

Objętość

- artykuł – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)
- książka – według umowy wydawniczej

Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

Numeracja stron – ciągła w obrębie całej publikacji, u dołu strony

Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), a powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

Cytaty

- poprzedzone wprowadzeniem (np. *Jak zauważa Jan Kowalski...*)
- ujęte w cudzysłowie, bez kursywy, dokładnie przytoczone, opuszczenia fragmentu cytowanego tekstu – zaznaczone za pomocą nawiasu kwadratowego: [...]
- wtrącenia własne w cytatach – opatrzone inicjałami autora: [moje – X.Y.]

Przypisy

- umieszczone u dołu strony (nie w tekście w nawiasach)
- przy kolejnych powołaniach – lacińskie sformułowania i skróty (op. cit., ibidem, idem, eadem)

Przykłady przypisów

- wydawnictwa zwarte:
 - ♦ autor lub kilku autorów:
P. Pioterek, B. Zieleniecka, *Technika pisania prac dyplomowych*, wyd. 3 zm., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.
 - ♦ praca zbiorowa:
Przemiany we współczesnej gospodarce światowej, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 20-28.

♦ artykuły lub rozdziały w pracy zbiorowej:

- A. Michalewicz, *Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji*, w: *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001, s. 102-123.
- wydawnictwa ciągłe (artykuły w czasopismach lub gazetach)
 - ¹ K. Strzyżewska, *Zarządzanie dostawami*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 3-4, s. 31-32.
 - ² W. Orłowski, *Wielki wybuch, czyli giełdy w panice*, „Gazeta Wyborcza”, 13 października 2008 r., s. 3.
- materiały internetowe i elektroniczne (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW)
 - ¹ H. Arndt, *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].
 - ² *NBPportal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.
- prace niepublikowane
 - W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [praca niepublikowana], [b.m.] 2003 [wydruk komputerowy].
- akty prawne
 - ¹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.
 - ² Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (*.xls lub *.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej *.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów i tytułów prac zbiorowych

The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

General requirements

- only complete submissions are accepted – a single printed copy and an electronic source file saved to a CD (*.doc or *.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book on African Voodoo I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *John Smith's 2008 book on African Voodoo indicates...*

Text layout

- author's first and last name, scientific degree/title, organization/institution (if applicable) • phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper • contents (books only) • summary in English (up to 1000 words including spaces) • keywords in English (up to 8 words)
- introduction • body text • conclusion (findings, recommendations) • bibliography/references • title of book/paper, summary and keywords in Polish

Size limit

- for a single paper – the limit is 40 000 characters (around 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures
- for books – as specified in the publishing contract

Margins: 2.5 cm each margin

Page numbering: continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of the page (footer)

Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: in *italics*
- people's names: give the full name (including all given names and the last name) at first mention; for any further reference – quote the last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onward – use the abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers including 5 or more digits – insert space every three digits starting from the right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

Citations

- preceded by an introductory phrase (e.g. *John Smith notes that...*)
- must be quoted verbatim and enclosed in double quotation marks (inverted commas) – no italics; for citations within citations, use single marks
- omissions in cited text should be marked with parentheses [...]
- phrases interposed by the author within cited text should be followed by author's parenthesized initials – [J.S.]

References

- placed at the bottom of the page (footnotes) rather than within body text or as endnotes
- when making further references to the same source – use Latin terms and abbreviations, such as *op. cit.*, *ibidem*, *idem*, *eadem*, etc.

References – examples

- books:
 - by single or multiple authors:
W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18th ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, p. 43.
 - edited books:
Multinational Firms. The Global-Local Dilemma, eds. J.H. Dunning, J.L. Mucchielli, Routledge, London – New York 2002, pp. 345-346.
- papers or chapters in edited books:
W. Cornwall, *The rise and fall of productivity growth*, in: *The Capitalist Economies. Prospects for the 1990s*, ed. J. Cornwall, Edward Elgar, Aldershot – Brookfield 1991, pp. 40-62.

- periodicals (journal and newspaper articles)

¹ J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, "McKinsey Quarterly" 2010, No. 2, p. 113-116.

² P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, p. 108-114.

- online and electronic sources (for Internet sources, include date source was retrieved)

¹ H. Arndt, *Globalisation*, "Pacific Economic Paper" 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [accessed May 17, 2008].

² *NBPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- unpublished work

W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [unpublished], [month missing] 2003 [computer script].

A. Lindqvist, *The Saving Behavior of Households* [doctoral dissertation], The Stockholm School of Economics, Stockholm 1981 [computer manuscript].

- legislation

¹ Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

² Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (*.xls or *.cdr)
- photographs – supply source files (preferably, *.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (otherwise state e.g. *Source: own*)
- apply no lettering in white against a black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than terms such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide an explanation of any abbreviations and symbols used
- copyrighted work must be supplied along with the original author's consent to the publication

Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including a caption (title) and a reference to the source of data (e.g. *Author's own research*)
- identify any previously published material by giving the original source
- when referencing the table in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table
- for any copyrighted material, attach the original author's written permission

Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to the correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – written in italics; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. an asterisk or an "x")
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below the formula

Bibliography

- add no numbering
- all items should be arranged alphabetically by authors' last names or titles of edited books rather than in their order of appearance in the text