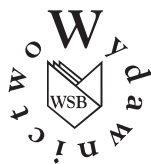


Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 28/2010

Budżetowanie jednostek działalności gospodarczej w teorii i praktyce

Pod redakcją naukową
Wiktora Krawczyka
Jarosława Mielcarka



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Komitet wydawniczy
prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki – przewodniczący
Grażyna Krasowska-Walczak – dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu
Andrzej Malecki – sekretarz redakcji Zeszytów Naukowych WSB w Poznaniu
dr Piotr Dawidziak
prof. nadzw. dr hab. Beata Filipiak
prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz
prof. nadzw. dr hab. Ilona Romiszewska
prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk
prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz

Recenzenci
prof. zw. dr hab. Jerzy Gierusz
prof. zw. dr hab. Adam Kopiński
prof. nadzw. dr hab. Jarosław Mielcarek
prof. nadzw. dr hab. Marzena Remlein
prof. nadzw. dr hab. Dariusz Zarzecki

Redaktor naczelny serii
prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki

Redaktor naukowy
prof. zw. dr hab. Wiktor Krawczyk
prof. nadzw. dr hab. Jarosław Mielcarek

Redakcja i korekta
Jarosław Artur Sucki

Redakcja techniczna i skład
Jacek Goslar

Projekt okładki
Jan Ślusarski

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2010

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań
Tel. 61 655 33 99, tel./faks 61 655 33 97
e-mail: wydawnictwowsb@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl
<http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl>

Druk i oprawa: CONTACT
ul. Zakręt 10, Poznań, tel. 61 861 57 99

Spis treści

Wprowadzenie	5
Józef Aleszczyk Wpływ globalizacji rachunkowości finansowej na rachunkowość menadżerską	7
Bogusława Bek-Gaik, Malwina Skrabacz, Joanna Turlej Raportowanie wewnętrzne w controllingowym systemie zarządzania przedsiębiorstwem	23
Wiesława Caputa Pomiar kapitału klienta w świetle badań	35
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk Budżetowanie w strategicznym zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń	49
Małgorzata Ciecziura Istota zarządzania procesowego a wartość firmy i wartość przedsiębiorstwa	59
Iwona Cieślak Audyt personalny jako narzędzie aktywnej polityki zarządzania ryzykiem kapitału ludzkiego	67
Maciej Ciołek Efektywność wykorzystania zasobów dostarczonych w <i>time-driven ABC</i>	77
Anna Czarnecka Neutralność podatku od towarów i usług a budżet środków pieniężnych	85
Janusz Czerny Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie postawionym w stan upadłości likwidacyjnej	95
Andrzej Dura Wartość faktury	105
Renata Dyląg Wartość godziwa a wycena i prezentacja nieruchomości w sprawozdaniach finansowych deweloperów	123
Joanna Dynowska Wymagania zawodowe i osobowościowe wobec controllerów w świetle badań ankietowych	137
Anna Dziadkiewicz-Ilkowska, Piotr Maśloch Budżetowanie projektów public relations	149
Grzegorz Głód Budżetowanie w procesie zarządzania zmianą w jednostce ochrony zdrowia	161
Jolanta Iwin-Garzyńska Wspólna skonsolidowana korporacyjna podstawa opodatkowania w aspekcie budżetowania kapitałowego w przedsiębiorstwach	167
Elżbieta Janczyk-Strzała System raportowania w przedsiębiorstwie Alfa	179

Konrad Kochański Budżetowanie jako instrument zarządzania kosztami przedsiębiorstwa	187
Magdalena Koczuba-Sobieraj Kształtowanie kosztów pracy pracowników naukowo-dydaktycznych w oparciu o zmodyfikowany model pomiaru kapitału ludzkiego	197
Robert Kowalak Koszty logistyki w budżecie przedsiębiorstwa	213
Wiktor Krawczyk Metoda racjonalizacji celu strategicznego w warunkach budżetowania parametrycznego	221
Jacek Kubrak Mapa Wartości jako instrument wspomaganie decyzji inwestycyjnej	235
Anna Łapińska, Ewelina Nidegorska Wykorzystanie systemu controllingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym	247
Zygmunt Mietlewski Budżetowanie działalności gospodarczej metodą β - <i>biznes</i>	255
Bartłomiej Nita Istota i struktura sprawozdawczości zarządczej	271
Edward Nowak Doskonalenie systemów rachunkowości zarządczej	283
Krzysztof Nowosielski, Zdzisław Kes MS Excel we wspomaganie controllingu sprzedaży. Studium przypadku	293
Ewa Polak Koszty i korzyści procesów globalizacji	307
Waldemar Polak Budżet UE a konsekwencje przyjęcia nowej perspektywy finansowej dla polskiej gospodarki	319
Krzysztof Prymon Możliwości zastosowania rachunkowości zarządczej w rolnictwie. Wyniki badań	337
Kazimierz Sawicki Powołanie komisji nadzoru publicznego i komitetów audytu – konieczność czy moda	343
Danuta Szwałca Zadowolenie klienta jako miara efektów działań marketingowych przedsiębiorstwa	353
Marta Targowicz Budżetowanie kosztów promocji	367
Beniamin Włoszczowski Przyczyny koegzystencji prostych i dyskontowych metod oceny projektów inwestycyjnych	381
Abstracts	393

Wprowadzenie

Przez budżetowanie całokształtu działalności przedsiębiorstwa autor rozumie proces optymalnego doboru metod i środków realizacji planu operacyjnego danej jednostki w jej określonych warunkach. Należy jednak zaznaczyć, że jest ono aktualnie jeszcze odległym celem, ponieważ zarówno nauka, jak i praktyka nie są do tego należycie przygotowane.

Dotychczas budżetowanie rozumiane było jako jedna z metod controllingu finansowego, ujmowanego wyłącznie w wyrażeniu wartościowym.

Powszechnie zauważalnym mankamentem budżetowania jest brak możliwości skorelowania go z dłuższym horyzontem czasowym. Nie oznacza to jednak, że omawianej metodzie nie należy poświęcać właściwej uwagi. Dowodzą tego zarówno rozwój badań naukowych, jak i coraz większe zainteresowanie praktyki.

Obecnie budżetowanie działalności winno być postrzegane jako narzędzie zarządzania. Od wielu lat jest jednym z istotniejszych jego elementów, cechujących się dużą dynamiką rozwoju. Obserwowany rozwój dotyczy trzech zasadniczych zagadnień:

- rosnącego zakresu zastosowania budżetowania, obejmującego coraz to nowe obszary życia społecznego i gospodarczego; budżetowaniem działalności zaczynają się interesować jednostki produkcyjne, samorządowe i inne organizacje,
- dynamicznie rozwijających się obszarów zastosowań tej metody, zarówno w przedsiębiorstwach, jak i innych jednostkach np. szpitale, jednostki badawcze itp.,
- intensywnego rozwoju liczby i charakteru mierników wykorzystywanych w nowo budowanych rodzajach budżetów.

Do niedawna omawiana metoda utożsamiana była prawie wyłącznie z budżetowaniem kosztów lub efektów, czyli budżetowaniem finansowym. W ostatnim okresie zaczęło się mówić również o budżetowaniu parametrów technicznych i technologicznych. Tym samym pojawił się nowy obszar budżetowania, tj. budżetowanie parametryczne.

Zarówno budżetowanie parametryczne, jak i kosztowe może być doskonałym narzędziem wykorzystywanym w celu lepszego i bardziej sprawnego zarządzania dowolną jednostką organizacyjną, w tym np. produkcyjną, bankową, samorządową itp.

Prawidłowo skonstruowany budżet może bowiem doskonale spełniać rolę „wzorca”, który ma obowiązywać w danej jednostce. Może również stanowić dobrą bazę dla wyznaczania rozmiarów dopuszczalnych odchyleń od przyjętego wzorca. Odchylenia te mogą w swoich skutkach być mało znaczące, ale mogą też powodować konieczność dokonania zmian w strategii działania danej jednostki.

Prezentowana publikacja jest dowodem ilustrującym rozwój omawianej metody oraz jej rosnącego zastosowania. Duża liczba artykułów omawia bowiem różne aspekty, jak i możliwości stosowania metody budżetowania działalności dowolnej jednostki organizacyjnej.

grudzień, 2010 r.

Redaktor naukowy
prof. zw. dr hab. Wiktor Krawczyk

Józef Aleszczyk

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wpływ globalizacji rachunkowości finansowej na rachunkowość menadżerską

***Streszczenie.** Ogólnoświatowy kryzys finansowy, ujawniając wady prognoz długoterminowych, niedostatek standardowych zadań w zakresie budżetowania i bieżącej analizy odchyleń, skupił się na zagadnieniach zarządzania bieżącą płynnością i kontrolą kosztów. Sytuacja kryzysowa zmusiła menadżerów do powtórnego podporządkowania rachunkowości menadżerskiej wymogom rachunkowości finansowej. W wymaganiach kwalifikacyjnych menadżerów w Polsce, wzorem zagranicznych firm audytorskich i koncernów międzynarodowych pojawiła się konieczność posiadania międzynarodowych certyfikatów – CIMA, CFA, ACCA czy CIA, co umożliwia wykorzystanie międzynarodowych standardów i ich interpretacji regulujących zagadnienia rachunkowości finansowej w procesie operacyjnej i strategicznej informacji menadżerskiej.*

W artykule podjęto próbę identyfikacji obszaru polskiego i międzynarodowego prawa bilansowego. Ukazano w nim pojęcie i zakres rachunkowości finansowej, jej globalizację (standaryzację) i oddziaływanie rachunkowości finansowej na zakres informacyjny rachunkowości menadżerskiej.

1. Wstęp

Ogólnoświatowy kryzys finansowy zmusił menadżerów do powrotu do podporządkowania rachunkowości menadżerskiej wymogom rachunkowości finansowej¹. Wymagana staje się nie tylko znajomość, ale i wykorzystanie międzynarodowych standardów i ich interpretacji regulujących zagadnienia rachunkowości finansowej w procesie operacyjnej (bieżącej) i strategicznej informacji menadżerskiej. Wynika to z faktu, że rachunkowość dzięki specyficznym metodom, zasadom i procedurom ewidencji dostarcza wszechstronnych i udokumentowanych informacji na temat przebiegu różnorodnych zjawisk gospodarczych.

¹ Problem powrotu do podporządkowania rachunkowości menadżerskiej wymogom rachunkowości finansowej był już podnoszony na forum międzynarodowym pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Zob. E. Nowak, *Charakterystyka strategicznej rachunkowości zarządczej*, w: *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2008, s. 12.

W artykule podjęto próbę identyfikacji obszaru polskiego i międzynarodowego prawa bilansowego. Ukazano w nim pojęcie i zakres rachunkowości finansowej, a zwłaszcza jej globalizację (standaryzację) oraz oddziaływanie rachunkowości finansowej na zakres informacyjny rachunkowości menadżerskiej.

Bogata literatura przedmiotu ukazuje historię rozwoju rachunkowości i jej teorii, zwłaszcza w okresie przejścia z gospodarek lokalnych do gospodarek narodowych, kiedy istniejące rządy narodowe kierowały tym procesem². Natomiast przejście od gospodarki narodowej do gospodarki globalnej jest procesem złożonym, co przy braku globalnego rządu, nastęrcza wielu trudności i ryzyka popełnienia błędów. Stąd istotną rolę w procesie globalizacji odgrywają instytucje międzynarodowe.

Obecnie na rozwój nauki rachunkowości i jej rozwiązań uylitarnych w Polsce mają wpływ:

- 1) rozwój techniki przetwarzania danych, a zwłaszcza integracja systemów przetwarzania danych na potrzeby rachunkowości z innym systemami informacyjnymi podmiotów gospodarczych,
- 2) dalszy rozwój społeczno-gospodarczy kraju,
- 3) ściślejsze powiązanie gospodarki kraju z Europejskim Obszarem Gospodarczym (EOG)³, zwiększające swobodny przepływ kapitału w skali międzynarodowej (zasada „kapitału bez granic”),
- 4) przyjęcie przez ustawodawstwo i praktykę zasad zawartych w międzynarodowym prawie bilansowym.

Wymienione czynniki nie powinny wpłynąć na „rewolucyjną” zmianę podstawowych metod, zasad i procedur rachunkowości, które są niezależne od charakteru i formy własności kapitału.

2. Pojęcie i zakres rachunkowości finansowej

Treść i zakres pojęcia rachunkowości finansowej zmieniały się wraz z rozwojem gospodarczym i zapotrzebowaniem na informacje z niej płynące. Na dzisiejszy jej kształt wpływ miało powstanie i rozwój informatyki (szybki i tańszy przepływ informacji). Nowa technologia przetwarzania danych spowodowała wiele zmian organizacyjnych i rekonstrukcję systemową, wyrażającą się w przekształceniu rachunkowości w operatywne narzędzie zarządzania podmiotami gospodarczymi. Chcąc ukazać istotę rachunkowości finansowej, należy wziąć pod uwagę istotne jej elementy i zakres, które przedstawiono w tabeli 1.

² Por. E. A. Hendriksen, M. F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 90-91.

³ Europejski Obszar Gospodarczy to kraje Unii Europejskiej oraz Islandia, Liechtenstein i Norwegia (art. 3 ust. pkt 48 ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity Dz.U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, Nr 157, poz. 1241, Nr 165, poz. 1316).

Tabela 1. Istota i zakres rachunkowości finansowej podmiotów gospodarczych

Istota i zakres rachunkowości finansowej						
1	Podmioty rachunkowości					
2	Przedmiot rachunkowości					
3	Metody rachunkowości					
4	Funkcje rachunkowości					
5	Zasady rachunkowości					
6	Zakres rachunkowości					
a	Opis przyjętych zasad (polityki) rachunkowości					
	Zakładowy Plan Kont (ZPK)		Wykaz stosowanych ksiąg rachunkowych		Dokumentacja przetwarzania danych	
b	Prowadzenie ksiąg rachunkowych					
	Inwentarz (wykaz składników aktywów i pasywów)	Dziennik	Konta księgi głównej (ewidencja syntetyczna)	Zestawienie obrotów i sald kont księgi głównej	Konta ksiąg pomocniczych (ewidencja analityczna)	Zestawienie sald kont ksiąg pomocniczych
c	Inwentaryzacja rzeczywistego stanu aktywów i pasywów					
d	Wycena aktywów i pasywów oraz ustalanie wyniku finansowego					
e	Sporządzanie sprawozdań finansowych					
f	Gromadzenie i przechowywanie dokumentacji księgowej					
g	Poddawanie badaniu i ogłaszanie sprawozdań finansowych					

Źródło: Opracowano na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości.

Z przedstawionych danych wynika, że prezentowanie bazy informacyjnej rachunkowości w formie sprawozdań finansowych jest tylko jednym z jej elementów. Sprawozdanie finansowe adresowane do odbiorców zewnętrznych nie wyklucza szeregu innych form prezentacji (raportowania) zgromadzonych informacji przez rachunkowość na wewnętrzne potrzeby zarządzania podmiotem w praktyce gospodarczej.

Elementy sprawozdania finansowego przedstawiono w tabeli 2. Natomiast kryteria sporządzania, badania i konsolidacji sprawozdania ujęto w tabeli 3. Powiązanie informacyjne poszczególnych elementów sprawozdania zaprezentowano zaś na schemacie 1.

Tabela 2. Elementy sprawozdania finansowego podmiotów gospodarczych

Elementy sprawozdania finansowego		
1	Bilans księgowy	
2	Rachunek zysków i strat	
3	Informacja dodatkowa, która obejmuje:	a Wprowadzenie
		b Dodatkowe informacje i objaśnienia
Dodatkowo: w podmiotach, których sprawozdania podlegają corocznemu badaniu		
4	Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym	
5	Rachunek przepływów pieniężnych	
Dodatkowo: w spółkach kapitałowych, spółkach komandytowo-akcyjnych, towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwach reasekuracji wzajemnej, spółdzielniach i przedsiębiorstwach państwowych		
6	Sprawozdanie z działalności (zarządu) podmiotu gospodarczego	

Źródło: Opracowano na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości.

Tabela 3. Kryteria sporządzania, badania i konsolidacji sprawozdań finansowych

Kryteria sporządzania uproszczonego sprawozdania finansowego		
Nieosiągnięcie dwóch z trzech wielkości:		Po nowelizacji ustawy (od 2001 r.)
1	Średnie zatrudnienie	50 osób
2	Suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego	2 000 000 EUR
3	Przychody netto ze sprzedaży oraz operacji finansowych	4 000 000 EUR
Kryteria badania i ogłaszania rocznego sprawozdania finansowego		
Osiągnięcie dwóch z trzech wielkości:		Po nowelizacji ustawy (od 2000 r.)
1	Średnie zatrudnienie	50 osób
2	Suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego	2 500 000 EUR
3	Przychody netto ze sprzedaży oraz operacji finansowych	5 000 000 EUR
Kryteria konsolidacji rocznego sprawozdania finansowego małych i średnich grup kapitałowych		
Osiągnięcie dwóch z trzech wielkości:		Po nowelizacji ustawy (od 2001 r.)
1	Średnie zatrudnienie	250 osób
2	Suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego	7 500 000 EUR
3	Przychody netto ze sprzedaży oraz operacji finansowych	15 000 000 EUR

Źródło: Opracowano na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości.

W literaturze przedmiotu rachunkowości zarządczej dalece upraszczano i podnoszono, że celem rachunkowości finansowej jest gromadzenie i przetwarzanie informacji o działalności podmiotu gospodarczego oraz prezentacja tych informacji w formie:

- 1) bilansu księgowego, który stanowi ocenę sytuacji majątkowo-kapitałowej,
- 2) rachunku zysków i strat będącego oceną sytuacji finansowej,
- 3) rachunku przepływów pieniężnych dostarczającego oceny sytuacji ekonomicznej⁴.

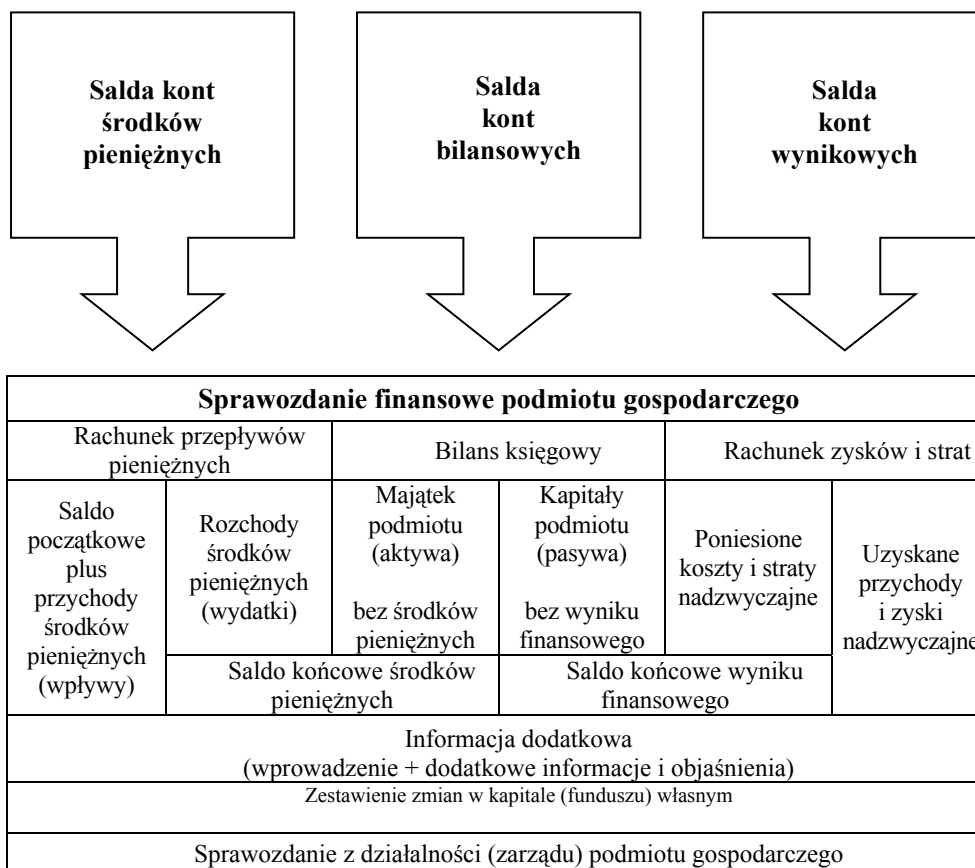
Zwiększający się wraz z rozwojem rynku kapitałowego popyt na informacje wynikające nie tylko ze sprawozdawczości finansowej oraz powstawanie ponadpaństwowych (międzynarodowych) korporacji gospodarczych, z którymi związany jest międzynarodowy przepływ kapitału i transfery zysku, wymusza potrzebę zapewnienia:

- 1) porównywalności danych rachunkowych w czasie i w przestrzeni (krajowej i międzynarodowej),

⁴ Por. np. K. Czubakowska, *Rachunek kosztów jako źródło informacji zarządczej*, w: K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Podstawy rachunkowości zarządczej*, PWE, Warszawa 2008, s. 28; W. Gabrusewicz, *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, w: W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998, s. 30.

- 2) jednoznacznej interpretacji informacji finansowych, których źródłem była i jest rachunkowość finansowa,
- 3) rzetelności i wiarygodności danych księgowych.

Schemat 1. Związki informacyjne elementów sprawozdania finansowego



Źródło: Opracowanie własne.

Spółki i grupy kapitałowe jako pierwsze zostały zobligowane do przygotowywania jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zgodnie z unijnymi zasadami raportowania, a pozostałe podmioty gospodarcze w Polsce mogą te regulacje przyjąć i stosować w myśl polskiego prawa bilansowego⁵.

⁵ Art. 2 ust. 3 oraz art. 8 ust. 3 ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości.

3. Globalizacja rachunkowości finansowej

Potrzeba porównań międzynarodowych, a także możliwość poznania, wykorzystania i rozpowszechnienia najbardziej rozwiniętych koncepcji i wdrożeń praktycznych spowodowała powołanie organizacji zajmujących się formułowaniem ujednoczonych pojęć i reguł rachunkowości finansowej na skalę globalną (międzynarodową). Ponieważ stopień szczegółowości zasad prowadzenia rachunkowości w różnych krajach jest różnorodny, przeto narodziło się dążenie do globalizacji (standaryzacji) zasad rachunkowości w celu harmonizacji przepisów na świecie. Przesłanki te legły u podstaw tworzenia standardów rachunkowości rozumianych jako wzorce, normy czy zasady, które przez określone ciało środowiska zawodowego księgowych zostały promulgowane, co przeważnie następowało po długim okresie badań i szeroko zakrojonych konsultacjach.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zbiegło się w czasie z inną ważną datą, a mianowicie od 1 stycznia 2005 roku Unia Europejska wprowadziła Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej⁶, jako jedyne obowiązujące w Europejskim Obszarze Gospodarczym zasady sporządzania sprawozdań finansowych dla spółek i grup kapitałowych notowanych na giełdzie papierów wartościowych (GPW). Jest to proces ciągły, dostosowujący regulacje prawne do zmieniających się warunków gospodarowania. Największy wpływ na harmonizację przepisów o rachunkowości w krajach europejskich wywarły dyrektywy Rady Unii Europejskiej⁷ oraz Międzynarodowe Standardy Rachunkowości i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej.

⁶ Rozporządzenia Komisji (WE) publikowane w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej: Nr 244/2010 z dnia 23 marca 2010 r. w odniesieniu do MSSF 2; Nr 243/2010 z dnia 23 marca 2010 r. w odniesieniu do zmian do MSSF; Nr 1293/2009 z dnia 23 grudnia 2009 r. w odniesieniu do MSR 32; Nr 1171/2009 z dnia 30 listopada 2009 r. w odniesieniu do IFRIC 9 oraz MSR 39; Nr 1165/2009 z dnia 27 listopada 2009 r. w odniesieniu do MSSF 4 i MSSF 7; Nr 1164/2009 z dnia 27 listopada 2009 r. w odniesieniu do IFRIC 18; Nr 1142/2009 z dnia 26 listopada 2009 r. w odniesieniu do IFRIC 17; Nr 1136/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w odniesieniu do MSSF 1; Nr 839/2009 z dnia 15 września 2009 r. w odniesieniu do MSR 39; Nr 824/2009 z dnia 9 września 2009 r. w odniesieniu do MSR 39 oraz MSSF 7; Nr 636/2009 z dnia 22 lipca 2009 r. w odniesieniu do IFRIC 15; Nr 460/2009 z dnia 4 czerwca 2009 r. w odniesieniu do IFRIC 16; Nr 495/2009 z dnia 3 czerwca 2009 r. w odniesieniu do MSSF 3; Nr 494/2009 z dnia 3 czerwca 2009 r. w odniesieniu do MSR 27; Nr 1274/2008 z dnia 17 grudnia 2008 r. w odniesieniu do MSR 1; Nr 1263/2008 z dnia 16 grudnia 2008 r. w odniesieniu do IFRIC 14; Nr 1262/2008 z dnia 16 grudnia 2008 r. w odniesieniu do IFRIC 13; Nr 1261/2008 z dnia 16 grudnia 2008 r. w odniesieniu do MSSF 2; Nr 1260/2008 z dnia 10 grudnia 2008 r. w odniesieniu do MSR 23; Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady.

⁷ Por. J. Aleszczyk, *Problematyka wdrażania międzynarodowego prawa bilansowego w Polsce*, w: *Zarządzanie podmiotami i procesami gospodarczymi*, red. J. Wiśniewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Toruń 2006, s. 41.

W 1973 roku 16 organizacji zawodowych zajmujących się rachunkowością z Austrii, Kanady, Francji, Niemiec, Japonii, Meksyku, Holandii, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Stanów Zjednoczonych, w tym także Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, utworzyło Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Komitet w 2001 roku liczył już 140 członków ze 101 krajów i wydał 41 MSR, które podlegały wielokrotnym zmianom, a część z nich została wycofana. Uznanie rosnącego znaczenia Komitetu jako światowego twórcy standardów spowodowało, że od 1 stycznia 2001 roku zmienił on swoją strukturę przekształcając się w Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

Rada zajęła się aktualizacją MSR i wydawaniem nowych MSSF.

Przy Komitecie działał Stały Komitet Interpretacji udzielający na czas wskazówek dotyczących nowo stwierdzonych problemów w zakresie MSR. Od marca 2002 roku miejsce Stałego Komitetu zajął Międzynarodowy Komitet Interpretacji Sprawozdawczości Finansowej. Organizacja finansowana jest przez Fundację Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, a jej strukturę przedstawiono na schemacie 2.

Na pełen zestaw Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, określanego mianem międzynarodowego prawa bilansowego, składają się:

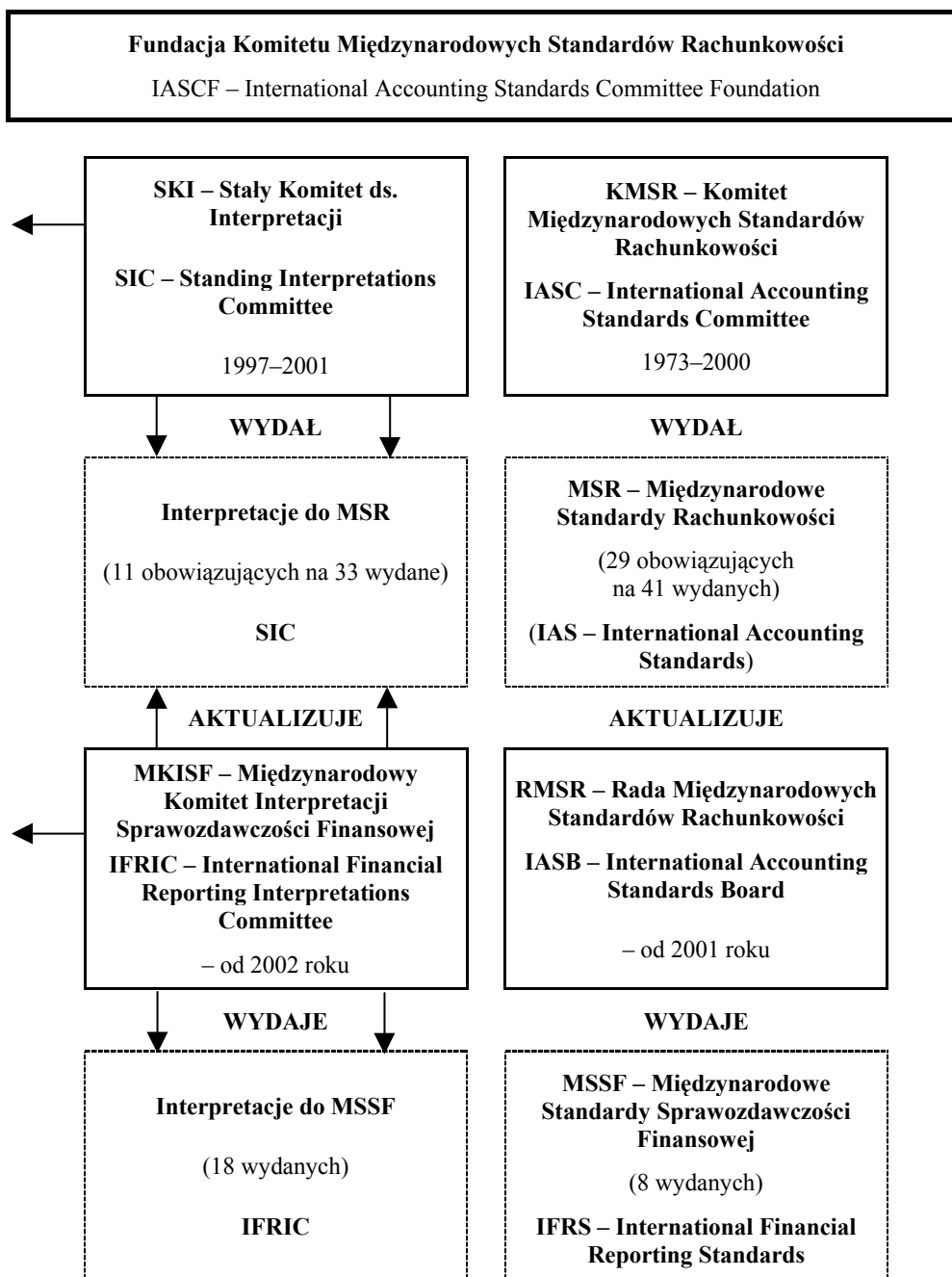
- 1) 29 obowiązujących spośród 41 wydanych MSR (tab. 4) oraz ich 11 obowiązujących spośród 33 wydanych interpretacji SIC (tab. 5);
- 2) 8 MSSF oraz wydanych do nich 18 interpretacji IFRIC (tab. 6).

Przedstawione formy regulacji rachunkowości wywarły ogromny wpływ na przeprowadzaną w Polsce reformę systemu prawnego rachunkowości⁸, w której chodziło o to, aby:

- 1) zrównać prawa i obowiązki różnych rodzajów podmiotów gospodarczych w zakresie prowadzenia rachunkowości,
- 2) nadać właściwą rangę rachunkowości i ludziom, którzy ją prowadzą: chodzi tu o rangę współmierną do roli, jaką rachunkowość odgrywa we współczesnej gospodarce rynkowej, co oznacza wyłączenie systemu rachunkowości spod przepisów podatkowych przy jednoczesnym stworzeniu dogodnych przesłanek do przyszłej synchronizacji przepisów podatkowych z przepisami regulującymi rachunkowość finansową,
- 3) dostosować polskie rozwiązania w zakresie rachunkowości finansowej do dyrektyw obowiązujących w krajach Unii Europejskiej,
- 4) dostosować polskie zasady rachunkowości do zasad określonych w MSR, o ile zastosowanie jest możliwe w naszej gospodarce,
- 5) zbliżyć Polskę do państw stosujących ogólnie akceptowane zasady rachunkowości.

⁸ Por. B. Micherda, *Przesłanki ewolucji rachunkowości i jej prawnych rozwiązań*, w: *Ewolucja prawnych rozwiązań współczesnej rachunkowości*, red. B. Micherda, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 3-4.

Schemat 2. Struktura Fundacji Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości



Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Wykaz międzynarodowych standardów rachunkowości

IAS	Tytuł międzynarodowego standardu rachunkowości (MSR)
1	Prezentacja sprawozdań finansowych (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
2	Zapasy (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
3	Skonsolidowane sprawozdania finansowe (zastąpiony przez MSR nr 27 i MSR nr 28)
4	Amortyzacja (zastąpiony przez MSR nr 16, MSR nr 22 i MSR nr 38)
5	Informacje prezentowane w sprawozdaniach finansowych (zastąpiony przez MSR nr 1)
6	Uwzględnianie zmian cen (zastąpiony przez MSR nr 15)
7	Rachunek przepływów pieniężnych (zaktualizowany w 2004 r.)
8	Zasady (polityka) rachunkowości, zmiany wartości szacunkowych i korygowanie błędów
9	Koszty badań i rozwoju (zastąpiony przez MSR nr 38)
10	Zdarzenia następujące po dniu bilansowym (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
11	Umowy o usługę budowlaną (zaktualizowany w 1995 r.)
12	Podatek dochodowy (zaktualizowany od 1 stycznia 2001 r.)
13	Prezentacja bieżących aktywów (majątku obrotowego) i bieżących zobowiązań (zast. MSR 1)
14	Sprawozdawczość według segmentów działalności (zastąpiony przez MSSF 8)
15	Informacje odzwierciedlające skutki zmian cen (wycofany w 2003 r.)
16	Rzeczowe aktywa trwałe (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
17	Leasing (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
18	Przychody (zaktualizowany w grudniu 1998 r.)
19	Świadczenia pracownicze (zaktualizowany w grudniu 2004 r.)
20	Rachunkowość dotacji rządowych i informacji o pomocy rządowej (przekształcony w 1994 r.)
21	Skutki zmian kursów wymiany walut obcych (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
22	Połączenie jednostek gospodarczych (zastąpiony przez MSSF nr 3)
23	Koszty finansowania zewnętrznego (zaktualizowany w 2007 r.)
24	Informacje ujawniane na temat podmiotów powiązanych (zaktualiz. od 1 stycznia 2005 r.)
25	Lokaty kapitałowe (zastąpiony przez MSR nr 39 i MSR nr 40)
26	Rachunkowość i sprawozdawczość programów świadczeń emerytalnych (przekształt. w 1994 r.)
27	Skonsolidowane i jednostkowe sprawozdania finansowe (zaktualizowany w 2008 r.)
28	Inwestycje w jednostkach stowarzyszonych (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
29	Sprawozdawczość finansowa w warunkach hiperinflacji (przekształcony w 1994 r.)
30	Sprawozdania finansowe banków i podobnych instytucji finansowych
31	Udziały we wspólnych przedsięwzięciach (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
32	Instrumenty finansowe – ujawnienie i prezentacja (obowiązuje od 1 stycznia 2005 r.)
33	Zysk przypadający na jedną akcję (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
34	Sprawozdawczość finansowa śródroczna (obowiązuje od 1 stycznia 1999 r.)
35	Zaniechanie (części) działalności gospodarczej (zastąpiony przez MSSF nr 5)
36	Utrata wartości aktywów (znowelizowany od kwietnia 2004 r.)
37	Rezerwy, zobowiązania warunkowe i aktywa warunkowe (obowiązuje od 1 lipca 1999 r.)
38	Wartości niematerialne (znowelizowany od kwietnia 2004 r.)
39	Instrumenty finansowe: ujmowanie i wycena (znowelizowany od kwietnia 2005 r.)
40	Nieruchomości inwestycyjne (zaktualizowany od 1 stycznia 2005 r.)
41	Rolnictwo (obowiązuje od 1 stycznia 2003 r.)

Źródło: Opracowano na podstawie danych publikowanych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, strona internetowa: <http://www.iasb.org.uk>.

Tabela 5. Wykaz interpretacji do międzynarodowych standardów rachunkowości

SIC	Nazwa interpretacji komitetu stałego (SKI)	Zastąpiony przez
1	Spójność – różne metody ustalania ceny nabycia lub kosztu wytworzenia zapasów	MSR 2
2	Spójność – aktywowanie kosztów finansowania zewnętrznego	MSR 8
3	Wyłączenie niezrealizowanych zysków i strat wynikających z transakcji z jednostkami stowarzyszonymi	MSR 28
6	Koszty modyfikacji dotychczasowego oprogramowania komputerowego	MSR 16
7	Wprowadzenie waluty euro	
8	Zastosowanie po raz pierwszy MSR jako podstawy rachunkowości	MSSF 1
9	Połączenie jednostek gospodarczych – podział na przejęcia i łączenia udziałów	MSSF 3
10	Pomoc rządowa – brak konkretnego powiązania z działalnością operacyjną	
11	Wymiana walut – aktywowanie strat wynikających ze znacznej dewaluacji waluty	MSR 21
12	Konsolidacja – jednostki specjalnego przeznaczenia	
13	Współkontrolowane kontrolowane jednostki – niepieniężny wkład wspólników	
14	Rzeczowe aktywa trwałe – odszkodowania dotyczące utraty wartości poszczególnych składników aktywów lub ich utracenia przez jednostkę	MSR 16
15	Leasing operacyjny – specjalne oferty promocyjne	
16	Kapitał akcyjny – wykupione własne instrumenty kapitałowe (akcje własne)	MSR 32
17	Kapitał własny – koszty transakcji kapitałowych	
18	Spójność – metody alternatywne	MSR 8
19	Waluta sprawozdawcza – wycena i prezentacja sprawozdań finansowych zgodnie z MSR 21 i MSR 29	MSR 21
20	Metoda praw własności – ujmowanie strat	MSR 28
21	Podatek dochodowy – realizacja wartości przeszacowywanych aktywów, które nie podlegają amortyzacji	
22	Połączenie jednostek gospodarczych – późniejsze korekty wykazanej początkowo wartości godziwej i wartości firmy	MSSF 3
23	Rzeczowe aktywa trwałe – koszty generalnych przeglądów i remontów	MSR 16
24	Zysk przypadający na jedną akcję – instrumenty finansowe oraz inne umowy z możliwością rozliczenia w akcjach	MSR 33
25	Podatek dochodowy – zmiana statusu podatkowego jednostki gospodarczej lub jej udziałowców	
27	Ocena istoty transakcji wykorzystujących prawną formę leasingu	
28	Połączenie jednostek gospodarczych – „data wymiany” oraz wartość godziwa instrumentów kapitałowych	MSSF 3
29	Ujawnianie informacji – umowy na usługi koncesjonowane	
30	Waluta sprawozdawcza – przeliczenie waluty wyceny na walutę prezentacji	MSR 21
31	Przychody – transakcje barterowe obejmujące usługi reklamowe	
32	Wartości niematerialne – koszt witryny internetowej	
33	Metoda konsolidacji i metoda praw własności – potencjalne prawa głosu i przyporządkowanie udziałów własnościowych	MSR 27 MSR 28

Źródło: Opracowano na podstawie danych publikowanych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, strona internetowa: <http://www.iasb.org.uk>.

Tabela 6. Wykaz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej i ich interpretacji

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (IFRS)	
1	Zastosowanie Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej jako podstawy rachunkowości po raz pierwszy
2	Płatności regulowane akcjami (<i>od 01.01.2005r.</i>)
3	Połączenie jednostek gospodarczych (<i>zaktualizowany w styczniu 2008 r.</i>)
4	Umowy ubezpieczeniowe
5	Aktywa trwałe przeznaczone na sprzedaż i zaprzestanie działalności
6	Poszukiwanie i ocena złóż mineralnych
7	Instrumenty finansowe – ujawnienia (<i>zaktualizowany w październiku 2008 r.</i>)
8	Segmenty operacyjne (<i>od 01.01.2009 r.</i>)
Interpretacje do Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (IFRIC)	
1	Zmiany istniejących zobowiązań z tytułu wycofania z eksploatacji, rekultywacji terenu i zobowiązań o podobnym charakterze
2	Udziały i podobne instrumenty kapitałowe w podmiotach o charakterze spółdzielni
3	Prawa poboru
4	Ustalenie, czy umowa zawiera w sobie elementy leasingu
5	Prawo do funduszy związanych z usunięciem skutków zniszczenia środowiska
6	Zobowiązania wynikające z uczestnictwa w określonym rynku – złomowanie sprzętu elektrycznego i elektronicznego
7	Zastosowanie przekształcenia zgodnie z MSR 29
8	Zakres MSSF 2
9	Ponowna wycena wbudowanych instrumentów pochodnych
10	Śródroczna sprawozdawczość finansowa i utrata wartości
11	MSSF 2 – wydanie akcji w ramach grupy i obrót akcjami własnymi (<i>od 01.03.2007 r.</i>)
12	Umowy o świadczenie usług publicznych (<i>od 01.01.2008 r.</i>)
13	Programy lojalnościowe adresowane do klientów (<i>od 01.07.2008 r.</i>)
14	MSR 19 – Ograniczenia ujmowania składnika aktywów programu określonych świadczeń, wymogi minimalnego finansowania oraz wzajemne powiązania między tymi wymogami
15	Umowy o budowę nieruchomości
16	Zabezpieczenie inwestycji netto w podmiocie zagranicznym
17	Dystrybucja aktywów pieniężnych na rzecz właścicieli
18	Transfer aktywów od klientów

Źródło: Opracowano na podstawie danych publikowanych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, strona internetowa: <http://www.iasb.org.uk>.

4. Oddziaływanie systemu informacyjnego rachunkowości finansowej na rachunkowość menadżerską

Globalizacja gospodarki światowej determinuje ewolucję regulacji prawnych rachunkowości. Polska zmagą się z wyzwaniem wdrażania MSSF w polskich spółkach. Proces ten napotyka wiele przeszkód. Podstawowa bariera to brak wystarczającej wiedzy

i kompetencji kadry menadżerskiej. Proces wdrożenia MSSF składa się z kilku zasadniczych etapów. Najważniejszym etapem jest diagnoza systemu sprawozdawczości finansowej spółki. Celem diagnozy jest zidentyfikowanie podstawowych różnic pomiędzy zasadami stosowanymi przez spółkę a zasadami wynikającymi z MSSF⁹. Kolejne etapy wdrożenia to zdobycie niezbędnej wiedzy w procesie szkoleń, przygotowanie systemu informacyjnego spółki do zaspokojenia wymogów MSSF oraz przygotowanie zasad (polityki) rachunkowości zgodnej z MSSF. Wdrożenie powinno zakończyć się sporządzeniem kompletnego sprawozdania finansowego zgodnego z MSSF.

Rachunkowość menadżerska będąca systemem informacji menadżerskiej zasilanym przez bazę informacyjną rachunkowości finansowej, rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej, rachunkowości podatkowej, analizy finansowej i zarządzania finansami daje menadżerom podstawy do podejmowania racjonalnych, bieżących i strategicznych decyzji w podmiocie gospodarczym. Decyzje menadżerskie ukierunkowane są na realizację i osiągnięcie celów sformułowanych przez właścicieli podmiotów gospodarczych reprezentujących kapitał publiczny, jak i kapitał prywatny.

W praktyce działalności gospodarczej, jak i w teorii od kilku lat obserwuje się wzrastające zainteresowanie rachunkowością menadżerską, rozumianą dalece szerzej niż rachunkowość zarządcza, a wymagającą od menadżerów poznania i w praktyce wykorzystywania informacji ekonomicznej u źródeł jej tworzenia¹⁰. Następuje swoisty renesans rachunkowości finansowej spowodowanej jej globalizacją (standaryzacją).

Próbę identyfikacji rachunkowości menadżerskiej w systemie informacyjnym rachunkowości zilustrowano na schemacie 3.

Proces wdrażania MSR w polskich spółkach niewątpliwie jest procesem trudnym, choćby ze względu na konieczność zmian i rozbudowania systemów informacyjnych finansowo-księgowych (SI F-K). Warto jednak podjąć ten wysiłek, i to nie ze względu na formalny wymóg stosowania MSSF, ale przede wszystkim, aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną, w tym wypadku w obszarze konkurencji w pozyskiwaniu kapitału.

Wdrożenie MSSF dotyczy całej spółki. Spółki publiczne w Polsce, szczególnie te, które stanowią grupy kapitałowe, stoją przed bardzo ważnym wyzwaniem, a menadżerowie muszą podjąć istotną decyzję: czy w spółce, a może w całej grupie należy już wdrożyć MSSF?

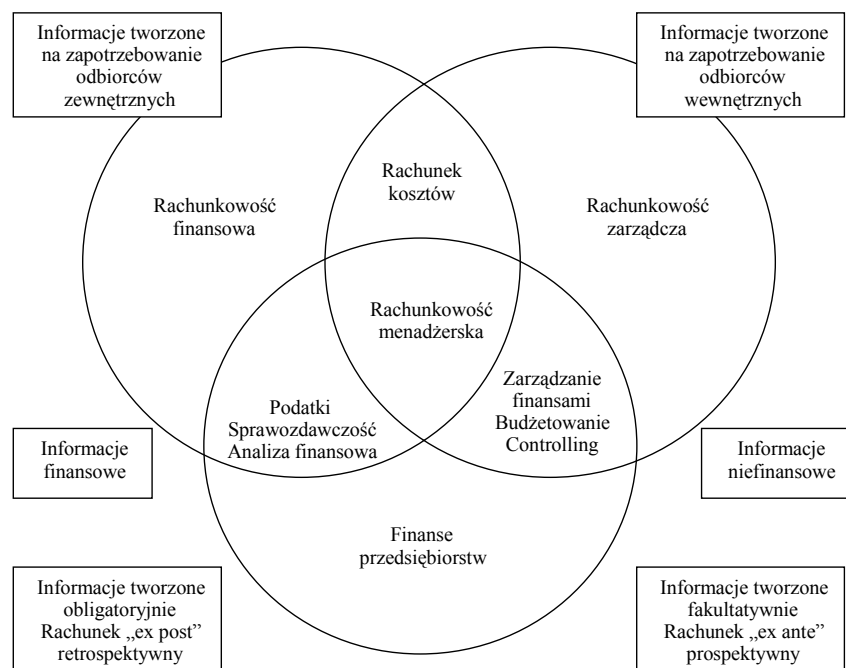
Wdrożenie MSSF jest procesem złożonym i trudnym, a co najważniejsze nie jest działaniem jednorazowym. Nie dotyczy, jak by się mogło wydawać, jedynie struktur księgowych spółki, ale całej organizacji, poczynawszy od najwyższych szczebli zarządzania. Proces ten powoduje potrzebę ciągłych zmian, które muszą być nadzorowane i kontrolowane, w celu sprostania istniejącym i zmieniającym się wymogom. Wdrożenie nie może być rozumiane jedynie jako konieczność identyfikacji różnic i ustalenia ich wartości, ale musi brać także pod uwagę:

- 1) zmiany organizacyjne w wielu obszarach: produkcyjnym, finansowym, zarządczym, sprawozdawczym, jak i w szeroko pojętych relacjach z otoczeniem zewnętrznym spółek i grupy kapitałowej,

⁹ Por. R. Serdyński, M. Krupa, A. Stawowy, S. Jałowiecka-Madeja, *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, Poltext, Warszawa 2009, s. 21.

¹⁰ Por. J. J. Glynn, J. Perrin, M. P. Murphy, *Rachunkowość dla menadżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 38.

Schemat 3. Rachunkowość menadżerska w systemie informacyjnym podmiotu gospodarczego



Źródło: Opracowanie własne.

- 2) konieczność dostosowania systemów planowania, budżetowania, controllingu oraz raportowania w powiązaniu z systemami informatycznymi i informacyjnymi spółek i grupy kapitałowej¹¹,
- 3) stworzenie systemu bieżącego śledzenia zmian w MSSF i ich implementacji, z czym wiąże się problem ciągłego monitorowania zmian w regulacjach, potęgowany faktem, że standardy publikowane są w języku angielskim, zaś wersje polskojęzyczne pojawiają się ze znacznym opóźnieniem¹²,
- 4) nadzór nad implementacją MSSF w spółkach grupy kapitałowej,
- 5) zapewnienie kompleksowych szkoleń pracowników praktycznie wszystkich szczebli począwszy od kadry menadżerskiej, w celu stworzenia warunków do prawidłowej implementacji zmian w strukturze organizacyjnej spółki i grupy kapitałowej,
- 6) koszty wdrożenia.

¹¹ Systemy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) wspomagające zarządzanie zasobami z aplikacjami Business Intelligence i narzędziami Performance Management.

¹² W Polsce przyjęto i opublikowano zaledwie sześć Krajowych Standardów Rachunkowości (KSR), a mianowicie: KSR nr 1 „Rachunek przepływów pieniężnych”, KSR nr 2 „Podatek dochodowy”, KSR nr 3 „Nie zakończone usługi budowlane”, KSR nr 4 „Utrata wartości aktywów”, KSR nr 5 „Leasing, najem i dzierżawa” i KSR nr 6 „Rezerwy, bierne rozliczenia międzyokresowe kosztów, zobowiązania warunkowe”.

Rozwój gospodarczy, prywatyzacja i ściślejsze powiązanie polskiej gospodarki z Unią Europejską zwiększa możliwości swobodnego przepływu kapitału w skali międzynarodowej, czego rezultatem jest wzrost obecności w Polsce spółek międzynarodowych typu holdingowego, banków i towarzystw ubezpieczeniowych o zasięgu światowym, instytucji finansowych (biur maklerskich, funduszy powierniczych, funduszy inwestycyjnych). Zwiększenie się liczby spółek akcyjnych wpływa na rozwój giełd papierów wartościowych.

Swobodny przepływ kapitału oznacza także przepływ odpowiedzialności. Jest to niezbędny warunek bezpieczeństwa obrotu gospodarczego z punktu widzenia inwestorów. Fundamentem budowania zaufania do potencjalnego użytkownika kapitału jest przejrzystość jego funkcjonowania. Brak jednolitego języka biznesu jest jeszcze istotną barierą dla swobodnego przepływu kapitału. Polskie spółki postrzegane są jako bardziej ryzykowne podmioty inwestycji dla zachodnich instytucji finansowych niż ich rodzime firmy, posługujące się znanym im językiem biznesu. Stanowi to jednocześnie barierę dla polskich spółek w pozyskiwaniu zagranicznych kapitałów, ponieważ ich cena, jako pochodna ryzyka, jest znacząco niższa.

Ryzyko jest nieodłącznie związane z każdą formą działalności gospodarczej, a w przeważającej większości wynika z braku pełnej informacji w momencie podejmowania decyzji przez menadżerów podmiotu gospodarczego. Wśród wielu przyczyn ryzyka wymienia się częste zmiany kursów walut, niewystarczające kompetencje, a nawet brak wiedzy menadżerów oraz słabą jakość bazy informacyjnej. Nic bardziej mylnego, gdyż symptomy potencjalnych zagrożeń pojawiają się zazwyczaj znacznie wcześniej niż rzeczywista utrata zdolności do prowadzenia działalności gospodarczej. Menadżerowie posiadają wystarczającą bazę informacyjną rachunkowości finansowej, aby odpowiednio wcześniej wykryć i podjąć działania zapobiegające ryzykom. To właśnie do rachunkowości menadżerskiej należy bieżący monitoring zagrożeń kryzysowych w podmiocie gospodarczym.

W wymaganiach kwalifikacyjnych menadżerów w Polsce, wzorem zagranicznych firm audytorskich i koncernów międzynarodowych, pojawiła się konieczność posiadania międzynarodowych certyfikatów:

1. CIMA (ang. *The Chartered Institute of Management Accountants*) – kwalifikujący specjalistów w zakresie rachunkowości zarządczej po zdaniu 15 egzaminów w obszarze od rachunkowości finansowej i zarządczej do rachunkowości menadżerskiej.
2. CFA (ang. *Chartered Financial Analyst*) – dokumentujący posiadanie specjalistycznej wiedzy w zakresie zarządzania inwestycyjnego, a zwłaszcza umiejętności w zakresie amerykańskich i międzynarodowych standardów.
3. ACCA (ang. *Association of Chartered Certified Accountants*) – potwierdzający zdanie 14 egzaminów w ramach programu ACCA Qualification, przede wszystkim w zakresie rachunkowości finansowej według standardów międzynarodowych i rachunkowości menadżerskiej.
4. CIA (ang. *Certified Internal Auditor*) – potwierdzający umiejętności efektywnego zarządzania ryzykiem oraz opanowanie zasad funkcjonowania systemu kontroli w firmach prywatnych, jak i w sektorze publicznym.

Pilnym i głównym zadaniem uczelni ekonomicznych jest nauczanie rachunkowości menadżerskiej obejmującej również treści międzynarodowego prawa bilansowego, ze szczególnym uwzględnieniem różnic pomiędzy polskim prawem bilansowym a Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSR) i Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF). Ponadto w działalności szkoleniowej i kursowej uczelni należy sukcesywnie zapoznawać menadżerów, dyrektorów finansowych, głównych księgowych i osoby prowadzące księgi rachunkowe z regulacjami międzynarodowego prawa bilansowego, a nade wszystko kadre menadżerską polskich spółek kapitałowych.

5. Zakończenie

Globalizacja gospodarki determinuje ewolucję prawnych rozwiązań rachunkowości. Następują głębokie zmiany w metodyce wyceny i dostosowywaniu rachunkowości finansowej do wciąż rosnących potrzeb zarządzania. Opracowywana przez międzynarodowe organizacje standaryzacja rachunkowości pokazuje szerokie spektrum potrzeb informacyjnych rachunkowości menadżerskiej i wciąż rosnącą w niej rolę rachunkowości finansowej.

Standaryzacja rachunkowości, a nade wszystko kryzys finansowy 2008 roku oraz „pułapki” opcji walutowych spowodowały na nowo „powrót do gołych liczb”, zmuszając tym samym menadżerów do:

- 1) podporządkowywania rachunkowości menadżerskiej wymogom rachunkowości finansowej,
- 2) legitymowania się międzynarodowymi certyfikowanymi kwalifikacjami w zakresie rachunkowości CIMA, CFA, ACCA czy CIA,
- 3) efektywnego wykorzystywania systemów ERP wspomagających zarządzanie zasobami z aplikacjami Business Intelligence i narzędziami Performance Management.

W zestawieniach MSR-ów, MSSF-ów i ich interpretacji, ujętych w niniejszym artykule, przedstawiono obszary uregulowań prawnych, a tym samym zakres informacyjny rachunkowości finansowej, będących ogniskową zainteresowań kadry menadżerskiej.

Literatura

1. Aleszczyk J., *Problematyka wdrażania międzynarodowego prawa bilansowego w Polsce*, w: *Zarządzanie podmiotami i procesami gospodarczymi*, red. J. Wiśniewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Toruń 2006.
2. Czubakowska K., *Rachunek kosztów jako źródło informacji zarządczej*, w: K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Podstawy rachunkowości zarządczej*, PWE, Warszawa 2008.
3. Gabrusewicz W., *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, w: W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998.
4. Glynn J. J., J. Perrin, M. P. Murphy, *Rachunkowość dla menadżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

5. Hendriksen E. A., M. F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Micherda B., *Przesłanki ewolucji rachunkowości i jej prawnych rozwiązań*, w: *Ewolucja prawnych rozwiązań współczesnej rachunkowości*, red. B. Micherda, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Nowak E., *Charakterystyka strategicznej rachunkowości zarządczej*, w: *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2008.
8. Serdyński R., M. Krupa, A. Stawowy, S. Jałowiecka-Madeja, *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, Poltext, Warszawa 2009.
9. Strona internetowa Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, <http://www.iasb.org.uk>
10. Ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity Dz.U. RP z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, Nr 157, poz. 1241, Nr 165, poz. 1316).

Bogusława Bek-Gaik, Malwina Skrabacz, Joanna Turlej

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Raportowanie wewnętrzne w controllingowym systemie zarządzania przedsiębiorstwem

***Streszczenie.** Controlling ma się przyczyniać do poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, dostarczając przy tym głównie informacji prospektywnych. Musi być on dostosowany indywidualnie do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Zasadniczym celem controllingu jest wzrost skuteczności i sprawności procesu zarządzania, tak aby organizacja mogła jak najlepiej dostosować działania do zmian zachodzących w jej otoczeniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. W artykule omówiono istotę i rolę raportowania wewnętrznego w controllingowym systemie zarządzania. Szczególną uwagę poświęcono BSC, którą określono jako strategiczny raport wewnętrzny. BSC informuje o wyznaczonych celach strategicznych, a jednocześnie wyznacza operacyjne zadania dla jednostek.*

1. Wstęp

Controlling jest skuteczną metodą racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem, jest systemem koordynującym i wspierającym wszystkie funkcje zarządzania. Controlling, aby spełnić swoją rolę musi mieć sprawnie funkcjonujący system informacyjny zawierający odpowiedni system raportowania wewnętrznego.

Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie roli właściwego raportowania wewnętrznego w controllingowym systemie zarządzania. Autorki zwracają uwagę zarówno na rolę raportowania wewnętrznego w procedurach controllingu operacyjnego (budżety, wielosegmentowy rachunek zysków i strat, indywidualna karta celów), jak i na raportowanie wewnętrzne w procedurach controllingu strategicznego (mapy szefa, BSC).

System informacyjny controllingu wsparty odpowiednim raportowaniem wewnętrznym jest niezbędny do podejmowania właściwych decyzji, informowania decydentów o skutkach tych decyzji (np. raporty kontrolno-wynikowe) i do przedstawienia założeń jednostki w przyszłości.

2. Controlling i jego rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Controlling stał się niezbędną częścią składową nowoczesnej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie. W ostatnich latach procedury controllingu znacznie rozwinęły się w praktyce zarządzania, ale mimo to nadal istnieją istotne różnice w rozumieniu teoretycznym i praktycznym pojęcia controllingu. Zasadniczym celem controllingu jest wzrost skuteczności i sprawności procesu zarządzania, tak aby organizacja mogła jak najlepiej dostosować działania do zmian zachodzących w jej otoczeniu, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Mamy do czynienia z różnymi odmianami controllingu (operacyjny, strategiczny), które są związane z realizowanymi funkcjami zarządzania lub wyodrębnionymi obszarami działalności, albo nawet z realizowanymi przedsięwzięciami, co zostało określone jako controlling dziedzinowy. Te współczesne koncepcje controllingu dziedzinowego, które zostały wyżej wymienione stały się przedmiotem rozwoju i praktycznych zastosowań w organizacjach.

Głównym zadaniem controllingu jest zapewnienie przedsiębiorstwu długotrwałej egzystencji oraz zagwarantowanie stabilności działań podejmowanych w jednostce. Zdaniem F. Hülsenberga i J. Wróbla controlling jest „wielofunkcyjnym instrumentem sterowania mającym za zadanie koordynowanie, planowanie, kontrolę i zdobywanie informacji”¹. Controlling zatem, ma być dobrze działającym systemem zarządzania firmą, przyczyniającym się do redukcji kosztów oraz polepszania wyników ekonomicznych i finansowych. Powinien także posiadać orientację na cele, na przyszłość, na „wąskie gardło”, na rynek oraz na klienta². Aby system controllingu mógł wspierać kierownictwo w podejmowaniu decyzji, musi dysponować odpowiednim systemem informacyjnym. Działalność koordynacyjna kontrolera w obecnych przedsiębiorstwach polega przede wszystkim na ustaleniu potrzeb informacyjnych, pozyskiwaniu informacji, następnie ich przetworzeniu, analizie a także przekazywaniu w finalnej formie na odpowiednie szczeble. System controllingu jest uzależniony od specyfiki działania przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę, że nie istnieje jeden optymalny system controllingowy, który by znalazł zastosowanie we wszystkich podmiotach gospodarczych.

3. Raportowanie wewnętrzne w systemie informacyjnym controllingu

Warunkiem sprawnego funkcjonowania systemów controllingowych w przedsiębiorstwie, jak już wcześniej wspomniano jest posiadanie odpowiedniego systemu informacyjnego, w tym odpowiedniego raportowania wewnętrznego. Z pewnością takim źródłem informacji controllingu jest systemu rachunkowości, system gospodarki materiałowej, jak również informacje czerpane z jego otoczenia – rynki zbytu, zaopatrzenia, kapitału. Zewnętrzne informacje mają charakter³:

¹ F. Hülsenberg, J. Wróbel, *Controlling*, TNOiK, Zielona Góra 2001, s. 13.

² M. Sierpińska, B. Niedbała, *System controllingu operacyjnego w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 13 dop.

³ F. Hülsenberg, op. cit., s. 133.

- techniczno-technologiczny,
- handlowy – informacje dotyczące dostawców, odbiorców, czynników produkcji oraz konkurencji,
- prawny,
- uwarunkowań gospodarczych – np. inflacja, poziom kursów walut.

Natomiast informacje wewnętrzne dotyczą m.in. danych finansowo-księgowych, wielkości zapasów, czynników produkcji, procesu produkcyjnego czy też logistycznego.

Controlling niewątpliwie czerpie informacje również z obligatoryjnych sprawozdań finansowych. Polski model sprawozdawczości finansowej obejmuje dwa podstawowe składniki – bilans oraz rachunek zysków i strat, sprawozdanie uzupełniające (pomocnicze) – rachunek przepływów pieniężnych oraz pozostałe sprawozdania – informację dodatkową i zestawienie zmian w kapitale własnym⁴.

Tradycyjne sprawozdania finansowe są informacją o wynikach zarządzania przez kierownictwo powierzonymi mu zasobami. Ukazuje rezultaty spełniania przez kierownictwo funkcji powierniczej nad majątkiem lub odpowiedzialności za efektywne wykorzystanie powierzonych mu zasobów, co controlling wykorzystuje następnie do oceny pracy kierownictwa. Należy zaznaczyć, że wartość informacyjna sprawozdań finansowych pozwala nie tylko na poznanie sytuacji finansowej w jakiej znajdowała się jednostka w przeszłości, ale również sprawozdania te są najodpowiedniejszą formą przybliżenia zamierzeń podmiotu w przyszłości – tzw. sprawozdania pro forma.

Aby spełnić swoją rolę controlling wymaga przede wszystkim określonego systemu raportowania wewnętrznego, który musi być dostosowany indywidualnie do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Raporty wewnętrzne w ramach procedur controllingowych, powinny mieć ustaloną strukturę oraz odstępy czasowe ich przygotowania. Należy dokonać odpowiedniego wyboru formy wizualizacji sprawozdawczości oraz określić twórcę i odbiorcę sprawozdania. Część sprawozdań wewnętrznych sporządzanych jest cyklicznie (z góry określony termin), a część w zależności od potrzeb. W związku z tym możemy rozróżnić wewnętrzne sprawozdania regularne oraz wewnętrzne sprawozdania ad hoc.

Dużą użyteczność informacyjną mają przede wszystkim sprawozdania wewnętrzne, sporządzane w rachunkowości zarządczej. Pośród najbardziej rozpowszechnionych form raportowania, należy tu wymienić: budżety kosztów i wyników, wielosegmentowy, wieloblokowy rachunek zysków i strat, indywidualną kartę celów, zbilansowaną kartę dokonań (*BSC*).

W zakres budżetowania wchodzi budżety kosztów funkcjonowania poszczególnych centrów odpowiedzialności oraz budżety realizacji projektów.

Budżety kosztów i wyników controllingu obrazują rodzaj, miejsce powstawania oraz wysokość ponoszonych kosztów, a tym samym dają jednostce możliwość ich redukcji. Budżety pełnią funkcję pośrednika w komunikacji pomiędzy kierownictwem jednostki a podległymi mu szczeblami zarządzania w celu realizacji i koordynacji działań prowadzących do osiągnięcia wcześniej sformułowanych założeń.

Najpopularniejszą formą budżetowania w przedsiębiorstwach w Polsce jest budżet wiodący (całościowy), który obejmuje następujące budżety: sprzedaży, produkcji, kosz-

⁴ E. Walińska, *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, t. II, Wydawnictwo ABC, Warszawa 2006, s. 18.

tów wytworzenia produktów (bezpośrednie, pośrednie), kosztów ogólnego zarządu, kosztów sprzedaży⁵:

Budżet sprzedaży pokazuje przewidywaną wielkość sprzedaży wraz z szacunkowym poziomem cen na kolejne okresy. Pozwala przedsiębiorstwu oszacować planowaną kwotę należności od odbiorców za sprzedane wyroby, a tym samym określić potencjalną wielkość przychodów z tego tytułu.

Budżet produkcji informuje o przewidywanej wielkości produkcji w poszczególnych okresach budżetowania, uwzględniając planowane zapasy. Sporządzony budżet produkcji w przedsiębiorstwie wykorzystywany jest do szacowania tych składników kosztów operacyjnych, które są naliczane od wielkości produkcji np. kosztu materiałów bezpośrednich, kosztu robocizny bezpośredniej oraz zmiennych kosztów wydziałowych.

Budżet kosztów wytworzenia produktów obejmuje planowane koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie tzw. wydziałowe. Przedsiębiorstwo sporządza budżet kosztów wytworzenia w celu określenia planowanego wyniku ze sprzedaży, który zamyka proces budżetowania operacyjnego, a także by przygotować budżety finansowe, w szczególności rachunek zysków i strat *pro forma*, oraz bilans *pro forma*.

Firmy sporządzają również cały szereg budżetów kosztów o charakterze pośrednim. Wyróżnić tu można budżet kosztów ogólnego zarządu, dostarcza on jednostce informacji dotyczących kosztów utrzymania działalności oraz jej całościowej obsługi (koszty administracyjno-gospodarcze oraz koszty ogólnie produkcyjne) oraz budżet kosztów sprzedaży, który jest informacją dla przedsiębiorstwa o powstałych kosztach związanych ze sprzedażą produktów gotowych.

Za kolejny raport zarządczy można uznać raport kontrolno-wynikowy. Jest on zestawieniem danych, które zostały zebrane na wszystkich etapach działania, jego zasadniczym celem jest zobrazowanie odchyień między wzorem jaki był do wykonania a faktycznym rozmiarem analizowanego czynnika. Dane zawarte w raporcie powinny być wiarygodne (poprzez normowanie danych planistycznych) oraz porównywalne, co ułatwia późniejszą analizę odchyień, intensyfikując i usprawniając proces informowania oraz wyciągania wniosków w przyszłości. Praktyczność i efektywność systemu budżetowania w sposób znaczący zależy od właściwości zastosowanego przez przedsiębiorstwo systemu informatycznego. W procesie tym wykorzystywane są grupy aplikacji, takich jak: „zintegrowane systemy informatyczne zarządzania, nakładki OLAP i hurtownie danych, programy dedykowane wykorzystujące różne platformy bazodanowe, oraz aplikacje oparte na arkuszach kalkulacyjnych”⁶.

Do jednych z najbardziej użytecznych form raportowania wewnętrznego zalicza się również wieloblokowy, wielosegmentowy rachunek zysków i strat. Ma on charakter narzędzia planistyczno-kontrolnego. Rachunek ten jest rozbudowaniem rachunku kosztów zmiennych o rachunek wyników oraz systemu marż na pokrycie kosztów stałych. Jest on źródłem kosztowych kryteriów decyzyjnych, które są wykorzystywane przez kierownictwo do zarządzania jednostką. Pozwala im na podejmowanie optymalnych decyzji, uwzględniając możliwości dostosowania się przedsiębiorstwa do zmian jakie

⁵ B. Nita, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2007, s. 91.

⁶ Z. Kes, *Faza wdrożeniowa budżetowania w systemach informatycznych, Budżetowanie działalności, jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania AGH, Kraków–Zakopane 2007, s. 232.

zachodzą na rynku, również w przypadku, gdy jednostka nie wykorzystuje swoich zdolności produkcyjnych. Wieloblokowy, wielosegmentowy rachunek zysków i strat dostarcza również informacji, które są wykorzystywane przy ocenie osiągnięć kierowników ośrodków odpowiedzialności oraz przy ustalaniu wielkości produkcji gwarantującej osiągnięcie rentowności.

W ramach raportowania wewnętrznego w procedurach controllingu, niektóre firmy przygotowują tzw. indywidualną kartę celów, która zapewnia koordynację działań osób odpowiedzialnych za realizację przyjętej strategii działania przedsiębiorstwa. Postawione pracownikom cele i zadania są sprecyzowane w sposób konkretny, mierzalny oraz w pełni zrozumiały, co daje przełożenie na udział w wynikach jednostki. Firmy oprócz wdrażania controllingu wprowadzają nowy system motywacyjny, który polega na zastosowaniu arkusza premiowego. Poniżej został przedstawiony przykładowy arkusz premiowy.

Imię, Nazwisko, Stanowisko								
1. Wyniki finansowe spółki udział ...%								
Lp.	Cele biznesowe OPIS	Plan	Realizacja	Plan vs. realizacja +/-	Realizacja planu vs. realizacja %	Próg rentowności	Waga celu	Należna premia
1.	Wynik finansowy spółki za rok 2 – EBITDA							
2. Cele pionu, działu, wydziału ...%								
Lp.	Cele biznesowe OPIS	Plan	Realizacja	Plan vs. realizacja +/-	Realizacja planu vs. realizacja %	Próg rentowności	Waga celu	Należna premia
1.	Zmniejszenie kosztów osobowych działu							
2.	Koszty danego działu w perspektywie kwartalnej							
3. Cele indywidualne ...%								
Lp.	Cele biznesowe OPIS	Plan	Realizacja	Plan vs. realizacja +/-	Realizacja planu vs. realizacja %	Próg rentowności	Waga celu	Należna premia
1.	Rozwój biznesu							
2.	Rozwój ludzi, wsparcie dla pracy zespołowej							
3.	Rozwój osobisty							

Źródło: B. Bek-Gaik, *Praktyczne aspekty controllingu w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi na przykładzie Spółki X*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2009, s. 37.

W przedsiębiorstwie oprócz indywidualnej karty celów, pomocne mogą być tzw. „mapy szefa”, które przedstawiają sprawozdawczość wewnętrzną organizacji na podstawie spisu poszczególnych sprawozdań wraz z wzorcowym formularzem⁷. „Mapy szefa” są użyteczne głównie podczas sporządzania systemów sprawozdawczych. Poniżej została przedstawiona przykładowa tabela „mapy szefa”:

Tabela 1. Przykład listy sprawozdawczej

Nr tabeli/rysunku	Oznaczenie	Okres sprawozdawczy	Strona
Rozwój obrotu			
1.1	Obrót brutto – graficzne przedstawienie		
1.2	Obrót brutto		
1.3	Obroty brutto na obszarach zbytu, grupy produktu, marż pokrycia, klientów		
Rozwój kosztów			
2.1	Koszty zależne od czasu – graficzne przedstawienie		
2.2	Koszty zależne od czasu wg rodzajów kosztów i działów		
Rozwój wyników			
3.1	Tymczasowy wynik zakładowy – graficzne przedstawienie		
3.2	Tymczasowy wynik zakładowy		
3.3	Marże pokrycia obszarów zbycia		
3.4	Marże pokrycia grup produktów		
3.5	Marże pokrycia grup klientów		
3.6	Wynik zakładowy		
Rozwój finansów			
4.1	Gotowość płatnicza		
4.2	Wymagania i cele płatności, powiązania		
4.3	Potrzeby środków, wydajność środków		
Sprzedaż			
5.1	Analiza dystrybucyjna grupy produktów 1 i artykułu 12824		
5.2	Koszty zleceń		
5.3	Klasy zleceń i wielkość klientów		
Produkcja			
6.1	Wydajność, personel, głównie stanowiska produkcji		
6.2	Artykuł – współczynnik wykorzystania czasu pracy i niedobory czasowe		
Zaopatrzenie			
7.1	Zapasy i przemieszczanie się materiałów A		
7.2	Dane wydajności		
Personel			
8.1	Wykorzystanie i koszty urzędników		
8.2	Wykorzystanie i koszty pracowników przemysłowych		

Źródło: F. Hülsenberg, J. Wróbel, *Controlling*, TNOiK, Zielona Góra 2001, s. 148.

⁷ F. Hülsenberg, op. cit., s. 148.

Kolejną formą raportowania jest zbilansowana karta dokonań (BSC), która powstała w odpowiedzi na niedoskonałości tradycyjnych mierników finansowych. BSC można nazwać strategicznym raportem wewnętrznym. BSC jest raportem, który przedstawia dążenia podmiotu w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i rozwoju. Istotą BSC jest przełożenie strategii podmiotu na konkretnie sformułowane cele i mierniki pogrupowane w wymienionych wcześniej perspektywach. Metoda ta stała się bardzo popularna i zyskała aprobatę zarządzających firmą, gdyż pozwala ona w pełni monitorować realizację obranej strategii. Dzięki zbilansowanej karcie dokonań jednostka otrzymuje informacje odnośnie wagi poszczególnych obszarów jej działalności, zachowuje finansowe wskaźniki efektywności, wprowadzając przy tym mierniki charakteryzujące czynniki przyszłego sukcesu co staje się kluczem do poprawy jej kondycji finansowej oraz pozycji rynkowej. Zbilansowana karta dokonań jest swoistego rodzaju łącznikiem pomiędzy wcześniej zdefiniowanym celem strategicznym podmiotu a całościowym systemem rozwiązań controllingowych mających charakter operacyjny. BSC może być warunkiem efektywnego systemu budżetowania, gdyż wyznacza konkretne działania do realizacji dla poszczególnych centrów odpowiedzialności.

4. BSC – Strategiczny raport wewnętrzny Studium przypadku

Koncepcje BSC zaprezentowano na przykładzie firmy działającej na rynku międzynarodowym w branży IT, jest ona producentem innowacyjnych programów dla kluczowych sektorów gospodarki: telekomunikacji, bankowości i finansów, ubezpieczeń, administracji publicznej, dużych przedsiębiorstw oraz sektora małych i średnich firm, zapewnia również usługi konsultingowe, doradcze oraz integracyjne. W związku z rosnącym zapotrzebowaniem firma obligowana jest do tworzenia różnorodnej i dynamicznej oferty w celu utrzymania pozycji lidera w Polsce.

Przed przystąpieniem do opracowania koncepcji BSC na podstawie sprawozdań finansowych przeanalizowano aktualną sytuację finansową badanej firmy – uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wykaz wybranych wskaźników badanej firmy

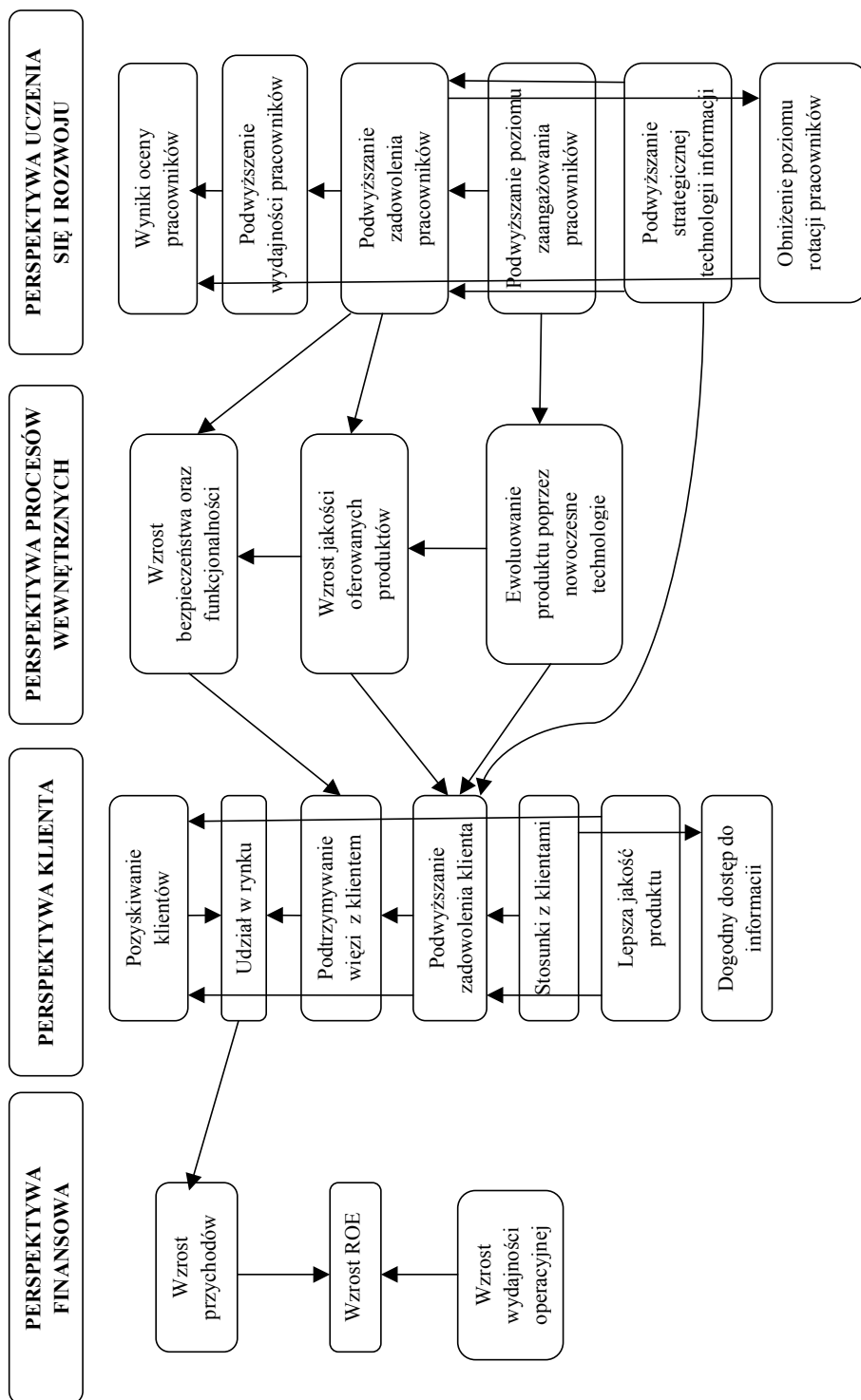
Nazwa wskaźnika	2008	2009
Wskaźniki rentowności		
Wskaźnik rentowności sprzedaży	28%	5%
ROE	37%	6%
ROA	22%	4%
Wskaźniki finansowe:		
Wskaźnik bieżącej płynności	2,28	2,37
Wskaźnik szybkości	2,14	2,21

Nazwa wskaźnika	2008	2009
Wskaźniki zadłużenia:		
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,42	0,38
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	0,42	0,41
Wskaźnik sfinansowania majątku trwałego kapitałem własnym	1,31	1,34
Wskaźniki obrotowe:		
Wskaźnik obrotu należności w dniach	132	114

Źródło: Opracowanie własne.

Punktem wyjścia przy opracowaniu zbilansowanej karty wyników jest misja firmy, która zakłada: rozwój kapitału ludzkiego, wprowadzanie innowacyjnych programów IT wraz z kompleksową obsługą, wspieranie różnorodnych sektorów biznesowych oraz znaczące inwestycje w badania i rozwój. Z misji wynika strategia, którą można przedstawić za pomocą mapy strategii. Strategia ta koncentruje się na wiedzy pracowników, wysokiej jakości produktów i rozwiązań dzięki obowiązującemu w firmie systemowi zarządzania jakością opartego o standardy ISO i CMM. Mapa strategii jest narzędziem, który wspiera proces opracowywania BSC, ułatwia powiązanie mierników BSC wokół wizji i strategii poprzez identyfikację nadrzędnych powiązań przyczynowo – skutkowych pomiędzy czterema wcześniej wymienionymi perspektywami. Poniżej została przedstawiona przykładowa mapa strategii dla badanej firmy.

Podsumowując, wartość informacyjna BSC jako raportu wewnętrznego jest znacząca z uwagi na cele strategiczne, które zawarte są w czterech perspektywach, gdzie menadżerowie wskazują kryteria istotne dla sukcesu organizacji. BSC dostarcza wiarygodnych informacji na temat aktualnego stanu przedsiębiorstwa, pozwala na szybkie reakcje korygujące oraz ciągle doskonalenie strategii. Realizacja celów strategicznych na poszczególnych poziomach organizacyjnych firmy ma wpływ zarówno na procesy zachodzące wewnątrz (perspektywa rozwoju i procesów wewnętrznych), jak również na otoczenie (perspektywa klienta i finansowa).



Rysunek 1. Mapa strategii w ujęciu czterech perspektyw dla badanej firmy

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. BSC – Perspektywa finansowa i klienta

Perspektywa	Cele strategiczne	Inicjatywy strategiczne	Działania operacyjne	Mierniki strategiczne			
				mierniki	stan aktualny	stan docelowy	formuła
FINANSOWA	Wzrost wartości firmy	Utrzymanie spółki w strefie ekonomicznych zysków	Maksymalizacja zysku operacyjnego brutto, optymalizacja kosztu kapitału	EVA	nieobliczono		Zysk operacyjny brutto – (średni ważony koszt kapitału * całkowity kapitał)
	Wzrost przychodów firmy o 40%	Określenie wyników ekonomicznych poszczególnych klientów	Wytworzenie innowacyjnego produktu	Dochodowość określonych klientów	nieobliczono		Zysk netto na kliencie/koszty obsługi klienta
		Rentowność poszczególnych produktów	Sporządzenie wielosegmentowego, wielobokowego rachunku zysków i strat	Marża na poszczególnych produktach	nieobliczono		Marża jednostkowa = jednostkowa cena - jednostkowe koszty zmienne
	Dodatnie przepływy pieniężne	Monitorowanie wpływów i wydatków z działalności finansowej	(free cash flow) Monitorowanie FCF	Wsk. Pieniężnej samowystarczalności finansowej	nieobliczono		FCF
KLIENTA	Zwiększenie poziomu jakości obsługi klienta	Zwiększenie kwalifikacji pracowników	Coaching, szkolenia	Poziom satysfakcji klienta	nieobliczono		Ankieta
	Polepszenie relacji z klientem	Zwiększenie jakości oferowanych usług	Wprowadzenie nowoczesnych oprogramowań	Poziom satysfakcji klienta	nieobliczono		Ankieta

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. BSC – Perspektywa procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju

Perspektywa	Cele strategiczne	Inicjatywy strategiczne	Działania operacyjne	Mierniki strategiczne			
				mierniki	stan aktualny	stan docelowy	formuła
PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	Wzrost jakości produktów	Zmniejszenie ilości reklamacji	Kontrola wytwarzanych produktów w oparciu o normy ISO	Wsk. poprawnych wersji	nieobliczono		L. produktów bez wad / I. produktów ogółem
	Obniżenie kosztów działalności	Obniżenie kosztów wytwarzania i ulepszenie procesów wytwórczych	Obniżenie kosztów wytwarzania poszczególnych produktów	Koszty jednostkowy wytwarzania poszczególnych produktów	nieobliczono		Koszt jednostkowy wytwarzania poszczególnych produktów
	Unowocześnienie usług - oprogramowania	Zwiększenie palety innowacyjnych produktów	Wprowadzanie nowych produktów na rynek	L. produktów innowacyjnych	nieobliczono		Przychody z produktów innowacyjnych / przychody ogółem
	Rozwój bazy danych o klientach	Dostosowanie produktów do potrzeb klienta	Wprowadzenie systemu CRM (Customer Relationship Management)	Odsetek klientów o znanych cechach i preferencjach	nieobliczono		Odsetek klientów o znanych cechach i preferencjach
UCZENIA SIĘ I ROZWOJU	Zwiększenie motywacji personelu	Samokontrola pracowników	Wprowadzenie systemu motywacyjnego - Arkusz premiowy	Wsk. satysfakcji pracowników	nieobliczono		Ankieta
	Rozwój strategicznej umiejętności i dostęp do informacji strategicznej	Ulepszenie sposobu obsady strategicznych stanowisk	Ścieżki karier (pionowa, pozioma)	Wsk. obsady strategicznych stanowisk	nieobliczono		L. pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami / przewidywana I. pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami na potrzeby organizacji
	Zatrzymanie wszystkich kluczowych pracowników	Zapewnienie pracownikom satysfakcjonujących warunków pracy	Programy lojalnościowe	Wsk. rotacji personelu	nieobliczono		L. odejść pracowników / I. pracowników ogółem

Źródło: Opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Controlling jako system koordynujący proces zarządzania w podmiotach gospodarczych ma przede wszystkim przyczynić się do poprawy efektywności działania, dostarczając przy tym informacji głównie prospektywnej. Aby system controllingu mógł w jednostce sprawnie funkcjonować, niezbędne jest posiadanie odpowiedniego systemu informacyjnego, w tym indywidualnie dostosowanego do specyfiki przedsiębiorstwa raportowania wewnętrznego. Raportowanie wewnętrzne wykorzystywane jest zarówno w controllingu operacyjnym jak i strategicznym. Raporty te powinny być sporządzane rzetelnie, jasno, jak również mieć z góry określoną strukturę. Wyróżniamy wewnętrzne sprawozdania regularne (o określonym terminie sporządzenia) oraz wewnętrzne sprawozdania ad hoc (sporządzane w zależności od zgłaszanych potrzeb). Raportowanie wewnętrzne służy również do oceny pracy kierownictwa w poszczególnych ośrodkach odpowiedzialności w celu zwiększenia skuteczności i racjonalności podejmowanych przez nich decyzji ekonomicznych. Dzięki takiemu rozwiązaniu istnieje możliwość powiązania efektów pracy poszczególnych centrów z systemem wynagrodzeń dla kadry kierowniczej oraz pośrednio dla pozostałych pracowników tych ośrodków. Stanowi to swoisty rodzaj motywowania i sterowania zachowaniami kierownictwa, co daje możliwość oceny ich działań na podstawie umiejętności realizacji celów, które wcześniej zostały sformułowane w budżecie. Znacząco potęguje to działania sprawiające, że idea controllingu jest efektywna.

Reasumując, głównym celem controllingu jest wzrost skuteczności i sprawności procesu zarządzania, tak aby organizacja mogła jak najlepiej dostosować działania do zmian zachodzących w jej otoczeniu, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Controlling jest systemem ciągle rozwijającym się i nie można mówić o tzw. prawidłowej organizacji controllingu. Dlatego też, musi być ona odpowiedzią na indywidualne potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa oraz w pełni dostosowywać się do jego specyfiki.

Literatura

1. Bek-Gaik, B., *Praktyczne aspekty controllingu w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi na przykładzie Spółki X*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2009.
2. Hülsenberg, F., J. Wróbel, *Controlling*, TNOiK, Zielona Góra 2001.
3. Januszewski, J., *Technologie informatyczne wspomagające controlling operacyjny*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 947”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2002.
4. Kes, Z., *Faza wdrożeniowa budżetowania w systemach informatycznych, Budżetowanie działalności, jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania AGH, Kraków–Zakopane 2007.
5. Nita, B., *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2007.
6. Sierpińska, M., B. Niedbała, *System controllingu operacyjnego w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
7. Walińska, E., *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, t. II, Wydawnictwo ABC, Warszawa 2006.

Wiesława Caputa

Politechnika Śląska

Pomiar kapitału klienta w świetle badań

***Streszczenie.** Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnego przedsiębiorstwa skutkują nasileniem konkurencji, która w swojej istocie sprowadza się do walki o pozyskanie kapitału. Jego źródłem dla przedsiębiorstwa jest klient, który wybierając na rynku produkt pozwala na przekształcenie kosztów związanych z jego kreacją w korzyści. W istocie mamy więc do czynienia z kapitałem klientów, którym przedsiębiorstwo powinno zarządzać w taki sposób, by maksymalizować korzyści płynące z zaangażowanego kapitału. Rozważania nad metodami pomiaru kapitału klienta są wzbogacone wynikami badań ankietowych, dotyczących pomiaru kapitału klienta w praktyce polskich przedsiębiorstw.*

Wstęp

Powszechnie przyjmuje się, że podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest kreowanie wartości. Aczkolwiek wartość nie jest w literaturze jednolicie definiowana, najczęściej jest kojarzona z pewną cechą, dzięki której przedsiębiorstwo jest bardziej lub mniej pożądane, użyteczne, szanowane czy ważne¹. Dynamiczny rozwój rynków kapitałowych, ekspansja kapitału prywatnego, pogłębiająca się otwartość gospodarek, rewolucja w technologiach informatycznych czy wzrastające zapotrzebowanie na kapitał, wyznaczyło nową perspektywę postrzegania wspomnianego celu, perspektywę właściciela-akcjonariusza². Dla właściciela, priorytetowe znaczenie mają korzyści finansowe. W efekcie przedsiębiorstwo, będzie miało tym wyższą wartość, im więcej przynosi korzyści jego właścicielowi. Stąd też proces kreowania wartości utożsamia się najczęściej z procesem pomnażania kapitału. Przyjęcie takiej perspektywy nie oznacza jednak, że przedsiębiorstwo może skupić się jedynie na realizacji interesów właścicieli, a więc celów finansowych. Wręcz przeciwnie, tak długo ma szansę na pomnażanie kapitału, jak długo jest w stanie realizować korzyści jego interesariuszy, przy zabezpieczeniu stopy zwrotu z kapitału, przewyższającej koszt jego zaangażowania. Poziom wspomnianych korzyści przekłada się na rynkową wartość samego przedsiębiorstwa i odwrotnie.

¹ R. C. Miles, *Basic Business Appraisal*, John Wiley&Sons, New York 1984, s. 15.

² Por. C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 95.

W grupie wspomnianych interesariuszy kluczowe znaczenie ma klient. On bowiem, poprzez nabycie oferowanego produktu stwarza przedsiębiorstwu szanse odtworzenie i pomnożenie kapitału, czyniąc możliwym jego trwanie i rozwój. Nie oznacza to jednak, że każdy klient kreuje wartość przedsiębiorstwa. Tworząc wartość dla klienta przedsiębiorstwo musi zaangażować kapitał, co łączy się z koniecznością poniesienia kosztów, i odtworzyć go na poziomie, który gwarantuje osiągnięcie rentowności zainwestowanego kapitału, przewyższającej koszt jego zaangażowania. W takim przypadku baza klientów, jaką dysponuje przedsiębiorstwo kreuje jego zasoby finansowe, a co za tym idzie wywiera bezpośredni wpływ na jego wartość. W istocie mamy więc do czynienia z kapitałem klientów.

Celem artykułu jest określenie metod pomiaru kapitału klienta i zaprezentowanie wyników badań nad pomiarem kapitału klienta w praktyce polskich przedsiębiorstw.

1. Kapitał klientów w łańcuchu wartości przedsiębiorstw

Niewątpliwie wyodrębnienie kapitału klienta jako nowej formy kapitału jest wynikiem zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, które wymusiły przejście od ekonomii produkcji opartej na zasobach materialnych do ekonomii konsumpcji, w której centralne miejsce zajmuje klient z jego zmieniającymi się pragnieniami i potrzebami. W literaturze przedmiotu pojęcie kapitału klienta jest jednak niejednolicie definiowane.

Tabela 1. Wybrane koncepcje definiowania kapitału klientów

Źródło	Definicja
Skandia (1994)	„Wartość relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami” Kapitał klientów dotyczy biznesowych związków przedsiębiorstwa z jego klientami, prestiżu i dobrego wizerunku.
Steward (1997)	„Wartość franszyzy i relacji z ludźmi i organizacjami, którym przedsiębiorstwo sprzedaje”.
Duffy (2000)	„Wartość aktualnych i przyszłych wpływów bieżących, będących efektem relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami”.
Edvinsson/Brüning (2000)	Relacje łączące przedsiębiorstwo z jego kluczowymi klientami.
Kätting (2001)	Kapitał klientów obejmuje wyselekcjonowane relacje przedsiębiorstwa z ludźmi i innymi przedsiębiorstwami i ich lojalność, udział w rynku, i kontrakty.
Casio (2001)	„Wartość nawiązanych przez przedsiębiorstwo kontaktów z ludźmi, z którymi współpracuje, włączając w to dostawców”.
Capiga (2005)	Kapitał klientów to relacje z klientami (<i>sensu stricto</i>) oraz korelacja między orientacją na klienta a wartością przedsiębiorstwa (<i>sensu largo</i>).
Jurczak (2006)	To element kapitału rynkowego, obejmujący aktualną i potencjalną bazę klientów przedsiębiorstwa.
Völckner, Pirschegger (2006)	„Zbiór wszystkich wartości niematerialnych i prawnych, jakie wynikają z relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Capiga, *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005; J. Jurczak, *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 11; F. Völckner, B. Pirschegger, *Immaterielle Werte*

in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen, „Die Betriebswirtschaft“ 2006, 66. Jg., Nr 2; J. Heidemann, M. Hofmann, *Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital-eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen*, Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung 2009, 20; B. Günter, S. Helm, *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Gabler Verlag 2006.

Przegląd stosowanych w tym zakresie koncepcji (tab. 1) daje podstawę do stwierdzenia, że kapitał klientów jest definiowany w dwóch perspektywach:

- perspektywie klienta, w której akcent położony zostaje na wskazanie kluczowych jego komponentów, przy czym koncepcje te mają charakter opisowy,
- perspektywie przedsiębiorstwa, gdzie kapitał ten identyfikuje się z finansowym i poza finansowym wkładem wnoszonym przez klienta do przedsiębiorstwa w okresie utrzymywania z nim relacji.

Podejście opisowe, sytuje kategorie kapitału klienta w marketingu i sprowadza go do niematerialnych generatorów wartości przedsiębiorstwa, które skutkują osiągnięciem korzyści finansowych w przyszłości. W podejściu ilościowym, kapitał klientów odzwierciedla sumę korzyści, jakie w następstwie dostarczenia wartości dla klientów realizuje przedsiębiorstwo, w cyklu życia klienta³. Oczywiście podejścia te nie wykluczają się wzajemnie, wręcz przeciwnie, są ze sobą wzajemnie powiązane wskazując jakie przedsiębiorstwo powinno podejmować działania, by osiągnąć pożądane efekty.

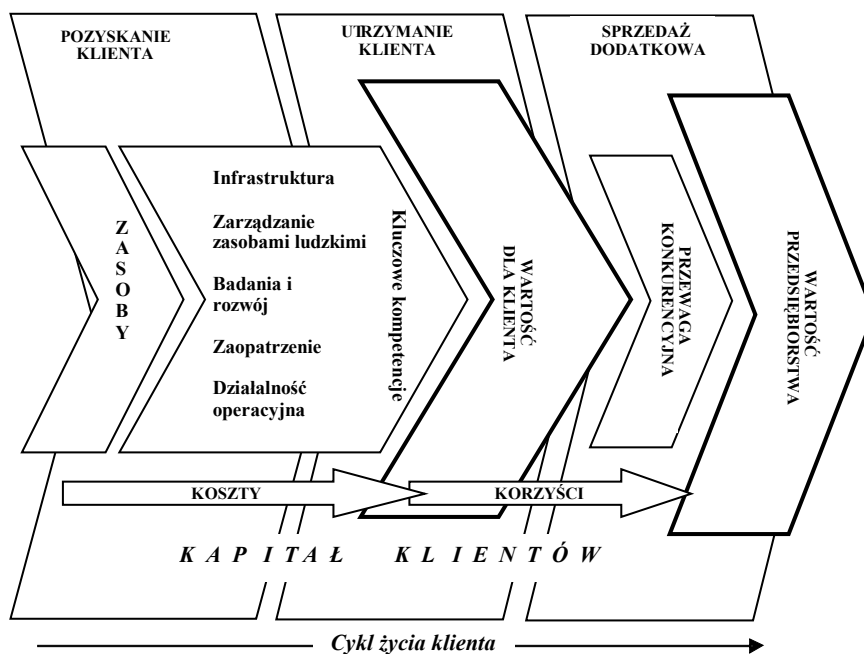
Nie podlega dyskusji fakt, że klient jest dla przedsiębiorstwa kluczowym dostawcą kapitału. W efekcie, warunkiem trwania i rozwoju przedsiębiorstwa jest wykreowanie takiej bazy klientów, która pozwala maksymalizować korzyści płynące z zaangażowanego kapitału (rys. 1). Im wyższy jest poziom tych korzyści, tym wyższa jest stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, a tym samym wyższa jest jego wartość. Konsekwencją tego jest konieczność podejmowania działań zmierzających do budowania zasobów klientów, a więc działań ukierunkowanych na pozyskanie klientów, ich utrzymania w jak najdłuższym okresie czasu oraz pobudzania sprzedaży dodatkowej.

Realizacja kluczowego celu działalności przedsiębiorstwa wymusza zatem na przedsiębiorstwach konieczność zarządzania kapitałem klienta. Konsekwencją tego jest konieczność:

- identyfikacji kluczowych komponentów kapitału klienta,
- budowy portfela klientów firmy, maksymalizującego korzyści przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem długiego horyzontu czasowego,
- opracowania i implementacji strategii budowy i wzrostu kapitału klienta, z uwzględnieniem indywidualnych źródeł i wzrostu wartości tego aktywu,
- pomiaru, monitorowania i analizy wyników⁴.

³ Por. W. Caputa, *Proces kreowania kapitału klientów*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008, s. 265.

⁴ B. Dobiegała-Korona, *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management, Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 238.



Rysunek 1. Kapitał klienta w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton & Mifflin, 1995, s. 132.

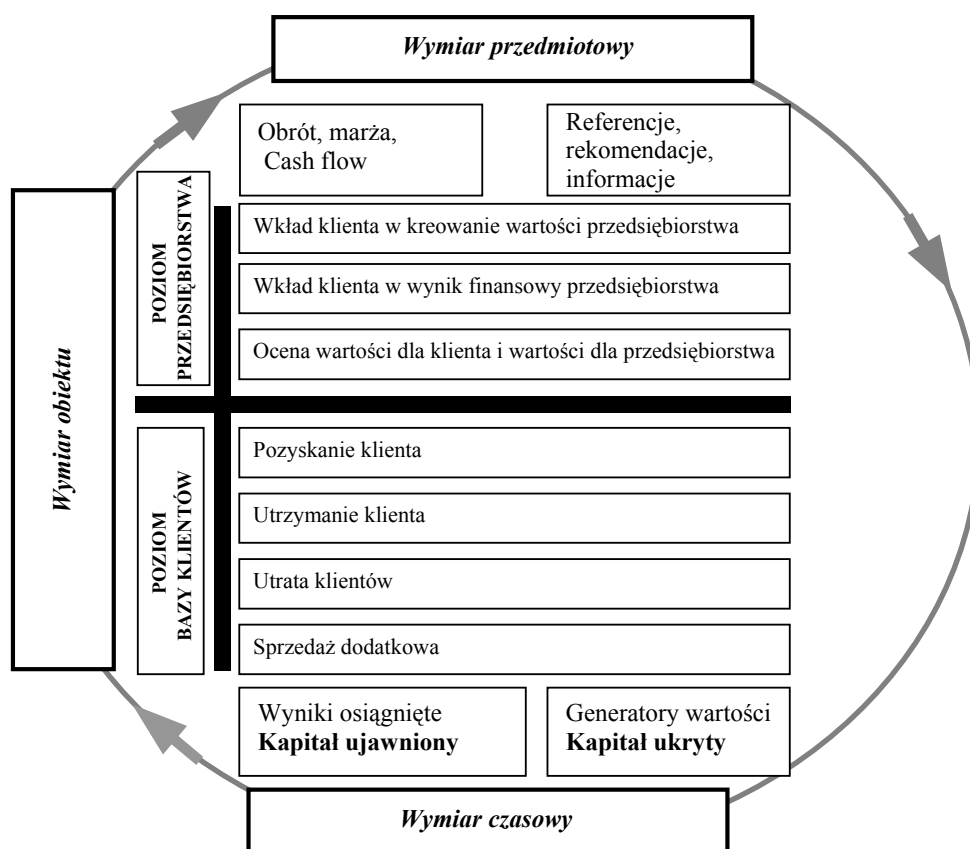
2. Wybrane aspekty pomiaru kapitału klienta

Z perspektywy przedsiębiorstwa, pomiar kapitału klienta sprowadza się do pomiaru premii, jaką wniósł klient do przedsiębiorstwa, jak również premii oczekiwanej w związku z utrzymywaniem relacji z klientem w przyszłości. Stąd też kompleksowa ocena tego kapitału, prowadzona powinna być w trzech wymiarach:

- 1) obiektu i powiązanych obiektów, w którym przedmiotem oceny są wartości wnoszone przez klientów do przedsiębiorstwa. Ocena ta powinna być dokonywana w przekroju klienta, wyodrębnionych segmentów klientów i bazy klientów z uwzględnieniem cyklu życia klienta, jak również przedsiębiorstwa,
- 2) czasowym, czego konsekwencją jest pomiar „ujawnionego” i „ukrytego” kapitału klientów,
- 3) rzeczowym, w którym dokonuje się oceny przedmiotowo wyodrębnionych wkładów klientów⁵.

⁵ S. Böhrs, *Customer Value Management – Die Integration von Kundenwert und Kundennutzen als Marketingansatz im Verkehrsdienstleistungsbereich*, Mannheim 2004, s. 55; M. Teres, *Der Kundenwert im Marketing – Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer Wert- marktorientierten, Unternehmenführung*, Wiesbaden 2003, s. 14.

Jak wynika z powyższego, kompleksowa ocena kapitału klienta wymaga jego oceny zarówno na poziomie bazy klientów, jak również na poziomie przedsiębiorstwa. Ocena ta musi uwzględniać cykl życia klienta, bowiem suma korzyści wnoszonych przez klienta do przedsiębiorstwa jest różna, w zależności od czasu trwania relacji z klientem. Konsekwencją tego jest pomiar korzyści na etapie pozyskania, utrzymania, utraty klienta oraz sprzedaży dodatkowej. Przedmiotem oceny są zarówno wartości realizowane, jak i oczekiwane przez właścicieli przedsiębiorstwa, jak również przez jego obecnych i potencjalnych klientów, a tym samym generatory przyszłych korzyści przedsiębiorstwa.



Rysunek 2. Kompleksowa ocena kapitału klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wskazano poprzednio, z perspektywy przedsiębiorstwa pomiar kapitału klienta sprowadza się do pomiaru wartości klienta, którą wyznacza suma wkładów wnoszonych przez klienta do przedsiębiorstwa, w okresie utrzymywania z nim relacji. W konsekwencji pomiar kapitału klienta koncentruje się na ocenie kosztów i korzyści jakie

realizuje i ma szansę w przyszłości zrealizować przedsiębiorstwo w związku z obsługą klienta. Ocena rentowności klienta może mieć charakter retro i prospektywny.

Tabela 2. Wybrane metody oceny wartości klienta

	Ocena retrospektywna	Ocena prospektywna
Ocena jednowymiarowa	<p>Wielkość obrotów z klientem</p> <p>Wskaźniki rentowności (<i>customer value-CP</i>)</p> <p>Zyskowność klienta wg R. Winera</p> <p>Przeszła wartość klientów (<i>past customer value-PCV</i>)</p> <p>Analiza ABC</p>	<p>Wartość życiowa klienta</p> <p>Podstawowy model CLV</p> <p>Wartość życiowa klienta</p> <p>Modele rozwinięte CLTV</p>
Ocena wielowymiarowa	<p>Metody scoringowe np. RFM</p> <p>Wykres radarowy wg klientów</p> <p>Scoring-Portfolio</p> <p>Klasyczne portfolio klientów</p> <p>Wskaźniki alokacji</p>	<p>Model Markowa</p> <p>Analiza potencjału</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008; M. Kraft, S. Alberts, *Kundensegmentierung: Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?*, „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebschaftliche Forschung” 2000, Jg. 52; J. Cornelsen, *Kundenbewertung mit Referenzwerten: Theorie und Ergebnisse des Kooperationsprojektes “Kundenwert” in Zusammenarbeit mit der GfK AG*, Working Paper, Nürnberg 1998.

U podstaw retrospektywnej oceny rentowności klienta stoi założenie, że wyniki osiągnięte w przeszłości w związku z utrzymaniem relacji z klientem lub grupą klientów stanowią podstawę dla prognozowania rentowności tych relacji w przyszłości. Natomiast ocena prospektywna koncentruje się na oszacowaniu przyszłych przepływów pieniężnych netto, jakie ma szansę osiągnąć przedsiębiorstwo w związku z obsługą klientów. W ocenie tej kładzie się zatem nacisk na oszacowanie przyszłych korzyści płynących z utrzymania relacji z klientem, których generatorami są zasoby niematerialne, jakie udało się przedsiębiorstwu wykreować w procesie dystrybucji, takich jak np. umowy z klientami czy poziom lojalności klienta. W efekcie w ocenie prospektywnej uwzględnia się prawdopodobieństwo utrzymania relacji z klientem.

Oszacowanie wspomnianego prawdopodobieństwa jest równoznaczne z koniecznością identyfikacji kluczowych generatorów wartości, a nie tylko finansowych efektów ich oddziaływania. Generatory te nierozdzielnie związane są z wartościami postrzeganymi przez klienta, takimi jak np.: atrybuty produktu, marka, relacje czy jego cena. Jest to równoznaczne z koniecznością pomiaru nie tylko wartości klienta, lecz również wartości jaką przedsiębiorstwo oferuje klientowi. Do tego celu wykorzystuje się najczęściej wskaźniki marketingowe, takie jak np.:

- wskaźniki satysfakcji klientów, które informują o zadowoleniu klientów z określonych wcześniej kategorii uznanych przez klientów za najistotniejsze,
- wskaźniki lojalności klientów, opisujące stopień przywiązania klienta do danego produktu, lub danej marki,

- wskaźnik utrzymania klientów, służący pomiarowi skuteczności działań mających doprowadzić do powtórnych zakupów dokonywanych przez klientów,
- wskaźnik utraty klientów,
- wskaźnik RFM umożliwiający wartościowanie klientów w oparciu o historię ich wcześniejszych zakupów,
- wskaźnik spontanicznej świadomości marki informującym o stopniu zapamiętywania marek przez konsumentów⁶.

3. Pomiar kapitału klienta w praktyce polskich przedsiębiorstw

Na tle dotychczasowych rozważań zasadne staje się pytanie, w jakim stopniu wskazane wyżej narzędzia i mierniki pomiaru kapitału klienta znajdują zastosowanie w praktyce polskich przedsiębiorstw? Celem udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania przytoczone zostaną wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród słuchaczy studiów podyplomowych⁷. W skład ankietowanej grupy weszło 57 osób, reprezentujących przedsiębiorstwa o zróżnicowanym przedmiocie działalności, pozycji rynkowej oraz wielkości. Najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa usługowe oraz przedsiębiorstwa handlowe, które stanowiły odpowiednio 33% i 17% badanej populacji. Badaniami objęto ponadto: przedsiębiorstwa produkcyjne (14%), przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowo-handlowe (14%), przedsiębiorstwa górnicze lub związane z górnictwem (11%) oraz banki i instytucje finansowe (11%). Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, ustalonego na podstawie rozmiarów zatrudnienia, struktura badanej populacji była następująca:

- 45% przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób,
- 21% przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 200 osób,
- 34% przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 200 osób.

Warto również podkreślić, że w skład ankietowanej grupy słuchaczy wchodziły jedynie osoby, które: były właścicielami firm (8%), reprezentowały zarząd (34%), pionierzy finansowe badanych firm (43%) oraz przedstawiciele działów sprzedaży i marketingu (15%).

Jak wskazano poprzednio, podstawowym obszarem pomiaru kapitału klienta jest rentowność klienta. Stąd też ankietowanym zadano pytanie: *Czy w dotychczasowej praktyce w reprezentowanym przez nich przedsiębiorstwie oblicza się rentowność klientów?*, podając przy tym cztery warianty odpowiedzi, wskazujące na częstotliwość pomiaru oraz ich zasadność. Wyniki badania zaprezentowano w tabeli 3. Systematyczny pomiar rentowności klientów deklaruje niecałe 18% ankietowanych. Natomiast, aż 44% nie odczuwa takiej potrzeby, lub też skupia się na pomiarze rentowności produktu (14%). W grupie przedsiębiorstw dokonujących systematycznego pomiaru rentowności klientów dominują przedsiębiorstwa średnie i duże (70%). Warto jednak podkreślić, że 50% przedsiębiorstw zatrudniających od 50–200 osób, i 37% dużych

⁶ Por. R. Kozielski, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.

⁷ Badania własne pt. „Kapitał klienta w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa” BW/462/ROZ 5/2009/503, Politechnika Śląska.

przedsiębiorstw nie dostrzega takiej konieczności. Wielkość przedsiębiorstwa ma jednak istotny wpływ na częstotliwość pomiaru rentowności klienta, o ile bowiem w grupie małych przedsiębiorstw, odsetek firm oceniających rentowność klienta systematycznie lub sporadycznie kształtuje się na poziomie 38%, o tyle w firmach dużych udział ten wzrasta do 52%.

Tabela 3. Pomiar rentowności klienta w badanych przedsiębiorstwach

Czy w Państwa przedsiębiorstwie oblicza się rentowność klientów?	Odsetek odpowiedzi	Wielkość zatrudnienia (w %)		
		do 50 os.	50-200 os.	powyżej 200 os.
Tak, przynajmniej raz w miesiącu	17,54	13	26	22
Tak, ale sporadycznie	24,56	26	8	31
Nie, obliczamy tylko rentowność produktu	14,03	15	16	10
Nie widzimy takiej potrzeby	43,85	46	50	37
	100	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne.

Interesujące wyniki daje zestawienie wskazanych wyżej odpowiedzi z deklarowanym przez ankietowanych relatywnym udziałem w rynku (tab.4).

Tabela 4. Pomiar rentowności a relatywny udział w rynku

Czy w Państwa przedsiębiorstwie oblicza się rentowność klientów?	Relatywny udział w rynku (w %)			
	do 5%	5-20%	20-50%	50% i więcej
Tak, przynajmniej raz w miesiącu	15	31	7	14
Tak, ale sporadycznie	30	19	28	14
Nie, obliczamy tylko rentowność produktu	10	6	21	42
Nie widzimy takiej potrzeby	45	44	24	28
Liczba przedsiębiorstw	20	16	14	7

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli wraz ze wzrostem udziału w rynku, maleje odsetek przedsiębiorstw deklarujących systematyczny bądź sporadyczny pomiar rentowności klientów. O ile w grupie przedsiębiorstw o relatywnym udziale w rynku do 20%, prawie połowa deklaruje taki pomiar, o tyle w przedsiębiorstwach przekraczających wskazany udział odsetek ten maleje odpowiednio do 35%, i 28% w przedsiębiorstwach o udziale w rynku powyżej 50%. Tak więc utrwalenie pozycji rynkowej obniża zainteresowanie klientem, jako źródłem generowania kapitału, na korzyść pomiaru rentowności samego produktu. Wyniki te świadczą o utrzymującej się w polskich przedsiębiorstwach orientacji produkcyjnej, a nie orientacji rynkowej, w której klient staje się kluczowym zasobem przedsiębiorstwa.

Warto również zadać sobie pytanie, czy charakter działalności przedsiębiorstwa wywiera wpływ na skłonność przedsiębiorstw do pomiaru rentowności klientów (tab. 5).

Tabela 5. Pomiar rentowności a charakter działalności przedsiębiorstwa

Czy w Państwa przedsiębiorstwie oblicza się rentowność klientów?	Przedsiębiorstwa (w %)					
	handlowe	produkcyjne	usługowe	PHU	górnictwo i pokrewne	banki i instytucje finansowe
Tak, przynajmniej raz w miesiącu	30	25	16	13	16	40
Tak, ale sporadycznie	10	25	32	37	16	20
Nie, obliczamy tylko rentowność produktu			10	25	34	
Nie widzimy takiej potrzeby	60	50	42	25	34	40

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli, systematyczny pomiar rentowności klienta ma miejsce najczęściej w bankach i instytucjach finansowych. Jest to uzasadnione, są to bowiem instytucje opierające swoją działalność na zasobach klienta i dysponujące odpowiednimi zasobami informatycznymi umożliwiającymi natychmiastowe pozyskanie danych w omawianym zakresie. W grupie tej znaczny odsetek ankietowanych wskazywał również, na brak konieczności pomiaru rentowności klienta (40%). Dotyczyło to jednak w całości ankietowanych, którzy reprezentowali podmioty doradztwa finansowo-kredytowego. Pomiar rentowności zainteresowane są również podmioty związane z górnictwem. Chociaż w grupie tej tylko 16% ankietowanych deklaruje systematyczny pomiar rentowności klienta i tyle samo pomiar sporadyczny, warto podkreślić, że 34% deklaruje pomiar rentowności produktu. Jest to uzasadnione, bowiem ankietowani, którzy wskazywali na tę odpowiedź, reprezentowali przedsiębiorstwa wykonujące zlecenia. Stąd też pierwszym problemem staje się rentowność projektu, a nie klienta, który najczęściej nie powtarza zakupu. W pozostałych grupach pomiarem rentowności klienta częściej zainteresowane są przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, niż przedsiębiorstwa handlowe. Przytoczone wyniki badań, chociaż nie mogą stanowić podstawy do czynienia szerszych uogólnień pozwalają na stwierdzenie, że pomiar rentowności klienta zdecydowanie częściej ma miejsce w przedsiębiorstwach usługowych, niż podmiotach koncentrujących swoją działalność na handlu czy produkcji.

Ocena kapitału klienta koncentruje się m.in. na pomiarze jego potencjału dochodowego i rozwojowego. U podstaw tego pomiaru leży rachunek kosztów zmiennych. Stąd też ankietowanym zadano pytanie: *Czy znana jest Państwu koncepcja rachunku kosztów zmiennych? Wybierz jedną z trzech możliwych odpowiedzi.* Wyniki badania wraz z wariantami odpowiedzi prezentuje tabela 6. Jak wynika z tabeli rachunek kosztów zmiennych jest koncepcją znaną w prawie co trzecim przedsiębiorstwie. Niemniej jednak znajduje on zastosowanie w praktyce tylko 14% przedsiębiorstw. Warto przy tym podkreślić, że ocena rentowności klienta na bazie tego rachunku ma miejsce tylko w jednym przedsiębiorstwie. Pozostali ankietowani deklarują jego wykorzystanie w obrębie rozliczania kosztów, nie wskazując jednak na konkretny jego obszar.

Znajomość rachunku kosztów zmiennych deklaruje co piąty ankietowany. Przy czym informacje o procedurach i obszarze wykorzystania rachunku zmiennych znane są nie z praktyki, lecz; szkoleń, kursów lub seminariów (21%). Zupełny brak znajomości rachunku kosztów zmiennych zadeklarowało 42% ankietowanych. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, zdecydowanie lepsza znajomość procedur tego rachunku ma miejsce w przedsiębiorstwach średnich i dużych, odpowiednio 45% i 40%. Konsekwencją tego jest również częstsze zastosowanie rachunku w praktyce. O ile w grupie małych przedsiębiorstw, stosowanie tego rachunku deklaruje co trzynasty ankietowany, o tyle w przedsiębiorstwach średnich i dużych, deklaracje taką składa odpowiednio, co 10 i co 5 ankietowany. Chociaż znajomość rachunku kosztów zmiennych jest generalnie lepsza w firmach zatrudniających więcej niż 50 osób, nie zmienia to faktu, że połowa z ankietowanych nie zna tego rachunku w ogóle.

Tabela 6. Znajomość rachunku kosztów zmiennych w badanej populacji

Czy znana jest Państwu koncepcja rachunku kosztów zmiennych? Wybierz jedną z trzech możliwych odpowiedzi	Wielkość przedsiębiorstwa		
	do 50 os.	od 50-200 os.	powyżej 200 os.
	liczba wskazań		
Znam ją bardzo dobrze i słyszałem/łam/ o niej:	8	5	8
a) na kursie, szkoleniu, seminarium itp.	6	3	4
b) stosujemy go w przedsiębiorstwie do:	2	2	4
– rozliczenia kosztów	2	1	4
– obliczenia rentowności klientów		1	
Nie wiem dokładnie do czego się odnosi i na czym polega, ale słyszałem o niej:	10		2
a) na kursie, szkoleniu, seminarium itp.	10		2
b) w miejscu pracy przy okazji			
Nie znam jej	8	6	10
	26	11	20

Źródło: Opracowanie własne.

Nie są również znane procedury rachunku kosztów działań, który to rachunek w obszarze zarządzania kapitałem klienta ma znaczenie fundamentalne. Stwierdzenie to znajduje potwierdzenie w rozkładzie odpowiedzi, jakiej udzielili ankietowani na pytanie: *Czy znana jest Państwu koncepcja rachunku kosztów działań /ABC/? Wybierz jedną z trzech możliwych odpowiedzi.*

Jak wynika z tabeli 7, dla prawie 60% ankietowanych rachunek kosztów działań nie jest w ogóle znany, 21% ankietowanych zna go pobieżnie z kursów i szkoleń, czy seminariów, natomiast bardzo dobrą znajomość deklaruje średnio co 5 ankietowany. Rachunek ten znajduje zastosowanie tylko w 8% przedsiębiorstw, z tym, że w przeciwieństwie do rachunku kosztów zmiennych, który stosowany jest częściej w firmach dużych, rachunek ABC wykorzystywany jest częściej w firmach małych i średnich.

Tabela 7. Znajomość rachunku kosztów działań w praktyce badanych przedsiębiorstw

Czy znana jest Państwu koncepcja rachunku kosztów działań /ABC/? Wybierz jedną z trzech możliwych odpowiedzi.	Wielkość przedsiębiorstwa			
	do 50 os.	od 50-200 os.	powyżej 200 os.	razem
	liczba wskazań			
Znam ją bardzo dobrze i słyszałem /tam/ o niej:	5	4	2	11
a) na kursie, szkoleniu, seminarium itp.	2	2	2	
b) stosujemy go w przedsiębiorstwie do rozliczeń kosztów	3	2		
Nie wiem dokładnie do czego się odnosi i na czym polega, ale słyszałem o niej:	6	3	3	12
a) na kursie, szkoleniu, seminarium itp.				
b) w miejscu pracy przy okazji	6	3	3	
Nie znam jej	15	4	15	34
	26	11	20	

Źródło: Opracowanie własne.

Kapitał klientów utożsamiany jest często z kapitałem relacji, stąd też ankietowanym zadano również pytanie: *Czy znany jest Państwu system CRM?* Tylko 23% ankietowanych deklaruje wykorzystanie CRM w praktyce. Natomiast dla 54% system ten nie jest w ogóle znany.

Ograniczona znajomość i stosowanie rachunku kosztów oraz systemu CRM, nie oznacza jednak, że przedsiębiorstwa nie dokonują w ogóle oceny wartości klientów. Ocena taka ma miejsce szczególnie w przypadku przyznawania preferencji zakupowych dla klienta. Zwróćmy uwagę na rozkład odpowiedzi, których udzielili ankietowani na pytanie: *Proszę wskazać, które z podanych niżej czynników decydują o przyznaniu preferencji? Proszę uszeregować czynniki poprzez nadanie im ran od 1 do 5, gdzie 1 oznacza czynnik najważniejszy, a 5 najmniej ważny.* Każdy z ankietowanych mógł wskazać wszystkie preferencje, oceniając ich znaczenie. W wyniku przemnożenia liczby wskazań i przypisanej przez ankietowanych punktacji dla poszczególnych preferencji uzyskano wyniki zaprezentowane w tabeli 8.

Tabela 8. Czynniki decydujące o przyznaniu preferencji

Proszę wskazać, które z podanych niżej decydują o przyznaniu preferencji?	Punktacja					
	1	2	3	4	5	Razem
	suma punktów					
Wysokość obrotów z klientem	36	12	12	8	5	63
Okres współpracy z klientem	16	28	18	36	15	103
Regularna spłata należności	16	40	18	20	5	96
Forma płatności	4	16	33	24	60	137
Decyzja właściciela	5	20	36	28	45	134
Inne, jakie:						
Przyznanie tytułu autoryzowanego sprzedawcy	1					1

Źródło: Opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach, o przyznaniu preferencji dla klienta najczęściej decyduje wysokość obrotów z klientem. Jest to uzasadnione, powszechnie bowiem uznaje się, że podstawowym celem działalności przedsiębiorstwa jest kreowanie wartości, które utożsamia się z procesem pomnażania kapitału. W efekcie priorytetowe znaczenie dla przedsiębiorstwa mają bezpośrednie efektów finansowe, jakie realizuje i ma szansę w przyszłości osiągnąć przedsiębiorstwo w związku z obsługą klienta. Warto w tym miejscu podkreślić, że wielkość obrotów z klientem stanowi najczęściej wykorzystywaną miarę oceny wartości klienta nie tylko w praktyce polskich przedsiębiorstw. Przykładowo, badania przeprowadzone w 1996 r. na próbie 219 niemieckich przedsiębiorstw przemysłowych wykazały, że 76,3% opierało ocenę wartości klienta na wartości realizowanych przychodów⁸. Chociaż w kolejnych badaniach udział ten maleje do 63,9%, obroty z klientem stanowią nadal podstawowy wskaźnik oceny wartości klienta. Równie często znajdują one zastosowanie jako podstawa segmentacji klientów, opartej na Analizie ABC i regule Pareto, w myśl której 20% klientów realizuje 80% przychodów przedsiębiorstwa.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 8 wskazują również, że badane firmy poświęcają dużą uwagę problemowi wypłacalności klientów oraz okresowi współpracy z klientem. W konsekwencji stwierdzić można, że w opinii respondentów wartość klienta wyznacza wysokość kasowych obrotów z klientem oraz jego lojalność. Warto w tym miejscu podkreślić, że w opinii ankietowanych powszechnie panuje przekonanie, że każdy klient z którym przedsiębiorstwo łączy stosunki transakcyjne jest rentowny.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa XXI wieku to przedsiębiorstwa informacji i wiedzy, które koncentrują swoją działalność na pozyskaniu i utrzymaniu klientów. Konsekwencją nasilającej się walki pomiędzy przedsiębiorstwami, która w istocie sprowadza się do walki o klienta, jest konieczność ukierunkowania działań i konsumowanych w ich trakcie zasobów, na tworzenie wartości dla klienta, przy zagwarantowaniu realizacji interesów przedsiębiorstwa. Nie podlega bowiem dyskusji fakt, że klient jest dla przedsiębiorstwa podstawowym dostawcą kapitału, a baza klientów jaką dysponuje kreuje ich zasoby finansowe, a co za tym idzie wywiera bezpośredni wpływ na jego wartość. Konsekwencją tego jest konieczność kreowania zasobów klientów i zarządzania kapitałem w taki sposób, by maksymalizować korzyści płynące z zaangażowanego kapitału. Zarządzać można jedynie tym co jest mierzalne, a w konsekwencji oznacza to konieczność pomiaru kapitału klienta.

Dla potrzeb pomiaru kapitału klienta opracowano szereg narzędzi, metod i technik, które szeroko opisywane są w literaturze. Niemniej jednak w praktyce badanych przedsiębiorstw ich wykorzystanie jest fragmentaryczne.

⁸ T. Tomczak, E. Rudolf-Sipötz, *Bestimmungsfaktoren des Kundenkarten und -clubs*, w: M. Bruhn, C. Hamburg (Hrsg.), *Hanbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, s. 155, za: V. Vogel, *Kundenbindung und Kundenwert, Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten*, DUV Gabler Editio Wissenschaft, Wiesbaden 2006, s. 46.

Zaprezentowane wyniki badań, chociaż stanowią jedynie fotografię rzeczywistości, wskazują, że w praktyce polskich przedsiębiorstw dominuje pomiar kosztów i korzyści oparty na procedurach ewidencyjnego rachunku kosztów. Stąd też, przedsiębiorstwa te nadal koncentrują się na kalkulacji kosztów wytwarzania wyrobów, bądź świadczenia usług, a nie na działaniach ukierunkowanych na kreowanie wartości dla klienta i budowaniu tym samym zasobów klientów. Warto również podkreślić, że w przedsiębiorstwach deklarujących systematyczne lub sporadyczne obliczanie rentowności klienta, tylko jedno wskazało, na procedurę obliczania rentowności opartą na marży brutto, i tylko to przedsiębiorstwo w systemie ewidencyjnym wyodrębniało koszty sprzedaży w przekroju segmentu klientów. Ograniczony pomiar rentowności jednoznacznie wskazuje, że pozostałe koncepcje pomiaru wartości klienta, oparte na pomiarze nadwyżki finansowej również nie znajdują zastosowania.

Na szczególne podkreślenie zasługuje ciągła koncentracja przedsiębiorstw na ewidencyjnym rachunku kosztów i nieznamość procedur tych rachunków, które zdecydowanie lepiej zaspakajają potrzeby zarządzania, w tym również w obszarze kapitału klienta. Ograniczony pomiar kapitału klienta wskazuje, że badane przedsiębiorstwa w zasadzie nie dysponują informacjami o klientach, a tym samym nie zarządzają kapitałem klientów i ciągle jeszcze koncentrują się bardziej na orientacji produkcyjnej niż rynkowej.

Literatura

1. Böhrs, S., *Customer Value Management – Die Integration von Kundenwert und Kundennutzen als Marketingansatz im Verkehrsdienstleistungsbereich*, Mannheim 2004.
2. Caputa, W., *Proces kreowania kapitału klientów*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008.
3. Capiga, M., *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005.
4. Cornelsen, J., *Kundenbewertung mit Referenzwerten. Theorie und Ergebnisse des Kooperationsprojektes "Kundenwert" in Zusammenarbeit mit der GfK AG*, Working Paper, Nürnberg 1998.
5. Dobięga-Korona, B., *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management, Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.
6. Günter, B., S. Helm, *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Gabler Verlag 2006.
7. Heidemann, J., M. Hofmann, *Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital-eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen*, „Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung” 2009, nr 20.
8. Hill, C. H., G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton & Mifflin, 1995.
9. Jurczak, J., *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 11.
10. Kozielski, R., *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
11. Kraft, M., S. Alberts, *Kundensegmentierung: Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?*, „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebschaftliche Forschung” 2000, Jg. 52.

12. Miles, R. C., *Basic Business Appraisal*, John Wiley&Sons, New York 1984.
13. Rudawska, E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
14. Suszyński, C., *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
15. Teres, M., *Der Kundenwert im Marketing – Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer Wert- marktorientierten, Unternehmenführung*, Wiesbaden 2003.
16. Tomczak T., E. Rudolf-Sipötz, *Bestimmungsfaktoren des Kundenkarten und - clubs*, w: M. Bruhn, C. Hamburg (Hrsg.), *Hanbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5 Aufl., Wiesbaden 2003.
17. Vogel, V., *Kundenbindung und Kundenwert, Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten*, DUV Gabler Editio Wissenschaft, Wiesbaden 2006.
18. Völckner, F., B. Pirschegger, *Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen*, „Die Betriebswirtschaft” 2006, 66. Jg., nr 2.

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Budżetowanie w strategicznym zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń

***Streszczenie.** Pewne, szczególne czynniki spowodowały konieczność zmiany myślenia zarządzających podmiotami oferującymi produkty finansowe, w tym również ubezpieczenia. Do najważniejszych z nich należą: ujednoczenie rynku europejskiego, powiązania z innymi instytucjami finansowymi, szybki przepływ kapitału, szeroki zakres inwestycji oraz zmiany w gospodarce światowej.*

Ze względu na wymienione czynniki, które należy potraktować jako pewne determinanty zmian w procesie zarządzania kosztami, można określić, że do najważniejszych celów strategicznego zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń należą: minimalizacja kosztów finansowania działalności ubezpieczeniowej, wdrożenie metod pozwalających na ocenę kosztów i rentowności produktów łączonych (np. bankowo-ubezpieczeniowych), umiejętna ocena konieczności i sposobu redukcji kosztów, w szczególności w perspektywie długookresowej, wykorzystanie zarządczych sposobów kalkulacji kosztów na potrzeby zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń.

Konieczność zastosowania procesu budżetowania w strategicznym zarządzaniu kosztami jest bezdyskusyjna. Przy każdym z czterech omówionych celów istnieje potrzeba budżetowania.

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek usług finansowych podlega ciągłym modyfikacjom ze względu na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Zakłady ubezpieczeń są częścią tego rynku, dlatego też muszą się dostosować do bieżących oraz przyszłych uwarunkowań tego rynku. Jednym z ważniejszych elementów zarządzania jest umiejętność właściwej oceny oczekiwań rynkowych i skoordynowania tego z własnymi możliwościami. Instytucje finansowe są specyficzną branżą, która jednocześnie dość dynamicznie się rozwija i pełni coraz bardziej znaczącą rolę w społeczeństwie.

Określone czynniki spowodowały konieczność zmiany myślenia zarządzających podmiotami oferującymi produkty finansowe, w tym również ubezpieczenia. Do najważniejszych z nich należą:

- ujednoczenie rynku europejskiego,
- powiązania z innymi instytucjami finansowymi,

- szybki przepływ kapitału,
- szeroki zakres inwestycji,
- zmiany w gospodarce światowej.

Europejski rynek ubezpieczeniowy stał się pewną całością, którą obowiązują określone standardy. Dotyczy to również oczywiście polskich zakładów ubezpieczeń. Sytuacja ta spowodowała przede wszystkim zwiększenie konkurencyjności na rynku usług ubezpieczeniowych. Drugą charakterystyczną cechą branży finansowej jest system powiązań między podmiotami, które dotyczą zarówno kapitału, jak i klientów, czy produktów.

Jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na zmiany w zarządzaniu jest szybki przepływ kapitału. Wiąże się to z możliwością pozyskania potencjalnych inwestorów, umiejętnością oszacowania kosztów kapitału oraz kreowaniem wartości dla właścicieli. Takie ujęcie narzuca konieczność podporządkowania celów zarządzania wymaganiom obecnych lub potencjalnych właścicieli. Zinstytucjonalizowanie inwestycji spowodowało również bardziej bezwzględne podejście do oceny efektywności zainwestowanego kapitału.

Z drugiej strony ubezpieczyciele sami są jednymi z podstawowych inwestorów, gdyż dysponują olbrzymimi aktywami, które lokują na światowych rynkach. Wraz z rozwojem rynków finansowych zwiększają się zatem możliwości w zakresie inwestycji ubezpieczycieli.

Produkty ubezpieczeniowe są bardzo mocno związane z rozwojem gospodarki, np. zamożnością społeczeństwa, czy rozwojem działalności gospodarczej. Dlatego też zmiany w gospodarce światowej zawsze miały w przeszłości i nadal będą miały znaczenie dla konstruowania portfela ubezpieczeń oferowanych klientom.

Celem niniejszego artykułu jest określenie zakresu strategicznego zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń oraz wskazanie jakiego typu budżetowanie jest temu procesowi potrzebne.

2. Cele i zadania strategicznego zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

We współczesnym zarządzaniu większy nacisk kładzie się na ujęcie długoterminowe, czyli związane z decyzjami strategicznymi. Operacyjną rachunkowość zarządzająca zaczyna wypierać strategiczną, miejsce controllingu operacyjnego zaczyna zajmować powoli controlling strategiczny, dlatego też w takich obszarach jak zarządzanie kosztami, coraz ważniejszą rolę również zaczyna pełnić ujęcie strategiczne. Jest to naturalny skutek konieczności wybiegania w daleką przyszłość w procesie podejmowania decyzji ze względu na bardzo szybko zmieniające się warunki wynikające z postępującej globalizacji i szybkiego przepływu informacji.

Ze względu na wymienione wcześniej czynniki, które należy potraktować jako pewne determinanty zmian w procesie zarządzania kosztami, można określić, że do najważniejszych celów strategicznego zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń należą:

- minimalizacja kosztów finansowania działalności ubezpieczeniowej,
- wdrożenie metod pozwalających na ocenę kosztów i rentowności produktów łączonych (np. bankowo-ubezpieczeniowych),
- umiejętna ocena konieczności i sposobu redukcji kosztów, w szczególności w perspektywie długookresowej,
- wykorzystanie zarządczych sposobów kalkulacji kosztów na potrzeby zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń.

Jednym z ważniejszych obszarów, który związany jest z strategicznym ujęciem problematyki kosztów jest ten dotyczący kapitału. Podstawowym celem będzie tu minimalizacja kosztów związanych z finansowaniem działalności ubezpieczeniowej. Najistotniejszymi źródłami finansowania aktywów zakładu ubezpieczeń są kapitały własne oraz rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe. Głównym zadaniem będzie tu umiejętność zaplanowania takiej struktury kapitału, która będzie optymalna, a więc będzie dawała największe możliwości co do rozwoju działalności, a jednocześnie będzie wiązała się z najniższym kosztem kapitału.

Zakłady ubezpieczeń mają jednak pewną specyfikę wynikającą z regulacji prawnych i zasad nadzoru finansowego. Wysokość rezerw techniczno-ubezpieczeniowych nie jest bowiem wynikiem tylko ich wewnętrznych decyzji, ale skutkiem ścisłych rachunków aktuarialnych związanych z poziomem ubezpieczonego ryzyka. Dlatego też trzeba pamiętać, że zakład ubezpieczeń nie ma tu całkowitej swobody i nie może wysokością tych rezerw sterować w celu uzyskania najkorzystniejszej struktury kapitału. Natomiast może i jak najbardziej powinien umieć planować wysokość tych rezerw, co jest ściśle związane z przyjętą, bądź planowaną strategią w zakresie sprzedaży oferowanych produktów. Jeśli, np. ubezpieczyciel planuje wejście na rynek z nowym ubezpieczeniem związanym z dużym ryzykiem, to może spodziewać się z jednej strony wpływów ze składek, ale z drugiej konieczności zwiększenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, co spowoduje wzrost kosztów kapitału.

Drugie podstawowe źródło finansowania działalności ubezpieczeniowej, to kapitały własne. Rynek ubezpieczeniowy jest uregulowany odpowiednimi przepisami, wśród których jednym z ważniejszych jest ten dotyczący wymaganych minimów kapitałowych, które ubezpieczyciel musi spełnić by w ogóle móc sprzedawać ubezpieczenia. Minima te są uzależnione od ustawowych grup ubezpieczeń i wynoszą obecnie od 2 600 000 do 3 200 000 mln euro dla spółek akcyjnych (dla towarzystw ubezpieczeń wzajemnych te wymogi są nieco niższe).

Drugim celem strategicznego zarządzania kosztami jest opracowanie i wdrożenie metod pozwalających na ocenę kosztów i rentowności produktów łączonych. Zakład ubezpieczeń jest zazwyczaj członkiem grupy różnych instytucji finansowych, w skład której wchodzi też bank, fundusz emerytalny oraz inwestycyjny. Powiązania między nimi mają olbrzymie znaczenie dla przyjętych przez te podmioty strategii w zakresie sprzedaży, poziomu akceptowalnego ryzyka, czy możliwości kapitałowych. Jedną z popularniejszych form takiej łączonej sprzedaży jest bankassurance, czyli oferowanie produktu ubezpieczeniowego poprzez bank, który wcześniej pozyskał klienta. Bankassurance zwiększa konsekwentnie swój udział w rynku sprzedaży ubezpieczeń, dlatego też na pewno będzie jedną z ważniejszych metod pozyskania klienta w przyszłości.

Jednocześnie pojawia się problem oceny i kalkulacji kosztów takiego produktu, gdyż biorą w tej sprzedaży udział, co najmniej dwa podmioty.

Następnym celem jest umiejętna ocena konieczności i sposobu redukcji kosztów, w szczególności w perspektywie długookresowej. Przy zarządzaniu kosztami zazwyczaj myślimy o redukcji kosztów, która w krótkim okresie czasu ma najczęściej tylko skutki pozytywne, ale po dłuższym okresie może działać trochę jak sprzężenie zwrotne i spowodować skutki negatywne, i to zarówno te finansowe jak i niefinansowe.

Dlatego też przy opracowaniu planu w zakresie redukcji kosztów konieczne jest ujęcie wszelkiego rodzaju skutków w perspektywie wieloletniej. Przykładem z branży ubezpieczeniowej może być tu nieprzemysłana redukcja kosztów likwidacji szkód poprzez redukcję pracowników, bądź zatrudnianie słabo wykwalifikowanej kadry. Szkody ubezpieczeniowe mają bardzo różnorodny charakter i niejednokrotnie wymagają umiejętności wysoko wykwalifikowanych likwidatorów (np. ubezpieczenia dla przedsiębiorstw, ubezpieczenia odpowiedzialności, czy ubezpieczenia życiowe). Stworzenie takiego działu likwidacji zawsze wiąże się z wysokimi kosztami i nie można szukać tu źródła redukcji kosztów, gdyż takie decyzje mogą spowodować w przyszłości słabszą jakość usług i gorsze wyniki finansowe, czy konieczność zapłaty kary za nienależyte lub nieterminowe przeprowadzenie procesu likwidacji.

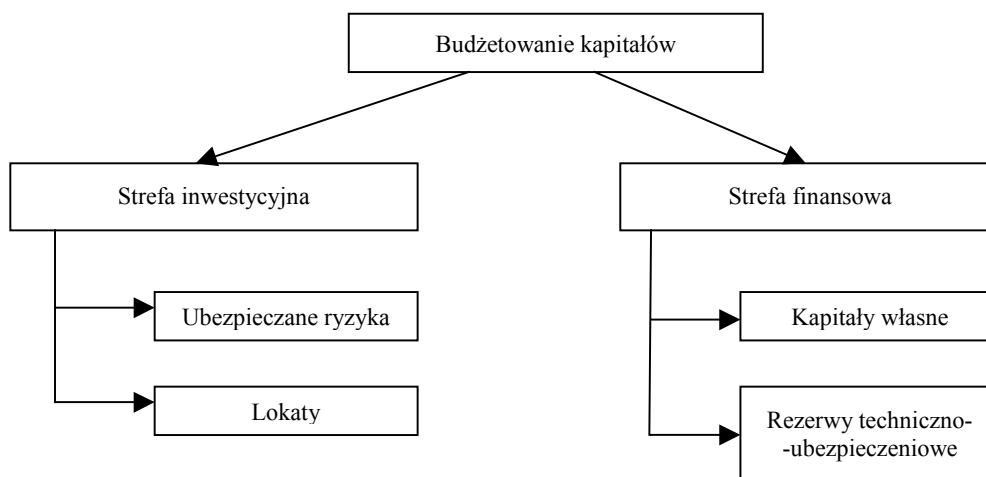
Ostatnim z celów strategicznego zarządzania kosztami jest wykorzystanie zarządczych sposobów kalkulacji kosztów na potrzeby zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń. Kreowanie wartości dla właścicieli jest jednym z nadrzędnych potrzeb we współczesnym zarządzaniu strategicznym, dlatego też również i u ubezpieczyciela powinno ono znaleźć swoje miejsce. Trzeba pamiętać jednak o tym, że fundamentem projektowania zarządzania przez wartość jest baza informacji oparta na rachunkowości zarządczej. Dlatego też olbrzymie znaczenie tu będą miały zarządcze systemy i kalkulacje kosztów.

Zarządzanie przez wartość z racji swoich założeń wiąże się z planowaniem, dlatego też jednym z jego instrumentów musi być budżetowanie. Obszarami kreowania wartości u ubezpieczyciela są produkty, dystrybucja, polityka taryfowa, underwriting, administrowanie systemem biznesowym, system likwidacji szkód oraz lokaty. Budżetowanie będzie zatem obejmować koszty związane z tymi obszarami wykorzystując w tym celu zarządcze systemy rachunku kosztów, jak na przykład rachunek kosztów działań, który idealnie sprawdza się w takich instytucjach jak zakłady ubezpieczeń.

3. Budżetowanie na potrzeby strategicznego zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń

Konieczność zastosowania procesu budżetowania w strategicznym zarządzaniu kosztami jest bezdyskusyjna. Problemem może być jednak jednoznaczne określenie, czy dostosowanie budżetowania do zarządzania strategicznego oznacza jednocześnie wdrożenie budżetowania strategicznego, czyli długookresowego czy niekoniecznie? Wydaje się tu jednak, iż byłoby to zbyt ograniczone podejście, dlatego też strategiczne zarządzanie kosztami nie oznacza wcale budżetowania strategicznego.

Przy każdym z czterech omówionych wcześniej celów istnieje potrzeba budżetowania. Pierwszym jest minimalizacja kosztów finansowania działalności. W realizacji tego celu istotną rolę pełni budżetowanie kapitałów, które obejmuje dwie sfery: inwestycyjną i finansową. Zostało to przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Budżetowanie kapitałów w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Bek-Gaik, *Budżetowanie kapitałowe*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G. K. Świdorska, Difin, Warszawa 2003, s. 106.

Strefa inwestycyjna w zakładzie ubezpieczeń obejmuje dwa podstawowe obszary. Pierwszy jest związany z ubezpieczanym ryzykiem, czyli produktami, które ubezpieczyciel oferuje. Można je traktować jako pewnego rodzaju projekty inwestycyjne, których celem jest wygenerowanie w przyszłości określonej stopy zwrotu. Zadaniem budżetowania będzie tu zaplanowanie wszelkich skutków finansowych związanych ze sprzedażą poszczególnych grup ubezpieczeń, od potencjalnej składki, do wszelkich kosztów obejmujących analizy rynku, szacowanie ryzyka, koszty akwizycji, czy wysokość odszkodowań i świadczeń. Drugim obszarem są lokaty, które stanowią w zakładach ubezpieczeń większość aktywów i są podstawowym źródłem generowania zysków. Budżetowanie tego obszaru będzie skupiać się na planach dotyczących działalności lokacyjnej.

Drugą sferą budżetowania kapitałów jest sfera finansowania, która w zakładzie ubezpieczeń obejmuje kapitały własne oraz rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe. Celem tu będzie oszacowanie kosztów tych dwóch źródeł finansowania oraz zaplanowanie optymalnej wysokości średniego ważonego kosztu kapitału.

Następnym celem strategicznego zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń jest wdrożenie metod pozwalających na ocenę kosztów i rentowności produktów łączonych. Skala tej sprzedaży jest na tyle duża, że wyniki z niej uzyskiwane mają znaczący wpływ na wynik techniczny ubezpieczyciela. Rola budżetowania będzie tu również duża, gdyż zawierać ono będzie wszelkie plany dotyczące skutków finansowych tych produktów i to zarówno tych formalnie sprzedawanych przy udziale paru instytucji finansowych,

tak jak produkty bankassurance, jak i tych nieformalnie sprzedawanych (jako produkty łączone), gdy pośrednik ubezpieczeniowy dociera do klienta, dzięki informacjom pozyskanym przez inną instytucję finansową, np. fundusz emerytalny.

Zakład ubezpieczeń obniża dzięki bankassurance koszty akwizycji, korzysta z już zorganizowanej sieci placówek sprzedaży bez konieczności dodatkowych wydatków. Może również lokować na kontach bankowego partnera swoje rezerwy finansowe. Korzyści te powodują, iż szacuje się, że produkty bankowo-ubezpieczeniowe będą stanowiły w Polsce, za parę lat ponad połowę rynku ubezpieczeniowego.

W planach dotyczących produktów łączonych można zastosować dwie metody:

1) szacowanie planowanej składki i kosztów odnosi się tylko do zakładu ubezpieczeń, czyli wykazuje się oczywiście mniejsze koszty, ale jednocześnie nie widać korzyści, jakie czerpie druga strona, np. bank, który może dzięki temu rozwinąć swoją sprzedaż,

2) szacuje się przychody i koszty dla obu instytucji finansowych ujmując jednocześnie wszystkie korzyści, ale również i wszystkie koszty. Metoda ta jest bardziej polecana przy zarządzaniu strategicznym, gdy istnieją powiązania kapitałowe między tymi podmiotami, gdyż nadrzędnym celem jest tu zaspokojenie oczekiwań właściciela.

Trzecim celem strategicznego zarządzania kosztami ubezpieczyciela jest umiejętna ocena konieczności i sposobu redukcji kosztów, w szczególności w perspektywie długookresowej. Jak zostało to już wcześniej zasygnalizowane, chodzi o to, aby redukcję kosztów planować w sposób przemyślany, a jej skutki ujmować w planach wieloletnich. Budżetowanie, które w tym obszarze dotyczy praktycznie całości działalności zakładów ubezpieczeń można jednak przedstawić w formie pewnych projektów redukcji kosztów. Szacowanie skutków takiego projektu jest jednym z trudniejszych zadań w procesie budżetowania, gdyż wiele z nich bardzo trudno jest przewidzieć, a tym bardziej oszacować. Pozycją kosztów, z którymi polskie zakłady ubezpieczeń mają największy problem to koszty administracyjne, które są jednocześnie najczęstszym źródłem redukcji. Przykład planu redukcji kosztów administracyjnych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przykład 5-letniego planu redukcji kosztów administracyjnych w zakładzie ubezpieczeń X

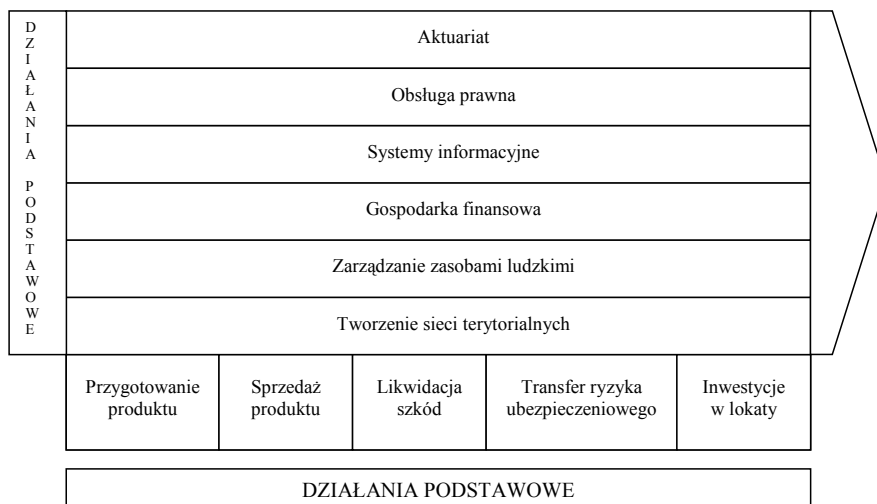
Pozycja kosztów	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015
Koszty druków					
Koszty materiałów o charakterze marketingowym					
Usługi bankowe					
Usługi audytorskie					
Tłumaczenia					
Koszty atestów i ekspertyz					
Zewnętrzne usługi prawne					
Pozostałe usługi obce					
Wynagrodzenia					
Ubezpieczenia samochodów					
Odpisy na PFRON					

Pozycja kosztów	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015
Koszty dotyczące windykacji składkowych					
Amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych					
Zużycie materiałów pędnych					
Zużycie energii elektrycznej, CO, wody					
Pozostałe materiały					
Usługi najmu i dzierżawy					
Usługi remontowe i konserwacje obiektów budowlanych					
Pogwarancyjne usługi serwisowe oraz konserwacja sprzętu komputerowego					
Usługi ochrony, utrzymania biura					
Usługi transportowe					
Usługi telekomunikacyjne					
Koszty najmu sprzętu komputerowego (leasing operacyjny)					
Usługi informatyczne					
Usługi pocztowe, kurierskie					
Zewnętrzne usługi prawne,					
Wynagrodzenia plus narzuty					
Koszty szkolenia					
Koszty podróży służbowych					
Podatki					
Ubezpieczenia osobowe i rzeczowe					
Koszty BHP					
Fundusz reprezentacyjny					
Koszty reklamy					
Pozostałe					

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 1 została przedstawiona propozycja planu redukcji kosztów administracyjnych na okres pięciu lat, gdzie przy każdej z pozycji kosztów należy zaplanować jej wysokość na dany rok. Oczywiście trzeba pamiętać o tym, że nie można wdrażać takiego planu bez szerszej analizy innych czynników, które mogą wpłynąć na zwiększenie niektórych pozycji kosztów.

Ostatnim z celów strategicznego zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń jest wykorzystanie zarządczych sposobów kalkulacji kosztów na potrzeby zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń. Tu budżetowanie będzie obejmować najważniejsze obszary kreowania wartości dla właścicieli, które można przedstawić za pomocą łańcucha wartości, co prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Łańcuch wartości w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie działania przedstawione na rysunku 2 są kosztotwórcze, a jednocześnie wpływają na wartość ubezpieczyciela. Strategiczne zarządzanie kosztami powinno zatem skupiać się na próbie znalezienia pewnego optymalnego poziomu kosztów, który pozwala na maksymalizację wartości zakładu ubezpieczeń w wymienionych powyżej obszarach. Budżety tworzone dla tych obszarów w pewnym stopniu będą pokrywać się z tymi, które powinny być przygotowane na potrzeby realizacji trzech wcześniejszych celów.

4. Podsumowanie

Rynek ubezpieczeniowy wraz z innymi rynkami usług finansowych staje się częścią koncepcji, której celem jest stworzenie „supermarketu” finansowego, w którym klient może szybko i sprawnie nabyć różnego rodzaju produkty finansowe. Ten trend szalenie dynamicznie się rozwija. Zapewne doprowadzi to do zmiany stylu zarządzania ubezpieczycielem oraz konieczności dostosowania do tego instrumentów wspomagających ten proces, którym jest między innymi budżetowanie.

Podsumowując wcześniejsze rozważania zawarte w niniejszym artykule można pogrupować obszary budżetowania powiązane ze strategicznym zarządzaniem kosztami w zakładzie ubezpieczeń, na:

- budżetowanie kapitałów w sferze inwestycji,
- budżetowanie kapitałów w sferze finansowej,
- budżetowanie przychodów i kosztów produktów łączonych,
- budżetowanie projektów redukcji kosztów,
- budżetowanie kosztów dla obszarów kreowania wartości ubezpieczyciela.

Budżetowanie, mimo że ma charakter długookresowy, nie jest jednak budżetowaniem strategicznym, którego główną cechą jest ujmowanie pewnych wielkości w sposób ogólny. Wyszczególnione obszary budżetowania wymagają bowiem szczegółowych planów oraz dokładnych opracowań.

Literatura

1. Bek-Gaik, B., *Budżetowanie kapitałowe*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G. K. Świdorska, Difin, Warszawa 2003.
2. *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
3. Kaplan, R. S., R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
4. Karmańska, A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
5. *Podstawy ubezpieczeń*, t. III – Przedsiębiorstwo, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.
6. *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
7. Wierzbička, E., *Kierunki ewolucji bancassurance*, „Studia Ubezpieczeniowe, Zeszyty Naukowe”. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2009, nr 127.
8. *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, pod red. J. Handschke, AE Poznań 2006.

Małgorzata Ciecziura

Uniwersytet Szczeciński

Istota zarządzania procesowego a wartość firmy i wartość przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** W dobie globalizacji wzrasta znaczenie walorów niematerialnych i prawnych w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Pojawia się również konieczność poszukiwania adekwatnych sposobów zarządzania organizacją i procesami w niej zachodzącymi. Szczególnie istotne staje się przyjęcie odpowiedniego sposobu zarządzania wartością firmy, która reprezentuje niematerialne, trudno mierzalne składniki majątku jednostki gospodarczej. W artykule została przedstawiona idea zarządzania procesowego jako odpowiedniego systemu dla realizowania celu działalności przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja jego wartości. Jako jeden z procesów zaproponowano zarządzanie wartością firmy, co ma wspomagać tworzenie sprawnego systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie, będącego w centrum zainteresowania zarządzania procesowego. Ukazano powiązania między zarządzaniem procesowym, wartością firmy i wartością przedsiębiorstwa. Przedstawiono rolę wartości firmy w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. W kontekście prezentowanych w artykule rozważań zwrócono również uwagę na konieczność rozróżnienia i usystematyzowania pojęć „wartość firmy” i „wartość przedsiębiorstwa”, które w literaturze przedmiotu są często utożsamiane, co powoduje chaos terminologiczny.*

1. Wprowadzenie

Jedną z kluczowych kwestii, z jaką borykają się przedsiębiorstwa od początku XX wieku do chwili obecnej jest potrzeba pomnażania swojej wartości. Obecnie wzrost wartości przedsiębiorstwa jest określany jako jeden z głównych i priorytetowych celów ich działalności¹. Bardzo pomocny w osiąganiu przez podmioty gospodarcze wymienionego celu jest proces globalizacyjny². Czynnikiem podstawowym i decydującym w tym

¹ Por. E. Nowak, *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003, s. 249.

² Globalizacja prowadzi do zmian w społeczeństwach i gospodarce światowej, które wynikają z gwałtownego wzrostu międzynarodowej wymiany handlowej i kulturowej. Następuje zwiększenie wymiany informacyjnej, przyspieszenie i spadek cen transportu, a także wzrost handlu międzynarodowego oraz inwestycji zagranicznych spowodowanych znoszeniem barier oraz rosnących współzależności między państwami. W wymiarze gospodarczym globalizacja doprowadziła do zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami przy silnej konkurencji rynkowej. Powstało pojęcie „przedsiębiorstwa bez granic”, co jest efektem łączenia się przedsiębiorstw na skalę światową.

procesie jest swoboda przepływu kapitału, która z kolei prowadzi do wzrostu złożoności powiązań handlowych, kapitałowych i organizacyjnych podmiotów gospodarczych³. Specyficznym towarem staje się więc przedsiębiorstwo⁴.

Przyjęcie przez przedsiębiorstwo celu jakim jest zwiększanie własnej wartości, przy nieustannych zmianach otoczenia wiąże się z określeniem odpowiedniego systemu zarządzania. Sukces w tym względzie może być zdeterminowany obraniem właściwej filozofii biznesu. Potencjał tkwiący w przedsiębiorstwie musi być bowiem odpowiednio zarządzany. Wydaje się, że dla maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa niezbędne jest przyjęcie przez organizację filozofii zarządzania procesowego. Jednym z istotnych procesów będących wynikiem połączeń przedsiębiorstw może być zarządzanie specyficzną kategorią ekonomiczną jaką jest wartość firmy. Celem artykułu jest przedstawienie związku między zarządzaniem procesowym, wartością firmy i wartością przedsiębiorstwa oraz przedstawienie znaczenia wartości firmy w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.

2. Istota zarządzania procesowego

Każda organizacja jest zbiorem procesów wzajemnie się przenikających. Ukierunkowanie zarządzania przedsiębiorstwem na procesy wymaga kompleksowego myślenia o procesach jako czynnościach, które są ze sobą w różny sposób powiązane⁵. Jest to niezmiernie ważne dla sprawnego budowania i efektywnego funkcjonowania nowoczesnego systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. Zarządzanie procesowe zakłada odejście od hierarchicznych, pionowych struktur funkcjonalnych i ukierunkowanie organizacji na poziome struktury procesowe. Technicznie może to powodować konieczność zmiany struktury organizacyjnej, co z kolei zdaje się być zdeterminowane przeorientowaniem świadomości kadr zarządzających na temat systemu zarządzania jednostką gospodarczą i stawianych jej celów. Proces gospodarczy, będący w centrum zarządzania procesowego, jest „ciągim czynności celowo zaprojektowanych, regularnie po sobie następujących i pozostających między sobą w związku przyczynowym⁶.” Pojedyncze działanie nie tworzy wartości. Wartość powstaje (może powstać) na skutek połączenia pojedynczych działań w proces. Istotą i podstawą zarządzania procesowego jest zatem spojrzenie na organizację jak na sieć wzajemnie powiązanych procesów organizacyjnych⁷.

³ Por. R. Ignatowski, *Przewodnik po konsolidacji sprawozdań finansowych*, ODDK, Gdańsk 2003, s. 21.

⁴ Z rachunkowego punktu widzenia, na skutek zaistnienia transakcji kupna-sprzedaży przedsiębiorstw dochodzi bardzo często do ujawnienia w sprawozdaniu finansowym kupującego specyficznej kategorii ekonomicznej nazywanej przez rachunkowość „wartością firmy” (ang. *Goodwill*). Wartość firmy zostanie scharakteryzowana w dalszej części opracowania.

⁵ Por. A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe*, w: *Podstawy i metody zarządzania*, red. E. Weiss, Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 222.

⁶ S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 44.

⁷ Por. A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 19.

3. Wartość firmy a wartość przedsiębiorstwa

Nabyta wartość firmy jest skutkiem współczesnych procesów gospodarczych, w których towarem jest przedsiębiorstwo. Odzwierciedla ona dodatnią różnicę między ceną zapłaconą przez nabywającego za jednostkę gospodarczą, a wartością godziwą przejętych aktywów pomniejszoną o zobowiązania⁸. Nabyta wartość firmy jest ujawniana w księgach nabywcy przedsiębiorstwa, podlega rozliczaniu i jest uznawana dla celów zewnętrznej sprawozdawczości jako element wartości niematerialnych i prawnych.

Z ekonomicznego punktu widzenia wartość firmy reprezentuje ponadprzeciętne zdolności danego podmiotu gospodarczego do generowania zysków wynikające z działania różnego rodzaju miar niematerialnych i niefinansowych, między innymi takich jak: przedsiębiorczość kadry zarządzającej, wykwalifikowani pracownicy, strategiczne położenie jednostki, dobre kontakty z klientami czy sprawny system informacyjny. W dobie globalizacji i umiędzynaradawiania gospodarek, siły i konkurencyjności, a co się z tym łączy ponadprzeciętnych możliwości jednostek gospodarczych zaczęto upatrywać głównie w wartościach niematerialnych, które w przeważającej mierze reprezentuje wartość firmy.

Wartość firmy będąca nadwyżką powiązanych ze sobą aktywów ponad sumę ich indywidualnych wartości jest często czynnikiem, który determinuje podjęcie decyzji o działaniach inwestycyjnych. Charakterystyczne dla nabytej wartości firmy jest również to, że posiada ona cechy wartości komercyjnej, nie jest samodzielny aktywem, takim jak gotówka czy zapasy materiałów, nie może istnieć bez przedsiębiorstwa, można ją kupić jedynie z całym majątkiem danego przedsiębiorstwa.

W kontekście przedstawionych rozważań trzeba jednoznacznie rozdzielić pojęcie „wartości firmy” od „wartości przedsiębiorstwa.” W literaturze przedmiotu często dochodzi do utożsamiania tych pojęć i stosowania ich zamiennie, tzn. dla określenia wartości przedsiębiorstwa używa się sformułowania wartość firmy.

Wartość przedsiębiorstwa, przy założeniu zaistnienia transakcji kupna-sprzedaży jednostki, jest ceną jaką kupujący chce zapłacić sprzedającemu za dany podmiot gospodarczy. Jest to jego wartość rynkowa. Natomiast wartość firmy, jest istotnym składnikiem przedsiębiorstwa, który znacznie podnosi siłę jego oddziaływania na otoczenie. Jak wspomniano, posiadanie wartości firmy świadczy o ponadprzeciętnych zdolnościach jednostki do tworzenia zysku i pomnażania zainwestowanego kapitału, co w praktyce podwyższa wartość przedsiębiorstwa. Tak więc, wartość firmy i wartość przedsiębiorstwa są pojęciami jakościowo odmiennymi, które powinny być odpowiednio interpretowane, aby nie powstawał chaos terminologiczny. Utożsamianie wartości firmy z wartością przedsiębiorstwa może być wynikiem nieznamomości istoty kategorii jaką jest „wartość firmy” bądź błędnego, acz powszechnego interpretowania słowa „firma” jako „przedsiębiorstwo”⁹.

⁸ Nabyta wartość firmy odpowiada zapłacie dokonanej przez kupującego w zamian za oczekiwane przyszłe korzyści ekonomiczne związane z wykorzystaniem zasobów (materialnych i niematerialnych) nabywanej jednostki gospodarczej.

⁹ Zgodnie z regulacjami Kodeksu Cywilnego, firma to imię i nazwisko osoby fizycznej (do firmy osoby fizycznej może być dołączony pseudonim lub inne określenie), jak również nazwa osoby prawnej prowadzących przedsiębiorstwo. Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa sama firma nie może być sprzedana, pozostaje

4. Znaczenie wartości firmy w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa

Patrząc na kwestię zakupu jednostki gospodarczej z punktu widzenia inwestora, najbardziej istotne jest to, jakie zyski i przepływy gotówkowe nabywane przedsiębiorstwo jest w stanie wygenerować w najbliższej przyszłości¹⁰. Od tego jest uzależniona cena, jaką jest gotów zapłacić kupujący¹¹. Spojrzenie na wartość przedsiębiorstwa bardzo się zmieniło na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Jak podkreślano, siły i konkurencyjności, a co za tym idzie ponadprzeciętnych możliwości jednostek gospodarczych zaczęto upatrywać głównie w wartościach niematerialnych. Niestety wielu z nich nie można w prosty sposób wycenić i indywidualnie wykazać w sprawozdaniu finansowym, nie widać ich więc w wartości bilansowej, tym samym wartość księgowa podmiotu gospodarczego w wielu przypadkach w znacznej mierze różni się od wartości rynkowej. Wszystkie wartości niematerialne i prawne, które przyczyniają się do zwiększenia siły oddziaływania danego przedsiębiorstwa na otoczenie rynkowe, nie dające się w prosty sposób przypisać do poszczególnych aktywów w bilansie, zawiera w sobie kategoria jaką jest wartość firmy. Dlatego też, wartość firmy w praktyce może znacznie podwyższyć wartość przedsiębiorstwa, gdyż jest jego częścią, chociaż nie zawsze wyodrębnioną¹². O wartości jednostki gospodarczej nie stanowią przecież jej mury, maszyny i inne składniki rzeczowe. Decydujące znaczenie ma to, czego nie da się dotknąć i w prosty sposób wycenić: umiejętności zarządu, wykwalifikowana kadra pracownicza, innowacyjność, relacje z klientami, umiejętność wykorzystania nadarżających się okazji, opinia na rynku itp.

Biorąc powyższe pod uwagę, można założyć, że wartość firmy stanowi jedno z najważniejszych źródeł kreowania wartości przedsiębiorstwa. Ponieważ przedsiębiorstwo jest obecnie przedmiotem obrotu na rynku, to rozległa wiedza na temat wartości firmy jest niezbędna z punktu widzenia transakcji kupna – sprzedaży jednostki gospodarczej. Przy założeniu, że jednym z podstawowych celów działalności przedsiębiorstwa jest dążenie do wzrostu jego wartości, konieczne staje się kompleksowe zarządzanie składnikiem majątku jakim jest goodwill¹³.

ona przy przedsiębiorcy, bez względu na to co się dzieje z jego przedsiębiorstwem. Przedsiębiorca może jednak upoważnić innego przedsiębiorcę do korzystania ze swej firmy, pod warunkiem, że nie będzie to wprowadzało w błąd. Konkludując, można stwierdzić, że firma jest jedynie nazwą przedsiębiorstwa, przy czym należy zauważyć, że z firmą może być związana pewna część wartości, którą reprezentuje przedsiębiorstwo jako całość (z reguły jest to jednak niewielka część). Rozróżnianie pojęć „wartość firmy” i „wartość przedsiębiorstwa” potwierdza definicja wartości przedsiębiorstwa zawarta w słowniku ekonomicznym przedsiębiorcy: „W warunkach gospodarki rynkowej pojawia się na rynku kapitałowym szczególnie towar, jakim jest przedsiębiorstwo. Wymaga to dokonywania jego wyceny i ustalania wartości. Wartość przedsiębiorstwa nie może być utożsamiana z wartością jego majątku (...). Wartość przedsiębiorstwa to suma jego majątku oraz zdolności tego majątku do przynoszenia zysku. Drugi z wymienionych składników określany jest mianem reputacji lub goodwill.” Por. Z. Dowgiałło, *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2000.

¹⁰ Por. T. Dudycz *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, wydanie drugie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2002, s. 36.

¹¹ Pojawia się wtedy konieczność ustalenia, przy pomocy określonych metod wyceny, wartości przedsiębiorstwa, ponieważ miarą siły każdego podmiotu gospodarczego jest jego wartość wyrażona w jednostkach pieniężnych.

¹² Por. Z. Waškowski, *Wycena wartości firmy – metody i zastosowanie*, „Świat Marketingu” 2005 [online], strona internetowa: <http://www.swiatmarketingu.pl>.

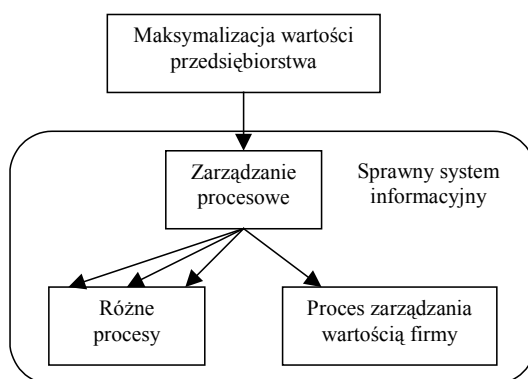
¹³ Por. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 18.

5. Powiązania między zarządzaniem procesowym a wartością firmy i wartością przedsiębiorstwa

Jak podkreślano, orientacja procesowa nakazuje kompleksowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach¹⁴. Przechodzenie przedsiębiorstw z hierarchicznego systemu funkcjonalnego na poziomy system procesowy jest związane ze zmianą poglądów na temat celów działalności przedsiębiorstw. Jak zauważono we wstępie, obecnie jednym z głównych celów działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości. Zmianę systemu zarządzania i sposobu myślenia na temat celów działalności przedsiębiorstwa warunkuje wiele czynników, można do nich zaliczyć: procesy globalizacyjne, rozwój technologii informatycznej, konieczność dbania o ochronę środowiska, wyodrębnienie kapitału intelektualnego i wykorzystanie potencjału w nim zawartego, przeniesienie środka ciężkości w budowaniu wartości przedsiębiorstwa z zasobów materialnych na zasoby niematerialne.

Mając na uwadze temat rozważań zawartych w niniejszym artykule, trzeba podkreślić, że procesy wyodrębniane w przedsiębiorstwie na potrzeby zarządzania dotyczą zarówno elementów materialnych jak i niematerialnych przedsiębiorstwa. Procesy o charakterze niematerialnym dotyczą w głównej mierze systemu informacyjnego przedsiębiorstwa i mają miejsce we wszystkich obszarach jego funkcjonowania. Jest to istotne z punktu widzenia powiązań między zarządzaniem procesowym, wartością firmy (rozumianą jako goodwill) i wartością przedsiębiorstwa. Częścią wspólną jest tu właśnie budowanie sprawnego systemu informacyjnego, który w dużej mierze bazuje na zarządzaniu elementami niematerialnymi. Zarządzanie procesowe sprzyja zarówno realizacji celu przedsiębiorstwa jakim jest maksymalizacja jego wartości, jak również budowaniu wartości firmy, a ta z kolei jak starano się wykazać, przyczynia się do podnoszenia wartości przedsiębiorstwa. Powiązania między zarządzaniem procesowym, wartością firmy i wartością przedsiębiorstwa przedstawia schemat.

Schemat. Powiązania między zarządzaniem procesowym, wartością firmy i wartością przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

¹⁴ Por. A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit.

Jest rzeczą oczywistą, że w każdym przedsiębiorstwie mogą być wyodrębnione inne procesy istotne z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa. Istnieje wiele różnych schematów klasyfikujących procesy możliwe do zidentyfikowania w przedsiębiorstwie. Klasyfikacje te są mniej lub bardziej szczegółowe. Jedną z najbardziej wyczerpujących klasyfikacji procesów stworzono w Amerykańskim Centrum Badań nad Produktiwnością i Jakością. Zgodnie z przywołaną klasyfikacją wyodrębniono procesy dotyczące kilkunastu obszarów działalności przedsiębiorstwa: badanie rynku, budowanie wizji i strategii, projektowanie wyrobów i usług, produkcja i dostarczanie produktu na rynek, fakturowanie i obsługa posprzedażna, rozwijanie i zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie informacją, zarządzanie zasobami finansowymi i rzeczowymi, realizacja programów ekologicznych, zarządzanie relacjami z otoczeniem, zarządzanie zmianami i doskonalenie organizacji¹⁵.

Być może celowe byłoby wydzielenie w przedsiębiorstwach jeszcze jednego procesu, dotyczącego zarządzania wartością firmy, czyli zarządzania zasobami niematerialnymi, które stanowią istotny element budowania przewagi konkurencyjnej i kreowania wizerunku jednostki gospodarczej. Zarządzanie procesowe jest systemem elastycznym, który powinien być dostosowany do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Orientację procesową cechuje więc możliwość wprowadzania ciągłych zmian. Podobnie wartość firmy, zmienia się wraz ze zmianą środowiska, które je tworzy. Objęcie procesem zarządzania wartości firmy i permanentne monitorowanie tej kategorii ekonomicznej z pewnością będzie wspomagało kreowanie pozytywnego wizerunku jednostki gospodarczej i budowanie sprawnego systemu informacyjnego.

6. Zakończenie

Upowszechnienie koncepcji zarządzania przez wartość powoduje, że głównym celem działalności wielu przedsiębiorstw jest maksymalizacja ich wartości, w czym odpowiednie podejście do wartości firmy ma niebagatelne znaczenie. Zestawiając ten fakt z upowszechnianiem w ostatnich latach podejścia procesowego do zarządzania organizacją, można wnioskować, że do istotnych procesów mających miejsce w przedsiębiorstwie należy dołączyć proces związany z zarządzaniem wartością firmy. Wydaje się, że jest to wymóg czasu i efekt dostosowywania się do turbulentnych zmian otoczenia.

Literatura

1. Bitkowska, A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
2. Bitkowska, A., *Zarządzanie procesowe*, w: *Podstawy i metody zarządzania*, red. E. Weiss, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
3. Dowgiałło, Z., *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1998.

¹⁵ Por. R. Piechota, *Projektowanie rachunku kosztów działań*, Difin, Warszawa 2005, s. 73-76.

4. Dudycz, T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, wydanie drugie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2002.
5. Ignatowski, R., *Przewodnik po konsolidacji sprawozdań finansowych*, ODDK, Gdańsk 2003.
6. Kamela-Sowińska, A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
7. Marcinkowska, M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
8. Nita, B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Nowak, E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
10. Piechota, R., *Projektowanie rachunku kosztów działań*, Difin, Warszawa 2005.
11. *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
12. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, (Dz. U. z 1964 r. Nr. 16 poz. 93 z późniejszymi zmianami).
13. Waśkowski, Z., *Wycena wartości firmy – metody i zastosowanie*, „Świat Marketingu” [online], strona internetowa: <http://www.swiatmarketingu.pl>, 2005.

Iwona Cieślak

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Audyt personalny jako narzędzie aktywnej polityki zarządzania ryzykiem kapitału ludzkiego

***Streszczenie.** Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z systematyczną analizą, pomiarem i oceną procesu tworzenia wartości. Zarządzanie, to również monitorowanie i zmniejszanie możliwych zagrożeń poprzez szacowanie lub estymacje wartości ryzyka. Konsekwencją tego powinno być opracowanie systemu zapobiegania lub zmniejszenia ryzyka. Nie istnieje uniwersalny zbiór obszarów ryzyka. Ich rozpoznanie zawsze zależy będzie od wiedzy audytora, znajomości celów, działań, struktury danej jednostki, zakresów odpowiedzialności pracowników oraz ich intuicji. Istotna jest świadomość, że efektywne zarządzanie ryzykiem jest jednym z podstawowych elementów skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej.*

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa wykorzystują wszystkie dostępne sposoby, by utrzymać i wzmocnić swoją konkurencyjność. Jednym z takich sposobów jest właściwe spożytkowanie potencjału zatrudnionych, który odpowiednio ukierunkowany, zapewnia znacznie lepsze rezultaty ekonomiczne firmy. W każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość, właściciel i pracodawca chcą, by zatrudnieni ludzie pomogli mu osiągać określone cele biznesowe. Stara się zapewnić wymagane przepisami prawa warunki zatrudnienia i pracy, a jednocześnie oczekuje, by osoby kierujące pracownikami zarządzały kapitałem ludzkim tak, aby umiejętności i możliwości zatrudnionych były efektywnie wykorzystane. Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z systematyczną analizą, pomiarem i oceną procesu tworzenia wartości. Zarządzanie to również monitorowanie i zmniejszanie możliwych zagrożeń poprzez szacowanie lub estymacje wartości ryzyka. Konsekwencją czego powinno być opracowanie systemu zapobiegania lub zmniejszenia ryzyka. Nie istnieje uniwersalny zbiór obszarów ryzyka. Ich rozpoznanie zawsze zależy będzie od wiedzy audytora, znajomości celów, działań, struktury danej jednostki, zakresów odpowiedzialności pracowników oraz jego intuicji. Istotna jest świadomość, że efektywne zarządzanie ryzykiem jest jednym z podsta-

wowych elementów skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej. Transakcje biznesowe zawsze obciążone są dużym ryzykiem, co stanowi istotne zagrożenie dla działalności firmy. Dzięki profesjonalnym analizom można je wiarygodnie oszacować, a to z kolei umożliwia przyjęcie odpowiedniej polityki rozwoju firmy. Coraz więcej przedsiębiorstw korzysta z usług specjalistów potrafiących zlokalizować obszary zagrożenia w relacjach biznesowych, wynikające choćby z sytuacji materialnej danej firmy, sposobu prowadzenia przez nią interesów, kultury biznesu, ustawodawstwa czy sytuacji politycznej kraju, w którym prowadzi ona swoją działalność.

2. Ryzyko personalne

Termin ryzyko wywodzi się z języka włoskiego, gdzie oznacza przede wszystkim przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany albo niepewny lub możliwość, że coś się uda albo nie uda¹, czy też inaczej jako stan, w którym rezultat osiągnięty w przyszłości jest nieznany, ale można zidentyfikować jego przyszłe alternatywy, przy założeniu, że szanse wystąpienia możliwych alternatyw są znane².

Ryzyko jest związane z wszelką działalnością ludzką i wszelkimi formami egzystencji. W języku potocznym oznacza jakąś miarę lub ocenę zagrożenia czy niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń od nas niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji. Najogólniej, ryzyko jest wskaźnikiem stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do niekorzystnych zdarzeń.

Problematyka ryzyka personalnego jest coraz częściej postrzegana jako ważny aspekt zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Ryzyko personalne jest związane przede wszystkim z kapitałem ludzkim, którym zarządzają pracodawcy nie będąc jego właścicielami. Mogą nim jedynie dysponować, w celu prowadzenia działalności mającej przynieść dochód. Jest on jedyną wartością, której nie można kupić, a jedynie wypożyczyć. Kapitałem, którego pracodawcy nie są właścicielami, a w związku z tym nie są do końca pewni czy przysporzy on im korzyści i pomoże osiągnąć sukces. Ten sukces przede wszystkim zależy od umiejętnego określania ryzyka i jego ograniczania, czy też zminimalizowania w procesie realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa.

Celem zarządzania ryzykiem jest jego ograniczanie oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami. Kluczowym elementem procesu zarządzania ryzykiem jest jego rozpoznanie, identyfikacja oraz zdefiniowanie ryzyk, które wiążą się z rozważanym zadaniem audytowym. Ich prawidłowe rozpoznanie jest o tyle istotne, że umożliwia decydującym podjęcie działań mających na celu ich minimalizację lub zabezpieczenie się przed nimi.

Ryzyko personalne można wiązać z ilością i jakością zasobów ludzkich w organizacji. Jednym z aspektów zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie takiej ich liczby oraz jakości (doświadczenia, szybkości uczenia się), aby organizacja mogła swobodnie reagować i dostosowywać się do zmian w otoczeniu. Innowacyjność firmy

¹ *Leksykon finansów*, red. M. Biegański, A. Janc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 9.

² *Ibidem*, s. 266.

w dużym stopniu zależy od innowacyjności i zdolności rozwoju zasobów ludzkich. Sztuka zarządzania kapitałem ludzkim kieruje się więc w stronę rozwoju kompetencji posiadanych zasobów, ich kreatywności i wewnętrznej motywacji do pracy. Chcąc minimalizować ryzyko działalności firmy należy pamiętać o bezpieczeństwie informacji posiadanych przez pracowników. Informacje o kliencie, produkcie czy konkurencji mogą wypłynąć na rynek wraz z zasobem ludzkim, przyczyniając się tym samym do osłabienia pozycji organizacji na rynku. Inny aspekt bezpieczeństwa osobowego to ryzyko błędu ludzkiego. Zapewnienie odpowiednich zasobów ludzkich, kreatywnych, zdolnych do ciągłego doskonalenia się i dopasowanych do struktury organizacyjnej to proces długotrwały, ale też jedyny by można było sprostać wymaganiom gospodarki globalnej. Podsumowując, powyższe ryzyko związane z zasobami ludzkimi w organizacji można podzielić na³:

- ryzyko ilości zasobów potrzebnych organizacji,
- ryzyko niewykorzystania potencjału ludzkiego w organizacji,
- ryzyko braku odpowiednich zasobów w organizacji,
- ryzyko bezpieczeństwa informacji posiadanych przez pracowników,
- ryzyko „błędu ludzkiego”.

Zarządzanie ryzykiem personalnym jak wykazuje A. Lipka jest procesem określania, pomiaru oraz controllingu ryzyka personalnego umożliwiającym jego ograniczenie i/lub zabezpieczenie się przed jego implikacjami (minimalizowanie negatywnych skutków podejmowanych działań personalnych oraz maksymalizowanie pozytywnych rezultatów zdarzeń niepomyślnych, czyli pozytywnego wykorzystania efektu „gry ryzykiem”)⁴.

3. Audyt jako narzędzie zarządzania ryzykiem personalnym

Audyt wewnętrzny jest uznanym narzędziem zarządzania ryzykiem. Zgodnie z literaturą przedmiotu, obejmuje niezależne, obiektywne działania o charakterze zapewniającym i doradczym, zaprojektowane w celu przysporzenia dodatkowej wartości i usprawnienia zarządzania organizacją. Wspomaga organizację w osiąganiu jej celów poprzez wprowadzenie systematycznego, zdyscyplinowanego podejścia do oceny i poprawy skuteczności w zakresie procesów zarządzania i kontroli organizacją. Audyt wewnętrzny można traktować jako narzędzie zarządzania ryzykiem, które służy do uzyskania racjonalnego zapewnienia, że postawione przed organizacją cele są realizowane.

Odnosząc się do powyższego należy uznać, iż audyt personalny jest to proces usystematyzowanego, niezależnego oraz metodycznego badania i oceny zasobów ludzkich firmy, jak również systemu zarządzania tymi zasobami, który ma na celu

³ G. Kierner, *Bezpieczeństwo osobowe*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiedzki, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 160.

⁴ A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 163.

monitorowanie zgodności ich stanu z odpowiednimi standardami⁵. Jest to narzędzie usprawniania praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi firmy, które są kluczowym czynnikiem jej sukcesu. Jego celem jest usystematyzowanie i uporządkowanie podstawowych zasad regulujących przebieg pracy w organizacji, jak również sprawdzenie, czy stosowane procedury i regulaminy są zgodne z obowiązującym prawem, a w szczególności z prawem pracy oraz polepszenie jakości pracy działu kadr.

Przedmiotem audytu są zasoby oraz procesy wchodzące w skład szeroko rozumianych zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Należy przez to rozumieć szczegółową analizę charakteru i zakresu działań związanych z pracą ludzi w organizacji, wynikających zarówno z indywidualnych, jak i zbiorowych stosunków pracy.

Celem przeprowadzenia audytu personalnego jest uzyskanie racjonalnej pewności, że cele zarządzania zasobami ludzkimi zostały osiągnięte. Konieczna jest więc wiedza na temat obecnego stanu procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz identyfikacja rozbieżności pomiędzy stanem obecnym danego procesu a stanem pożądanym z punktu widzenia strategii firmy, oraz optymalizacji procesów zarządzania. Dlatego też niezwykle istotnym jest poprawne określenie stanu pożądanego poszczególnych procesów, który powinien wynikać z celów strategicznych firmy, tak aby każdy z procesów zarządzania zasobami ludzkimi w jak największym stopniu przyczyniał się do realizacji strategii biznesowej firmy.

W ramach audytu personalnego wyróżnia się dwa główne kierunki, których realizacja powinna odbywać się równolegle. Są nimi audyt personelu oraz audyt systemu zarządzania zasobami ludzkimi⁶. W pierwszym przypadku badaniem objęty jest stan i struktura zatrudnienia oraz efektywność i koszty wynikające z funkcjonowania pracowników w organizacji. Istotny z tego punktu widzenia jest właściwy dobór mierników. Pomiar kapitału ludzkiego może być dokonany zarówno w systemie wartościowym jak i jakościowym.

Mierniki kapitału ludzkiego dzielą się na trzy podstawowe grupy według kryterium jakim jest rozróżnienie między zasobem, a strumieniem⁷. Zasobom odpowiada stan kapitału ludzkiego w danym czasie a strumienie reprezentowane są przez inwestycje i efekty:

- mierniki służące do oceny zasobu kapitału ludzkiego na daną chwilę (stock),
- mierniki typu „input”, służące do oceny wielkości dokonywanych inwestycji w kapitał ludzki,
- mierniki typu „output” – służą do oceny efektów inwestycji w kapitał ludzki.

Listę wybranych wskaźników na poziomie organizacji według trzech grup przedstawiają tabele 1, 2, 3:

⁵ E. J. Saunders, *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002, s. 227.

⁶ A. Pochtowski, N. Potoczek, *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Absolwent, Łódź 2000, s. 227.

⁷ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 115.

Tabela 1. Mierniki „stock”

Miernik	Sposób obliczania	Jednostka miary
Wskaźnik ruchliwości pracowników	(liczba pracowników zatrudnionych i zwolnionych / liczba pracowników) x 100	%
Wskaźnik fluktuacji	(liczba zwolnionych pracowników/liczba pracowników) x 100	%
Stabilność zatrudnienia	(liczba pracowników o stażu pracy dłuższym od średniego / liczba pracowników) x 100	%
Liczba dni chorobowych na pracownika	Łączna liczba dni chorobowych wykorzystanych przez pracowników / liczba pracowników	dzień

Źródło: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 121.

Tabela 2. Mierniki „input”

Miernik	Sposób obliczania	Jednostka miary
Udział pracowników korzystających z e-learningu w ogólnej liczbie pracowników	(łączna liczba pracowników korzystających z e-learningu / liczba pracowników ogółem) x 100	%
Wskaźnik wewnętrznej ruchliwości pracowniczej	(łączna liczba pracowników, którzy zmienili swoje stanowisko pracy w organizacji / liczba pracowników) x 100L	%
Udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy	(łączne wydatki na szkolenia pracowników / ogólne koszty pracy) x 100	%
Średnie wydatki na szkolenia przypadające na jedną osobę szkoloną	Łączne wydatki na szkolenia pracowników / liczba przeszkolonych pracowników	PLN

Źródło: G. Łukasiewicz, op. cit., s. 122.

Tabela 3. Mierniki „output”

Miernik	Sposób obliczania	Jednostka miary
Rentowność kapitału ludzkiego	(przychody ze sprzedaży – (koszty uzyskania przychodów – koszty pracy)) / koszty pracy	liczba niemianowana
Wartość dodana kapitału ludzkiego	(przychody ze sprzedaży – (koszty uzyskania przychodów – koszty pracy)) / liczba pracowników	PLN
Wskaźnik fluktuacji	liczba zwolnionych pracowników / liczba pracowników x 100	%
Rentowność kosztów pracy	Zysk netto / całkowite koszty pracy	liczba niemianowana

Źródło: G. Łukasiewicz, op. cit., s. 123.

Przytaczając powyższe przykłady mierników należy nadmienić, iż nie można obecnie wykazać jednego modelowego zestawu mierników możliwego do wykorzystania w zadaniach audytowych. Niemniej za kluczowe uznaje się te, które odnoszą się do zasobu tego kapitału.

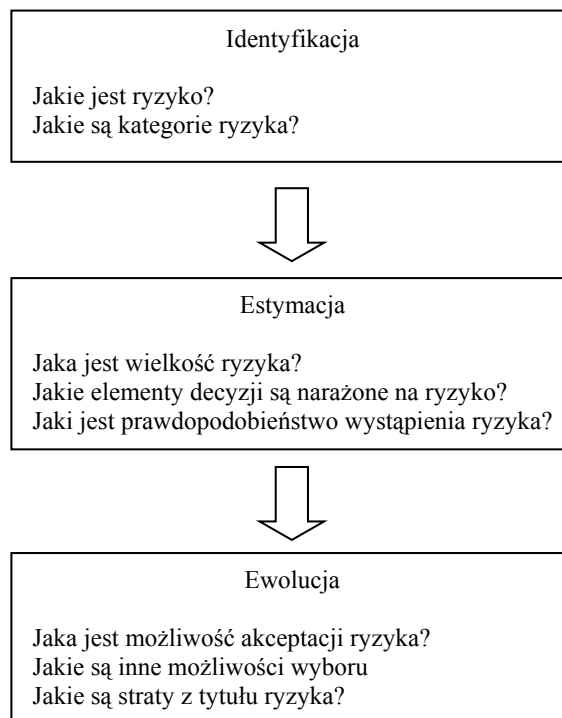
Drugi kierunek audytu personalnego analizuje zarówno instytucjonalny, funkcjonalny, jak i instrumentalny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi. Aspekt funkcjonalny ukazuje, jak w firmie realizowane są podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: planowanie, rekrutacja i derekrutacja personelu, ocenianie pracowników, doskonalenie zatrudnionych, wynagradzanie, kształtowanie warunków i stosunków pracy, zarządzanie efektywnością pracy w ujęciu zarówno ilościowym, jak i jakościowym. Aspekt instytucjonalny obejmuje zagadnienia związane z badaniem struktury organizacyjnej firmy oraz rozmieszczeniem w niej stanowisk i komórek odpowiedzialnych za realizację polityki personalnej przedsiębiorstwa. W tym obszarze analizuje się także podział zadań między kierownikami liniowymi a pracownikami. Aspekt instrumentalny odnosi się do badania metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji. Uzyskane tą drogą informacje pokazują, które obszary operacyjne zarządzania zasobami ludzkimi są realizowane i w jaki sposób oraz w jakim kierunku powinny zmierzać usprawnienia.

Efektom audytu personalnego powinien być plan działań ukierunkowanych na doskonalenie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do celów, zasad i stosowanych procedur. Prace w zakresie audytu personalnego powinny opierać się na ocenie dokonanej przez audytora, dotyczącej ryzyka istotnych błędów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które mają być poddane audytowi. Ocena ryzyka powinna być obecna na każdym etapie pracy audytora poprzedzającym opracowanie sprawozdania z przeprowadzenia audytu. W ramach oceny ryzyka można wyróżnić dwa zasadnicze etapy: identyfikację obszarów ryzyka w ramach funkcji personalnej oraz analizę ryzyka, w wyniku której zostają uszeregowane obszary ryzyka pod względem ich znaczenia dla zarządzania zasobami ludzkimi. Zbierając informacje niezbędne do identyfikacji obszarów ryzyka, audytor powinien brać pod uwagę⁸:

- cele i zadania organizacji w ramach realizowanej polityki personalnej,
- przepisy prawa pracy (i nie tylko), które narzucają rozwiązania w określonych kwestiach,
- wyniki (jeżeli takie są) wcześniej przeprowadzonego audytu personalnego,
- wyniki wcześniej dokonywanych innych ocen adekwatności, efektywności i skuteczności stosowanych narzędzi i metod zarządzania pracownikami,
- wyniki rozmów przeprowadzonych przez audytora z kierownictwem lub innymi pracownikami,
- ankiety i kwestionariusze badające opinie pracowników.

Analiza ryzyka personalnego to przede wszystkim wyróżnienie kategorii ryzyka, czyli faza identyfikacji, estymacja i ocena jego rozwoju.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 40.



Rysunek 1. Etapy analizy ryzyka

Źródło: A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 167.

Zadania audytowe powinny dać możliwość udzielenia odpowiedzi na pięć kluczowych pytań⁹:

- co jest – tj. stwierdzenie stanu istniejącego,
- co powinno być – pytanie o kryteria,
- co z tego wynika – określenie skutku,
- dlaczego tak się stało – przyczyny,
- co należy zrobić – zalecenie.

Zamknięciem zadania audytowego jest przygotowanie i przedstawienie sprawozdania z przeprowadzenia audytu personalnego, którego celem jest dostarczenie obiektywnych informacji i zaleceń stanowiących podstawę do podjęcia właściwych decyzji. Niezależnie od rodzaju prowadzonych badań audytowych warunkiem uczynienia z niego skutecznego instrumentu doskonalenia zarządzania ryzykiem personalnym jest opracowanie i przestrzeganie odpowiedniej procedury audytowania, która powinna uwzględniać przyjęte profesjonalne standardy audytu wewnętrznego oraz specyfikę danej organizacji. Szczegółowa procedura audytu personalnego, jako wymiaru audytu

⁹ K. Winiarska, *Audyty wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa 2008.

wewnętrznego, obejmuje zagadnienia związane z planowaniem audytu w powiązaniu z oceną ryzyka, w ramach którego wyznaczyć należy cel, przedmiot i zakres audytu. Kolejnym etapem procesu audytowego jest przeprowadzenie badań, dokonanie oceny i diagnozy stanu faktycznego w odniesieniu do standardów badania i oceny. W dalszej części procedury powinna nastąpić weryfikacja i interpretacja poczynionych ustaleń oraz komunikowanie wyników audytu zainteresowanym podmiotom, w opracowanym raporcie zawierającym ocenę i element najistotniejszy – rekomendacje. Całą procedurę audytu kończą czynności sprawdzające, czyli ocena wykonania zaleceń wcześniejszych zadań audytowych.

Powodem podjęcia zadań związanych z audytem personalnym jest konieczność nieustannego doskonalenia obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zadań, jakie ma do zrealizowania firma. Audyt personalny powinien więc obejmować zarówno analizę i badanie stanu oraz struktury zatrudnienia, jak również badanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w aspektach funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych. Prace w zakresie audytu personalnego powinny opierać się na ocenie dokonanej przez audytora, dotyczącej ryzyka istotnych błędów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Podstawowym celem audytu personalnego jest ograniczenie ryzyka i podniesienie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Ryzyko jest tutaj rozumiane jako prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub nawet braku działania, którego skutkiem może być powstanie szkody lub też nie osiągnięcie wyznaczonych celów lub nie zrealizowanie postawionych zadań¹⁰.

Sama ocena ryzyka stanowi technikę stosowaną do badania potencjalnych zadań audytu oraz wyboru tych zadań, które są narażone na największe ryzyko. Audyt personalny należy traktować jako narzędzie usprawniania praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi każdej firmy, niezależnie od jej wielkości czy branży, w której działa. Jest to efekt postrzegania kapitału ludzkiego w organizacji jako kluczowego czynnika sukcesu każdej firmy.

4. Zakończenie

Ważnym czynnikiem decydującym o efektywności rynkowej każdego przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki. To właśnie pracownicy stanowią główny potencjał firmy i od ich wiedzy, umiejętności oraz motywacji zależą osiągnięte przez nią wyniki. Umiejętność wykorzystania i kształtowania tego potencjału w istotny sposób wpływa na rezultaty pracy i przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa. Analiza i ocena poziomu kompetencji personelu jest ważnym elementem zarządzania i odpowiada w istocie na pytanie o kondycję firmy. Pozwala na wskazanie możliwości lepszego wykorzystania istniejącego potencjału pracowniczego, oraz kierunków jego kształtowania.

Stosowanie audytu personalnego może przysporzyć wiele korzyści, istotnych nie tylko z punktu widzenia zwiększenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, ale

¹⁰ T. Sapeta, *Audyt personalny w kreowaniu przedsiębiorczości pracownika*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 267.

i całej organizacji. Dostarcza on bowiem wymiernych informacji na temat zadaniowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, wyjaśnia obowiązki i odpowiedzialność zasobów ludzkich w poszczególnych obszarach, łącząc strategię personalną ze strategią firmy. Określa krytyczne problemy zasobów ludzkich i wskazuje właściwą alokację kosztów zasobów ludzkich¹¹. Przedstawione korzyści, które może nieść ze sobą wdrożenie audytu personalnego w organizacji, wskazują na szeroki zakres badań i analiz koniecznych do jego przeprowadzenia, aby w pełni zdiagnozować sytuację zarządzania zasobami ludzkimi. Tak obszerny zakres badawczy, z wykorzystaniem pierwotnych i wtórnych źródeł informacji, stwarza konieczność zastosowania wielu metod i technik badawczych, pozwalających na przedstawienie nie tylko ilościowego, ale także jakościowego obrazu realizacji funkcji personalnej w organizacji.

Podobnie jak przedsiębiorstwo w zmiennym otoczeniu, zmieniać się muszą działy kadr i ich pracownicy (także w sensie dosłownym). Odpowiedzialną i trudną rolę menedżera personalnego jest racjonalne uwzględnianie interesów firmy, jej klientów i pracowników, tak aby w efekcie jego własna praca i praca podwładnych była postrzegana jako wartościowa i pożyteczna. Ten warunek – odpowiedniego postrzegania przez inne podmioty wewnątrz firmy – może być kluczem do późniejszych sukcesów.

Literatura

1. Becker, B. E., M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Bratton, J., J. Gold, *Human Resource Management, Theory and Practice*, Polgrave Macmillan, New York 2003.
3. Filipowicz, G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
4. Kierner, G., *Bezpieczeństwo osobowe*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedzwiedzki, C.H. Beck, Warszawa 2008.
5. *Leksykon finansów*, red. M. Biegański, A. Janc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
6. Lipka, A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
7. Łukasiewicz, G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
8. Poczowski, A., N. Potoczek, *Audyty personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Absolwent, Łódź 2000.
9. Poczowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
10. Sapeta, T., *Audyty personalny w kreowaniu przedsiębiorczości pracowników*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
11. Saunders, E. J., *Audyty i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002.
12. Winiarska, K., *Audyty wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa 2008.

¹¹ J. Bratton, J. Gold, *Human Resource Management, Theory and Practice*, Polgrave Macmillan, New York 2003, s. 448.

Maciej Ciołek

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Efektywność wykorzystania zasobów dostarczonych w *time-driven ABC*

Streszczenie. Praca porusza temat problematyki pomiaru efektywności wykorzystania zasobów dostarczonych w ramach koncepcji *time-driven ABC* zaproponowanej przez R. Kaplana i S. Andersona. Oryginalna funkcja współczynnika wykorzystania zasobów dostarczonych jest niezależna od wielkości tychże zasobów, co stanowi jej główny mankament w kontekście implikacji praktycznych i wykorzystania do pomiaru osiąganych przez menadżerów wyników. W niniejszej publikacji zaproponowano zastosowanie współczynnika korygującego, o który została uzupełniona funkcja pomiaru stopnia wykorzystania zasobów dostarczonych. W ten sposób wielkość zasobów dostarczonych staje się zmienną deterministyczną i umożliwia obserwację wpływu poziomu kosztów na współczynnik efektywności.

1. Wprowadzenie

Nowa wersja koncepcji *ABC* oparta o czas, tzw. *time-driven ABC* miała w zamyśle autorów być wolna od problemów jakie nastarczała implementacja i korzystanie z tradycyjnego, dwuetapowego modelu *ABC*. Jak pokazała praktyka, również nowa wersja rachunku kosztów działań oparta o czas nie była wolna od mankamentów. Jej podstawową wadą jest to, że zmiany wielkości zasobów dostarczonych nie powodują zmiany efektywności wykorzystania zasobów. Wynika to z pewnej konsekwencji w założeniach ogólnych do modelu, który zrównuje stopień wykorzystania rzeczowych zasobów dostarczonych ze współczynnikiem wykorzystania zasobu czasu pracy przez dany proces¹. Jeżeli zatem koszt zasobów dostarczonych opiszemy w komórce organizacyjnej *a* jako:

$$C_{sa} = C_{sha} + C_{sra}, \quad (1.1)$$

¹ R. Kaplan, S. Anderson, *Time-driven activity based costing*, „Harvard Business Review” no. 11, November 2004, s. 133-135.

gdzie:

C_{sha} – koszt dostarczonych zasobów osobowych,

C_{sra} – koszt dostarczonych zasobów rzeczowych,

natomiast koszt zasobów wykorzystanych w komórce a przez działania generowane przez obiekt k jako:

$$C_{uak} = \frac{1}{a_{pia}} u_{itbk} C_{sa}, \quad (1.2)$$

gdzie:

C_{uak} – koszt zasobów wykorzystanych w komórce a przez działania generowane przez obiekt kosztów k

a_{pia} – współczynnik praktycznego zasobu czasu pracy i w komórce a

u_{itbk} – współczynnik wykorzystania teoretycznego zasobu czasu pracy i przez obiekt kosztowy k

C_{sa} – koszt zasobów dostarczonych

to wstawiając (1.1) do (1.2) otrzymujemy:

$$C_{uak} = \frac{1}{a_{pia}} u_{itbk} (C_{sha} + C_{sra}) = \frac{1}{a_{pia}} u_{itbk} C_{sha} + \frac{1}{a_{pia}} u_{itbk} C_{sra} = C_{uha} + C_{ura}, \quad (1.3)$$

gdzie C_{uha} to koszt wykorzystanych zasobów osobowych, a C_{ura} to koszt wykorzystanych zasobów rzeczowych. Obie wielkości możemy zapisać jako iloczyn współczynnika wykorzystania zasobów dostarczonych i kosztów zasobów dostarczonych²:

$$C_{uha} = u_{ipbk} C_{sha}, \quad (1.4)$$

$$C_{ura} = u_{ipbk} C_{sra}. \quad (1.5)$$

Współczynnik wykorzystania kosztów dostarczonych zasobów osobowych wynosi zatem:

$$u_{ishbk} = \frac{C_{uha}}{C_{sha}} = \frac{1}{a_{pia}} u_{itbk} = u_{ipbk}, \quad (1.6)$$

a zasobów rzeczowych:

$$u_{ishbk} = \frac{C_{ura}}{C_{sra}} = \frac{1}{a_{pia}} u_{itbk} = u_{ipbk}. \quad (1.7)$$

Z (1.6) i (1.7) wynika, że stopień wykorzystania kosztów dostarczonych zasobów osobowych jest taki sam jak stopień wykorzystania kosztów dostarczonych zasobów rzeczowych. W obu przypadkach określa je współczynnik teoretycznego lub praktycznego wykorzystania zasobu czasu pracy.

² J. Mielcarek, *Ogólny model jednoetapowy a Time-Driven ABC*, Target, Poznań 2007, s. 88–90.

2. Przykład praktyczny problemu mierzenia efektywności w *TD ABC*

Niech teoretyczna liczba minut pracy w miesiącu w danym przedsiębiorstwie wynosi 90 000, natomiast wskaźnik praktycznej zdolności produkcyjnej pracowników 85%. Koszty zasobów dostarczonych wynoszą 150 000 złotych. Praktyczna liczba minut pracy w miesiącu wynosi zatem:

$$90000 \times 85\% = 76500,$$

a koszt zasobów dostarczonych przypadający na minutę praktycznego czasu pracy:

$$\frac{150000}{76500} = 1,96.$$

Przyjmując że wykorzystany zasób pracy wynosi 64 730 minut to efektywność wykorzystania zasobów określać będzie następująca wielkość:

$$\frac{1,96 \times 64730}{150000} = 84,61\%.$$

Jeżeli przedsiębiorstwo, przy innych czynnikach nie zmienionych, zwiększyłoby dwukrotnie wielkość zasobów dostarczonych, ze 150 tysięcy złotych do 300 tysięcy, to efektywność nadal pozostanie na takim samym poziomie. Koszt zasobów dostarczonych przypadający na minutę praktycznego czasu pracy wyniesie:

$$\frac{300000}{76500} = 3,92,$$

natomiast współczynnik efektywności pozostaje niezmienny:

$$\frac{3,92 \times 64730}{300000} = 84,61\%.$$

W oczywisty sposób *time-driven ABC* dostarcza menadżerowi informację, iż jakiegokolwiek zwiększenie lub zmniejszenie kosztów zasobów dostarczonych nie ma wpływu na efektywność wykorzystania zasobów. Stoi to w jawnej sprzeczności z jakimkolwiek pojęciem efektywności i dostarcza błędnych informacji osobom decyzyjnym w danej jednostce. Uniemożliwia również śledzenie zmian efektywności wykorzystania zasobów dostarczonych pod wpływem podejmowanych przez zarządzających decyzji.

3. Wprowadzenie współczynnika korygującego

Funkcja efektywności wykorzystania zasobów dostarczonych w modelu *TD ABC* zaproponowanym przez R. Kaplana i S. Andersona ma charakter stały, niezależny od wielkości zasobów dostarczonych. Jakikolwiek próby jej modyfikacji mające na celu

przekształcenie wielkości kosztu zasobów dostarczonych w zmienną deterministyczną muszą rozpocząć się od ponownego zdefiniowania efektywności wykorzystania zasobów dostarczonych.

Jeżeli przyjmiemy zatem, że efektywność wykorzystania zasobów dostarczonych oznacza, iż przy danych ich kosztach pozyskania otrzymujemy maksymalny efekt końcowy lub przy określonym efekcie końcowym celem jest minimalizacja kosztów zasobów dostarczonych, to zapis formalny takiej relacji przyjmie postać ogólną³:

$$\frac{C_s}{V_p}, \quad (1.8)$$

gdzie:

V_p – to wolumen produkcji/świadczenia usług,

C_s – to koszt zasobów dostarczonych.

Wydaje się oczywiste, że im niższa wartość tego ilorazu tym efektywniej osiągnięto daną wielkość produkcji lub świadczenia usług. Można zatem na podstawie danych historycznych (miesięcznych, kwartalnych lub rocznych) wyznaczyć najniższy notowany w danym przedsiębiorstwie lub jego komórce organizacyjnej poziom tego ilorazu. Będzie on stanowił punkt odniesienia wobec aktualnej sytuacji w zakresie efektywności wykorzystywania zasobów dostarczonych, który możemy opisać w postaci następującej formuły:

$$\frac{\frac{C_{sah}}{V_{ph}}}{\frac{C_{saa}}{V_{pa}}} = \frac{C_{sah}V_{pa}}{V_{ph}C_{saa}}, \quad (1.9)$$

gdzie:

C_{sah} – to historyczna wielkość kosztu zasobów dostarczonych pochodząca z ilorazu $\frac{C_s}{V_p}$ o najniższej odnotowanej wartości

V_{ph} – to historyczna wielkość wolumenu produkcji lub świadczenia usług pochodząca z ilorazu $\frac{C_s}{V_p}$ o najniższej odnotowanej wartości

C_{saa} – aktualna wielkość kosztu zasobów dostarczonych

V_{pa} – aktualna wielkość wolumenu produkcji lub świadczenia usług

Niniejszy iloraz nazywany będzie w dalszej części pracy współczynnikiem korekcyjnym. Przyjmuje on wartości z przedziału od $(0; \infty)$ i stanowić będzie uzupełnienie formuły określającej efektywność wykorzystania zasobów dostarczonych, której pierwotny kształt w oryginalnym modelu *TD ABC* przedstawia się następująco:

$$U_{ipbk} = \frac{C_{uak}}{C_{sa}} = \frac{T_{uiak}}{T_{ipa}}, \quad (1.10)$$

³ O. Lange, *Ekonomia polityczna*, t. I i II, PWN, Warszawa 1978.

gdzie:

T_{uiak} – wykorzystany zasób czasu pracy i w komórce organizacyjnej a generowany przez obiekt kosztów k ,

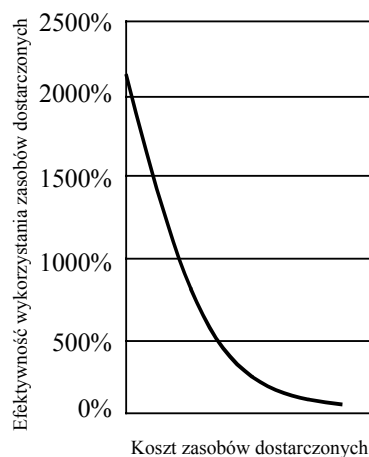
T_{ipa} – praktyczny zasób czasu pracy i w komórce organizacyjnej a , natomiast zmodyfikowany o współczynnik korekcyjny przyjmie postać:

$$U_{ipbk} = \frac{C_{uak}}{C_{sa}} C_r = \frac{T_{uiak}}{T_{ipa}} C_r, \quad (1.11)$$

gdzie:

C_r – współczynnik korygujący obliczany zgodnie z formułą (1.9).

Tak zmodyfikowana funkcja efektywności wykorzystania zasobów dostarczonych jest zależna od wielkości tychże zasobów, jak również od wykorzystanego zasobu czasu pracy. Reaguje zatem na działania menadżera, który stara się poprawić efektywność działania zarządzanej przez siebie komórki poprzez między innymi obniżenie wielkości zasobów dostarczonych.



Wykres 1. Zmodyfikowana funkcja efektywności wykorzystania zasobów dostarczonych

Źródło: Opracowanie własne.

Zwiększanie kosztu zasobów dostarczonych powoduje, że efektywność wykorzystania zasobów dostarczonych maleje asymptotycznie względem osi odciętych. Symptomatyczny jest fakt, iż funkcja umożliwia osiągnięcie przez zarządzającego efektywności wyższej niż 100%. Spowodowane jest to faktem, iż współczynnik korekcyjny funkcji odnosi aktualne wielkości zasobów dostarczonych i wolumenu produkcji do najlepszej relacji tego kosztu przypadającego na jednostkę produkcyjną z przeszłości. Menadżer może zatem osiągnąć efektywność wyższą od pełnej jeżeli spełniony jest następujący warunek:

$$C_r > \frac{T_{ipa}}{T_{uiak}}, \quad (1.12)$$

a więc kiedy stosunek aktualnego kosztu zasobów dostarczonych przypadającego na jednostkę produkcyjną do najlepszego historycznie odnotowanego jest większy od stosunku praktycznego zasobu czasu pracy do wykorzystanego zasobu czasu pracy.

4. Przykład implikacji praktycznej

Tabela 1. Dane początkowe do przykładu

Teoretyczna liczba minut pracy w miesiącu (w minutach)	90 000
Współczynnik praktycznej zdolności produkcyjnej zasobu pracowników	85%
Wykorzystany zasób czasu pracy (w minutach)	54 730
Koszt zasobów dostarczonych (w zł)	300 000 zł
Wolumen obrotu	2 000 000

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszej kolejności ustalamy praktyczną wielkość zasobu pracy w miesiącu:

$$T_{ip} = a_{pi} T_{it} , \quad (1.13)$$

$$76\,500 = 0,85 \times 90\,000.$$

Następnie koszt zasobów dostarczonych na minutę praktycznego zasobu czasu pracy:

$$C_{ripa} = \frac{C_{sa}}{T_{ipa}} , \quad (1.14)$$

$$3,92 = \frac{300\,000}{76\,500}$$

i obliczamy wielkość kosztu zasobów wykorzystanych:

$$C_{uak} = C_{ripa} \times T_{uia} , \quad (1.15)$$

$$214\,627 = 3,92 \times 54\,730.$$

Do tego momentu procedura ustalania zmodyfikowanego współczynnika wykorzystania zasobów dostarczonych przebiegała identycznie jak w klasycznym modelu *time-driven ABC*. W kolejnym punkcie następuje zasadnicza zmiana w stosunku do pierwotnych założeń. R. Kaplana i S. Andersona, którzy zjednali wykorzystanie zasobów dostarczonych z wykorzystaniem zasobu czasu pracy. Chcąc zastosować zmodyfikowaną wersję współczynnika wykorzystania zasobów dostarczonych, w pierwszej kolejności należy na bazie danych historycznych wyznaczyć najniższą wartość relacji kosztów zasobów dostarczonych do wolumenu obrotu.

Tabela 2. Historyczne wielkości kosztów zasobów dostarczonych i wolumenu w komórce *a*

Okres	Koszt zasobów dostarczonych (Csa)	Wolumen obrotu (Vpa)	Csa/Vpa
sty-09	400 000,00 zł	1 800 000,00 zł	0,22
lut-09	400 000,00 zł	2 400 000,00 zł	0,17
mar-09	400 000,00 zł	3 000 000,00 zł	0,13
kwi-09	380 000,00 zł	2 500 000,00 zł	0,15
maj-09	380 000,00 zł	2 600 000,00 zł	0,15
cze-09	410 000,00 zł	2 800 000,00 zł	0,15
lip-09	410 000,00 zł	3 000 000,00 zł	0,14
sie-09	420 000,00 zł	3 100 000,00 zł	0,14
wrz-09	420 000,00 zł	3 000 000,00 zł	0,14
paź-09	430 000,00 zł	2 700 000,00 zł	0,16
lis-09	415 000,00 zł	2 200 000,00 zł	0,19
gru-09	415 000,00 zł	1 400 000,00 zł	0,30

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie wskaźnika o najniższej wartości, odnotowanego w marcu 2009 roku ustalamy wielkość współczynnika korygującego zgodnie z formułą 1.9:

$$C_r = \frac{C_{sah} V_{pa}}{V_{ph} C_{saa}},$$

$$C_r = \frac{400\,000 \times 2\,000\,000}{3\,000\,000 \times 300\,000} 0,8889.$$

W ostatnim kroku obliczamy wartość skorygowanego współczynnika wykorzystania zasobów dostarczonych:

$$U_{ipbk} = \frac{C_{uak}}{C_{sa}} C_r,$$

$$U_{ipbk} = \frac{214\,627}{300\,000} 0,8889 = 63,59\%.$$

Wartość zmodyfikowanego współczynnika wykorzystania zasobów jest niższa od tego liczonego zgodnie z klasyczną wersją koncepcji *time-driven ABC*, który wynosi dla powyższych danych 71,54%. Wynika to z faktu uwzględnienia, oprócz stopnia wykorzystania zasobu czasu w komórce *a*, również aktualnej relacji zasobów dostarczonych (nakładu) do wolumenu produkcji (efektu) w stosunku do najlepszej odnotowanej historycznie wartości tego ilorazu. Wartość współczynnika korygującego kształtującego się poniżej jedności informuje, że w przeszłości w komórce *a*, udało się osiągnąć niższą wartość kosztu zasobów dostarczonych przypadających na jednostkę wolumenu. Oznacza to, że w określonym historycznym okresie efekt końcowy osiągnięto niższym nakładem niż obecnie.

5. Podsumowanie i wnioski

Zaproponowana korekta klasycznego modelu *TD ABC* wprowadza zależność funkcji efektywności wykorzystania zasobów dostarczonych od ich aktualnego poziomu, co nie było częścią oryginalnej propozycji. W ten sposób usunięty został główny mankament pierwotnej koncepcji. Zaproponowane rozwiązanie pozwala menadżerom nie tylko na ocenę stopnia wykorzystania zasobów dostarczonych w zależności od ich wielkości ale również porównywanie osiągniętych wyników w tym zakresie z wynikami historycznymi z dowolnego okresu. Niewątpliwą zaletą zaproponowanego rozwiązania jest możliwość oceny skali zmian efektywności, niezależnie do tego, czy była ona dodatnia czy ujemna. Zaproponowany skorygowany model *TD ABC* jest z powodzeniem stosowany w kilku poznańskich przedsiębiorstwach usługowych. Z dotychczasowych kilkunastomiesięcznych doświadczeń wynika, iż spełnia on zarówno swoją funkcję poznawczą, jak i zarządczą.

Literatura

1. Kaplan, R., S. Anderson, *Time-driven activity based costing*, Harvard Business Review no. 11, November.
2. Lange, O., *Ekonomia polityczna*, t. I i II, PWN, Warszawa 1978.
3. Mielcarek, J., *Ogólny model jednoetapowy a Time-Driven ABC*, Target, Poznań 2007.

Anna Czarnecka

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Neutralność podatku od towarów i usług a budżet środków pieniężnych

***Streszczenie.** Rozliczenia w podatku od towarów i usług wpływają na płynność finansową przedsiębiorstwa. Podatek ten, choć ze swej natury miał być podatkiem neutralnym dla przedsiębiorstwa, neutralny dla przepływów pieniężnych nie jest. Dzieje się tak z powodu ograniczonej neutralności VAT-u (ograniczenia w prawie do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony, przesunięcia czasowe w odliczeniach, wymogi formalne itd.). Realizacja budżetu środków pieniężnych w kwestii VAT-u wydaje się najtrudniejsza, ponieważ zależy od czynników zewnętrznych, tj. daty otrzymania faktury od kontrahenta, spełnienia wymogów formalnych dokumentu, zmiany przepisów podatkowych. Sprawę komplikuje dodatkowo wielofazowość tego podatku. W niniejszej publikacji wykazano za pomocą funkcji (4), że zwiększenie zobowiązań bieżących z tytułu VAT powoduje spadek wskaźnika bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa.*

1. Wprowadzenie

Na tym świecie pewne są tylko śmierć i podatki¹.

Podatek to publiczno-prawne, nieodpłatne, przymusowe oraz bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej². Ponieważ jest to świadczenie nieodpłatne, przymusowe i bezzwrotne, nie sposób prawidłowo zarządzać finansami przedsiębiorstwa i sporządzać budżet bez świadomości wpływu podatków na przedsiębiorstwo. Podatek od towarów i usług (VAT)³, jako podatek pośredni, ze swojej natury miał być dla przedsiębiorstwa podatkiem neutralnym, który obciąża tylko finalnego odbiorcę dóbr wytwarzanych przez to przedsiębiorstwo. Tak jednak nie jest – zasada neutralności nie zawsze jest przez

¹ Benjamin Franklin (1706–1790) – uczoney i polityk amerykański.

² Art. 6 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2005 r. nr 8, poz. 60 ze zm.).

³ Zwany również podatkiem VAT lub VAT-em od angielskich słów *value-added-tax*.

ustawodawcę zachowana, co sprawia, że podatek, choć pośredni i neutralny, może mieć charakter kosztotwórczy oraz wpływać na budżet środków pieniężnych. W opracowaniu zostanie poruszony problem: czy brak neutralności podatku VAT wywołuje istotne konsekwencje w budżecie środków pieniężnych przedsiębiorstwa?

2. Złamanie zasady neutralności w podatku od towarów i usług

Zasada neutralności VAT dla podatnika tego podatku wyraża się tym, że poprzez realizację prawa do odliczenia podatku naliczonego⁴, podatnik nie ponosi faktycznie jego ciężaru. Oznacza to, że VAT nie powinien obciążać podatników uczestniczących w obrocie towarami i usługami, którzy nie są ich ostatecznymi odbiorcami, gdyż jego ciężarem powinien być obciążony ostateczny ich beneficjent, czyli konsument będący ostatnim ogniwem tego obrotu⁵.

Podatek od towarów i usług w aspekcie zarządzania podatkami jest podatkiem trudnym i zarządzanie nim może odbywać się w ograniczonym zakresie. Dzieje się tak dlatego, że z założenia nie powinien on obciążać kosztów działalności gospodarczej. (...) są jednak sytuacje, kiedy zasada neutralności jest złamana i oznacza dla przedsiębiorców wzrost kosztów z tytułu zobowiązań w podatku VAT⁶.

Zasada neutralności zostaje złamana w przypadku, gdy przedsiębiorstwo ma ograniczone prawo do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony w całości lub części oraz w sytuacji, gdy prawo to jest przesunięte w czasie i wpływa to niekorzystnie na płynność finansową przedsiębiorstwa, bądź też przesunięty jest w czasie termin zwrotu podatku na rachunek bankowy podatnika. Podatnikowi przysługuje prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego w zakresie, w jakim towary i usługi są wykorzystywane do wykonywania czynności opodatkowanych – jest to *lex generalis*, potwierdzające zasadę neutralności. Od tej zasady ustawodawca wprowadził jednak kilka wyjątków⁷.

Istotne jest nie tylko to czy podatnik ma prawo do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony, ale również kiedy to prawo nabywa. Należy podkreślić, że prawo podatnika powinno być realizowane natychmiast – jakiegokolwiek ograniczenia czasowe w tym zakresie są również naruszeniem zasady neutralności, ponieważ przesunięcie w czasie na niekorzyść przedsiębiorcy wpływa negatywnie na jego płynność finansową.

⁴ Podatek VAT naliczony to podatek występujący przy zakupach, a podatek VAT należny to podatek występujący przy sprzedaży. W ustawie z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. nr 54, poz. 535 ze zm.) ustawodawca posługuje się określeniem „prawo do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony”, jednak uitarło się skrótowe określenie „odliczenie podatku naliczonego” bądź „odliczenie VAT-u”. Na potrzeby niniejszej publikacji autorka będzie się posługiwała zamiennie obydwoma sformułowaniami.

⁵ J. Zubrzycki, *Leksykon VAT 2009*, Unimex Oficyna Wydawnicza, Wrocław 2009, s. 6.

⁶ J. Szlęzak-Matusiewicz, *Zarządzanie podatkami*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 99.

⁷ Art. 88 ust. 3a, pkt. 2 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, np. ograniczenie kwotowe w obniżaniu podatku należnego o podatek naliczony w przypadku nabycia samochodów osobowych oraz innych pojazdów samochodowych o dopuszczalnej masie całkowitej nieprzekraczającej 3,5 tony – w tym przypadku kwotę podatku naliczonego stanowi jedynie 60% kwoty podatku określonej na fakturze – nie więcej jednak niż 6000 złotych.

Z prawa do odliczenia, podatnik powinien skorzystać niezwłocznie w odniesieniu do całej kwoty podatku naliczonego przy zakupach. Jakiegokolwiek ograniczenie prawa do odliczenia ma wpływ na poziom obciążenia podatkowego [...]⁸.

Zgodnie z zasadą ogólną wyrażoną w ustawie o podatku od towarów i usług⁹ prawo do obniżenia kwoty podatku należnego powstaje w rozliczeniu za okres, w którym podatnik otrzymał fakturę¹⁰. W tej zasadzie ogólnej jest już pierwsze ograniczenie czasowe związane z prawem do odliczenia VAT-u, a mianowicie podatnik musi otrzymać fakturę.

Mamy jednak (od tej zasady ogólnej) szereg wyjątków, i tak pierwszy z nich mówi, że w przypadku nabycia niektórych towarów i usług¹¹ (np. dostawa energii elektrycznej), jeżeli faktura zawiera informację, jakiego okresu dotyczy – podatnik ma prawo do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony w rozliczeniu za okres, w którym przypada termin płatności za fakturę¹². Różnice w czasie są spowodowane dodatkowo wielofazowością tego podatku. Przy tak dużych różnicach czasowych trudno mówić o neutralności podatku VAT w aspekcie finansowym. Dla finansów ważne są przecież nie tylko wielkości przepływów pieniężnych, ale przede wszystkim czas, w którym te przepływy mają miejsce.

Kolejne ograniczenie czasowe mówi, że w przypadku otrzymania faktury, przed nabyciem prawa do rozporządzania towarem jak właściciel, albo przed wykonaniem usługi, prawo do obniżenia kwoty podatku należnego powstaje dopiero z chwilą nabycia prawa do rozporządzania towarem lub z chwilą wykonania usługi.

Powyższy przepis – poza określonymi w późniejszych ustępach ustawy wyjątkami – uzależnia zatem prawo odliczenia podatku naliczonego nie tylko od otrzymania przez podatnika faktury, lecz również od nabycia przez nabywcę dostawy praw do rozporządzania towarem, a w przypadku usługobiorcy – wykonania usługi przez usługodawcę¹³.

⁸ Orzeczenie ETS w sprawie C-268/83 pomiędzy D.A. Rompelman i E.A. Rompelman-Van Deelen a Minister van Financiën (Holandia) oraz orzeczenie ETS w połączonych sprawach C-177/99 pomiędzy Ampafrance SA a Directeur des services fiscaux de Maine-et-Loire (Francja) i C-181/99 pomiędzy Sanofi Synthelabo a Directeur des services fiscaux de Val-de-Marne (Francja); cyt. za: J. Buziewski i J. Jędraszczyk, *Neutralność podatku – podstawowa cecha wspólnego systemu VAT*, „Monitor Podatkowy” 2003, nr 5, s. 19.

⁹ Art. 86 ust. 10 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług.

¹⁰ Albo dokument celny.

¹¹ Art. 19 ust. 13 pkt. 1 ustawy z dnia 11 marca 2004r. o podatku od towarów i usług.

¹² Jeżeli na przykład przedsiębiorstwo nabywa usługi telekomunikacyjne i sprzedawca tych usług wystawi fakturę VAT za okres styczeń 2010 w dniu 20 lutego 2010 i strony umówią się, że termin płatności przypada na 14 dni od daty faktury, czyli na 6 marca 2010, to wówczas nawet jeżeli faktura ta trafi do przedsiębiorstwa w dniu 26 lutego 2010, to i tak podatnik nabywa prawo do odliczenia dopiero w rozliczeniu za miesiąc marzec 2010. W tym przykładzie mamy przesunięcie czasowe o 2 miesiące – zakup tych usług nastąpił w styczniu, a odliczenie może nastąpić dopiero w rozliczeniu za marzec!

¹³ Jeżeli podatnik nie dokonał obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego w rozliczeniu za okres, w którym otrzymał fakturę lub w dwóch kolejnych okresach rozliczeniowych, może on obniżyć kwotę podatku należnego przez dokonanie korekty deklaracji podatkowej za okres, w którym wystąpiło prawo do obniżenia podatku należnego, nie później jednak niż w ciągu 5 lat, licząc od początku roku, w którym wystąpiło prawo do obniżenia podatku należnego.

3. Brak neutralności VAT a budżetowanie środków pieniężnych

Neutralny podatek VAT nie powinien być obciążeniem dla przedsiębiorstwa. Jedynym podmiotem, ponoszącym ciężar tego podatku powinien być tylko odbiorca finalny, będący ostatnim ogniwem w łańcuchu sprzedawania i nabywania danego dobra. Podatek VAT byłby w pełni neutralny dla przedsiębiorstwa, gdyby:

- 1) nie było ograniczeń co do możliwości obniżenia podatku należnego o podatek naliczony – byłyby to neutralność z punktu widzenia ew. kosztotwórczego charakteru VAT-u, który nie podlega odliczeniu,
- 2) nie było przesunięć w czasie w nabyciu prawa do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony – byłyby to neutralność z punktu widzenia przepływów pieniężnych,
- 3) przedsiębiorstwo nie ponosiło kosztów na usługi doradcze związane z prawidłową ewidencją VAT.

Brak neutralności VAT wpływa na wszystkie fazy budżetu środków pieniężnych, a mianowicie na:

- fazę tworzenia budżetu – na tym etapie już trzeba przewidzieć kiedy będzie powstawał obowiązek podatkowy po stronie VAT-u należnego oraz kiedy przedsiębiorstwo nabędzie prawo do odliczenia VAT-u naliczonego,
- fazę realizacji budżetu – ten etap będzie w dużej mierze zależał od czynników zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa, np. moment otrzymania faktury VAT, który determinuje termin odliczenia VAT-u naliczonego,
- fazę kontroli budżetu.

W fazie tworzenia budżetu środków pieniężnych dotyczących podatku od towarów i usług należy:

- 1) przewidzieć moment powstania obowiązku podatkowego po stronie sprzedawcy – to nie powinno rodzić problemów, gdyż osoba tworząca budżet zapewne zna specyfikę przedsiębiorstwa,
- 2) przewidzieć moment kiedy przedsiębiorstwo nabędzie prawo do odliczenia VAT-u naliczonego – tutaj pojawią się trudności, gdyż nabycie takiego prawa zależy w przeważającej mierze od czynników zewnętrznych, tj. otrzymanie faktury od kontrahenta, faktura musi spełniać odpowiednie wymogi formalne. Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem w tworzeniu budżetu będzie analiza nabyć takich praw w przeszłości i przełożenie tych samych proporcji do budżetu.

W fazie realizacji budżetu najbardziej niebezpieczne będą następujące sytuacje:

- 1) zmiana momentu powstania obowiązku podatkowego, wynikająca ze zmiany przepisów podatkowych,
- 2) zmiana stawki VAT, wynikająca ze zmiany przepisów podatkowych. Zmiany stawki w podatku można przewidzieć, ponieważ zmiany takie są nagłaśniane z dość dużym wyprzedzeniem czasowym, jednak trudności mogą się pojawić w budżetach długoterminowych,
- 3) opóźnienia w prawie do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony. Może być to spowodowane czynnikami zewnętrznymi, takimi jak:
 - a) zmiana przepisów podatkowych,

- b) opóźnienia w otrzymywaniu faktury VAT oraz błędy formalne na dokumencie – wymóg formalny do odliczenia VAT-u,
- 4) wydłużenie terminu zwrotu podatku należnego o podatek naliczony, spowodowane:
 - a) zmianą przepisów – w ostatnich 10 latach terminy zwrotu VAT-u na rachunek bankowy podatnika były zmieniane kilkakrotnie,
 - b) kontrola podatkowa lub czynności sprawdzające, prowadzone przez organ podatkowy, które mogą również wydłużyć termin zwrotu podatku.

Budżet środków pieniężnych powinien uwzględniać obciążenia podatkowe i podobne. Celem sporządzenia budżetu środków pieniężnych jest stworzenie podstaw do przekonania, że w każdej chwili posiadamy wystarczającą ilość środków pieniężnych na realizację założonego poziomu wydatków, określonych w poszczególnych budżetach. Budżet środków pieniężnych musi więc uwzględniać konieczność zapłacenia podatków. Należy pamiętać, że płatności podatkowe regulowane są restrykcyjnymi przepisami, które nakazują zapłatę podatku przed innymi zobowiązaniami¹⁴.

Podatek VAT, który nie jest w pełni neutralny wpływa na budżet środków pieniężnych praktycznie przy każdej transakcji kupna i sprzedaży, która jest opodatkowana tym podatkiem. Brak neutralności w podatku VAT wpłynie na wskaźnik bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa¹⁵, który wyrażamy wzorem:

$$W = \frac{\text{Aktywa}_{\text{obrotowe}}}{\text{Zobow.}_{\text{krótkoterm.}}} \quad (1)$$

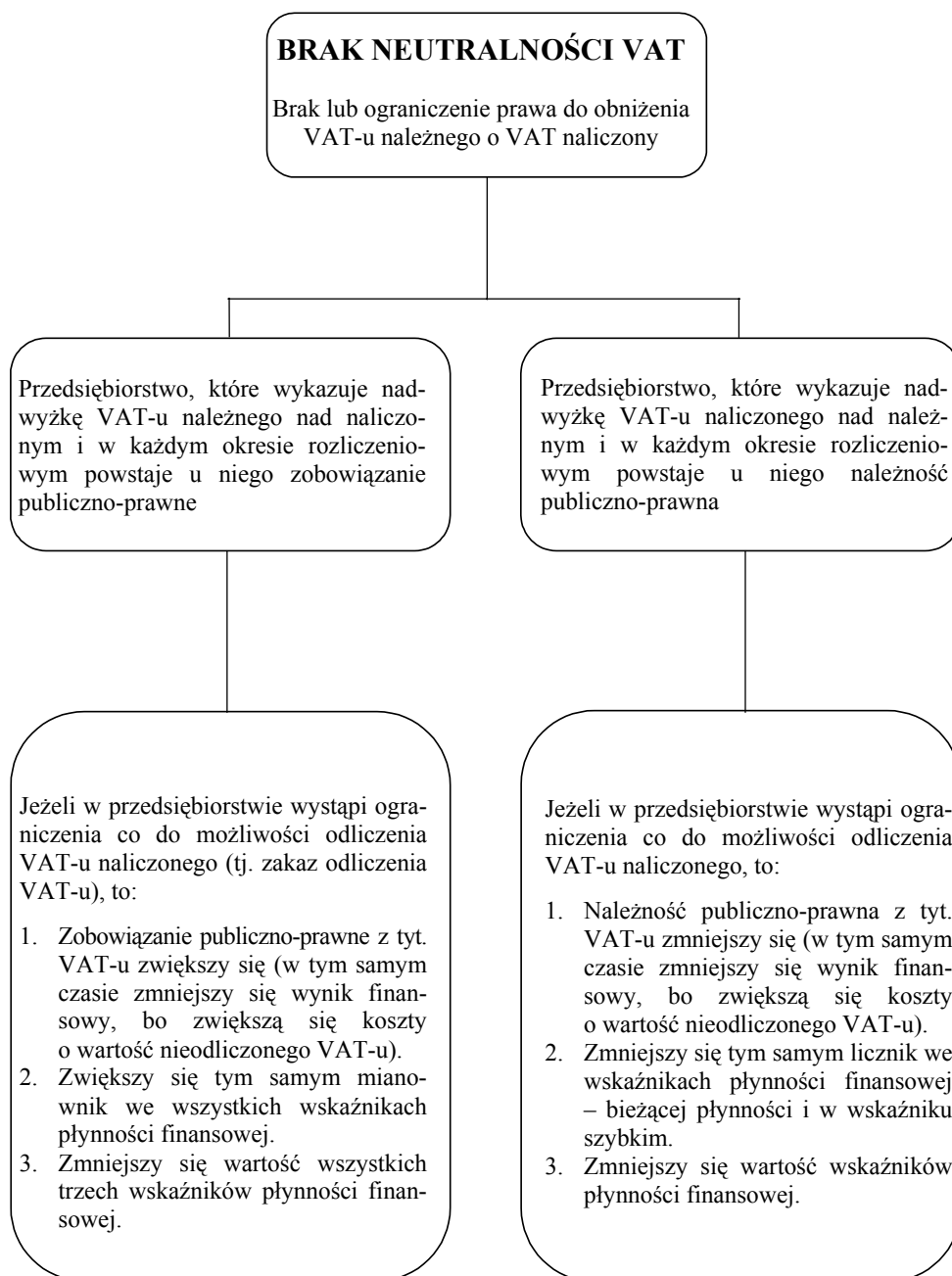
W schemacie przedstawiono mechanizm, w jaki sposób zmieniają się wskaźniki płynności finansowej w przedsiębiorstwie przy braku neutralności VAT, polegającej na ograniczeniu częściowym lub całkowitym prawa do obniżenia VAT-u należnego o VAT naliczony. Pokazane zostały dwie sytuacje, a mianowicie pierwsza sytuacja – gdy przedsiębiorstwo wykazuje nadwyżkę VAT-u należnego nad naliczonym oraz druga – gdy przedsiębiorstwo wykazuje nadwyżkę VAT-u naliczonego nad należnym. Te rozważania dotyczą okresu, w którym przedsiębiorstwo wystawia faktury sprzedażowe i otrzymuje za nie zapłatę oraz otrzymuje faktury zakupowe i za nie płaci¹⁶. W takim okresie wpływy i wypływy gotówki wynikające z rozrachunków z tytułu dostaw i usług będą na takim samym poziomie w sytuacji gdy mamy pełną neutralność VAT i gdy jej nie mamy. Zmiana nastąpi w rozrachunkach z tytułu VAT, jeżeli nie będzie neutralności VAT i nie będziemy mogli odliczyć części VAT-u naliczonego. Wówczas ten neodliczony VAT będzie kosztem dla przedsiębiorstwa – zmniejszy się wynik finansowy i jednocześnie zwiększą się zobowiązania publiczno-prawne z tytułu VAT (dla przedsiębiorstwa, które wykazuje nadwyżkę VAT-u należnego nad naliczonym) bądź zmniejszy się należność publiczno-prawna z tytułu VAT (dla przedsiębiorstwa, które wykazuje nadwyżkę VAT-u naliczonego nad należnym).

¹⁴ M. Poszwa, *Budżetowanie kosztów w zarządzaniu podatkami*, w: *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 172.

¹⁵ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 59.

¹⁶ Rozważania dotyczące następujących okresów rozliczeniowych zostaną rozpatrzone przez autorkę w następnych opracowaniach.

Schemat. Wpływ braku neutralności VAT na wskaźniki płynności finansowej, polegającej na ograniczeniu częściowym lub całkowitym prawa do obniżenia VAT-u należnego o naliczony



Źródło: Opracowanie własne.

4. Wpływ braku neutralności podatku VAT na płynność finansową w przypadku nadwyżki VAT-u należnego nad naliczonym

W dalszych rozważaniach opisana zostanie zmiana wskaźnika bieżącej płynności finansowej w przedsiębiorstwie, w którym występuje nadwyżka VAT-u należnego nad naliczonym, powstaje w każdym okresie rozliczeniowym zobowiązanie publiczno-prawne z tyt. VAT-u. W przypadku braku neutralności podatku VAT to zobowiązanie publiczno-prawne będzie wyższe niż w sytuacji, gdyby była pełna neutralność VAT. A zatem wskaźnik bieżącej płynności, w którego mianowniku są zobowiązania bieżące, będzie niższy przy braku neutralności VAT od poziomu tego wskaźnika dla pełnej neutralności VAT-u. Wskaźnik bieżącej płynności to stosunek aktywów bieżących do zobowiązań bieżących.

Procentową zmianę wskaźnika bieżącej płynności finansowej obliczymy wzorem:

$$w = \frac{W - W_n}{W_n} \times 100\%, \quad (2)$$

gdzie:

W_n – wskaźnik bieżącej płynności, gdy mamy zachowaną neutralność VAT
 W – wskaźnik bieżącej płynności bez neutralności VAT

Przekształcając powyższy wzór dochodzimy do następującego równania:

$$w = \frac{W - W_n}{W_n} \times 100\% = \frac{\frac{A}{Z} - \frac{A_n}{Z_n}}{\frac{A_n}{Z_n}} \times 100\% = \left(\frac{Z_n}{Z} - 1 \right) \times 100\%, \quad (3)$$

gdzie:

A_n – aktywa bieżące, gdy mamy zachowaną neutralność VAT,

A – aktywa bieżące w sytuacji, gdy nie ma zachowanej neutralności VAT, przy czym zakładamy, że $A = A_n$ aktywa bieżące nie zmieniają się (tak jak to opisano powyżej),

Z_n – zobowiązania bieżące, gdy mamy zachowaną neutralność VAT,

Z – zobowiązania bieżące w sytuacji, gdy nie ma zachowanej neutralności VAT.

Możemy napisać, że zobowiązania bieżące w sytuacji, gdy nie ma zachowanej neutralności VAT, to zobowiązania bieżące w sytuacji, gdy mamy pełną neutralność VAT powiększone o przyrost zobowiązań z tytułu VAT, czyli $Z = Z_n + \Delta Z_{VAT}$ oraz $Z_n = Z - \Delta Z_{VAT}$. Podstawiając to do formuły (3) na procentową zmianę wskaźnika bieżącej płynności finansowej mamy:

$$\begin{aligned} w &= \left(\frac{Z_n}{Z} - 1 \right) \times 100\% = \left(\frac{Z - \Delta Z_{VAT}}{Z} - 1 \right) \times 100\% = -\frac{\Delta Z_{VAT}}{Z} \times 100\% \\ &= -\frac{\Delta Z_{VAT}}{Z_n + \Delta Z_{VAT}} \times 100\%. \end{aligned} \quad (4)$$

W naszym przykładzie mamy:

$$w = -\frac{\Delta Z_{VAT}}{Z_n + \Delta Z_{VAT}} * 100\% = -\frac{10.000}{2.000.000 + 10.000} * 100\% = -0.4976\% .$$

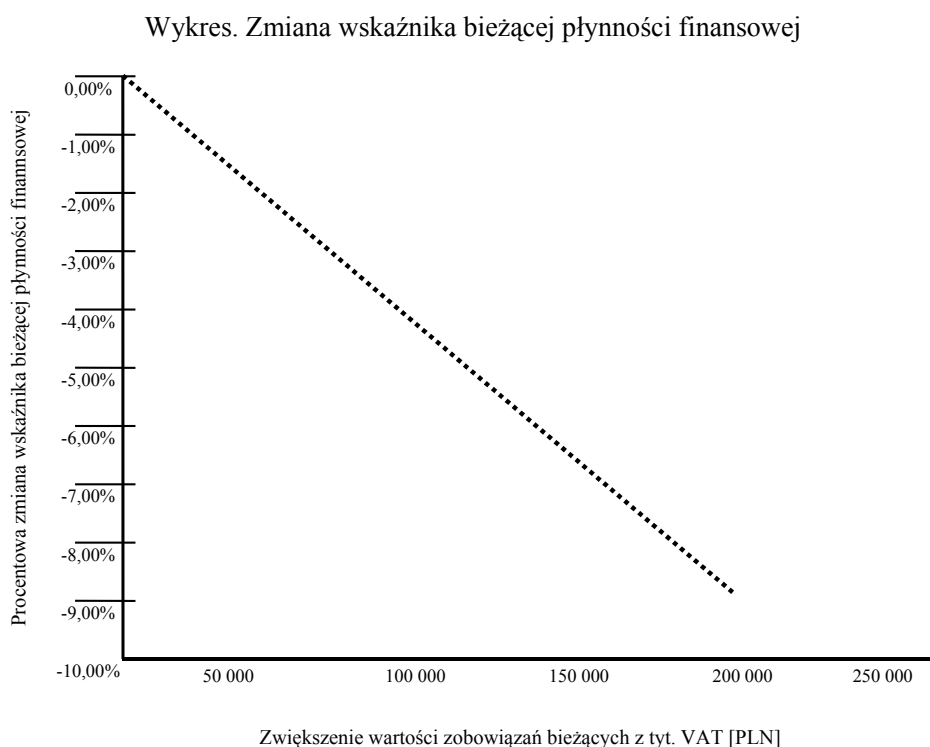
W tabeli 1 obliczono za pomocą formuły (4) jak zmienia się wskaźnik bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa w zależności od zmiany zobowiązań krótkoterminowych przy założeniu, że zobowiązania krótkoterminowe (Z_n), przy pełnej neutralności VAT wynoszą 2.000.000 złotych, a aktywa bieżące przy pełnej neutralności VAT i przy braku neutralności VAT w danym okresie rozliczeniowym są sobie równe. Zakres zmienności zobowiązań z tytułu VAT w sytuacji braku neutralności tego podatku może różnić się znacznie w zależności od specyfiki poszczególnych przedsiębiorstw. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że maksymalny uwzględniony wzrost zobowiązań wyniesie 10%. Wzrost zobowiązań z tytułu VAT oznacza, że określona część podatku naliczonego nie została odliczona od podatku należnego.

Tabela. Procentowa zmiana wskaźnika bieżącej płynności przedsiębiorstwa zależna od zmiany zobowiązań krótkoterminowych z tytułu VAT

Zwiększenie zob. z tyt. VAT [PLN]	Procentowa zmiana wskaźnika bieżącej płynności finansowej
0	0,00%
10 000	-0,50%
20 000	-0,99%
30 000	-1,48%
40 000	-1,96%
50 000	-2,44%
60 000	-2,91%
70 000	-3,38%
80 000	-3,85%
90 000	-4,31%
100 000	-4,76%
110 000	-5,21%
120 000	-5,66%
130 000	-6,10%
140 000	-6,54%
150 000	-6,98%
160 000	-7,41%
170 000	-7,83%
180 000	-8,26%
190 000	-8,68%
200 000	-9,09%

Źródło: Opracowanie własne.

Na wykresie mamy graficzną prezentację wyników z tabeli. Jest to funkcja procentowej zmiany wskaźnika bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa zależna od przyrostu zobowiązań krótkoterminowych z tytułu VAT (będących następstwem braku neutralności VAT).



Źródło: Opracowanie własne.

Jest to funkcja monotoniczna, ujemna, malejąca i krzywoliniowa. Jest to przekształcona funkcja homograficzna:

$$y = -\frac{ax + b}{cx + d}, \quad (5)$$

w której $a = 1$, $b = 0$, $c = 1$ i $d = Z_n$, czyli o postaci

$$y = -\frac{x}{x + Z_n}, \quad (6)$$

gdzie zmienną niezależną jest przyrost zobowiązań bieżących z tytułu VAT.

Przy czym zwiększenie zobowiązań bieżących z tytułu VAT w początkowych przyrostach spowoduje większy spadek wskaźnika bieżącej płynności finansowej niż w późniejszych przyrostach.

5. Wnioski końcowe

Neutralny podatek VAT powinien, z samej definicji, być neutralny dla przedsiębiorstwa. Ponieważ zasada neutralności tego podatku nie jest w pełni spełniona, rozliczenia z tytułu VAT mają wpływ na budżet środków pieniężnych. Rozwiązanie problemu podjętego w opracowaniu pozwala na sformułowanie wniosku, że wpływ braku neutralności podatku VAT dla prawdopodobnych granic zmienności zobowiązań krótkoterminowych, a także w świetle poczynionych wyżej uwag dla aktywów krótkoterminowych, wydaje się mieć istotne znaczenie dla kształtowania się wskaźnika bieżącej płynności finansowej w przedsiębiorstwach znajdujących się w złej lub średniej sytuacji pod względem wypłacalności, czyli dla wartości tego wskaźnika nie przekraczającej zalecanych wielkości.

Wpływ braku neutralności podatku VAT należy szczególnie badać w przedsiębiorstwach, które mają złą sytuację finansową, ponieważ brak neutralności VAT-u może doprowadzić do całkowitej utraty płynności finansowej. Co również istotne, rozliczenia z tytułu VAT znacznie utrudniają proces budżetowania środków pieniężnych z powodu przesunięć czasowych w nabyciu prawa do odliczenia podatku naliczonego, które są uzależnione od szeregu czynników zewnętrznych.

Należy również dodać, że zmienność przepisów podatkowych bądź ich interpretacji utrudnia sporządzenie wiarygodnego budżetu i może stanowić istotne zagrożenie dla płynności finansowej podmiotu gospodarczego¹⁷.

Literatura

1. Buziewski, J., J. Jędraszczyk, *Neutralność podatku – podstawowa cecha wspólnego systemu VAT*, „Monitor Podatkowy” 2003, nr 5.
2. Gomułowicz, A., J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis-Nexis, Warszawa 2008.
3. Poszwa, M., *Budżetowanie kosztów w zarządzaniu podatkami*, w: *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
4. Sierpińska, M., D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
5. Szlęzak-Matusiewicz, J., *Zarządzanie podatkami*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
6. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2005 r. nr 8, poz. 60 ze zm.).
7. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2005 r. nr 54, poz. 535 ze zm.).
8. Zubrzycki, J., *Leksykon VAT 2009*, Unimex Oficyna Wydawnicza, Wrocław 2009.

¹⁷ M. Poszwa, op. cit., s. 172.

Janusz Czerny

Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości

Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie postawionym w stan upadłości likwidacyjnej

***Streszczenie.** W upadłości likwidacyjnej przedsiębiorstw mamy do czynienia z dwoma strumieniami przychodów, a mianowicie z przychodami dotyczącymi zbycia przedsiębiorstwa lub jego składników majątku, oraz z przychodami związanymi z ewentualnym kontynuowaniem działalności.*

Przychody ze sprzedaży przedsiębiorstwa powinny być prognozowane głównie w oparciu o informacje płynące z systemu rachunkowości, co stanowi tzw. statyczny aspekt upadłości. Natomiast jej aspekt dynamiczny związany jest z zakresem i czasem kontynuowanej działalności, o czym decyduje syndyk. Bardzo istotnym staje się zatem właściwe zarządzanie kosztami procesu upadłości polegające na ich minimalizacji, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia możliwości osiągnięcia podstawowego celu upadłości, jakim jest maksymalne zaspokojenie wierzycieli.

1. Wprowadzenie

Upadłość przedsiębiorstwa jest związana ściśle z gospodarką rynkową i jest pojęciem wieloznacznym, formułowanym w językach wielu dyscyplin naukowych. W języku prawniczym upadłość określa się jako szczególną instytucję prawną, polegającą na¹:

- odebraniu dłużnikowi prawa korzystania ze swego mienia (majątku) i rozporządzania nim na rzecz wyznaczonego przez sąd syndyka masy upadłościowej, którego celem jest przeprowadzenie postępowania, zmierzającego do zaspokojenia roszczeń wszystkich wierzycieli upadłego (przeprowadzenie postępowania upadłościowego),
- modyfikacji stosunków zobowiązaniowych (umów), łączących upadłego z osobami trzecimi,
- spieniężeniu majątku dłużnika i ściągnięciu jego wierzytelności,

¹ A. Srzednicki, W. Sokołowicz, S. Matura, *Prawo upadłościowe w praktyce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999, s. 7.

- podziale funduszy upadłości między wierzycieli, zgodnie z regułami określonymi w prawie upadłościowym i naprawczym.

Upadłość rozpatrywaną z finansowego punktu widzenia określa się jako utratę zdolności płatniczej, która nie ma tendencji zanikającej, przekształca się w trwałe zjawisko. Zjawisko to jest spowodowane nieumiejętnością utrzymania kosztów poniżej poziomu wpływów, jest to więc choroba anemicznych, nierentownych jednostek gospodarczych².

Upadłość jest bezpośrednim skutkiem długotrwałego kryzysu finansowego i organizacyjnego³. Jest również sytuacją związaną ze stanem niewypłacalności osoby prowadzącej przedsiębiorstwo, potwierdzona prawomocnym postanowieniem sądu gospodarczego. Niewypłacalność jest rozumiana jako brak możliwości terminowego regulowania bieżących zobowiązań finansowych⁴. Występuje ona w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie zapewnić ciągłości spłat bieżących rachunków z powodu braku środków pieniężnych. Niewypłacalność jest jedną z cech pojęcia upadłości i może do niej doprowadzić.

Definicja upadłości o charakterze aksjologicznym, odwzorowująca złożoność sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, postrzega upadłość w dwóch aspektach, a mianowicie jako⁵:

- taki stan finansowy przedsiębiorstwa, że zaprzestało ono płacenia długów, a jego majątek nie wystarcza na pokrycie całości tych długów (aspekt statyczny),
- proces, który charakteryzuje się spadkiem (pogarszaniem się) wyników finansowych przedsiębiorstwa – dotyczą one rentowności, płynności finansowej i szybkości obrotu środków (aspekt dynamiczny).

Przytoczone definicje uprawniają do stwierdzenia, że upadłość jako stan przedsiębiorstwa i proces powinny zostać zidentyfikowane i podlegać ocenie, przede wszystkim w oparciu o informacje płynące z systemu rachunkowości.

Prawo upadłościowe i naprawcze przewiduje możliwość ogłoszenia upadłości w celu dokonania naprawy sytuacji majątkowo-finansowej (upadłość naprawcza) oraz upadłości z likwidacją majątku (upadłość likwidacyjna). W przypadku ogłoszenia upadłości z likwidacją majątku podstawowym celem staje się optymalne zaspokojenie wierzycieli poprzez właściwe zagospodarowanie (zbycie) tzw. masy upadłości.

Majątek upadłego powinien zostać właściwie oszacowany, aby ocenić możliwości zaspokojenia wierzycieli.

W prawie upadłościowym i naprawczym zaleca się sprzedaż przedsiębiorstwa upadłego jako całości, chyba że nie jest to możliwe, w związku z czym należy odrębnie oszacować wartość przedsiębiorstwa jako całości oraz jego zorganizowanych części, jeżeli mogą być wydzielone. Upadłość likwidacyjna jest zatem procesem przebiegającym w czasie, którym należy tak zarządzać, aby realizować jej podstawowy cel, jakim jest

² D. Czajka, *Jak zapobiec upadłości dłużnika – obrona dłużnika*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999, s. 63.

³ A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 33.

⁴ E. Mioduchowska-Jaroszewicz, *Model Altmana jako jedna z metod oceny wypłacalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2002, nr 40, s. 231.

⁵ S. Nahotko, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, Wydawnictwo AJG i OPO, Bydgoszcz 2003, s. 43.

maksymalne zaspokojenie roszczeń wierzycieli. Ważnym elementem zarządzania procesem upadłości likwidacyjnej jest nie tylko realizacja przychodów osiąganych ze sprzedaży masy upadłości, ale również właściwe zarządzanie kosztami procesu likwidacji. Osiągnięcie zaplanowanych przychodów ze sprzedaży oraz właściwe zarządzanie kosztami procesu upadłości pozwala na osiągnięcie optymalnego w danych warunkach stopnia zaspokojenia wierzycieli, a więc realizację podstawowego celu upadłości likwidacyjnej.

Problemom związanym z kształtowaniem się kosztów w procesie likwidacji przedsiębiorstw i ich zarządzaniem poświęcone są dalsze części opracowania.

2. Istota zarządzania kosztami przedsiębiorstwa

Zagadnienia związane z kształtowaniem się kosztów działalności przedsiębiorstwa stanowią jeden z podstawowych obszarów zainteresowań jego kierownictwa. Jednym ze sposobów zwiększania zysku ze sprzedaży produktów jest bowiem obniżanie kosztów.

Wzrost zainteresowania problematyką kosztów doprowadził do wyodrębnienia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem obszaru, który nazywany jest zarządzaniem kosztami.

Podstawą zarządzania kosztami jest informacja dostarczana przez rachunek kosztów.

W literaturze przedmiotu można wyodrębnić trzy podejścia objaśniające istotę zarządzania kosztami tj. podejście japońskie, anglo-amerykańskie i niemieckie⁶.

W koncepcjach japońskich szczególnie nacisk położono na skuteczny sposób zarządzania kosztami, ukierunkowany na wzrost efektywności ponoszonych kosztów. Punktem wyjścia do zarządzania kosztami jest analiza procesu ponoszenia kosztów oraz rozpoznanie możliwości oddziaływania na obniżkę kosztów w poszczególnych etapach tego procesu.

Skuteczne zarządzanie kosztami wymaga zatem realizacji następujących zadań:

- 1) planowania, projektowania i wytwarzania produktów, które spełniają zapotrzebowanie klientów z punktu widzenia jakości i funkcjonalności,
- 2) ustalenia kosztu docelowego wyrobu gotowego, przy którym zostaną zaspokojone potrzeby klientów, co wymaga zastosowania rachunku kosztów docelowych wraz z analizą wartości (etap redukcji kosztów),
- 3) określenia i oceny, które procesy w fazie wytwarzania umożliwiają osiągnięcie docelowego kosztu produktu (etap kontroli kosztów).

Do japońskich koncepcji zarządzania kosztami nawiązuje definicja zarządzania kosztami sformułowana przez A. Jarugę. Autorka określa zarządzanie kosztami jako „proces ustawicznego usprawniania, który wspomaga opracowanie i zastosowanie odpowiedniej polityki zarządu i procedur postępowania oraz wymaga zbudowania systemu dopływu informacji opartych na znaczących kosztach. System ten powinien pozwolić na monitoring wpływu przedsiębiorstwa na nabywanie i wykonywanie zasobów w sposób efektywny”⁷.

⁶ A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki metod integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 180-188.

⁷ A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 22-23.

W literaturze anglojęzycznej dominuje pogląd, iż zarządzanie kosztami nie jest jedynie obliczaniem kosztów, lecz oznacza ono sterowanie kosztami w sposób proaktywny. Zarządzanie kosztami powinno zatem obejmować całą jednostkę gospodarczą oraz uwzględniać kompleksową informację o zużywaniu zasobów gospodarczych i ich związku z tworzeniem wartości dla klientów i właścicieli jednostki. Zarządzanie kosztami powinno stanowić zatem integralną część ogólnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanej m.in. na zwiększenie satysfakcji klientów, poprawę jakości produktów oraz na podniesienie efektywności kształtowania relacji z klientami⁸.

Na interdyscyplinarny charakter zarządzania kosztami wskazują również autorzy niemieccy⁹.

Zarządzanie kosztami (K.P. Franz i P. Kajüter) może służyć osiągnięciu nadrzędnych celów działalności przedsiębiorstwa (formułowanych wspólnie jako długookresowe zabezpieczenie egzystencji przedsiębiorstwa oraz długotrwałe zwiększanie jego wartości), pod warunkiem, iż będzie ono miało charakter proaktywny, a nie reaktywny. Reaktywne zarządzanie kosztami oznacza reakcję zarządu na pogarszające się wyniki finansowe jednostki. Proaktywne zarządzanie kosztami charakteryzują zaś następujące wyznaczniki:

- orientacja rynkowa – zarządzanie kosztami bierze pod uwagę wymagania klientów i relacje z konkurentami,
- całościowość – uwzględnia cały łańcuch tworzenia wartości i wszystkie fazy cyklu życia produktu,
- przewidywanie – oznacza wczesne zastosowanie i celowy wpływ na sytuację przedsiębiorstwa w zakresie kosztów,
- partycypacyjność – nie jest zarządzaniem przez kilku specjalistów w przedsiębiorstwie, lecz oznacza udział w realizacji jego zadań pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych,
- interdyscyplinarność – zadania zarządzania kosztami przekraczają granice funkcjonalne w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie kosztami w ujęciu autorów niemieckich powinno być zatem procesem ciągłym i wieloaspektowym, ukierunkowanym na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.

W polskiej literaturze przedmiotu interesujący model efektywnego zarządzania kosztami proponuje M. Krajewski stwierdzając, iż efektywne zarządzanie kosztami powinno zapewnić wygenerowanie z jednostki ponoszonych kosztów takich przychodów, które przyczynią się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W tym ujęciu zarządzanie kosztami polega na stymulowaniu i kontrolowaniu produktywności kosztów przedsiębiorstwa w danym okresie (zarówno obecnym, jak i przyszłym) i w określonych warunkach działalności gospodarczej¹⁰.

Na ścisły związek zarządzania kosztami z budżetowaniem i kontrolą kosztów zwraca uwagę T. Wnuk stwierdzając, iż system zarządzania kosztami „powinien zapewnić

⁸ Ch. T. Horngren, S. M. Datar, G. Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice Hall, Person Education International, Upper Saddle River 2003, s. 3.

⁹ A. Szycha, op. cit., s. 185.

¹⁰ M. Krajewski, *System badania produktywności kosztów w przedsiębiorstwie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000.

prawidłowe objaśnienie procesu powstawania kosztów, realną informację o kosztach wytworzenia produktów i ich rentowności na potrzeby polityki cenowej przedsiębiorstwa oraz umożliwić realizowanie celów obniżki kosztów”¹¹.

Interesującą definicję zarządzania kosztami przedstawia J. Rubik, stwierdzając, iż zarządzanie kosztami można określić jako proces ciągłego, świadomego sterowania przez całą załogę poziomem, strukturą i przepływem kosztów w przedsiębiorstwie, nakierowany na racjonalizację i optymalizację proporcji koszty/dochody, w celu inicjowania i podejmowania decyzji usprawniających efektywność przedsiębiorstwa¹².

Podsumowując można stwierdzić za E. Nowakiem, iż wspólnymi elementami przedstawionych koncepcji zarządzania kosztami są:¹³

1. Przedmiotem zarządzania kosztami są koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo na realizację procesów gospodarczych związanych z działalnością przedsiębiorstwa.
2. Podstawową bazą informacyjną dla zarządzania kosztami są odpowiednie systemy rachunku kosztów, które są dostosowane do specyficznych potrzeb informacyjnych zarządzania różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa.
3. Najważniejszymi narzędziami zarządzania kosztami są planowanie kosztów i kontrola ponoszonych kosztów oraz analiza odchyleń między kosztami rzeczywiście poniesionymi a kosztami planowanymi.
4. Podstawowym celem zarządzania kosztami jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, co powinno umożliwić osiągnięcie kolejnego celu, którym jest zadowolenie klientów.
5. Najważniejszym sposobem na osiągnięcie celu zarządzania kosztami jest podniesienie racjonalności ponoszenia kosztów poprzez różne działania podejmowane w zakresie obniżki kosztów.

W przedsiębiorstwie postawionym w stan upadłości likwidacyjnej zarządzanie kosztami dotyczy w zasadzie dwóch obszarów składających się na proces likwidacji przedsiębiorstwa. Pierwszy obszar obejmuje koszty związane z administrowaniem procesem upadłości. Oszacowanie wysokości tych kosztów i ujęcie ich w odpowiednim preliminarzu stanowi jedną z podstaw wszczęcia lub odmowy wszczęcia postępowania upadłościowego.

Drugi obszar dotyczy kosztów ewentualnego kontynuowania dotychczasowej działalności. Decyzję o czasowym kontynuowaniu działalności podejmuje syndyk (przy akceptacji sędziego komisarza) w przypadku gdy nagłe przerwanie działalności mogłoby wpłynąć na zmniejszenie możliwości zaspokojenia wierzycieli. Decyzja o kontynuowaniu działalności podejmowana jest już po ogłoszeniu upadłości.

¹¹ T. Wnuk, *Zarządzanie kosztami. Budżetowanie i kontrola*, Infor 2002.

¹² J. Rubik, *Relacje między rachunkiem kosztów, rachunkowością zarządczą, zarządzaniem kosztami i controllingiem kosztów*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2003, tom 13(69), s. 226.

¹³ E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 27.

3. Koszty procesu likwidacji przedsiębiorstwa

W upadłości likwidacyjnej ustawa o rachunkowości nakłada obowiązek utworzenia rezerwy na przewidywane koszty i straty spowodowane utratą zdolności do kontynuowania działalności¹⁴. W takim przypadku do obowiązków syndyka sporządzającego sprawozdanie na dzień poprzedzający ogłoszenie upadłości należy utworzenie rezerwy na przewidywane koszty postępowania upadłościowego i wykazanie jej w bilansie.

Aby można było utworzyć rezerwę syndyk powinien posiadać informacje o kształtowaniu się kosztów w postawionym w stan upadłości przedsiębiorstwie. Informacje te generowane są przez system rachunkowości, a konkretnie przez prowadzony w przedsiębiorstwie rachunek kosztów. Dzięki wszechstronnej analizie informacji generowanej przez rachunek kosztów uzupełnionej o zaplanowane wydatki związane stricte z prowadzeniem postępowania upadłościowego zostaje sporządzony plan kosztów postępowania upadłościowego przy wykorzystaniu katalogu tych kosztów wymienionych w prawie upadłościowym i naprawczym¹⁵.

Utworzona rezerwa w pełni odpowiada wymogom zapisów ustawy o rachunkowości i międzynarodowym standardom rachunkowości nr 37, gdyż¹⁶:

- obowiązek prawny utworzenia rezerwy wynika z art. 29 uor,
- powstał w związku z ogłoszeniem upadłości,
- regulacja zobowiązań spowoduje wypływ środków pieniężnych,
- można dokonać wiarygodnego szacunku tego obowiązku.

W przypadku upadłości likwidacyjnej rezerwa na koszty postępowania upadłościowego obciąża kapitał z aktualizacji wyceny, ma więc zatem charakter rezerwy kapitałowej. Konsekwencją utworzenia rezerwy w ciężar kapitału własnego jest to, iż źródłem pokrycia przyszłych zobowiązań będą wpływy pochodzące ze zbycia składników majątkowych. Utworzenie rezerwy pozwala właściwie oszacować wartość tzw. „masy upadłościowej” przekładającej się na potencjalne wpływy netto czyli wpływy, które mogą być przeznaczone na zaspokojenie wierzycieli. W przypadku, gdy oszacowana wartość składników jest niższa od kwoty szacowanej rezerwy, powstaje przesłanka do umorzenia postępowania upadłościowego.

W przypadku, gdy zachodzą przesłanki umożliwiające sprzedaż przez syndyka całości przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanych części, powinien on podjąć działania zmierzające do zachowania przedsiębiorstwa w niepogorszonym stanie, co może oznaczać konieczność kontynuowania dotychczasowej działalności. Konieczność taka występuje również w przypadku, gdy kontynuowanie działalności w określonym zakresie przez określony czas jest zasadne np. ze względu na specyfikę procesu technologicznego.

Zgodę na prowadzenie działalności syndyk musi uzyskać od rady wierzycieli, a w przypadku jej braku od sędziego komisarza¹⁷.

¹⁴ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm, art. 29 ust. 1 (dalej: uor).

¹⁵ Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. 2003 nr 60, poz. 535, art. 230 (dalej: puin).

¹⁶ *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) 2007*, t. I, International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF), Londyn 2007.

¹⁷ Art. 213 ust. 1 puin.

Obowiązkiem syndyka jest sporządzenie preliminarza kosztów prowadzonej działalności i planowanych przychodów ze sprzedaży oraz ekonomicznego uzasadnienia dla dalszego prowadzenia działalności. W przypadku osiągnięcia zysku ze sprzedaży przeznacza się go na powiększenie funduszu masy upadłości¹⁸. Koszty związane z prowadzeniem działalności przez syndyka będą kosztami bieżącego okresu, ponieważ zakwalifikowanie tych kosztów do wydatków postępowania upadłościowego wynika tylko z konieczności umożliwienia zaspokojenia zobowiązań związanych z tymi kosztami z masy upadłości (w pierwszej kolejności).

Preliminarz wydatków powinien zatem składać się z dwóch części¹⁹:

- 1) preliminarza wydatków postępowania upadłościowego,
- 2) preliminarza przychodów i kosztów prowadzonej działalności.

Postawienie przedsiębiorstwa w stan upadłości likwidacyjnej wiąże się z koniecznością przyjęcia określonych zasad polityki rachunkowości również w zakresie rachunku kosztów, dostosowanej do nowych warunków funkcjonowania.

Kontynuowanie dotychczasowego systemu ewidencji kosztów lub jego zmiana zależą będzie w znacznej mierze od tego, czy przewiduje się kontynuowanie dotychczasowej działalności. W przypadku kontynuowania działalności należałoby zachować dotychczasowy system ewidencji kosztów, gdyż dostarcza on syndykowi istotnych informacji o kształtowaniu się jednostkowych kosztów wytwarzania produktów. Natomiast w przypadku, gdy zakładane jest szybkie wygaszenie dotychczasowej działalności, ewidencję kosztów można ograniczyć do układu rodzajowego, bez ich rozliczania na miejsce powstania i produkty.

W konsekwencji syndyk powinien również dokonać wyboru rachunku zysków i strat dostosowanego do przyjętego wariantu ewidencji kosztów.

W przypadku, gdy nie zakłada się kontynuacji działalności, wystarczającym będzie wariant porównawczy w którym sposób prezentacji kosztów pozwala na ukazanie całości poniesionych kosztów bez względu na okres jakiego dotyczą, koszty te nie obciążają bieżącego okresu (nie mają wpływu na bieżący wynik ze sprzedaży) gdyż obciążąły utworzoną na ten cel rezerwę.

Przychody i koszty związane ze sprzedażą składników majątku są prezentowane w drugim segmencie rachunku zysków i strat tzn. w pozostałych przychodach i kosztach operacyjnych.

W sytuacji, gdy zachodzi potrzeba kontynuowania działalności, właściwszy jest wybór wariantu kalkulacyjnego rachunku zysków i strat informującego o uzyskanych przychodach i kosztach związanych ze sprzedażą produktów.

4. Zakończenie

Celem upadłości likwidacyjnej jest zbycie przedsiębiorstwa, jego zorganizowanych części lub składników majątku w celu zaspokojenia roszczeń wierzycieli. Upadłość jest procesem, którego przebieg i czas trwania zależy od wielu czynników egzo- i endogen-

¹⁸ Art. 335 puin.

¹⁹ A. Łodziana, B. Makuch, *Upadłość likwidacyjna. Inventaryzacja i wycena majątku. Ewidencja i sprawozdawczość finansowa. Praktyczny poradnik dla syndyków*, Difin, Warszawa 2005, s. 117.

nych w stosunku do przedsiębiorstwa. W interesie wierzycieli leży jak najszybsze i jak najbardziej efektywne zbycie tzw. masy upadłościowej, ponieważ od czasu i przebiegu tego procesu w znacznej mierze zależy stopień zaspokojenia ich roszczeń.

W tym celu niezbędne jest oszacowanie wartości tzw. masy upadłościowej, a tym samym sporządzenie prognozy przychodów z jej sprzedaży. Szacunek taki stanowi podstawę ogłoszenia upadłości i pozwala na przyjęcie określonej procedury upadłościowej (np. odrzucenie przez sąd wniosku o upadłość z uwagi na fakt, iż przewidywane wpływy nie pokryją kosztów postępowania upadłościowego).

Punktem wyjścia dla ustalenia wartości masy upadłościowej są informacje generowane przez system rachunkowości. Wycena bilansowa dokonywana przez syndyka powinna być uzupełniona szacunkiem eksperckim opartym stricte na danych rynkowych, co obiektywizuje proces prognozowania przyszłych przychodów. Prognoza ta stanowi podstawę sporządzenia przez syndyka planu sprzedaży, który powinien uwzględniać nadrzędny cel upadłości, jakim jest optymalne zaspokojenie wierzycieli.

W procesie upadłości likwidacyjnej należy również uwzględnić jej aspekt dynamiczny związany z przychodami i kosztami osiąganymi z kontynuowanej działalności.

Bardzo ważne staje się tutaj odpowiednie wykorzystanie narzędzi analizy finansowej dla podjęcia decyzji co do czasu i zakresu kontynuowanej w trakcie upadłości działalności.

Istotną rolę odgrywa tutaj funkcja analityczna rachunkowości.

Funkcja analityczna rachunkowości jest ściśle powiązana z funkcją kontrolną i informacyjną. Polega na interpretacji poprzez dodatkowe czynności rachunkowe i analityczne danych liczbowych dostarczanych przez rachunkowość, które zbiorczo prezentowane są w postaci sprawozdań finansowych. Pełnienie funkcji analitycznej przez system rachunkowości stanowi zatem podstawę analizy finansowej.

Analiza finansowa, przetwarzając informacje płynące z systemu rachunkowości, wykonuje funkcję analityczną rachunkowości. Poprawna interpretacja rzeczywistości gospodarczej zależy bowiem od procesu tworzenia w rachunkowości jej liczbowego obrazu. Zależność tę prezentuje najpełniej strukturalny przekrój rachunkowości. Przekrój ten, nazywany modelem zintegrowanego systemu rachunkowości, poza tym, że ukazuje analizę finansową jako integralną część składową rachunkowości²⁰, wskazuje na możliwość przebudowy rachunkowości w każdym przedsiębiorstwie z instrumentu biernego, sprowadzającego się do ewidencji, tradycyjnego rachunku kosztów i sprawozdawczości, w instrument czynny, stwarzający podstawy do planowania finansowego i podejmowania decyzji.

²⁰ W literaturze przedmiotu spotkać się można z innymi poglądami dotyczącymi związku analizy finansowej z systemem rachunkowości. W. Gabrusewicz stwierdza, że analiza finansowa może być powiązana z rachunkowością głównie poprzez sprawozdanie finansowe, które jest ważnym źródłem informacji dla analizy finansowej. Jednak analiza liczb zawartych w sprawozdaniu finansowym nie jest analizą finansową, lecz analizą sprawozdania finansowego. Trzeba zatem wyraźnie odróżnić analizę finansową i analizę sprawozdania finansowego. Poza tym analizę finansową odróżnia od rachunkowości zarówno przedmiot badań, jak i metoda badawcza. Jeżeli te podstawowe wyznaczniki tych nauk są różne, nie można więc mówić, że analiza finansowa jest integralną częścią rachunkowości. Analiza finansowa to analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa zawężona do tych zagadnień, które mają charakter pieniężny, a nie rzeczowy (W. Gabrusewicz, *Związki analizy finansowej z rachunkowością*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, Katedra Rachunkowości Uniwersytetu Szczecińskiego, Katedra Rachunkowości Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2006, s. 91 i 92).

Rozpatrując zadania analizy finansowej zwłaszcza z punktu widzenia jej przydatności w procesie upadłości likwidacyjnej należy zwrócić uwagę na fakt, że często syndyk powinien kontynuować działalność przedsiębiorstwa, aż do jej całkowitego wygaśnięcia, gdyż może to zapewnić wyższy stopień zaspokojenia roszczeń. Dotyczy to np. sytuacji, gdy dalsze kontynuowanie działalności jest konieczne ze względu na specyfikę procesu technologicznego, gdy sprzedaż przedsiębiorstwa jest możliwa w trakcie jego funkcjonowania, a także w sytuacji, gdy nagle „wygaszenie” działalności pociągnęłoby wysokie koszty, które w sposób istotny obciążąłyby wpływy z jego sprzedaży.

W takim przypadku syndyk w oparciu o instrumenty analizy finansowej powinien podjąć decyzję o zaniechaniu lub kontynuowaniu przez określony czas działalności.

Przychody z tej działalności mogą bowiem w istotnej mierze pokryć koszty postępowania upadłościowego, przyczyniając się tym samym do większego zaspokojenia roszczeń wierzycieli.

Ważnym elementem zarządzania procesem upadłości likwidacyjnej jest zatem zarządzanie kosztami. Specyfiką zarządzania kosztami w warunkach upadłości likwidacyjnej jest konieczność wyodrębnienia kosztów procesu i kosztów związanych z kontynuowaniem działalności w przypadku, gdy jest to konieczne dla zwiększenia efektywności procesu likwidacji.

Działanie syndyka w zakresie zarządzania kosztami bieżącej działalności ma charakter dość ograniczony. Należy pamiętać, iż rolą syndyka w tym zakresie jest z reguły systematyczne „wygaszanie” działalności lub takie jej kontynuowanie, aby nie pogorszyć stanu „masy upadłościowej”. Syndyk powinien działać na podstawie preliminarza przychodów i kosztów działalności i ściśle kontrolować jej przebieg. Ponadto na ograniczony zakres wpływu syndyka na koszty kontynuowanej działalności wpływa fakt, iż jest to z reguły działalność zaplanowana i rozpoczęta w poprzednim okresie, prowadzona w ramach opanowanej technologii.

Podstawowym zadaniem syndyka jest zatem zarządzanie kosztami procesu upadłości na podstawie preliminarza wydatków postępowania upadłościowego, którego wykonanie powinno być ustawicznie kontrolowane, a preliminarz na bazie analizy odchyleń korygowany w miarę zmieniającej się sytuacji związanej głównie z wpływem uwarunkowań zewnętrznych.

Literatura

1. Czajka, D., *Jak zapobiec upadłości dłużnika – obrona dłużnika*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999.
2. Gabrusewicz, W., *Związki analizy finansowej z rachunkowością*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, Katedra Rachunkowości Uniwersytetu Szczecińskiego, Katedra Rachunkowości Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2006.
3. Horngren, Ch. T., S. M. Datar, G. Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice Hall, Person Education International, Upper Saddle River 2003.
4. Jaruga, A., W. A. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997.

5. Krajewski, M., *System badania produktywności kosztów w przedsiębiorstwie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000.
6. Łodziana, A., B. Makuch, *Upadłość likwidacyjna. Inwentaryzacja i wycena majątku. Ewidencja i sprawozdawczość finansowa. Praktyczny poradnik dla syndyków*, Difin, Warszawa 2005.
7. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) 2007*, tom I, International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF), Londyn 2007.
8. Mioduchowska-Jaroszewicz, E., *Model Altmana jako jedna z metod oceny wypłacalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2002, nr 40.
9. Nahotko, S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, Wydawnictwo AJG i OPO, Bydgoszcz 2003.
10. Nowak, E., R. Piechota, M. Wierzbński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
11. Rubik, J., *Relacje między rachunkiem kosztów, rachunkowością zarządczą, zarządzaniem kosztami i controllingiem kosztów*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2003, tom 13(69).
12. Srzednicki, A., W. Sokołowicz, S. Matura, *Prawo upadłościowe w praktyce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999.
13. Szychta, A., *Etapy ewolucji i kierunki metod integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
14. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. 2003 nr 60, poz. 535, art. 230.
15. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm, art. 29 ust. 1.
16. Wnuk, T., *Zarządzanie kosztami. Budżetowanie i kontrola*, Infor 2002.
17. Zelek, A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.

Andrzej Dura

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wartość faktury

***Streszczenie.** Rzeczywista wartość należności fakturowej zależy od szeregu czynników. Tylko w idealnym przypadku można ją utożsamiać z kwotą na fakturze zapisaną. Autor charakteryzuje w artykule mechanizm zachodzących tu zależności i proponuje matematyczny model wyrażający realną wartość faktury. Proponuje także metodę obliczania minimalnej ceny sprzedaży wierzytelności. Wreszcie przedstawia analizę wpływu niektórych podstawowych parametrów na realną wartość faktury.*

1. Wprowadzenie: istota zagadnienia

Realna wartość faktury jest niższa niż zapisana na niej kwota należności. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż prawdopodobieństwo spłaty należności zawsze jest niższe niż jeden¹. Ma swoje znaczenie także fakt terminu wpłaty należności, przesuniętego w czasie z powodu udzielenia kupującemu przez sprzedającego kredytu kupieckiego. Zazwyczaj prawdopodobieństwo planowej wpłaty należności jest bliskie jedności. Wówczas jest usprawiedliwione, choć nie jest to zabieg ściśle poprawny z teoretycznego punktu widzenia, przyjmowanie do dyktowanych przez kanony rachunkowości obliczeń nominalnej wartości faktury. Istotne są bowiem konsekwencje zaistnienia ewentualności braku spłaty należności przez dłużnika. Można w przybliżeniu powiedzieć, iż realną wartość faktury określa jej nominalna wartość skorygowana o zdyskontowaną na chwilę zero nadzieję matematyczną sumy przyszłych przepływów finansowych, które nastąpią w razie nie wpłynięcia należności od dłużnika, który korzysta z kredytu kupieckiego udzielonego przy sprzedaży. Wartość faktury jest tym mniejsza, im niższe jest prawdopodobieństwo spłaty należności, im niższe jest prawdopodobieństwo skutecznego odzyskania należności w wyniku prowadzonej windykacji oraz im bardziej kosztowne są ewentualne zabiegi prowadzone w celu jej odzyskania. Zależy też między innymi od wyznaczonego terminu wpłaty należności przez nabywcę

¹ A. Dura, A. Mleczko, *Wartość nieregularnej wierzytelności kredytowej*, „Ekonomista” 2003, nr 1.

produktu; im ów termin odleglejszy, tym realna wartość należności fakturowej niższa. Na wartość faktury oddziałuje niejako ząb czasu.

2. Przepływy finansowe związane z fakturą

Faktura, z finansowego punktu widzenia, ma przeszłość, terażniejszość i przyszłość. Przeszłością są związane z nią przepływy finansowe, jakie miały miejsce w celu sfinansowania kosztów wytworzenia partii produkcji (zakupu partii towaru). Terażniejszość, to punkt na skali czasu, w którym dokonywana jest wycena należności. Przyszłość, to spodziewane przepływy finansowe, które nastąpią w razie terminowej spłaty należności oraz ewentualne przepływy finansowe w razie braku spłaty należności w wyznaczonym terminie. Należy zaznaczyć, iż oś czasu jest wyskalowana w odcinkach rocznych. Do takich jednostek czasu odnoszą się używane w obliczeniach stopy procentowe. Zatem momenty występowania przepływów finansowych będą odnoszone do roku; np. okres 1 miesiąca = 1/12 rocznej jednostki czasowej².

A. PRZESZŁOŚĆ

- 1) Przedsiębiorstwo poniosło koszty wytworzenia w kwocie F , na który to cel pozyskało kapitał obrotowy w celu pokrycia kosztów produkcji.
- 2) Został zapłacony podatek VAT; także sfinansowany z kapitału obrotowego³

$$VAT = \frac{v}{1+v}(R - M), \quad (1)$$

gdzie

R – kwota należności (nominalna wartość faktury), czyli wartość sprzedaży wyrażona w cenach sprzedaży,

M – koszt bezpośrednich czynników produkcji związanych z realizacją fakturowanej w danym przypadku partii produkcji, których ceny zakupu obejmują podatek VAT,

v – stopa podatku VAT.

- 3) Został zapłacony podatek dochodowy w kwocie CIT, odpowiednio do spodziewanego wyniku finansowego brutto związanego z fakturą; także pokryty z kapitału obrotowego.

W przeszłości zatem do kasy przedsiębiorstwa wpłynął z zewnątrz kapitał obrotowy w kwocie

$$K = F + VAT + CIT \quad (2)$$

i został wydatkowany zgodnie z przeznaczeniem.

Saldo przepływów finansowych z przeszłości jest tym samym zerowe (kwota K wpłynęła i wypłynęła; saldo równa się zero). Pozostaje natomiast z tego okresu suma zobowiązań na kwotę K . Przyjmujemy, że koszty z tego tytułu będą obciążać przed-

² M. Obrzut, *Dyskontowy rachunek efektywności kontraktów handlowych*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „ART-TEKST”, Kraków-Zakopane 2006, s. 331-338.

³ A. Dura, *Controlling prospektywny w zarządzaniu operacyjnym*, AGH – Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2009, s. 31.

siębiorstwo rytmicznie w jednostkowych odcinkach czasu; zawsze od całej kwoty K . Jako jednostkę czasu najlepiej przyjąć miesiąc i tak uczynimy. Zatem przepływy finansowe tego rodzaju będą występować co jedną dwunastą okresu rocznego, traktowanego jako jednostkowy.

B. TERAŹNIEJSZOŚĆ

Teraźniejszość, to chwila $t_0=0$. Na ten moment będą później dyskontowane przyszłe przepływy finansowe. W tym momencie nie występuje żaden przepływ finansowy. Przypada na nią natomiast zobowiązanie w kwocie K .

C. PRZYSZŁOŚĆ (okres $[t_0;t_1]$)

W chwili t_0 rozpoczyna się pierwszy etap „życia faktury”. Trwa do momentu t_1 , czyli terminu, w którym ma wpłynąć należność od nabywcy. W tym czasie przedsiębiorstwo ponosi koszty kapitału od kwoty K . Koszty te podlegają dyskontowaniu⁴, gdyż poszczególne ich „porcje” (równe co do wielkości) pojawiają się w kolejnych jednostkowych (miesięcznych) odstępach czasu, licząc od t_0 .

4) Koszt kapitału K w okresie $[t_0;t_1]$, zdyskontowany na chwilę t_0 .

$$C_{[t_0;t_1]} = \frac{c}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^1} \right] K, \quad (3)$$

gdzie

$C_{[t_0;t_1]}$ – ponoszony w okresie $[t_0;t_1]$, zdyskontowany na chwilę t_0 , koszt kapitału K ,

c – stopa procentowa będąca „jednostkowym kosztem kapitału”,

r – stopa dyskontowa (tu najlepiej – roczna stopa zwrotu z kapitału zaangażowanego w bieżącą działalność przedsiębiorstwa).

Stopy procentowe c oraz r przyjmuje się zwykle jako stopy roczne, podobnie jak to ma miejsce w bankach.

Formuła (3) wynika z sumy wyrazów postępu geometrycznego o postaci⁵

$$\frac{1}{1+r} + \frac{1}{(1+r)^2} + \frac{1}{(1+r)^3} + \dots + \frac{1}{(1+r)^N} = \frac{1}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^N} \right], \quad (4)$$

gdzie N – liczba składników postępu geometrycznego; tu będzie to czas t_1 , który w praktyce jest ułamkiem okresu rocznego, przyjętego jako jednostka czasu. Po przemnożeniu wyrażenia (4) przez miesięczny koszt kapitału (cK) powstaje zdyskontowany na chwilę zero koszt kapitału w okresie $[t_0, t_1]$, czyli formuła (3).

Jeżeli wszystko odbywa się zgodnie z planem, w momencie t_1 wpływa na rachunek przedsiębiorstwa należność. Jest to prawdopodobne na poziomie α , mniejszym od jedności.

5) Zdyskontowana na chwilę t_0 kwota należności przy założeniu, że należność wpłynie w momencie t_1 , czego prawdopodobieństwo wynosi α

$$R_{t_1} = \frac{R}{(1+r)^1}, \quad (5)$$

⁴ E. Nowak, *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003, s. 158-160.

⁵ J. Królikowski, C. Steckiewicz, *Matematyka – wzory, definicje i tablice*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1964, s. 76.

gdzie

R_{t_1} – zdyskontowana na moment t_0 kwota należności R , jeśli wpłynie ona w momencie t_1 , co jest prawdopodobne na poziomie α .

W konsekwencji, także w momencie t_1 , przedsiębiorstwo zwraca kapitał obrotowy, dotąd zamrożony w wierzytelności fakturowej. Następuje więc odpływ z kasy przedsiębiorstwa kapitału K .

- 6) Zdyskontowana na chwilę t_0 kwota kapitału K , wycofana z obrotu w momencie t_1 , co może się zdarzyć z prawdopodobieństwem α

$$K_{t_1} = \frac{K}{(1+r)^{t_1}}, \quad (6)$$

gdzie

K_{t_1} – zdyskontowana na moment t_0 kwota kapitału K ; przy założeniu, że finalizująca zaangażowanie tego kapitału wpłata należności R nastąpi w momencie t_1 , co jest możliwe z prawdopodobieństwem α .

Przepływ ten wystąpi w momencie t_1 tylko w przypadku, gdy planowo wpłynie należność na rachunek bankowy sprzedającego. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo będzie mieć nadal zamrożony kapitał w wysokości K . Koszty finansowe z nim związane będą powstawały nadal.

D. PRZYSZŁOŚĆ (okres $[t_1; t_2]$)

W razie, gdy należność nie została spłacona do chwili t_1 , rozpoczyna się w tym momencie okres postępowania zmierzającego do odzyskania należności. Potrwa to do momentu t_2 . Moment t_2 jest oczekiwanym terminem zakończenia procedury odzyskiwania należności. W okresie od momentu t_1 do momentu t_2 przedsiębiorstwo będzie miało nadal zaangażowany pod postacią należności kapitał K , a ponadto pozyska jeszcze dodatkowo kapitał w kwocie K^W ; głównie w celu pokrycia opłaty sądowej. Będzie więc nadal ponosić koszty kapitału i to w zwiększonej skali.

Konieczność zaangażowania dodatkowej kwoty kapitału K^W jest pośrednio spowodowana faktem, iż przedsiębiorstwo musi się wykazać przed Urzędem Skarbowym „dołożeniem należytej staranności” zmierzającej do odzyskania składnika majątkowego, jakim jest dana wierzytelność fakturowa. Skierowanie sprawy na drogę sądową jest zazwyczaj najbezpieczniejszą formą owych starań. Nawiasem mówiąc, każda droga windykacyjna jest związana z dodatkowymi kosztami, konieczność pokrycia których wymaga zaangażowania dodatkowego kapitału. Jej skuteczność wyraża prawdopodobieństwo, zazwyczaj wyraźnie mniejsze od jedności.

O dowolnej fakturze w momencie jej wystawiania można zatem powiedzieć, iż może ona stać się przedmiotem procesu sądowego z prawdopodobieństwem $1-\alpha$ (prawdopodobieństwo nie wpłacenia należności przez nabywcę towaru) oraz że pozytywny efekt osiągnięty w następstwie przebycia tej drogi jest prawdopodobny na poziomie β ; przy czym $\alpha, \beta < 1$. Przyszłość faktury bywa niekiedy długa i burzliwa.

- 7) Koszt kapitału w okresie $[t_1, t_2]$ zdyskontowany na moment t_0

$$C_{[t_1; t_2]} = \frac{c}{r} \left[\frac{(1+r)^{t_2} - (1+r)^{t_1}}{(1+r)^{t_1+t_2}} \right] (K + K^W), \quad (7)$$

gdzie

$C_{[t_1; t_2]}$ – przypadający na okres $[t_1, t_2]$ z prawdopodobieństwem $1-\alpha$ koszt kapitału w kwocie $K+K^W$, zdyskontowany na moment t_0 .

Formuła (7) jest analogiczna do formuły (3). Dyskontuje ona systematycznie pojawiające się w przedziale czasu $[t_1, t_2]$ wydatki z tytułu kosztu kapitału na chwilę t_0 . Funkcja ta powstała wskutek wyłączenia kosztów kapitału, jakie pojawiają się w przedziale czasu $[t_0, t_1]$. Wyłączenie kosztów kapitału od kwoty K występujących w owym początkowym przedziale czasu jest tu spowodowane tym, że do funkcji bilansowej (12) będą one wprowadzeniem osobno, jako początkowy pewny przepływ finansowy. Natomiast wyłączenie tego okresu dyskontowania w przypadku dodatkowej kwoty kapitału K^W wynika stąd, iż w okresie $[t_0, t_1]$ przepływy te nie występują. W konsekwencji zabieg prowadzący do wyznaczenia funkcji (7) wynika z różnicy

$$C_{[t_1; t_2]} = \frac{c}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^{t_2}} \right] (K + K^W) - \frac{c}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^{t_1}} \right] (K + K^W), \quad (8)$$

której przekształcenie prowadzi do postaci (7).

Należy pamiętać przy konstruowaniu funkcji bilansowej NPV, że przepływy finansowe dyskontowane przy użyciu funkcji (7) wystąpią tylko w razie nie wpłynięcia należności w planowym terminie t_1 , co jest prawdopodobne na poziomie $1-\alpha$.

8) Pozytywny efekt windykacji kwoty $R+K^W$ przypadający na moment t_2 , zdyskontowany na moment t_0

$$R_{t_2} = \frac{R + K^W}{(1+r)^{t_2}}, \quad (9)$$

gdzie

R_{t_2} – łączna kwota należności oraz opłat sądowych i komorniczych podlegająca windykacji komorniczej zdyskontowana na moment t_0 w przypadku, gdy należność nie została wpłacona planowo (co jest możliwe z prawdopodobieństwem $1-\alpha$), której wyegzekwowanie jest możliwe z prawdopodobieństwem β .

Należy podkreślić, iż sąd wydając pozytywny wyrok zasądza obowiązek wpłaty przez dłużnika nie tylko podstawowej należności, lecz także zwrot wierzycielowi poniesionych zgodnie z prawem innych kosztów, w szczególności opłaty sądowej. Stąd w formule (9) pojawił się symbol K^W .

9) Wycofanie z obrotu i zwrot w momencie t_2 kapitału w kwocie $K+K^W$, zdyskontowanej na moment t_0

$$K_{t_2} = \frac{K + K^W}{(1+r)^{t_2}}, \quad (10)$$

gdzie

K_{t_2} – zdyskontowana na moment t_0 kwota kapitału ($K+K^W$) przy założeniu, że jej wycofanie nastąpi w momencie t_2 , co zaistnieje z prawdopodobieństwem $1-\alpha$; bez względu na to czy należność zostanie zapłacona czy nie.

3. Wartość bieżąca netto finansowych konsekwencji sprzedaży produktu z kredytem kupieckim udzielonym nabywcy

W konsekwencji zintegrowania zapisanych wcześniej funkcji (1...10) oraz odpowiedniego uwzględnienia prawdopodobieństw powstaje bilansowa formuła NPV_w , która jest zdyskontowaną na moment t_0 nadzieją matematyczną finansowych następstw dokonania sprzedaży z kredytem kupieckim; z ewentualnością zrealizowania procedury sądowo-komorniczej w razie nie dokonania przez nabywcę spłaty należności w wyznaczonym terminie. Oto jej postać ogólna

$$NPV_w = -C_1 + \alpha (R_1 - K_1) + (1 - \alpha) [-C_2 + \beta (R_2 - K_2) + (1 - \beta)(-K_2)]. \quad (11)$$

Dokonując stosownych podstawień zapisanych wyżej składników funkcyjnych otrzymamy rozwiniętą postać funkcji NPV_w , której wszystkie elementy konsekwentnie zostały zdyskontowane na moment $t_0=0$.

$$NPV_w = -\frac{c}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^{t_1}} \right] K + \alpha \frac{R-K}{(1+r)^{t_1}} + (1-\alpha) \left\{ -\frac{c}{r} \left[\frac{(1+r)^{t_2} - (1+r)^{t_1}}{(1+r)^{t_1+t_2}} \right] (K + K^w) + \beta \frac{R-K}{(1+r)^{t_2}} + (1-\beta) \left[-\frac{K + K^w}{(1+r)^{t_2}} \right] \right\}, \quad (12)$$

przy czym początkowa wartość zaangażowanego kapitału obrotowego K jest zgodna z definiującym ją zapisem (2).

W formule (12) nie wzięto pod uwagę możliwości odzyskania przez przedsiębiorstwo zapłaconych podatków VAT i CIT. Jest to uwarunkowane wykazaniem Urzędowi Skarbowemu, że przedsiębiorstwo nie jest w żadnej mierze współwinne utracie należności. Stosowne stwierdzenie powinno być zawarte w uzasadnieniu wyroku sądowego. Daje to podstawę Urzędowi Skarbowemu do zwrotu przedsiębiorstwu fiskalnej nadpłaty. Uwzględnienie tego faktu w rachunku wartości oczekiwanej NPV_w jest oczywiście możliwe, chociaż będzie stanowić dodatkową komplikację w zapisie i obliczeniach prowadzonych na podstawie odpowiednio uzupełnionej formuły (12). Wydaje się jednak, że będzie bezpieczniej, gdy przedsiębiorstwo potraktuje tę możliwość jako nadzwyczajny bufor bezpieczeństwa i w zwykły sposób zakwalifikuje odzyskane kwoty podatków jako zysk nadzwyczajny w razie gdy taka pomyślna okoliczność zaistnieje.

4. Jak określić bezpieczną cenę sprzedaży wierzytelności fakturowej?

Zdarza się, że wchodzi w grę dokonanie sprzedaży wymagalnej wierzytelności fakturowej. Wtedy osoba odpowiedzialna w przedsiębiorstwie za decyzję w tym zakresie staje wobec poważnego dylematu: przystać na proponowaną przez potencjalnego nabywcę cenę zakupu czy zrezygnować? Z jednej strony taka sprzedaż jest okazją do

wyzbycia się kłopotów związanych z uciążliwą i poniekąd kosztowną procedurą sądowo-komorniczą, lecz z drugiej strony proponowana cena jest z natury rzeczy znacznie niższa od wartości nominalnej wierzytelności zapisanej na fakturze. Jest wówczas decydentowi szczególnie potrzebna informacja o tym jaka jest minimalna cena sprzedaży faktury, na którą wolno mu się zgodzić. Rozwińmy zatem stosowne rozumowanie.

Podstawowa zasada winna być następująca: finansowe skutki dokonania sprzedaży faktury nie powinny być gorsze od finansowych skutków nie dokonywania sprzedaży i zrealizowania procedury sądowo-komorniczej. Istota zagadnienia sprowadza się zatem do wyznaczenia takiej ceny sprzedaży wierzytelności x , dla której zachodzi równość

$$NPV^S(x) = NPV_w, \quad (13)$$

gdzie

$NPV^S(x)$ – wartość bieżąca netto finansowych następstw dokonania sprzedaży.

Wartość NPV_w wyraża sformułowana wcześniej funkcja (12). Trzeba natomiast rozwinąć formułę $NPV^S(x)$, która będzie prezentować wartość bieżącą netto finansowych konsekwencji sprzedaży wierzytelności jako funkcję ceny sprzedaży x . Cena x będzie traktowana jako ułamek nominalnej wartości faktury. W równaniu (13) będzie to zmienna decyzyjna. Funkcja $NPV^S(x)$, podobnie jak funkcja NPV_w , będzie złożeniem kilku funkcji elementarnych.

Aby móc przyrównać do siebie obie formuły NPV , muszą one być adekwatne do siebie. W tym celu funkcja $NPV^S(x)$ musi być rozwinięta dla takiego samego okresu czasu co NPV_w . Trzeba więc przyjąć, iż sprawa sprzedaży wierzytelności fakturowej nie kończy się na zainkasowaniu pieniędzy. Sprzedający powinien założyć, że otrzymana należność ze sprzedaży zostaje natychmiast zainwestowana z określoną stopą zwrotu. Zarazem nie zostaje wycofany z obrotu kapitał obrotowy K , który w okresie $[t_0; t_2]$ będzie generował koszty finansowe; tak jak poprzednio. Ich powstawanie w okresie $[t_0; t_1]$ będzie pewne, natomiast w okresie $[t_1; t_2]$ – prawdopodobne, z prawdopodobieństwem $1-\alpha$.

Ewentualna sprzedaż wierzytelności fakturowej nastąpi nie wcześniej, niż stanie się ona wymagalna, a więc najwcześniej w momencie t_1 . Przyjmijmy dalej, że sprzedaż następuje właśnie w momencie t_1 , a więc wtedy, gdy jest już jasne, że faktura nie została w terminie zapłacona.

W celu zapewnienia porównywalności obu rachunków NPV koszty finansowe, podobnie jak osiągane przychody, muszą zostać zdyskontowane na chwilę $t_0=0$. Po odjęciu od zdyskontowanych skapitalizowanych efektów inwestycji finansowej zdyskontowanych kosztów finansowych powstanie formuła wyznaczająca wartość $NPV^S(x)$, porównywalna z NPV_w .

Wartość $NPV^S(x)$ można syntetycznie wyrazić funkcją

$$NPV^S(x) = -C_{t_2}^s + R_{t_2}^s(x) + R_{t_2}^s - K_{t_2}^s, \quad (14)$$

gdzie

$C_{t_2}^s$ – koszty finansowe w okresie $[t_0; t_2]$, zdyskontowane na moment t_0 ,

$R_{t_2}^s(x)$ – przychody z obrotu finansowego (z uwzględnieniem zasady kapitalizacji efektów osiąganych w kolejnych cyklach obrotu) kapitałem uzyskanym ze sprzedaży faktury, przypadające na okres $[t_0; t_1]$, zdyskontowane na moment t_0 ,

$R_{t_2}^s$ – zdyskontowana w momencie t_2 na moment t_0 kwota uzyskana w momencie t_1 ze sprzedaży faktury,

$K_{t_2}^s$ – kapitał obrotowy K , wycofany z obrotu (zwrócony) w momencie t_2 , zdyskontowany na chwilę t_0 ,

Funkcja (14) wymaga rozwinięcia. W tym celu zostaną formalnie zdefiniowane jej elementy; tak jak poprzednio – chronologicznie. Trzeba to uczynić konsekwentnie dla pełnego okresu $[t_0; t_2]$.

A. PRZESZŁOŚĆ

Finansowa historia faktury została wyspecyfikowana wcześniej za pośrednictwem funkcji (1) i (2). Koszty i wydatki podatkowe związane z daną fakturą zamknęły się w przeszłości kwotą K pokrytą z kapitału obrotowego. Należy więc pamiętać, iż w związku z daną fakturą w momencie t_0 przedsiębiorstwo ma pochodzące z przeszłości zobowiązania w kwocie K (formuła 2), z tytułu zamrożenia kapitału obrotowego w tej wysokości w związku z daną fakturą. Wycofanie z obrotu tej kwoty nastąpi w przyszłości, w momencie końcowych rozliczeń, w chwili t_2 .

B. PRZYSZŁOŚĆ (moment t_1)

- 1) Przedsiębiorstwo inkasuje efekt sprzedaży faktury w kwocie

$$R^s = Rx, \quad (15)$$

gdzie

R^s – kwota uzyskana ze sprzedaży wierzytelności fakturowej w momencie t_1 ,

x – ułamek nominalnej wartości faktury; traktowana dalej jako dopuszczalna minimalna cena sprzedaży faktury.

C. PRZYSZŁOŚĆ (okres $[t_0; t_2]$)

Jak zaznaczono wyżej, prawidłowe wyznaczenie takiej ceny x sprzedaży faktury, która równoważy finansowe skutki dokonywania i nie dokonywania sprzedaży wymaga rozpatrywania skutków sprzedaży w takim samym okresie, w jakim toczyć się będzie procedura sądowo-komornicza. Dlatego trzeba przyjąć, iż w momencie t_0 rozpoczyna się okres systematycznego pojawiania się kosztów finansowych od zaangażowanego kapitału K ; jak w poprzednim „scenariuszu”. Zarazem od momentu t_1 rozpoczyna się okres narastania finansowych efektów inwestycyjnego obrotu kwotą kapitału R^s . W konsekwencji kształtują się przepływy finansowe.

- 2) Koszty kapitału $C_{t_2}^s$ przypadające na okres $[t_0; t_2]$, zdyskontowane na moment t_0

$$C_{t_2}^s = \frac{c}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^{t_2}} \right] K. \quad (16)$$

- 3) Zdyskontowany na moment t_0 efekt finansowy $R_{t_2}^s(x)$ uzyskany w okresie $[t_1; t_2]$ z obrotu kapitałowego opartego na kapitale uzyskanym ze sprzedaży faktury o nominalnej wartości R po cenie x w momencie t_1

$$R_{t_2}^s(x) = \frac{1+s}{s-r} \left[\frac{(1+s)^{t_2}(1+r)^{t_1} - (1+s)^{t_1}(1+r)^{t_2}}{(1+r)^{t_1+t_2}} \right] R^s. \quad (17)$$

gdzie

$R_{t_2}^s(x)$ – zdyskontowany na chwilę t_0 efekt obrotu kapitałowego kwotą R^S w okresie $[t_1; t_2]$,

s – stopa zwrotu z kapitału,

r – stopa dyskontowa.

Funkcja (17) wyraża zdyskontowany na chwilę t_0 łączny efekt prowadzonego w czasie $[t_1; t_2]$ obrotu kapitałowego uzyskaną w momencie t_1 kwotą, przy przyjęciu zasady kapitalizacji odsetek w owym obrocie kapitałowym. Osią tej funkcji jest różnica sum wyrazów postępu geometrycznego dla okresu $[t_0; t_2]$ oraz $[t_0; t_1]$, mianowicie

$$S_{[t_0; t_2]} = \frac{1+s}{1+r} + \left(\frac{1+s}{1+r}\right)^2 + \left(\frac{1+s}{1+r}\right)^3 + \dots + \left(\frac{1+s}{1+r}\right)^{t_2} = \frac{1+s}{s-r} \left[\left(\frac{1+s}{1+r}\right)^{t_2} - 1 \right], \quad (18a)$$

$$S_{[t_0; t_1]} = \frac{1+s}{1+r} + \left(\frac{1+s}{1+r}\right)^2 + \left(\frac{1+s}{1+r}\right)^3 + \dots + \left(\frac{1+s}{1+r}\right)^{t_1} = \frac{1+s}{s-r} \left[\left(\frac{1+s}{1+r}\right)^{t_1} - 1 \right], \quad (18b)$$

skąd

$$S_{[t_0; t_2]} - S_{[t_0; t_1]} = \frac{1+s}{s-r} \left[\frac{(1+s)^{t_2}(1+r)^{t_1} - (1+s)^{t_1}(1+r)^{t_2}}{(1+r)^{t_1+t_2}} \right], \quad (19)$$

co prowadzi do funkcji (17).

D.PRZYSZŁOŚĆ (moment t_1)

4) Wycofanie kwoty R^S z obrotu i zdyskontowanie jej na moment t_0 .

$$R_{t_2}^s = \frac{R^S}{(1+r)^{t_2}}. \quad (20)$$

5) Zwrot kapitału K , zdyskontowany na moment t_0 .

$$K_{t_2}^s = \frac{K}{(1+r)^{t_2}}. \quad (21)$$

W rezultacie można zapisać funkcję wyrażającą przypadający na okres $[t_0; t_2]$ efekt sprzedaży dokonanej w momencie t_1 , zdyskontowany na moment t_0 . Będzie to rozwinięta postać funkcji (14)

$$NPV^s(x) = -\frac{c}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^{t_2}} \right] K + \frac{1+s}{s-r} \left[\frac{(1+s)^{t_2}(1+r)^{t_1} - (1+s)^{t_1}(1+r)^{t_2}}{(1+r)^{t_1+t_2}} \right] xR + \frac{xR - K}{(1+r)^{t_2}}. \quad (22)$$

Teraz pozostaje wykonać zadanie zadysponowane przez formułę (13), mianowicie przyrównać do siebie $NPV^s(x)$ oraz NPV_w , przy czym należy teraz przyjąć wartość prawdopodobieństwa $\alpha=0$. Jest już przecież pewne, że faktura nie została zapłacona do momentu t_1 . Następnie należy rozwiązać tak powstałe równanie jednej zmiennej x . Łatwo powiedzieć... Równanie ma wprowadzić jedną zmienną, ale jego postać jest na

tyle zawiła, że parametryczne rozwiązanie jest potężnie skomplikowane. Wystarczy spojrzeć

$$x^{\min} = \frac{\beta R - (1 - \beta)K^W - \frac{cK^W}{r} [(1+r)^{t_2-t_1} - 1]}{\left\{ \frac{1+s}{s-r} [(1+s)^{t_2} - (1+s)^{t_1} (1+r)^{t_2-t_1}] + 1 \right\} R}. \quad (23)$$

Wzór (23) wyraża minimalną cenę sprzedaży wierzytelności fakturowej; taką mianowicie, dla której dyskontowany na chwilę zero efekt finansowy sprzedaży jest równy dyskontowanemu na chwilę zero efektowi decyzji polegającej na obraniu ścieżki postępowania sądowego oraz windykacji komorniczej. Akceptacja ceny sprzedaży niższej od owego x^{\min} oznacza wybór rozwiązania gorszego od skierowania sprawy na drogę sądową.

Nie jesteśmy oczywiście skazani na posługiwanie się tego rodzaju parametrycznym rozwiązaniem, jak wzór (23). W XXI wieku mamy ten komfort, że nie potrzebujemy już rozwiązań w postaci wzorów. Mamy komputery. Wystarczy więc sformułować model formalny zagadnienia, co właśnie uczyniono – równanie (13) oraz funkcje (12) i (22). Chcąc z niego praktycznie skorzystać, należy dokonać podstawień do wymienionych funkcji wartości liczbowych wszystkich występujących w modelu parametrów i resztę powierzyć komputerowi. Rezultaty takiego postępowania pokażemy na przykładzie.

5. Przykład obliczeniowy

Przedsiębiorstwo w chwili t_0 wystawiło fakturę, której charakterystykę przedstawia tabela.

Tabela. Zestawienie parametrów określających sytuację wierzytelności fakturowej

Nazwa parametru	Symbol	Wartość liczbową
Wartość nominalna faktury	R	1
Zaangażowany kapitał obrotowy	K	0,45
Koszty sądowe i komornicze	K^W	0,17
Termin płatności faktury	t_1	0,04167
Spodziewany termin zakończenia windykacji	t_2	0,5
Koszt kapitału	c	10%
Stopa dyskontowa	r	7%
Stopa zwrotu z inwestycji	s	9,5%
Prawdopodobieństwo terminowej płatności	α	0,8
Prawdopodobieństwo sukcesu windykacji	β	0,5

Wartość nominalną faktury przyjęto jako 1 w celu uczynienia maksymalnie wyrazistymi rezultatów prowadzonych obliczeń. W to miejsce w trakcie użytkowania metody

można wstawić dowolną kwotę, nie zapominając równocześnie o konieczności zaktualizowania występujących w tablicy pozostałych liczb. Umieszczone w tabeli stopy procentowe odnoszą się do roku. W konsekwencji terminy płatności podane w tabeli określone są w latach; i tak podstawowy okres kredytowania kupieckiego nabywcy, czyli okres $[t_0; t_1]$, jest równy 0,04167 roku, ponieważ liczba ta odpowiada przyjętym 14 dniom odroczenia płatności. Spodziewany termin zakończenia postępowania sądowo-komorniczego określono jako 0,5. Przewidziano bowiem, raczej optymistycznie, półroczny okres trwania tego okresu, licząc od momentu t_0 .

W konsekwencji przy użyciu funkcji (12) uzyskano wartość bieżącą netto $NPV_W = 0,424791$. Jest to zdyskontowana suma przyszłych przepływów finansowych pewnych oraz nadziei matematycznej prawdopodobnych przepływów finansowych, które wystąpią w razie konieczności egzekwowania swojej należności przez przedsiębiorstwo. Wielkość ta charakteryzuje najbardziej prawdopodobną rzeczywistą wartość wierzytelności fakturowej w momencie wystosowania faktury, czyli w chwili t_0 . Jest to wielkość mniejsza od wartości nominalnej $R=1$ z kilku przyczyn. Po pierwsze planowy moment wpłaty należności przez nabywcę jest nieco przesunięty w czasie w stosunku do chwili t_0 , przypada bowiem na moment t_1 . Na wartość faktury oddziałuje więc w normalnym trybie ząb czasu. Nie jest też pewne czy wpłata zostanie dokonana w terminie t_1 . Ponadto tym bardziej brak pewności czy działania sądowo-komornicze prowadzone w przypadku nie wpłynięcia płatności zakończą się pozytywnym efektem, a nawet jeśli to nastąpi, stanie się to ze znacznym opóźnieniem. Nie może zatem dziwić, że prawdziwa wartość faktury w chwili jej wystawienia wyraźnie odbiega od wartości nominalnej.

Przyjmijmy teraz, że zaistniał niedobry fakt: należność nie została zapłacona w wyznaczonym terminie t_1 . Równocześnie zaistniała okazja sprzedaży wierzytelności. Przedsiębiorstwo powinno się dobrze przygotować do negocjacji, które w tej sprawie nastąpią. Podstawową informacją powinna być znajomość ceny minimalnej, poniżej której rozsądek nakazuje zrezygnować ze sprzedaży. Powinna to być taka cena sprzedaży, która zapewni równowagę decyzji o dokonaniu sprzedaży i decyzji o wyborze tradycyjnej ścieżki działania, czyli windykacji z udziałem komornika sądowego. Skutki wyboru tej drugiej możliwości można określić w oparciu o funkcję (12). Teraz jednak jest już pewne, że faktura nie została zapłacona w terminie t_1 . Zatem należy przyjąć $\alpha=0$. W takiej sytuacji wartość bieżąca netto przepływów finansowych wyniesie $NPV_W = -0,062614$. Oznacza to, że nawet pozytywny wyrok sądowy oraz spodziewany połowiczny sukces komornika, który działać będzie z prawdopodobieństwem osiągnięcia pozytywnego efektu $\beta=0,5$, skutkuje ujemnym oczekiwanym wynikiem finansowym. Powstaje pytanie: za jaką cenę można taką fakturę sprzedać?

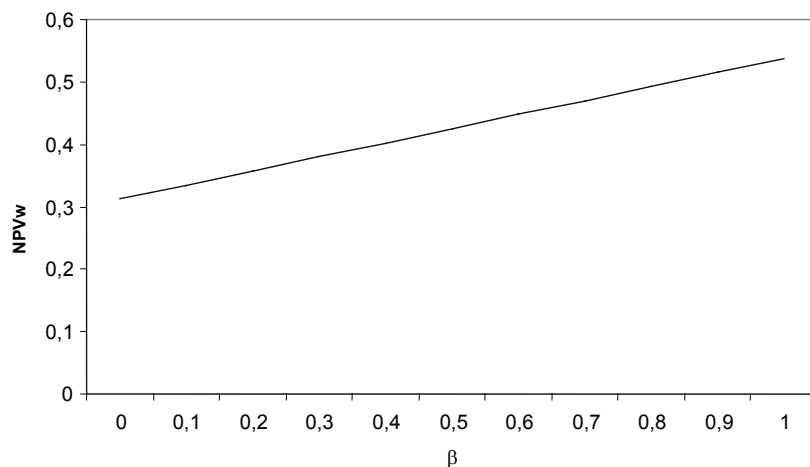
Odpowiedź na to pytanie można uzyskać operując modelem (22). Przy jego użyciu można znaleźć taką cenę sprzedaży x , przy której $NPV^S(x) = NPV_W = -0,062614$. Okazuje się, że będzie to cena $x^{\min} = 0,274752$ nominalnej wartości faktury R . Jest to niejako cena ekwiwalentna w stosunku do skutków finansowych nie dokonania sprzedaży. Każda wyższa cena sprzedaży zapewnia rezultat lepszy od konsekwencji finansowych kierowania sprawą na ścieżkę sądową. Poniżej tej ceny natomiast kierownictwo przedsiębiorstwa faktury nie powinno sprzedawać; przynajmniej pod groźbą reprimendy od właściciela firmy. Konsekwencje mogą być oczywiście bardziej przykre.

Wyjaśnimy skąd się bierze dość zaskakująca dyrektywa nakazująca rezygnację ze sprzedaży faktury w przypadku, gdy wartość oczekiwana NPV_w przepływów finansowych charakteryzujących przyszłość faktury jest ujemna, a zarazem potencjalny jej nabywca proponuje cenę dodatnią, choć niższą niż x^{\min} . Otóż należy pamiętać, że przepływy finansowe będące następstwem sprzedaży faktury odbywają się w czasie $[t_1; t_2]$, przy czym są dyskontowane na chwilę t_0 . Przedsiębiorstwo, które dysponuje kwotą Rx od momentu t_1 , będzie prowadzić do momentu t_2 obrót finansowy tą kwotą, kapitalizując sukcesywnie uzyskiwany zwrot z inwestycji kapitałowej. Uzyska w efekcie dodatkowy kapitał. To tłumaczy fakt, iż minimalna cena sprzedaży wierzytelności fakturowej jest wyższa od nadziei matematycznej NPV_w wartości faktury, która nie została zapłacona w terminie.

Należy więc podkreślić, iż bardzo duże znaczenie ma tutaj czas, w którym – wedle oczekiwań – będą przebiegać procedury sądowe i komornicze. Pośrednio zatem na wartość faktur ma wpływ sprawność organów sądowych i komorniczych. Działanie krajowego systemu stanowienia prawa przekłada się na efektywność gospodarki. Powrócimy do tej kwestii w toku dalszych rozważań.

6. Krótka dyskusja

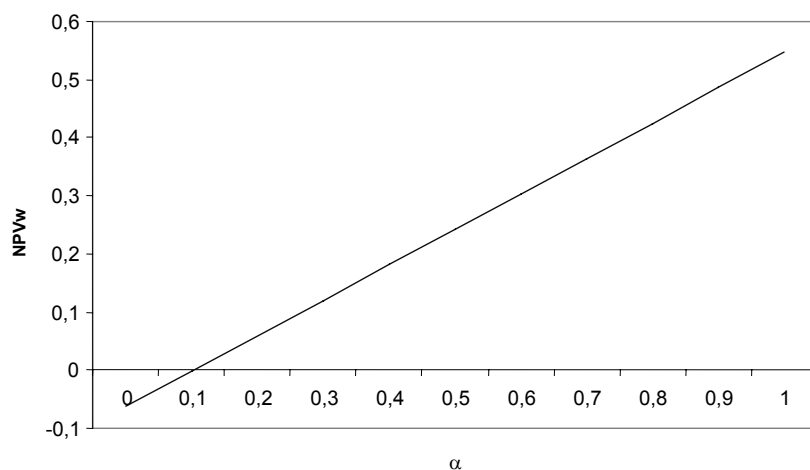
Wykorzystajmy przytoczony przykład dla dyskusji uwarunkowań decyzji dotyczącej losów faktury. Najwygodniej w tym celu operować wykresami. Na początek warto spojrzeć na zależność zdyskontowanej wartości faktury NPV_w z różnych poziomów prawdopodobieństwa β skuteczności postępowania sędowo-komorniczego. Zależność tę pokazuje rysunek 1.



Rysunek 1. Wartość faktury w zależności od prawdopodobieństwa sukcesu postępowania sędowo-komorniczego przy przyjętych w tabeli liczbowych wartościach parametrów

Po pierwsze rzuca się w oczy, że nawet przy przyjętym na dość wysokim poziomie ($\alpha=0,8$) prawdopodobieństwie dokonania przez nabywcę płatności zgodnie z planem, wartość oczekiwana faktury jest wyraźnie niższa od wartości nominalnej; nawet przy wysokim prawdopodobieństwie sukcesu ewentualnej windykacji. A to dlatego, że pozyskana w rezultacie sprzedaży w chwili t_1 kwota kapitału pozostaje zainwestowana do momentu t_0 . Przynosi dzięki temu pewien dodatkowy dochód, który się liczy w ogólnym bilansie, niwelując koszty finansowe wynikające z zamrożenia kapitału. W miarę wzrostu prawdopodobieństwa β wartość oczekiwana faktury rośnie, ale nawet przy prawdopodobieństwie bliskim jedności wartość ta znacznie odbiega od poziomu nominalnego. Można stwierdzić, że im niższe prawdopodobieństwo α , tym prosta na wykresie jest bardziej stroma. Jeśli natomiast przyjąć prawdopodobieństwo $\alpha=1$, czyli uznać, iż terminowa wpłata należności jest pewna, prosta na wykresie (rys. 1) stanie się linią poziomą. To oczywiście, bowiem w takiej sytuacji prawdopodobieństwo sukcesu windykacji staje się całkowicie nieistotne.

Na tym tle warto przyjrzeć się wykresowi zależności NPV_W od prawdopodobieństwa α oraz przyjętym stałym poziomem prawdopodobieństwa β oraz przyjętych wcześniej wartościach pozostałych parametrów (rys. 2).



Rysunek 2. Zależność wartości oczekiwanej NPV_W od prawdopodobieństwa terminowej płatności faktury α , przy wartościach parametrów, jak w tabeli

Wartość oczekiwana NPV_W rośnie w miarę wzrostu prawdopodobieństwa α . Punkt zerowania się wartości NPV_W zależy między innymi od prawdopodobieństwa β . Im niższa wartość β , tym bardziej w prawo (ku wyższym wartościom α) przesunięty jest punkt zerowania się NPV_W .

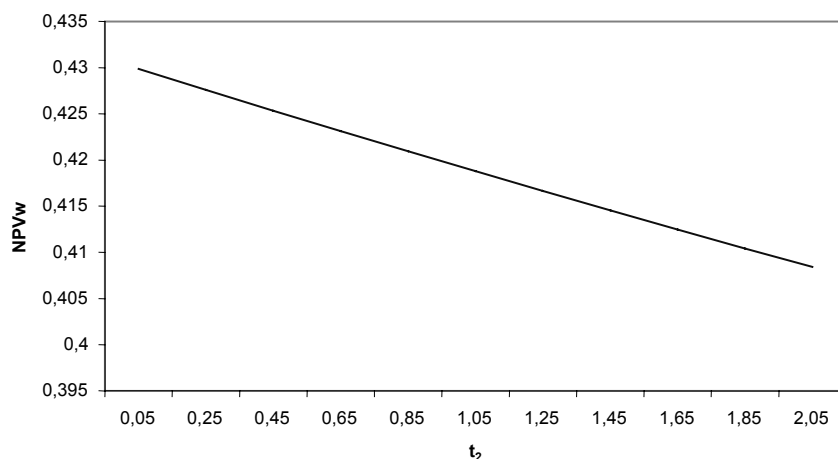
Skonstruowany model – formuły (12), (13), (22) – pozwala na wieloaspektową analizę sytuacji wiarygodności fakturowej. Można byłoby w ten sposób „uzmienniać” i inne parametry wyszczególnione w tabelicy i analizować mechanizm ich wpływu na wartość oczekiwaną wiarygodności fakturowej. Pominiemy jednak tę nieco nużącą

czynność, by przejść do zapewne bardziej intrygującej analizy. Zajmiemy się mianowicie podstawowymi uwarunkowaniami minimalnej ceny sprzedaży wierzytelności x^{\min} .

Uważne przyjrzenie się skonstruowanemu modelowi pozwala postawić zasadnicze pytania; np.

- Jaki wpływ na wartość faktury wywiera długość okresu $[t_1; t_2]$, czyli czas oczekiwania na rezultat postępowania sądowo-komorniczego mającego na celu odzyskanie należności?
- Jak zależy minimalna cena sprzedaży wierzytelności od długości tego okresu?
- Jak zależy minimalna cena sprzedaży wierzytelności od prawdopodobieństwa pomyślnego przeprowadzenia windykacji komorniczej?
- Co zrobić, gdy okazuje się, że wartości liczbowe parametrów (tab.) zmieniają się w czasie?

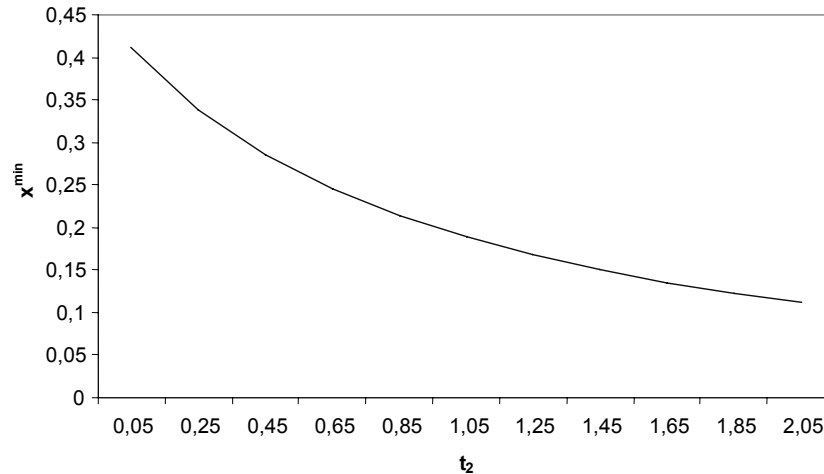
Intuicja podpowiada, że wydłużanie się czasu oczekiwania na rozstrzygnięcie działań sądu i komornika powinno pogarszać finansowe wyniki przedsiębiorstwa-wierzyiciela. Wiele zależy jednak m.in. od relacji kosztu kapitału do zastosowanej stopy dyskontowej. Zależność NPV^W od oczekiwanego terminu końcowych rozliczeń t_2 prezentuje wykres (rys. 3).



Rysunek 3. Wartość bieżąca netto zdyskontowanych na moment t_0 przepływów finansowych w zależności od terminu końcowych rozliczeń t_2

A więc supozycja się potwierdza. Im dłuższy okres oczekiwania na rozstrzygnięcie działań prowadzonych na drodze prawnej, tym wyrażona przez NPV^W wartość faktury jest mniejsza. Tym samym czas trwania procedur sądowych i komorniczych odbija się negatywnie na realnej wartości tej kategorii aktywów przedsiębiorstwa, jakimi są należności fakturowe. Na szczęście intensywność obniżania się zdyskontowanej wartości przepływów finansowych w miarę odsuwania w czasie momentu t_2 nie jest znaczna.

Warto spojrzeć jeszcze, jak zależy minimalna cena sprzedaży wierzytelności od usytuowania na skali czasu momentu t_2 . Pokazuje to kolejny wykres (rys. 4).



Rysunek 4. Krzywa zależności minimalnej ceny wierzytelności fakturowej od usytuowania na skali czasu spodziewanego momentu zakończenia postępowania sądowego i windykacyjnego

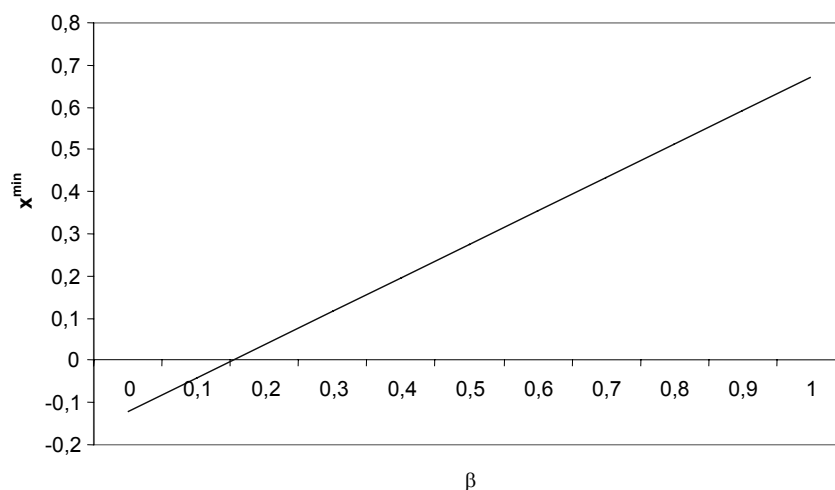
Widać, że im późniejszy moment finalnych rozliczeń, tym niższa jest minimalna cena zbycia faktury. Jest to wypadkowy efekt skomplikowanego splotu oddziaływań wielkości liczbowych charakteryzujących sytuację wierzytelności fakturowej. Splot ten wyrażają formuły (12), (13), (22), a w szczególności wzór (23). Z formalnego punktu widzenia krzywa x^{\min} zbliża się asymptotycznie do zera, gdy t_2 zmierza do nieskończoności.

Wydłużanie się okresu $[t_1; t_2]$, a więc oczekiwania na rozstrzygnięcie postępowania sądowego i komorniczego jest zatem czynnikiem degradującym bezpośrednio wartość faktury, jako składnika majątku przedsiębiorstwa. Wykresy (rys. 3 i 4) nie pokazują jednak negatywnego efektu pośredniego. Otóż długi czas oczekiwania na rozstrzygnięcie, a więc na moment t_2 , powoduje najczęściej, że ulega zmianie na niekorzyść (obniża się) prawdopodobieństwo β . Zwłoka stwarza po prostu okazję tym z dłużników, którzy są nieuczciwi, do zabezpieczania lub wyzbywania się swoich aktywów, czyli do prowadzonej zawczasu ucieczki przed spodziewanym pojawieniem się komornika. W rezultacie regres minimalnej ceny sprzedaży faktury, jak i wartości bieżącej netto NPV_w faktury wraz ze wzrostem wartości t_1 przebiegnie intensywniej niż pokazują wykresy.

Poszukajmy wreszcie odpowiedzi na pytanie o zależność minimalnej ceny zbycia faktury x^{\min} w momencie t_1 od prawdopodobieństwa β . Zależność ta prezentuje się jak na rysunku 5.

Wykres pokazuje, że przy bardzo niskim prawdopodobieństwie β opłacalne jest nawet zaakceptowanie ujemnej wartości transakcji, a więc dopłacenie nabywcy. Za akceptacją ujemnej ceny w takiej sytuacji nikt nie może mieć pretensji do osoby reprezentującej stronę sprzedającą. Jej decyzja tylko pozornie wydaje się nierozsądna.

Z drugiej strony wykres ujawnia, że nawet przy bardzo wysokim prawdopodobieństwie sukcesu windykacji opłacalna jest sprzedaż faktury po cenie niższej od wartości nominalnej. Uzasadnienie tego faktu przedstawiono wyżej.



Rysunek 5. Zależność minimalnej ceny sprzedaży wierzytelności fakturowej od prawdopodobieństwa sukcesu postępowania windykacyjnego

Upływ czasu zwykle dostarcza dodatkowych informacji o stanie wierzytelności. Dodatkowa wiedza może wskazywać na potrzebę weryfikacji wcześniej określonych parametrów prawdopodobieństw – prawdopodobieństwa α , a w szczególności prawdopodobieństwa β . W takiej sytuacji należy oczywiście skorygować wcześniejsze ustalenia i przeprowadzić nowe obliczenia. Należy zresztą założyć, iż użytkownik proponowanego systemu obliczeniowego wyposaży się w informatyczny aparat, który będzie generował automatycznie wyniki obliczeń. Aktualizacja danych spowoduje automatyczne pojawienie się zaktualizowanych wyników w postaci zdyskontowanych wartości NPV oraz minimalnej ceny zbycia faktury.

7. Zakończenie

Wyniki obliczeń prowadzonych przy użyciu zaproponowanego w tym artykule modelu są niejako zarezerwowane, jak zawsze w tego rodzaju przypadkach, dla sytuacji ściśle zgodnych z przyjętymi założeniami. Wypunktujmy je na zakończenie.

1. Przedsiębiorstwo jest zdolne do prawidłowego określenia – w sposób deterministyczny – liczbowych wartości parametrów, jak w tabeli danych.
2. Przedsiębiorstwo uprawia praktykę inwestowania kapitałowego nadwyżek finansowych powstających w prowadzonym obrocie finansowym.
3. W przypadku nie wpłynięcia płatności w terminie, przedsiębiorstwo kieruje sprawę na drogę sądową.

Inwestowanie nadwyżek kapitałowych jest naturalną praktyką. W oczywistym stopniu nieracjonalne jest bowiem utrzymywanie nadmiernych kwot na rachunku bieżącym. Tak nie postępują rozsądne firmy. Poprawnie zarządzana firma powinna ustalać pewną minimalną normę gotówki jako stan rachunku bieżącego, a kwoty przekraczające tę granicę inwestować; choćby w postaci lokat bankowych *over-night*. Jest to normalne nawet w sytuacji znacznych, losowo następujących wahań intensywności strumieni finansowych dopływających codziennie do rachunku bieżącego i z niego odpływających. Dlatego należy uznać, że leżące u podstaw proponowanego modelu założenie jest całkowicie realne.

Ktoś zapyta: a co, gdy skądinąd dobry klient poprosi o przesunięcie terminu płatności? Często jesteśmy skłonni pójść mu na rękę. To się przecież zdarza.

Wówczas nie wchodzi w grę ani kierowanie sprawy na drogę sądową, mimo istnienia w pewnym stopniu zagrożenia braku akceptacji ze strony Urzędu Skarbowego, ani tym bardziej sprzedaż wierzytelności. Rozsądek nakazuje najczęściej przystać na prośbę, gdyż w przeciwnym razie grozi przedsiębiorstwu nawet utrata tego klienta w przyszłości. Przystać na prośbę należy jednak na pewnych warunkach. Dla ich określenia może być użyteczny także sformułowany niniejszy model. Można przy jego użyciu określić wartość oczekiwaną NPVw; dokładnie tak, jak pokazano wyżej – formuła (12). Następnie należy zmienić parametr t_1 powiększając go stosownie do rozważanego wydłużenia okresu oczekiwania na zapłatę faktury. Otrzymamy nową wartość NPVw; nieco mniejszą od poprzedniej. W ten sposób, porównując wyniki obliczeń, dowiemy się ile nas kosztuje wydłużenie okresu oczekiwania na płatność. Może to być punkt wyjścia do ustalenia ekwiwalentu za wydłużony czas oczekiwania. Można go np. doliczyć do należności. Nie będzie to zresztą relatywnie znaczna kwota. Takie rozwiązania jest sprawiedliwe i zostanie uznane przez każdy organ kontrolny. Musi go przekonać poprawność logiczna postępowania obliczeniowego.

Warto na zakończenie jeszcze raz podkreślić, iż nader istotna dla rezultatu obliczeń realnej wartości faktury jest wartość liczbowa parametru t_2 . Jest to, jak pamiętamy, moment zakończenia procedury sądowo-komorniczej. Zwiększanie tej liczby, czyli odsuwanie w czasie spodziewanego momentu finału pracy komornika, obniża wartość liczbową NPVw. Wystarczy uważnie popatrzeć na formułę (12), a także na wykres (rys. 3). Niemniej istotne jest zarazem to, że wydłużanie tego okresu obniża wartość x^{\min} , co widać na wykresie (rys. 4). Przewlekłość procedur prawnych odbija się zatem na wartości bilansowej przedsiębiorstwa. Bez trudu można wykazać czym skutkuje przesuwanie w czasie terminu t_2 . Przewlekłość procedur sądowych obniża wyniki przedsiębiorstw, a w konsekwencji obniża PKB kraju. Wydaje się, że dofinansowanie sądownictwa przy równoczesnym wyegzekwowaniu sprawności jego działania byłoby nader efektywną społecznie inwestycją narodową.

Nasuwa się jeszcze jedna myśl. Każda wierzytelność fakturowa jest elementem aktywów przedsiębiorstwa. Traktowanie kwoty nominalnej zapisanej na fakturze wymagalnej jako jej wartość nie zasługuje z pewnością na miano wartości godziwej takiego składnika aktywów przedsiębiorstwa. Bliższa takiego miana wydaje się wartość owej należności określona w proponowany wyżej sposób.

Literatura

1. Dura, A., A. Mleczko, *Wartość nieregularnej wierzytelności kredytowej*, „Ekonomista” 2003, nr 1.
2. Dura, A., *Controlling prospektywny w zarządzaniu operacyjnym*, AGH – Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2009.
3. Królikowski, J., C. Steckiewicz, *Matematyka – wzory, definicje i tablice*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1964.
4. Nowak, E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
5. Obrzut, M., *Dyskontowy rachunek efektywności kontraktów handlowych*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „ART-TEKST”, Kraków-Zakopane 2006.

Renata Dyląg

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Wartość godziwa a wycena i prezentacja nieruchomości w sprawozdaniach finansowych deweloperów

***Streszczenie.** Zasady wyceny zawarte w MSR/MSSF wskazują, że wycena według wartości godziwej możliwa jest do zastosowania w odniesieniu do niemal wszystkich pozycji sprawozdań finansowych. Stosowanie wartości godziwej budzi jednak dużo kontrowersji. Z jednej strony wskazuje się na potrzebę stosowania wspomnianej metody wyceny w celu zwiększenia rzetelności informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych, z drugiej jednak podkreśla się negatywne konsekwencje stosowania wartości godziwej, jako informacji o charakterze niestabilnym, a przez to utrudniającym dokonanie wiarygodnej oceny czy też analizy sprawozdań finansowych.*

Dlatego celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie informacji na temat stosowania wartości godziwej w warunkach polskich. W prezentowanym badaniu skupiono się na polskim sektorze deweloperskim i ocenie praktyk w zakresie wykorzystania wartości godziwej do wyceny i prezentacji nieruchomości w sprawozdaniach finansowych sporządzanych zgodnie z MSR/MSSF, oraz wpływie tych praktyk na wiarygodność i przydatność informacji finansowej.

1. Wprowadzenie i opis problemu badawczego

Przegląd zasad wyceny zawartych w MSR/MSSF wskazuje, że możliwość lub obowiązek wyceny według wartości godziwej dotyczy niemal wszystkich pozycji sprawozdań finansowych. Z problematyką wyceny wiąże się także odpowiednia klasyfikacja, prezentacja oraz ujawnianie informacji o poszczególnych elementach sprawozdań finansowych. Dotychczasowe doświadczenia spółek stosujących MSR/MSSF dowodzą, że postanowienia dotyczące wartości godziwej są rozproszone w różnych standardach i często wzajemnie niespójne. Dlatego Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (RMSR) pracuje obecnie nad przyjęciem nowego standardu, którego celem jest poprawa spójności zasad wyceny według wartości godziwej, co pozwoliłoby na uproszczenia MSR/MSSF oraz poprawę jakości i spójności informacji o wartości godziwej. RMSR podkreśla potrzebę stworzenia zwięzłej definicji wartości godziwej oraz jednego źródła wytycznych dla wszystkich pomiarów wartości godziwej wymaganych przez

MSSF, przy wykorzystaniu jako podstawy do dyskusji SFAS 157 „Wycena według wartości godziwej”¹.

Jak wspomniano uprzednio, zasady wyceny zawarte w MSR/MSSF wskazują, że wycena według wartości godziwej możliwa jest do zastosowania w odniesieniu do niemal wszystkich pozycji sprawozdań finansowych. Stosowanie wartości godziwej budzi jednak dużo kontrowersji. Z jednej strony wskazuje się na potrzebę stosowania wspomnianej metody wyceny w celu zwiększenia rzetelności informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych, z drugiej jednak podkreśla się negatywne konsekwencje stosowania wartości godziwej, jako informacji o charakterze niestabilnym a przez to utrudniającym dokonywania wiarygodnej oceny czy też analizy sprawozdań finansowych.

Przeciwnicy stosowania wartości godziwej jako metody wyceny wskazują na subiektywizm osób dokonujących jej oszacowania. Dotychczasowe badania dotyczące praktyki stosowania wartości godziwej podkreślają negatywne konsekwencje powszechnego stosowania wartości godziwej, jak na przykład niestabilność informacji zawartej w sprawozdaniach finansowych, co w konsekwencji utrudnia interpretację sprawozdań przez ich użytkowników². Coraz szersze zastosowanie wartości godziwej oraz licznych szacunków w rachunkowości powoduje, że wykazywany przez jednostki wynik finansowy z jednej strony oscyluje wokół realnej wartości aprecjacji majątku poszczególnych jednostek, jednak z drugiej coraz bardziej różni się od wartości zysku zrealizowanego w ujęciu kasowym. Budzi to dyskusje dotyczące zasadności podziału ustalonego w ten sposób wyniku finansowego.

Problematyka wartości godziwej pojawia się też jako jeden z elementów badań w zakresie międzynarodowej harmonizacji rachunkowości i implementacji MSR w poszczególnych krajach. Badania wykazują, że zasadność i efektywność wdrażania MSR w krajach transformacji systemowej jest zależna od czynników ogólnych i specyficznych. Wśród czynników ogólnych należy wymienić: rolę ministra finansów w procesie zainicjowania i późniejszego koordynowania procesu przejścia na MSR; rolę szczególnych użytkowników sprawozdań finansowych i relacje pomiędzy sprawozdawczością finansową i podatkową³. Do czynników specyficznych wpływających na efektywność i możliwość implementacji międzynarodowych standardów w poszczególnych krajach zalicza się między innymi wiarygodność i dostępność informacji rynkowych będących podstawą wycen elementów sprawozdań finansowych według ich wartości godziwej. W opublikowanym w 1998 roku raporcie Nobes, opierając się na przeprowadzonych badaniach literaturowych dotyczących rachunkowości w krajach rozwijających się, wskazał istotne kwestie wiążące się z możliwością implementacji przez te kraje MSR. Jako jedno z ograniczeń przyjęcia międzynarodowych standardów wskazał brak odpowiednich specjalistów, którzy są niezbędni w celu interpretacji i zastosowania tych rozwiązań MSR, które wymagają podejmowania decyzji opartych na ocenach własnych

¹ *Fair Value Measurements*, część 1: *Invitation to Comment and relevant IFRS guidance* oraz część 2: *SFAS 157 Fair Value Measurements*, Discussion Paper, IASB International Accounting Standards Board, 2006.

² A. Enria, *Fair Value Accounting and Financial Stability*, „Occasional Paper Series”, No. 13, red. A. Enria., European Central Bank, 2004; M. Barth, *Fair Values and Financial Statement Volatility*, w: *Market Discipline: The Cross-Country and Cross-Industry Evidence*, red. K. Tsatsaronis, MIT Press, 2004.

³ W. Seal, P. Sucher, I. Zelenka, *The Changing Organization of Czech Accounting*, „European Accounting Review” 1995, No. 4 (4), s. 659-684.

oraz wiążą się z szerokim zastosowaniem danych pochodzących z rynku⁴. Późniejsze badania w tym zakresie podkreślają, że w krajach transformacji systemowej wiarygodność danych zawartych w sprawozdaniach finansowych sporządzanych zgodnie z MSR może być niewystarczająca z powodu braku aktywnego rynku i szeroko rozpowszechnionej korupcji⁵.

Badania przeprowadzone w Rosji i w Czechach wśród spółek, które zdecydowały się dobrowolnie stosować MSR wykazały, że proces implementacji standardów międzynarodowych był przedsięwzięciem niezwykle skomplikowanym. Wynikało to z braku odpowiednio przygotowanych specjalistów, stopnia złożoności niektórych standardów w stosunku do dotychczas stosowanych rozwiązań krajowych oraz konieczności ustalania wartości godziwej do wyceny elementów sprawozdań finansowych⁶.

W roku 2006 zespół ekspertów PriceWaterhouseCoopers przeprowadził wśród profesjonalnych inwestorów na świecie badania dotyczące znaczenia informacji zawartej w bilansie w procesie oceny wartości spółek giełdowych. Wyniki tych badań wskazują, że panuje zgodność co do tego, że wartość godziwa płynnych aktywów finansowych jest użyteczna. Nie oznacza to jednak chęci przyjęcia wartości godziwej jako podstawy wyceny we wszystkich obszarach. Inwestorzy podkreślają, że decyzje dotyczące zasad wyceny bilansowej mają bezpośredni wpływ na kwoty wykazywane w rachunku zysków i strat i dlatego istnieje obawa, że bardziej rozpowszechnione stosowanie wartości godziwej może utrudnić zrozumienie faktycznych wyników operacyjnych poszczególnych spółek. Najważniejszym atutem inwestorów jest ich zdolność i umiejętność oceny wartości spółek, ale do tego potrzebują wiarygodnych i użytecznych informacji, które dadzą im wgląd w jakość i trwałość wyników finansowych. Jeżeli przyjęta zostanie wycena według wartości godziwej dla niepłynnych aktywów i zobowiązań, wówczas inwestorzy chcieliby wiedzieć, jakie dane wejściowe do wyceny godziwej przyjął zarząd. Inwestorzy podkreślają, że tylko w takim przypadku będą mogli dokonać niezależnej oceny otrzymanych wartości⁷.

Ostatni kryzys finansowy nasilił dyskusje zwolenników i przeciwników wartości godziwej. Pojawiają się opinie wskazujące, iż przyjmowanie wartości godziwej jako podstawy wyceny elementów sprawozdań finansowych przyczyniło się do powstania obecnej sytuacji kryzysowej na rynkach kredytowych i finansowych⁸. Innym poruszanym aspektem są praktyczne trudności, które wiążą się ze stosowaniem wartości godzi-

⁴ C. Nobes, *Accounting in Developing Countries*, Certified Accountants Educational Trust for The Association of Chartered Certified Accountants, 1998.

⁵ *Transition Report 2000*, Economic Bank for Reconstruction and Development, London 2000; P. Sucher, S. Bychkova, *Auditor Independence In Economies In Transition: a Study of Russia*, „European Accounting Review” 2001, No. 10 (4), s. 817-841.

⁶ P. Sucher, D. Alexander, *IAS: Issues of Country, Sector and Audit Firm Compliance in Emerging Economies*, Centre for Business Performance of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London 2000.

⁷ *Measuring Assets and Liabilities Investment Professionals' Views*, PriceWaterhouseCoopers 2007 [online], dostępny w Internecie: <http://www.pwc.com/ifrs>.

⁸ Por.: *Letter to SEC. September 23, 2008* American Bankers Association [online], dostępny w Internecie: <http://www.sec.gov/comments/4-573/4573-38.pdf>; *Letter to the SEC. November 13, 2008*, Mortgage Bankers Association [online], dostępny w Internecie: <http://www.sec.gov/comments/4-573/4573-140.pdf>; R. Christopher Whalen, *The Subprime Crisis – Cause, Effect and Consequences*, NFI at Indiana State University, „Working Papers” 2008 [online], dostępny w Internecie: <http://www.networksfinancialinstitute.org>.

wej do wyceny, szczególnie w sytuacji braku aktywnego rynku⁹. Bieżące doświadczenia pokazują szereg problemów, które powstają przy wycenie instrumentów finansowych i innych aktywów w sytuacji, gdy uzyskanie odpowiedniej informacji z rynku jest niemożliwe lub znacznie ograniczone. Wiele profesjonalnych organizacji zajmujących się tworzeniem standardów sprawozdawczości i rewizji sprawozdań finansowych podejmuje działania dające wskazówki jak postąpić w obecnej trudnej sytuacji¹⁰. Jednocześnie podkreśla się, że koszt historyczny nie stanowi remedium; model kosztu historycznego także budzi wiele obaw i zastrzeżeń, a negatywne skutki wynikające z powszechnego stosowania tego modelu mogą być większe od tych, które generuje model wartości godziwej¹¹.

Przytoczone argumenty zdają się potwierdzać istotę problematyki wartości godziwej i wykorzystania jej do wyceny oraz zastosowanie praktyczne w sprawozdaniach finansowych jednostek gospodarczych. Jest to problematyka ważna z punktu widzenia wiarygodności i przydatności tego rodzaju informacji. Szerokie dyskusje na ten temat w literaturze światowej i niejednoznaczność ocen powodują naturalne dążenie do zajęcia stanowiska w tej sprawie w odniesieniu do wykorzystania tej koncepcji w polskich warunkach.

Dlatego celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie informacji na temat stosowania wartości godziwej w warunkach polskich. W przeprowadzonym badaniu skupiono się na podmiotach z branży deweloperskiej notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) i ocenie praktyk w zakresie wykorzystania wartości godziwej do wyceny i prezentacji nieruchomości w sprawozdaniach finansowych sporządzanych zgodnie z MSR/MSSF. W ramach powyższego celu realizowano następujące cele szczegółowe:

- ocena zakresu stosowania wartości godziwej do wyceny i prezentacji nieruchomości w sprawozdaniach finansowych deweloperów,
- opis praktyki przyjmowanej przez spółki deweloperskie dotyczącej stosowania wartości godziwej do wyceny nieruchomości oraz metod i technik jej szacowania.

Główną hipotezę badawczą stawianą przed przystąpieniem do badania jest twierdzenie, iż wycena do wartości godziwej nieruchomości jest powszechną praktyką i wywiera istotny wpływ na jakość sprawozdań finansowych deweloperów raportujących zgodnie z MSR/MSSF.

2. Nieruchomości w sprawozdaniach finansowych deweloperów

Głównym przedmiotem działalności jednostek z branży deweloperskiej jest realizacja kontraktów deweloperskich polegających na budowie (bezpośrednio lub poprzez podwykonawców), a następnie sprzedaży lub wynajmie powierzchni w budynkach

⁹ S. G. Ryan, *Accounting in and for the Subprime Crisis*, Stern School of Business, New York University, „Working Papers” 2008 [online], dostępny w Internecie: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1115323&rec=1&srcabs=311105.

¹⁰ *Challenges in Auditing Fair Value Accounting Estimates in the Current Market Environment. Staff Audit Practice Alert*, IAASB, październik 2008.

¹¹ C. Laux, C. Leuz, *The Crisis of Fair Value Accounting: Making Sense of the Recent Debate*, 2009 [online], dostępny w Internecie: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1392645.

handlowych, rozrywkowych, biurowych, hotelowych i mieszkalnych. Nieruchomości związane ze specyfiką działania firm deweloperskich można podzielić na trzy kategorie:

- a) nieruchomości inwestycyjne,
- b) nieruchomości zajmowane przez właściciela,
- c) nieruchomości zaliczane do zapasów, tzw. nieruchomości deweloperskie.

2.1. Nieruchomości inwestycyjne

Zgodnie z MSR 40 nieruchomość inwestycyjna to nieruchomość (grunt, budynek lub część budynku albo oba te elementy), którą właściciel lub leasingobiorca w leasingu finansowym traktuje jako źródło przychodów z czynszów lub utrzymuje w posiadaniu ze względu na przyrost ich wartości, względnie obie te korzyści, przy czym nieruchomość taka nie jest:

- wykorzystywana przy produkcji, dostawach dóbr, świadczeniu usług lub czynnościach administracyjnych, ani też,
- przeznaczona na sprzedaż w ramach zwykłej działalności jednostki.

Do inwestycji w nieruchomości zalicza się między innymi:

- grunt (w polskich warunkach także prawo wieczystego użytkowania gruntów), utrzymywany w długim okresie czasu ze względu na wzrost jego wartości, albo ze względu na przyszłe użytkowanie, które aktualnie pozostaje nieokreślone,
- budynki, budowle, lokale stanowiące odrębną własność, których jednostka jest właścicielem lub nabyte w ramach leasingu finansowego, oddane przez jednostkę w leasing operacyjny (najem, dzierżawę), na podstawie jednej lub większej liczby umów,
- budynek nabyty z zamiarem przekazania w leasing operacyjny (najem, dzierżawę), obecnie wakuujący.

Najczęściej do nieruchomości inwestycyjnych spółki deweloperskie zaliczają powierzchnie biurowe, handlowe oraz mieszkania przeznaczone do wynajmu. Należy jednak podkreślić, że nie stanowią nieruchomości inwestycyjnych budynki należące do jednostek, których działalność statutowa polega na administrowaniu budynkami, w tym także mieszkalnymi, bądź budowie budynków i sprzedaży lokali w nich się znajdujących. Zatem deweloper, który posiada hotele i jednocześnie nimi zarządza jest jednostką udostępniającą nieruchomość, ale jednocześnie świadcząca dodatkowe usługi na rzecz podmiotów wynajmujących nieruchomość. Jeżeli usługi te stanowiłyby nieistotną wartość w stosunku do całego przedsięwzięcia wówczas jednostka mogłaby ująć nieruchomość jako inwestycyjną. Jednak w przypadku usług świadczonych na rzecz klientów związanych z prowadzeniem hotelu są one zwykle na tyle istotnym elementem przedsięwzięcia, że zgodnie z MSR 40 (MSR 40, s. 12)¹² nieruchomość należy zaprezentować jako nieruchomość zajmowaną przez właściciela (rzeczowe aktywa trwałe).

¹² Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, tom I, II, IASB, tłumaczenie SKwP, Warszawa 2007.

Nieruchomość inwestycyjna powinna być początkowo wyceniona według ceny nabycia lub kosztu wytworzenia. Przy początkowej wycenie uwzględnia się koszty przeprowadzenia transakcji. Kosztem wytworzenia nieruchomości zbudowanej przez jednostkę jest jej koszt ustalony na dzień zakończenia budowy i przystosowania do użytkowania.

Po początkowym ujęciu jednostka powinna dokonać wyboru metody wyceny na dzień bilansowy spośród dwóch metod:

- modelu ceny nabycia (kosztu wytworzenia), który polega na wycenie wszystkich należące do jednostki nieruchomości inwestycyjnych w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia, pomniejszonym o dotychczasowe umorzenie i zakumulowane odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości,
- modelu wartości godziwej, polegającym na zastosowaniu wartości godziwej do wyceny wszystkich nieruchomości inwestycyjnych.

Model ceny nabycia (kosztu wytworzenia) stosowany do wyceny nieruchomości inwestycyjnych po ujęciu początkowym polega na dokonywaniu systematycznej amortyzacji przez cały okres użytkowania nieruchomości, która w razie konieczności, może być podzielona na odpowiednie, znaczące części, z których każda amortyzowana będzie osobno. Ponadto obiekt powinien być oceniany pod kątem utraty wartości, zgodnie z MSR 36, ale jednocześnie nie jest możliwe zastosowanie tu modelu wartości przeszacowanej przyjętego w MSR 16, co oznacza, że wartość brutto inwestycji wraz ze skumulowaną amortyzacją nie podlegają przeszacowaniu *in plus*. Przyjęty model jednostka powinna stosować w odniesieniu do wszystkich nieruchomości (całego portfela), przez pełen okres sprawowania nad nimi kontroli, przy czym zalecane jest możliwie szybkie przejście na formułę wartości godziwej.

Model wartości godziwej polega na dokonywaniu każdorazowo na dzień bilansowy przeszacowania nieruchomości inwestycyjnych z ceny nabycia (kosztu wytworzenia) do wartości godziwej. Zmiany wartości wynikające z tego przeszacowania odnosi się wprost na rachunek zysków i strat. Jednocześnie w ciągu okresu obiekty nie podlegają amortyzacji, wszelkie korekty ich wartości dokonują się poprzez zmianę wartości godziwej. Podobnie jak w przypadku modelu ceny nabycia (kosztu wytworzenia) przyjętą formułę wyceny stosuje się w odniesieniu do wszystkich inwestycji w nieruchomości posiadanych przez jednostkę, poza rzadkimi przypadkami, gdy pomiar wartości godziwej jest praktycznie niemożliwy. Stosowanie tego modelu jest obowiązkowe przez cały okres sprawowania kontroli nad danym obiektem, a zmiany omawianego modelu na alternatywny można dokonać jedynie, gdy zapewni to bardziej właściwą prezentację. MSR 40 stanowi jednak, iż jest to mało prawdopodobne (§ WP 17, MSR 40)¹³, należy zatem konsekwentnie stosować wybrany model wartości godziwej. W przypadku wyboru modelu ceny nabycia (kosztu wytworzenia), jako podstawy pomiaru, jednostka jest zobowiązana do ujawnienia wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych w informacji dodatkowej.

W wyjątkowych wypadkach MSR 40 dopuszcza możliwość odstąpienia od ustalenia wartości godziwej danego obiektu. Może się tak zdarzyć wyłącznie wówczas, gdy

¹³ Ibidem.

porównywalne transakcje rynkowe zawierane są rzadko i jednocześnie jednostka nie ma możliwości zastosowania alternatywnej metody oszacowania wartości godziwej (na przykład na podstawie przewidywanych przepływów pieniężnych). Wówczas wycenia się taką nieruchomość inwestycyjną przez cały okres sprawowania nad nią kontroli według modelu ceny nabycia, przy założeniu, że jej wartość końcowa wynosi zero. Wszystkie pozostałe nieruchomości inwestycyjne wycenia się wg wartości godziwej, nawet gdy podstawy dla jej pomiaru są trudno dostępne.

Niezależnie od wybranego modelu wyceny jednostka jest zobowiązana do ujawnienia między innymi następujących informacji:

- czy jednostka stosuje model ceny nabycia, czy model wartości godziwej,
- jeżeli stosuje model wartości godziwej – czy i w jakich okolicznościach prawa do nieruchomości użytkowanych w ramach leasingu operacyjnego są klasyfikowane i wykazywane jako nieruchomości inwestycyjne,
- jeżeli sklasyfikowanie nieruchomości jest trudne – stosowane przez jednostkę kryteria pozwalające na odróżnienie nieruchomości inwestycyjnych od nieruchomości zajmowanych przez właściciela i nieruchomości przeznaczonych na sprzedaż w ramach zwykłej działalności,
- metody i istotne założenia przyjęte przy ustalaniu wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnej, łącznie z informacją o tym, czy w trakcie ustalania wartości godziwej uzyskano dowody pochodzące z rynku, czy też w większym zakresie oparto się na innych czynnikach (które należy ujawnić), ze względu na charakter nieruchomości i brak porównywalnych danych rynkowych,
- stopień, w jakim wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnej (wyceniona i ujawniona w sprawozdaniu finansowym) wynika z ekspertyzy wydanej przez niezależnego rzeczoznawcę, mającego uznawane kwalifikacje zawodowe oraz niedawno uzyskane doświadczenie w wycenach nieruchomości inwestycyjnych o podobnej lokalizacji i zaliczanych do tej samej kategorii: jeśli nie uzyskano takiej ekspertyzy, fakt ten należy ujawnić,
- ujęte w rachunku zysków i strat kwoty z tytułu:
 - przychodów z czynszów, których źródłem jest nieruchomość inwestycyjna,
 - bezpośrednich kosztów operacyjnych (łącznie z kosztami napraw i utrzymania) dotyczących nieruchomości inwestycyjnej, która w danym okresie przyniosła przychody z czynszów.

Jeżeli nieruchomość inwestycyjna jest wykazywana w bilansie zgodnie z modelem ceny nabycia (kosztu wytworzenia) MSR 40 wymaga ujawnień obejmujących informacje o zastosowanej metodzie amortyzacji, okresach użytkowania nieruchomości i zastosowanych stawkach amortyzacyjnych, wartości bilansowej brutto i wartości na początek i na koniec okresu, uzgodnienie wartości bilansowej na początek i na koniec okresu.

2.2. Nieruchomości zajmowane przez właściciela

Przeciwieństwem nieruchomości inwestycyjnej jest nieruchomość zajmowana przez właściciela. Jest to nieruchomość, którą właściciel lub leasingobiorca w leasingu finansowym utrzymuje w posiadaniu ze względu na jej wykorzystywanie przy produkcji, dostawach dóbr, świadczeniu usług lub czynnościach administracyjnych. Taka

nieruchomość spełnia definicję rzeczowych aktywów trwałych zgodnie z MSR 16. Rzeczowe aktywa trwałe są ujmowane jako składnik aktywów, gdy:

- istnieje prawdopodobieństwo, że jednostka uzyska przyszłe korzyści ekonomiczne związane ze składnikiem aktywów,
- cenę nabycia lub koszt wytworzenia składnika aktywów przez jednostkę można w wiarygodny sposób wycenić.

Wartość początkową nieruchomości zaliczanej do rzeczowych aktywów trwałych ustala się w wysokości ceny nabycia lub kosztu wytworzenia. Obejmuje on cenę zakupu (w tym bezzwrotne podatki od zakupu i cła importowe, pomniejszona o rabaty i upusty handlowe), koszty bezpośrednio związane z dostosowaniem danego składnika aktywów do miejsca i warunków potrzebnych do rozpoczęcia jego funkcjonowania zgodnie z zamierzeniami jednostki oraz szacunkowe koszty demontażu i usunięcia składnika aktywów i przeprowadzenia renowacji miejsca w którym się znajdował.

Późniejsza wycena dokonywana jest w oparciu o jeden z dwóch modeli dopuszczonych przez MSR 16: model ceny nabycia (kosztu wytworzenia) lub model oparty na wartości przeszacowanej.

Zgodnie z modelem ceny nabycia (kosztu wytworzenia) nieruchomości wykazuje się według wartości początkowej pomniejszonej o zakumulowaną amortyzację oraz ewentualne odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości. Należy uwzględnić również korekty z tytułu zmian wyceny stosownych zobowiązań z tytułu wycofywania z użytkowania, renowacji środowiska naturalnego lub innych tego rodzaju zobowiązań.

W przypadku przyjęcia modelu wartości przeszacowanej nieruchomości są wyceniane według wartości przeszacowanej, stanowiącej ich wartość godziwą na dzień przeszacowania, pomniejszonej o kwotę późniejszej zakumulowanej amortyzacji oraz późniejszych odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości. Zmiany wartości odnotowane są na kapitał własny (kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny). MSR 16 określa następujące zasady ustalania wartości godziwej:

- na podstawie wartości rynkowej identycznych aktywów albo,
- jeżeli identyczne aktywa nie występują, na podstawie wartości rynkowej podobnych aktywów, skorygowanej o różnice między aktywami,
- wartość godziwą gruntów i budynków ustalają zwykle na podstawie danych rynkowych biegli rzeczoznawcy majątkowi,
- wartość rynkową maszyn i urządzeń ustala się zwykle na podstawie wyceny rzeczoznawców,
- w przypadku specjalistycznych maszyn i urządzeń w odniesieniu do których nie występują transakcje rynkowe dotyczące identycznych lub podobnych aktywów stosuje się dochodowe lub kosztowe techniki ustalania wartości godziwej.

2.3. Nieruchomości zaliczane do zapasów (nieruchomości deweloperskie)

Zapasy rozumiane są zgodnie z MSR 2 jako aktywa, które:

- stanowią materiały lub surowce przeznaczone do zużycia w procesie produkcji lub świadczenia usług,
- są w trakcie produkcji przeznaczonej do sprzedaży w toku zwykłej działalności gospodarczej,
- są przeznaczone do sprzedaży w toku zwykłej działalności gospodarczej.

W przypadku firm deweloperskich do zapasów zaliczamy w szczególności nieruchomości stanowiące:

- grunty przeznaczone pod realizację przedsięwzięć deweloperskich,
- gotowe projekty deweloperskie (jednostki mieszkalne, handlowe, biurowe, usługowe, rozrywkowe, miejsca parkingowe itp.) stanowiące wyroby gotowe,
- nakłady stanowiące koszt wytworzenia projektów deweloperskich będące w toku produkcji na dzień bilansowy.

Wartość początkową zapasów stanowi ich cena nabycia lub koszt wytworzenia. Zgodnie z MSR 2 wartość ta obejmuje:

- koszty zakupu (cena zakupu, cła importowe i pozostałe podatki oraz koszty transportu, załadunku, wyładunku, a także inne koszty dające się przyporządkować do wyrobów gotowych; przy określaniu kosztów zakupu odejmuje się opusty, rabaty i inne podobne pozycje),
- koszty przetworzenia (koszty związane bezpośrednio z jednostką produkcji oraz systematycznie przypisane, stałe i zmienne pośrednie koszty produkcji, poniesione przy przetwarzaniu materiałów),
- pozostałe koszty (do kosztu wytworzenia należy zaliczyć tylko koszty pozostałe w zakresie, w jakim ponosi się je w celu doprowadzenia ich do aktualnego stanu i miejsca. Są to m.in. koszty zużycia materiałów ponad normy, koszty magazynowania, ogólne koszty administracyjne oraz koszty sprzedaży).

Po ujęciu początkowym zapasy wycenia się w niższej z dwóch kwot: cena nabycia (koszt wytworzenia) i wartość netto możliwa do uzyskania. W przypadku zapasów przeznaczonych do realizacji wiążących umów wartość netto to cena wynikająca z umowy sprzedaży, a dla pozostałych zapasów ogólna cena sprzedaży. Dla materiałów i innych surowców przeznaczonych do wykorzystania w procesie produkcji zapasów wartość netto jest ustalana w zależności od prognoz odnośnie poziomu cen sprzedaży wyprodukowanych zapasów. Zgodnie z MSR 2 zapasy, w tym nieruchomości deweloperskie zaliczane do tej grupy aktywów, nie mogą być wyceniane na dzień bilansowy według wartości rynkowych wyższych od ich ceny nabycia.

3. Praktyka giełdowych spółek deweloperskich w zakresie stosowania wartości godziwej do wyceny nieruchomości

W celu określenia praktyk dotyczących wykorzystania wartości godziwej do wyceny i prezentacji nieruchomości w sprawozdaniach finansowych sporządzanych zgodnie z MSR/MSSF dokonano analizy skonsolidowanych sprawozdań spółek giełdowych z sektora deweloperów notowanych na warszawskiej GPW. Wykorzystano przede wszystkim skonsolidowane sprawozdania finansowe za rok 2008 i pierwsze półrocze 2009. Wybór podmiotów do badania jest uwarunkowany specyfiką działalności firm deweloperskich, z którą wiąże się nabywanie i wytwarzanie a następnie sprzedaż lub wynajem różnego rodzaju nieruchomości.

Tabela. Polityka rachunkowości w zakresie wyceny bilansowej nieruchomości

Lp.	Nazwa grupy kapitałowej	Źródło danych (raporty zamieszczone na stronach internetowych spółek)	Polityka rachunkowości stosowana do wyceny nieruchomości
1	Globe Trade Centre	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.gtc.com.pl/web/pl/article/temporaryReports#	Model wartości godziwej
2	ImmoEast AG	Raport za III kwartał kończący się 31.01 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.immoeast.at/polska/02ir/berichte.htm	Model wartości godziwej
3	Grupa Kapitałowa Echo Investment	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.echo.com.pl/raporty_finansowe.php	Model wartości godziwej
4	Plaza Centers	Brak danych	–
5	Grupa Kapitałowa Polnord SA	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.polnord.pl/relacje-inwestorskie	Model wartości godziwej
6	Grupa kapitałowa LC Corp.	Raport za III kwartały 2009 r. oraz za rok 2008 http://http://www.lcc.pl/raporty_okresowe	Model wartości godziwej
7	Dom Development SA	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.domdevelopment.com.pl/rocne.html	Brak nieruchomości inwestycyjnych
8	Grupa Kapitałowa Gant Development SA	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.gielda.gant.pl/CMS/raporty_gieldowe/raporty_gieldowe.html	Model wartości godziwej
9	JW. Construction Holding SA	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://inwestor.jwconstruction.com.pl/pl/raporty_finansowe/raporty_polroczne_art7.html	Model wartości godziwej
10	Grupa Warimpex	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.warimpex.at/index.php?idcat=31&changelang=3	Model ceny nabycia (kosztu wytworzenia) Zgodnie z MSR 40 grupa ujawnia informacje o wartości godziwej nieruchomości w informacji dodatkowej
11	Narodowy fundusz inwestycyjny Octava SA	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.octava.com.pl/rok_20092.php	Model wartości godziwej
12	Orco Property Group	Raport roczny 2008 http://www.orcogroup.com/files/pressreleases/EN2009OPG-annual_results-2008.pdf	Model wartości godziwej
13	BBI Development Narodowy Fundusz Inwestycyjny SA	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.bbidevelopment.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=33	Brak nieruchomości inwestycyjnych
14	Ronson Europe N.V.	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.ronson.pl/pwp/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=221	Brak nieruchomości inwestycyjnych

Lp.	Nazwa grupy kapitałowej	Źródło danych (raporty zamieszczone na stronach internetowych spółek)	Polityka rachunkowości stosowana do wyceny nieruchomości
15	Grupa kapitałowa Triton Development	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://tritondevelopment.pl/2009/PSr2009.pdf	Inwestycje w nieruchomości są prezentowane według ceny nabycia pomniejszonej o odpisy z tytułu trwałej utraty wartości. Brak informacji o wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych
16	Grupa kapitałowa TUP	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.tup.com.pl/cmsPlik/2890.pdf	Model wartości godziwej
17	Reinhold	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.reinholdpolska.com/pl/raporty.php	Brak nieruchomości inwestycyjnych
18	Atlas Estate Limited	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.atlasestates.com/financial_statements.asp	Model wartości godziwej
19	Grupa kapitałowa Marvipol SA	Raport za I półrocze 2009 r. oraz za rok 2008 http://www.marvipol.pl/wersja-polska/dla-inwestorow/raporty-gieldowe/raporty-finansowe/2009/raport-polroczny.html	Model wartości godziwej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na stronach internetowych Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych i poszczególnych spółek z branży deweloperskiej.

Przeprowadzona w poprzedniej części artykułu ocena potencjalnych możliwości zastosowania wartości godziwej do wyceny nieruchomości wykazuje, że MSSF/MSR dają możliwość jej zastosowania do wyceny nieruchomości inwestycyjnych lub nieruchomości zajmowanej przez właściciela. Wycena nieruchomości deweloperskich zaliczanych do zapasów jest możliwa jedynie przy wykorzystaniu modelu ceny nabycia (kosztu wytworzenia) z zachowaniem zasady ostrożnej wyceny. Analiza raportów finansowych pokazała jednak, że deweloperzy nie korzystają z tej możliwości wyceny w odniesieniu do nieruchomości zaliczanych do środków trwałych.

W przypadku nieruchomości inwestycyjnych wartość godziwa jest powszechnie stosowana jako podstawa wyceny bilansowej. Tabela zawiera zestawienie informacji o polityce rachunkowości, jaką przyjęły poszczególne spółki do wyceny i prezentacji nieruchomości inwestycyjnych w sprawozdaniach skonsolidowanych. W badanej grupie 11 podmiotów wybrało wartość godziwą jako podstawę wyceny bilansowej nieruchomości inwestycyjnych, 2 podmioty – model ceny nabycia (kosztu wytworzenia), w pozostałych przypadkach nieruchomości inwestycyjne nie występowały (w jednym przypadku brak możliwości uzyskania danych za badany okres).

Jak zaznaczono uprzednio, zgodnie z wymogami MSR 40 jednostki mają obowiązek ujawnienia nie tylko informacji o tym, czy jednostka stosuje model ceny nabycia, czy model wartości godziwej, ale także ujawnienia między innymi jakie metody i istotne założenia zostały przyjęte przy ustalaniu wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnej, łącznie z informacją o tym, czy w trakcie ustalania wartości godziwej uzyskano

dowody pochodzące z rynku, czy też w większym zakresie oparto się na innych czynnikach (które należy ujawnić), ze względu na charakter nieruchomości i brak porównywalnych danych rynkowych. Należy również określić stopień, w jakim wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnej (wyceniona i ujawniona w sprawozdaniu finansowym) wynika z ekspertyzy wydanej przez niezależnego rzeczoznawcę, mającego uznawane kwalifikacje zawodowe oraz niedawno uzyskane doświadczenie w wycenach nieruchomości inwestycyjnych o podobnej lokalizacji i zaliczanych do tej samej kategorii: jeśli nie uzyskano takiej ekspertyzy, fakt ten należy ujawnić.

Analiza sprawozdań finansowych w badanej grupie pokazuje, że nie w każdym przypadku ujawniane są niezbędne informacje wynikające z MSR 40. Niektóre jednostki ograniczają się jedynie do zaprezentowania informacji na temat zmiany stanu nieruchomości w analizowanym okresie. Wśród tych podmiotów, które dokonały niezbędnych ujawnień na ogół wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnych jest szacowana przez niezależnych rzeczoznawców. Dla celów sporządzenia śródrocznych sprawozdań wyceny zwykle przeprowadzane są przez zarządy we własnym zakresie w oparciu o uzgodniony model kapitalizacji. Wyceny nieruchomości dokonywane są zarówno według Krajowych Standardów Wyceny, Międzynarodowych Standardów Wyceny jak również zgodnie ze standardami wyceny Royal Institute of Chartered Surveyors.

Wśród metod wyceny nieruchomości inwestycyjnych zgodnych z Krajowymi Standardami wyceny najczęściej wymieniane są metody charakterystyczne dla podejścia dochodowego i porównawczego. Podstawą wyceny w podejściu porównawczym jest baza nieruchomości podobnych do nieruchomości wycenianej. Nieruchomości w bazie opisane są za pomocą tych samych cech co nieruchomość wyceniana i były przedmiotem obrotu w transakcjach kupna-sprzedaży na wolnym rynku w okresie nie dłuższym niż 2 lata od daty wyceny. Analizowane spółki wskazują, że w ramach tego podejścia wykorzystują metodę porównywania parami, w której porównuje się nieruchomość wycenianą z minimum trzema nieruchomościami podobnymi lub metodę korygowania ceny średniej, w której wartość nieruchomości wycenianej określa się w wyniku korekty średniej ceny nieruchomości w bazie przynajmniej kilkunastu nieruchomości do porównania współczynnikami korygującymi wartości przypisane poszczególnym cechom tych nieruchomości.

Podejście dochodowe opiera się na założeniu, że wartość nieruchomości uzależniona jest od dochodu, najczęściej w postaci czynszu, jaki można uzyskać z nieruchomości. Po oszacowaniu wartości czynszu wartość jest liczona jako stosunek dochodu z nieruchomości do stopy zwrotu z inwestycji. Stopa zwrotu, znana jako stopa kapitalizacji, jest określona na podstawie analizy podobnych transakcji na rynku i zależy od ryzyka, jakie związane jest z daną inwestycją.

Do najczęściej stosowanych metod określania wartości rynkowej zgodnych z Międzynarodowymi Standardami Wyceny zalicza się:

- porównawcze, oparte na cenach transakcyjnych nieruchomości podobnych do wycenianej,
- kapitalizacji dochodu, obejmujące analizę zdyskontowanych strumieni pieniężnych.

W obu przypadkach stosuje się analizę porównawczą do cen lub dochodów z nieruchomości podobnych do wycenianej, wybranych z aktualnego rynku. W metodzie porównawczej następuje porównanie cech nieruchomości wycenianej do cech nierucho-

mości sprzedanych i ustalenie poprawek korygujących cenę transakcyjną na wartość rynkową wycenianej nieruchomości, a następnie wyliczenie przeciętnej wartości rynkowej wraz z oceną dokładności.

W podejściu kapitalizacji dochodu następuje przekształcenie jednorocznego dochodu rynkowego za pomocą stopy kapitalizacji, na wartość rynkową nieruchomości. Inną metodą kapitalizacji jest analiza zdyskontowanych strumieni pieniężnych, polegająca na dyskontowaniu prognozowanych dochodów i wartości rezydualnej na ustaloną datę wyceny.

4. Podsumowanie

Celem artykułu było zaprezentowanie informacji na temat stosowania wartości godziwej jako podstawy wyceny nieruchomości w sprawozdaniach finansowych jednostek z branży deweloperskiej notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Główną hipotezę badawczą stawianą przed przystąpieniem do badania było twierdzenie, iż *wycena do wartości godziwej nieruchomości jest powszechną praktyką i wywiera istotny wpływ na jakość sprawozdań finansowych deweloperów raportujących zgodnie z MSR/ MSSF*. Przeprowadzona analiza potencjalnych możliwości zastosowania wartości godziwej do wyceny nieruchomości wykazała, że MSSF/MSR dają możliwość jej zastosowania tylko do wyceny nieruchomości inwestycyjnych lub nieruchomości zajmowanych przez właściciela. Wycena nieruchomości deweloperskich zaliczanych do zapasów jest możliwa jedynie przy wykorzystaniu modelu ceny nabycia (kosztu wytworzenia) z zachowaniem zasady ostrożnej wyceny. Analiza raportów finansowych pokazała jednak, że deweloperzy nie korzystają z tej możliwości wyceny w odniesieniu do nieruchomości zaliczanych do środków trwałych. Natomiast w przypadku nieruchomości inwestycyjnych wartość godziwa jest powszechnie stosowana jako podstawa wyceny bilansowej.

Ocena sprawozdań finansowych w badanej grupie pokazała również, że nie w każdym przypadku ujawniane są niezbędne informacje określone w MSR 40 dotyczące przyjętych metod, technik i założeń dla ustalenia wartości godziwej nieruchomości. Niektóre jednostki ograniczają się jedynie do zaprezentowania informacji na temat zmiany stanu nieruchomości w analizowanym okresie. Wśród tych podmiotów, które dokonały niezbędnych ujawnień na ogół wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnych jest szacowana przez niezależnych rzeczoznawców. Jedynie dla celów sporządzenia śródrocznych sprawozdań wyceny przeprowadzane są przez zarządy we własnym zakresie w oparciu o uzgodniony model. Wyceny nieruchomości dokonywane są zarówno według Krajowych Standardów Wyceny, Międzynarodowych Standardów Wyceny jak również zgodnie ze standardami wyceny Royal Institute of Chartered Surveyors. Wszystkie parametry stosowane w poszczególnych metodach wyceny powinny pochodzić z analizy informacji rynkowych. Należy także podkreślić, że trwająca niestabilność na rynkach finansowych prowadzi do zmienności i niepewności na światowych rynkach nieruchomości. Ograniczona liczba transakcji dokonywanych na rynku nieruchomości powoduje brak przejrzystości w odniesieniu do poziomów cen rynkowych oraz innych parametrów stosowanych w modelach wyceny. Rezultatem tych uwarunkowań jest niepewność, co do wycen nieruchomości oraz szybkie zmiany wartości rynkowych związanych z bieżącą sytuacją rynkową.

Literatura

1. Barth, M., *Fair Values and Financial Statement Volatility*, w: *Market Discipline: The Cross-Country and Cross-Industry Evidence*, red. K. Tsatsaronis, MIT Press, 2004.
2. *Challenges in Auditing Fair Value Accounting Estimates in the Current Market Environment. Staff Audit Practice Alert*, IAASB, październik 2008.
3. Enria, A., *Fair Value Accounting and Financial Stability*, w: „Occasional Paper Series” 2004, red. A. Enria, No. 13, European Central Bank.
4. *Fair Value Measurements*, część 1: *Invitation to Comment and relevant IFRS guidance* oraz część 2: *SFAS 157 Fair Value Measurements*, Discussion Paper, IASB International Accounting Standards Board, 2006.
5. Laux, C., C. Leuz, *The Crisis of Fair Value Accounting: Making Sense of the Recent Debate*, 2009 [online], dostępny w Internecie: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1392645.
6. *Letter to SEC. September 23, 2008*, American Bankers Association [online], dostępny w Internecie: <http://www.sec.gov/comments/4-573/4573-38.pdf>.
7. *Letter to the SEC. November 13, 2008*, Mortgage Bankers Association [online], dostępny w Internecie: <http://www.sec.gov/comments/4-573/4573-140.pdf>.
8. *Measuring Assets and Liabilities Investment Professionals' Views*, PriceWaterhouseCoopers 2007 [online], dostępny w Internecie: <http://www.pwc.com/ifrs>.
9. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, t. I, II, IASB, tłumaczenie SKwP, Warszawa 2007.
10. Nobes, C., *Accounting in Developing Countries*, Certified Accountants Educational Trust for The Association of Chartered Certified Accountants, 1998.
11. Ryan, S. G., *Accounting in and for the Subprime Crisis*, Stern School of Business, New York University, Working Papers, 2008 [online], dostępny w Internecie: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1115323&rec=1&srcabs=311105.
12. Seal, W., P. Sucher, I. Zelenka, *The Changing Organization of Czech Accounting*, „European Accounting Review” 1995, No. 4 (4), s. 659-684.
13. Sucher, P., D. Alexander, *IAS: Issues of Country, Sector and Audit Firm Compliance in Emerging Economies*, Centre for Business Performance of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London 2000.
14. Sucher, P., S. Bychkova, *Auditor Independence In Economies In Transition: a Study of Russia*, „European Accounting Review” 2001, No. 10 (4).
15. *Transition Report 2000*, Economic Bank for Reconstruction and Development, London 2000.
16. Whalen, R. Ch., *The Subprime Crisis – Cause, Effect and Consequences*, NFI at Indiana State University, Working Papers, 2008 [online], dostępny w Internecie: <http://www.networksfinancialinstitute.org>.

Joanna Dynowska

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Ostrołęce

Wymagania zawodowe i osobowościowe wobec controllerów w świetle badań ankietowych

***Streszczenie.** Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie informacji na temat niezbędnych kompetencji zawodowych oraz osobowościowych w pracy controllera. W wyniku badań potwierdzono hipotezę dotyczącą kompetencji zawodowych controllera, zgodnie z którą za najważniejsze kompetencje uznaje się: dobrą znajomość zasad księgowości/controllersingu i ekonomiki przedsiębiorstw, 2–3 lata doświadczenia oraz dobrą znajomość języka angielskiego, natomiast najmniej istotna jest znajomość pozostałych języków obcych.*

Badania dotyczące cech osobowościowych controllera dowiodły prawidłowość postawionej hipotezy drugiej, głoszącej, iż najważniejszymi cechami istotnymi w pracy controllera są przede wszystkim zdolności analityczne, innowacyjność i zdolność uczenia się, samodzielność oraz umiejętność pracy grupowej, jak również dokładność w dokonywaniu analiz.

1. Wstęp

W dzisiejszych czasach prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z ograniczeniami i coraz większymi zagrożeniami. Szybko zmieniają się warunki zewnętrzne, a także równie dynamicznie kształtują się relacje produkt–rynek. Przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać się na rynku w takich warunkach, muszą zrezygnować ze strategii zachowawczej. Powinny skierować swoje działania na wyszukiwanie we wszystkich otaczających zagrożeniach, możliwości rozwoju dzięki przystosowaniu się do zmiennych warunków funkcjonowania.

Controlling, jak również controller jako osoba odpowiedzialna za realizację procesu controllersingu, coraz częściej pojawiają się w polskich przedsiębiorstwach. Jest to spowodowane tym, że gospodarka rynkowa wymusiła na nich zachowania zorientowane na przyszłość. W związku z tym przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują doskonalszych narzędzi zarządzania, które wyróżniłyby ich wśród konkurencji. Takim narzędziem jest właśnie controlling, który przy pomocy controllera realizuje podstawowe cele przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach posiadających w „swoich szeregach” controllera,

podejmuje się bardziej trafne decyzje, ponieważ controller, wykorzystując dostępne mu instrumenty oraz swoją fachową wiedzę dostarcza kadrze rzetelnych informacji.

Konsekwencją rozwoju controllingu i wdrażania go do polskich przedsiębiorstw jest istniejąca na rynku pracy potrzeba zatrudniania osób na stanowisko controllera. Poszukiwanie pracowników controllingu wymaga od pracodawców dokładnego sprecyzowania nie tylko zakresu ich obowiązków, ale także oczekiwań, co do predyspozycji osobowościowych, jak i wiedzy warsztatowej controllerów.

2. Metodyka badań

Głównym celem badań było określenie cech osobowości i umiejętności, jakie powinien posiadać controller, aby właściwie wypełniać powierzone funkcje i zadania. Określenie cech osobowości i umiejętności controllera dokonano na podstawie analizy badań ankietowych przeprowadzonych wśród 21 celowo wybranych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, które wyraziły zgodę na uzupełnienie ankiety¹. Czynnikiem decydującym o wyborze przedsiębiorstwa było posiadanie wdrożonego systemu controllingu bądź jego elementów². Stosunkowo niewielka liczba badanych podmiotów wynika z istnienia nielicznej grupy przedsiębiorstw, stosujących system controllingu. Kwestionariusze ankietowe wypełniali członkowie zarządu, dyrektorzy finansowi, główni księgowi, kierownicy lub pracownicy działów controllingu³.

Badaniem objęto przedsiębiorstwa działające w różnych branżach polskiej gospodarki między innymi w: energetyce, turystyce, mediach i reklamie, finansach i doradztwie, budownictwie, jak również w branży paliwowej, mleczarskiej, oponiarskiej oraz szklarskiej. Przedsiębiorstwa te są również zróżnicowane pod względem formy organizacyjno-prawnej. Spośród badanych firm dziesięć to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, dziewięć to spółki akcyjne, jedna spółdzielnia, natomiast dwie są własnością osób fizycznych.

Ze względu na wielkość zatrudnienia największą grupę stanowiły firmy zatrudniające od 251 do 1000 pracowników (28,6%). Najmniej zaś było przedsiębiorstw o liczbie pracowników przekraczającej 3000 osób (9,5%).

Biorąc pod uwagę formę własności największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa prywatne bez udziału kapitału zagranicznego (38,1%), jak również prywatne z całkowitym kapitałem zagranicznym (33,3%). Przedsiębiorstwa państwowe, prywatne z udziałem kapitału zagranicznego poniżej 50% oraz prywatne z udziałem kapitału zagranicznego powyżej 50% stanowiły zaledwie po 9,5% ogółu badanych firm. Kapitał zagraniczny w większości pochodził z Niemiec, jednak pojawiły się także udziały z Francji, Danii, Szwajcarii oraz Stanów Zjednoczonych.

¹ Zastosowano nielosowy schemat doboru próby, tzw. próbę okolicznościową (Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 198-199).

² Wdrożenie controllingu oznaczało w tym przypadku wyodrębnienie komórki controllingu bądź stanowiska controllera w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

³ Dane empiryczne pochodzą z pracy licencjackiej A. Sobieska, *Funkcje i zadania controllera w przedsiębiorstwie*, praca licencjacka pod kier. J. Dynowskiej, UWM, Olsztyn 2008.

Badane podmioty ujęto także pod kątem rodzaju przeważającej działalności. Wśród ankietowanych firm 52,4% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 28,6% badanych zajmowało się handlem, natomiast 19% skupiało się na działalności usługowej.

Największy odsetek badanych podmiotów posiadało aktywa o wartości ponad 5 mln euro (61,9%) oraz osiągało przychody powyżej 5 mln euro rocznie (76,1%). Najmniejszy odsetek stanowiły firmy osiągające przychody do 800 tys. euro oraz 2,5 mln euro - 5 mln euro. Natomiast w zbiorze przedsiębiorstw najmniejszy majątek posiadały firmy z przedziału 1,5 mln euro – 5 mln euro (po 9,5%).

Analiza badanych przedsiębiorstw pod względem ich rentowności wykazała, że wszystkie analizowane firmy były rentowne. W 42,8% badanych podmiotów rentowność była na poziomie między 10,1% – 20%. Tylko jedna firma posiadała niską rentowność, nieprzekraczającą 5%.

Narzędziem umożliwiającym realizację badań był kwestionariusz ankietowy. Do opracowania danych, uzyskanych z badań ankietowych, wykorzystano analizę statystyczną danych, która obejmuje analizę struktury zbiorowości według cech charakteryzujących badane przedsiębiorstwa oraz analizę współzależności cech niemierzalnych.

Badanie i ocenę istotności związków między wybranymi cechami przeprowadzono za pomocą testu χ^2 . W przypadku stwierdzenia istotnej zależności pomiędzy badanymi cechami ($p \leq 0,05$) w tabelach umieszczono dodatkowo wartości współczynnika V Cramera oraz przedstawiono rozkłady badanych cech w formie tabelarycznej.

Przeprowadzenie badań, zgodnie z zasadniczym celem, wymagało sformułowania następujących hipotez badawczych:

1. Większość przedsiębiorców za najważniejsze kompetencje niezbędne w pracy controllera uznaje: dobrą znajomość zasad księgowości/controlleringu i ekonomiki przedsiębiorstw, minimum 2–3 lata doświadczenia oraz dobrą znajomość języka angielskiego, natomiast najmniej istotna jest znajomość pozostałych języków obcych.
2. Do najważniejszych cech osobowości przydatnych w pracy controllera zalicza się: zdolności analityczne, umiejętność pracy grupowej, samodzielność, dokładność oraz innowacyjność i zdolność uczenia się.

3. Wymagania stawiane controllerowi

W literaturze istnieje wiele różnorodnych ujęć tych wymagań. Jednym z nich jest szczegółowy katalog wymagań wobec controllera (tab. 1) opracowany przez stowarzyszenie controllerów Deyhle, który kładzie silny nacisk na kwestie dotyczące zachowania się controllera.

Inne spojrzenie na wymagania controllera prezentują J. M. Roehl – Anderson i S. M. Bragg, zdaniem których dobrze wykwalifikowany controller powinien posiadać⁴:

- biegłą znajomość zagadnień z dziedziny finansów, księgowości,
- znajomość zasad planowania, organizowania i kontroli,

⁴ E. Janczyk-Strzała, *Katalog wymagań wobec współczesnego controllera*, w: *Rachunkowość a controlling*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2005, nr 1085, s. 212-217.

- rozległą wiedzę dotyczącą całej organizacji (np. wykorzystywanych technologiach,
- celach, produktach, historii, organizacji i otoczeniu),
- znajomość branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz wielu czynników ekonomicznych, socjalnych i politycznych,
- umiejętność komunikowania się z menadżerami wszystkich szczebli,
- zdolność motywowania innych do działań zmierzających do realizacji założonego celu,
- podstawową znajomość problemów związanych z wykonywaniem zadań przez produkcję, marketing, zaopatrzenie czy inżynierię.

Tabela 1. Katalog wymagań stawianych controllerowi

Wymagania metodyczno-specjalistyczne	Wymagania behawioralne
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności analityczne – nadzorowanie systemu sprawozdawczości – umiejętność abstrahowania – umiejętność uczenia się – zdolność objaśniania – wszechstronne uzdolnienia – zdolność myślenia całościowego (holistycznego) – znajomość metod komunikowania się – znajomość metod i technik rozwiązywania danych – zdolności trenerskie – ciekawość analityczna 	<ul style="list-style-type: none"> – cierpliwość do interpretowania ciągle odnowa tych samych zjawisk – tolerancja – życzliwość – wizualizacja (obrazowy sposób wyrażania myśli) – zdrowy rozsadek i odwaga – umiejętność przyjęcia krytyki i śmiania się z samego siebie – wytrzymałość – brak poczucia ważności

Źródło: J. Weber, *Jakie zadania powinien podejmować controller i dlaczego? – Zasadnicze przemyślenia dotyczące znanego problemu*, w: *Controlling. Doświadczenia krajowe i zagraniczne*, VIII Międzynarodowy Kongres Controllingu, 2002, s. 18.

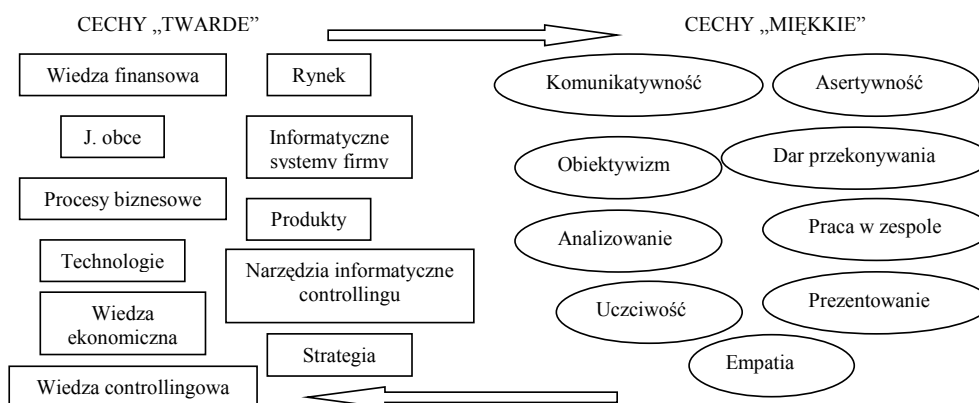
Kolejne podejście określające wymagania controllera prezentuje brytyjski instytut CIMA⁵. Według niego najważniejsza w pracy controllera jest⁶:

- wiedza z zakresu rachunkowości zarządczej i zarządzania finansowego,
- wysokie umiejętności komunikacyjne,
- umiejętności konsultacyjne w powiązaniu ze zdolnościami budowania zespołu i pracą zespołową,
- znajomość zagadnień z zakresu zarządzania ludźmi i przywództwa,
- zdolność do zarządzania ryzykiem finansowym i prowadzenia kontroli finansowej,
- dobra znajomość zagadnień sprzedaży,
- umiejętność zarządzania informacją i wykorzystania narzędzi technologicznych do kompleksowej analizy scenariuszy, identyfikowania różnych opcji biznesowych i rekomendowania rozwiązań,
- umiejętność ciągłego redefiniowania strategii biznesowej w związku z szybko zmieniającą się ekonomią.

⁵ Chartered Institute of Management Accountants.

⁶ E. Szarska, *Wymagania wobec profesjonalistów controllingu*, „Controlling” 2007, nr 4, s. 40-44.

W literaturze przedmiotu występuje również podział kompetencji controllera na cechy „twarde”, czyli pozyskane w wyniku samokształcenia teoretycznego i praktycznego oraz „miękkie”, wynikające z ukształtowanej osobowości (rys. 1).



Rysunek 1. Cechy controllera

Źródło: E. Szarska, *Wymagania wobec profesjonalistów controllingu*, „Controlling” 2007, nr 4, s. 42.

Wymagania stawiane controllerowi ulegają ciągłym procesom transformacyjnym, co jest wynikiem zachodzących w gospodarce procesów globalizacyjnych. Zmiany te znajdują również swoje odbicie zarówno w kompetencjach zawodowych, jak i wymaganiach osobowościowych, stawianych pracownikom na to stanowisko.

4. Kompetencje zawodowe controllera wskazane w badanych firmach

Właściwe wykonywanie powierzonych zadań zależy w dużej mierze od posiadania odpowiednich kompetencji zawodowych. Analiza umiejętności zawodowych controllera (tab. 3) ukazuje, że w badanych organizacjach największy nacisk kładzie się na dobrą znajomość zasad księgowości oraz controllingu, jak również na doświadczenie z zakresu analiz finansowych, stanowiących po 81% wszystkich badanych firm. Wymagania te są ściśle powiązane z koniecznością przeprowadzania szczegółowych analiz, które wymagają precyzyjnej wiedzy fachowej oraz doświadczenia.

Za ważną kompetencję niezbędną w pracy controllera (tab. 2) przedsiębiorcy uznają również znajomość pakietu MS Office (71,4%), w tym szczególne znaczenie ma program Excell oraz Access. Umiejętność ta znacznie usprawnia działania controllerów poprzez szybkie dokonywanie obliczeń oraz badanie wszelkich zależności. W większości badanych firm zwrócono także uwagę na dobrą znajomość ekonomiki przedsiębiorstw oraz na minimum 2-3 lata doświadczenia (po 52,4%), jak również na wykształcenie wyższe ekonomiczno-finansowe (47,6%).

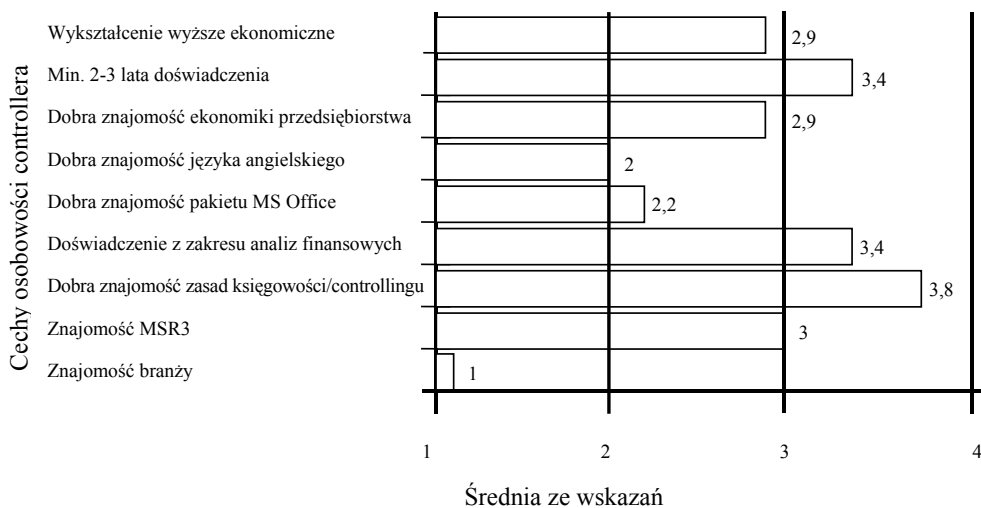
Tabela 2. Kompetencje zawodowe controllera wskazane w badanych firmach

Umiejętności controllera	N	%
Wykształcenie wyższe ekonomiczno-finansowe	10	47,6
Minimum 2-3 lata doświadczenia	11	52,4
Dobra znajomość ekonomiki przedsiębiorstw	11	52,4
Dobra znajomość języka angielskiego	6	28,6
Dobra znajomość pakietu MS Office	15	71,4
Doświadczenie z zakresu analiz finansowych	17	81,0
Dobra znajomość zasad księgowości/controllingu	17	81,0
Znajomość MSR-ów	5	23,8
Znajomość innych języków obcych	1	4,8
Znajomość branży	9	42,9
Znajomość procesów produkcji	1	4,8

Źródło: Opracowanie własne.

Znajomość branży to kompetencja, która wymagana była w 42,9% badanych firm, ze szczególnym uwzględnieniem firm działających w specyficznych branżach. Znajomość języka angielskiego (28,6%) oraz Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (23,8%) rzadko wskazywana była przez badane firmy. Świadczy to o tym, iż organizacje uważają je za podstawowe umiejętności, bez których controller nie mógłby pełnić swoich funkcji (informacje uzyskane podczas wywiadu swobodnego, pogłębionego).

Umiejętności controllerów wskazywane w badaniu ankietowym zostały również uszeregowane przez przedsiębiorstwa według ich hierarchii ważności (rys. 2).



Rysunek 2. Hierarchia ważności umiejętności controllera według badanych firm

Źródło: Opracowanie własne.

Według badanych firm najważniejszą kompetencją niezbędną w pracy controllera była dobra znajomość zasad księgowości oraz controllingu. W następnej kolejności pojawiło się doświadczenie z zakresu analiz finansowych oraz minimum 2-3 letnie doświadczenie. Przedstawione wymagania zostały określone przez pracodawców jako umiejętności, bez których praca controllera nie odbywałaby się sprawnie i nie przynosiłaby korzyści dla przedsiębiorstwa. Według badanych przedsiębiorstw najniżej w hierarchii ważności zostały uszeregowane natomiast takie kompetencje jak: dobra znajomość języka angielskiego oraz pakietu MS Office. Ich miejsce w hierarchii wynika z faktu, iż obecnie umiejętności te uznawane są za podstawowe⁷.

Umiejętności, jakie powinien posiadać controller poddano również analizie statystycznej (tab. 3).

Tabela 3. Umiejętności controllera a cechy charakteryzujące badane przedsiębiorstwa

Badane cechy	Ocena niezależności stochastycznej		
	χ^2	p	V Cramera
Forma organizacyjno-prawna	0,788	0,852	–
Wielkość zatrudnienia	4,667	0,701	–
Forma własności	2,771	0,597	–
Rodzaj przeważającej działalności	0,831	0,660	–
Zakres działalności	0,175	0,676	–
Rentowność przedsiębiorstwa	3,290	0,349	–
Wielkość osiągniętych przychodów	0,882	0,643	–
Wartość posiadanych aktywów	6,555	0,088	–

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza statystyczna (tab. 3) nie wykazała istnienia zależności między umiejętnościami controllera a cechami charakteryzującymi badane firmy ($p > 0,05$). Rozkład odpowiedzi w badanych cechach był zbliżony do uzyskanych przeciętnych dla wszystkich przedsiębiorstw, które ich udzieliły.

5. Wymagania osobowościowe wobec controllera w badanych przedsiębiorstwach

Zakres zadań wykonywanych przez controllerów w badanych firmach wymaga nie tylko posiadania odpowiednich umiejętności, ale również wykazywania odpowiednich cech osobowości. Badania dotyczące niezbędnych cech osobowości controllera (tab. 4) ukazały, że najważniejszą cechą niezbędną w pracy controllera są zdolności analityczne (90,5%).

⁷ Analiza 118 ogłoszeń o pracę na stanowisko controllera bądź zbliżonych również wykazała, że od controllerów wymaga się wyższego wykształcenia ekonomicznego, kilkuletniego doświadczenia zawodowego, znajomości języków obcych oraz umiejętności obsługi komputera – M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 37.

Wyniki powyższych badań można odnieść do analiz dotyczących cech osobowości przeprowadzonych w 2005 roku wśród zależnych oraz niezależnych przedsiębiorstw. Badanie wykazały wówczas, że najbardziej istotną cechą w pracy controllerów będą w przyszłości zdolności analityczne/interpretatorskie⁸. Wyniki te potwierdziły również obecne badania. W większości firm w pracy controllera wymagana jest także innowacyjność oraz zdolność uczenia się (71,4%), co jest szczególnie ważne przy rozwiązywaniu problemów w organizacji. Samodzielność (57,1%) również była wskazywana przez ankietowanych jako cecha przydatna w pracy, w szczególności w przedsiębiorstwach, posiadających jednoosobowe komórki controllingu. Analiza cech osobowości ukazała również, że według badanych firm kreatywność, dokładność oraz zdolności organizatorskie (stanowiące po 47,6%) są również ważne przy wykonywaniu obowiązków controllerów. Cechy te przyczyniają się do indywidualnego podejścia do każdego problemu, szczegółowego wyjaśnienia przyczyn jego zaistnienia oraz podjęcia odpowiednich kroków zmierzających do jego wyeliminowania.

Tabela 4. Wymagania osobowościowe wobec controllera w badanych firmach

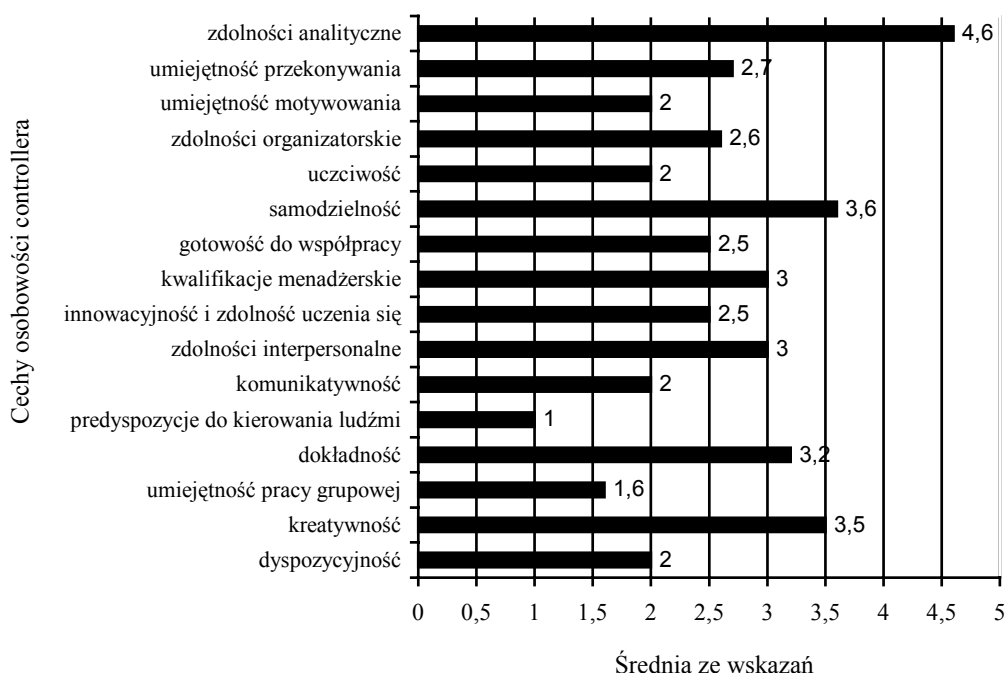
Profil osobowy controllera	N	%
Zdolności analityczne	19	90,5
Umiejętność przekonywania	5	23,8
Umiejętność motywowania	4	19,0
Zdolności organizatorskie	10	47,6
Uczciwość	3	14,3
Samodzielność	12	57,1
Gotowość do współpracy	7	33,3
Kwalifikacje menadżerskie	1	4,8
Innowacyjność i zdolność uczenia się	15	71,4
Zdolności interpersonalne	7	33,3
Komunikatywność	8	38,1
Predyspozycje do kierowania ludźmi	1	4,8
Dokładność	10	47,6
Umiejętność pracy grupowej	8	38,1
Kreatywność	10	47,6
Dyspozycyjność	2	9,5

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród cech, które rzadko pojawiały się wśród odpowiedzi firm, znalazły się takie cechy jak: umiejętność przekonywania (23,8%) i motywowania (19%), uczciwość (14,3%), dyspozycyjność (9,5%), kwalifikacje menadżerskie (4,8%). Kwalifikacje do kierowania ludźmi zostały uznane są przez badane firmy za mało ważne w pracy controllera z uwagi na to, że głównym zadaniem controllera jest dostarczanie informacji oraz doradzanie menadżerom w podjęciu decyzji, nie zaś motywowanie, kierowanie czy podejmowanie decyzji w organizacjach.

⁸ G. Ward, *The Future of the Accountancy Profession*, „Financial Management” January 11, 2006.

Hierarchia ważności cech osobowości controllera (rys. 3) pokazuje, że najważniejszą cechą według badanych firm są zdolności analityczne, a więc cecha, bez której osoba pełniąca funkcję controllera nie mogłaby dobrze wykonywać analiz i wyciągać właściwych wniosków. Kolejnymi cechami controllera były samodzielność oraz kreatywność. Cechy te umożliwiają samodzielne poszukiwanie wszelkich niezbędnych informacji do wykonania szczegółowych sprawozdań o sytuacji w przedsiębiorstwie i spojrzenie na konkretny problem z innego punktu widzenia w celu innowacyjnego rozwiązania problemu.



Rysunek 3. Hierarchia ważności cech osobowości controllera według badanych firm

Źródło: Opracowanie własne.

Najniżej zostały ocenione umiejętności pracy grupowej, które ze względu na indywidualne wykonywanie prac przez controllerów, nawet w kilkuosobowych działach controllingu nie są najważniejsze. Predyspozycje do kierowania ludźmi nie otrzymały żadnej oceny podczas hierarchizacji cech osobowości controllerów.

Na podstawie badania zależności między cechami osobowości controllera a elementami charakteryzującymi badane organizacje (tab. 5) można stwierdzić, że cechy osobowości zależą od formy prawnej, zakresu prowadzonej działalności, wielkości posiadanych przychodów oraz wartości posiadanych aktywów. Siłę tych zależności, na podstawie V Cramera, określono jak silną ($V \in (0,6; 0,8]$).

Tabela 5. Kompetencje osobowościowe controllera a cechy charakteryzujące badane firmy

Badane cechy	Ocena niezależności stochastycznej		
	χ^2	p	V Cramera
Forma prawna	10,555	0,014	0,709
Wielkość zatrudnienia	6,493	0,483	–
Forma własności	5,043	0,283	–
Rodzaj przeważającej działalności	0,779	0,677	–
Zakres działalności	9,975	0,002	0,689
Rentowność przedsiębiorstwa	1,068	0,785	–
Wielkość osiągniętych przychodów	9,583	0,008	0,692
Wartość posiadanych aktywów	11,667	0,009	0,764

Źródło: Opracowanie własne.

Większe przedsiębiorstwa, dysponujące aktywami o dużej wartości i działające na dużą skalę cenią u controllerów szczególnie te cechy, które pozwalają im szczegółowo dokonać analiz oraz zapanować nad sytuacją, nawet w szybko zmieniających się warunkach otoczenia. Podobne cechy będą cenione w przedsiębiorstwach osiągających duże przychody, gdzie również ważne są umiejętności dokonywania szczegółowych sprawozdań oraz odpowiedniej prezentacji wariantów działania, zmierzających do podjęcia przez kierownictwo firmy właściwych decyzji.

6. Podsumowanie i wnioski końcowe

Przeprowadzone badania umożliwiły uzyskanie informacji na temat niezbędnych kompetencji zawodowych oraz osobowościowych w pracy controllera.

W wyniku badań dokonano również pozytywnej weryfikacji hipotezy, dotyczącej kompetencji zawodowych controllera, zgodnie z którą do najważniejszych zalicza się: dobrą znajomość zasad księgowości/controlleringu i ekonomiki przedsiębiorstw, minimum 2–3 lata doświadczenia oraz dobrą znajomość języka angielskiego, natomiast najmniej istotna jest znajomość pozostałych języków obcych. Poza wymienionymi kompetencjami zawodowymi, przedsiębiorstwa często oczekiwały od controllerów umiejętności obsługi arkusza kalkulacyjnego Excell, dokonywania analiz finansowych, oraz posiadania wyższego wykształcenia ekonomiczno-finansowego.

Badania dotyczące cech osobowościowych controllera dowiodły prawidłowość postawionej hipotezy, głoszącej, że najważniejszymi cechami istotnymi w pracy controllera są przede wszystkim: zdolności analityczne, innowacyjność i zdolność uczenia się, samodzielność oraz umiejętność pracy grupowej, jak również dokładność w dokonywaniu analiz.

Ważną cechą controllera była również dobra organizacja pracy oraz kreatywność w doborze odpowiednich wariantów i sposobów działania. Mniejsze znaczenie przywiązywano do takich cech jak: dyspozycyjność, uczciwość oraz zdolności interpersonalne.

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących kompetencji zawodowych oraz predyspozycji osobowościowych controllera można stwierdzić, że controller jest wszechstronnym specjalistą z zakresu księgowości/controllersingu i ekonomiki przedsiębiorstw, którego działania przyczyniają się do sukcesu firmy, w której jest zatrudniony.

Można również przypuszczać, że w przyszłości do najważniejszych cech osobowości controllera należeć będą zdolności analityczne, innowacyjność oraz zdolność uczenia się, samodzielność, umiejętność pracy grupowej, jak również orientacja na wyniki. Najważniejszymi kompetencjami zawodowymi będzie solidna wiedza warsztatowa z zakresu księgowości/controllersingu, znajomość ekonomiki przedsiębiorstw oraz języka angielskiego. Natomiast zakres zadań controllera będzie skupiał się głównie na planowaniu.

Literatura

1. Frankfort-Nachmias, Ch., D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
2. Janczyk-Strzała, E., *Katalog wymagań wobec współczesnego controllera*, w: *Rachunkowość a controlling*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2005, nr 1085.
3. Sierpińska, M., B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
4. Sobieska, A., *Funkcje i zadania controllera w przedsiębiorstwie*, praca licencjacka pod kier. J. Dynowskiej, UWM, Olsztyn 2008.
5. Szarska, E., *Wymagania wobec profesjonalistów controllersingu*, „Controlling” 2007, nr 4.
6. Ward, G., *The Future of the Accountancy Profession*, „Financial Management”, January 11, 2006.
7. Weber, J., *Jakie zadania powinien podejmować controller i dlaczego? – Zasadnicze przemyślenia dotyczące znanego problemu*, w: *Controlling. Doświadczenia krajowe i zagraniczne*, VIII Międzynarodowy Kongres Controllersingu, 2002.

Anna Dziadkiewicz-Ilkowska, Piotr Maśloch

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Budżetowanie projektów public relations

***Streszczenie.** Artykuł traktuje o konieczności budżetowania, nawet w tak trudnej dziedzinie do ewaluacji jak public relations. Dział public relations podlega takim samym prawom rynku, jak pozostałe działy w firmie, stąd zasłanianie się niemożnością wykonania pomiarów, jest zlekceważeniem pracy całego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy, w momencie gdy nie wybiorą właściwej metody szacowania budżetu, nie będą mogli zbadać efektów działań z zakresu zarządzania wizerunkiem. Żadna metoda szacowania budżetu nie jest optymalna i najlepszym sposobem znalezienia „złotego środka” jest ich łączenie. Budżetowanie public relations, obok określania celów kampanii PR, jest jednym z najważniejszych elementów działania komórek public relations w organizacji.*

1. Wstęp

Przedsiębiorcy na całym świecie coraz częściej zwracają uwagę na istotę i wagę wizerunku firmy. On decyduje o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, a nie jak dawniej myślano – tylko posiadany kapitał. Ten składnik rynkowych aktywów, mimo że stanowiący niematerialną wartość firmy, podlega w pewnym zakresie kontrolowanemu kształtowaniu i w związku z tym, warto poszukiwać wszelkich możliwości jego usprawniania.

Na pierwszy rzut oka, trudno jednoznacznie określić związki pomiędzy wizerunkiem, a efektami rynkowymi osiąganymi przez firmę. Co więcej, wielu przedsiębiorców, a nawet PR-wców przyzwyczało się, że niemożliwy jest pomiar efektów public relations i należy traktować go jako modne, ale nie przynoszące znaczących efektów działania. Prawdopodobnie ten sposób myślenia, wziął się z założenia, że nie można poddać działań, mających na celu kreowanie wizerunku tradycyjnym metodom ewaluacji. Trudność bowiem bierze się chociażby z faktu rozłożenia efektów public relations w czasie.

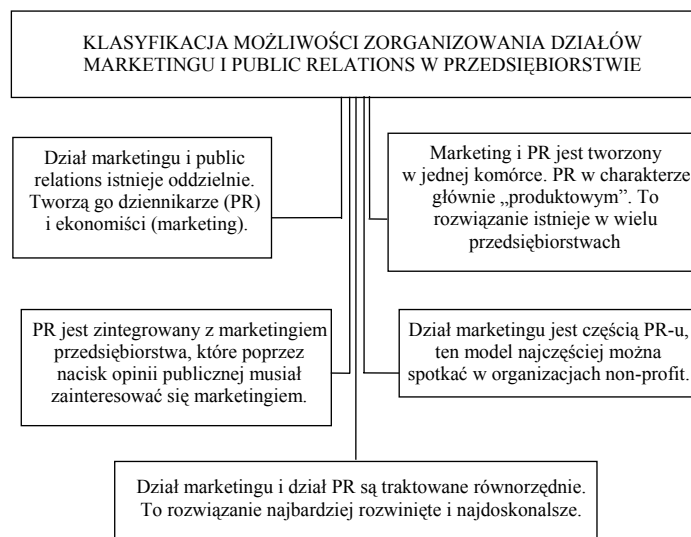
Public relations jest dziś działaniem o znaczeniu strategicznym, powiązaniem z ekonomicznymi działaniami firmy. Często PR łączony jest z marketingiem, który daje efekty sprzedażowe, jednak nawet komunikacja marketingowa współtworzy jedynie część szeroko rozumianej komunikacji przedsiębiorstwa, stąd nie można tych działań utożsamiać z problemem mierzalności public relations¹.

2. Budżet dla działań public relations – czy to jest możliwe?

Ciekawe jest to, że polskie firmy tworzą najczęściej działy PR, ponieważ to jest modne albo, ponieważ panują takie trendy w zarządzaniu. Tym samym podchodzi się do tych zagadnień nieco „po macoszemu”, traktując je bardziej jako dodatek do ogólnego programu promocji lub jako mało istotne zdarzenia w całości działań przedsiębiorstwa. Jednak mimo trochę lekceważącego podchodzenia do tych zagadnień, nie wolno dopuścić, by dział public relations był całkowicie zwolniony z rozliczania się z efektów swojej działalności.

W przedsiębiorstwach budżet PR zawiera się często w budżecie marketingowym, bądź promocyjnym. Programy PR są jednak zupełnie innymi działaniami i dlatego powinny mieć własny budżet. W rzeczywistości gospodarczej istnieje kilka możliwości współpracy działów PR z marketingiem, co zostało przedstawione na wykresie.

Wykres. Warianty istnienia działów marketingu i public relations w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, W. Mindak, *Marketing and Public Relations. Should they be Partners or Rivals?*, „Journal of Marketing” 1978, nr 42, s. 13-20, 193.

¹ P. De Pelsmacker, M. Geuens, J. Van Den Bergh, *Marketing Communication. A European perspective*, FT Prentice Hall – Financial Times, Harlow 2004, s. 8.

Public relations opiera się na właściwym komunikowaniu wykreowanego wizerunku i następnie podtrzymaniu jego pozytywnego wyobrażenia. I podobnie jak inne działania związane z komunikacją, podlega ocenie z wykorzystaniem kryteriów, pomagających oszacować efektywność i skuteczność. Tego typu analizy są niezbędne, gdyż wydatek nierzadko wielkości kilkudziesięciu tysięcy złotych przeznaczony na kampanię public relations, rozliczony jedynie raportem, płynącym z monitoringu mediów, statystykami popularności na stronach internetowych oraz statystykami publikowania przekazów albo tylko szacunkowym wyliczeniem wpływu, jaki działania te mają na otoczenie, nie jest wystarczający, aby rezultaty można było nazwać twardymi i traktować je poważnie. Zwłaszcza, skoro inne działy podlegają takiemu rozliczeniu. Stąd należy podjąć takie inicjatywy, które przyniosą pożądane mierniki oceny skuteczności działań. Dzięki temu będzie można uniknąć posądzenia w przyszłości o niewłaściwe zarządzanie budżetem oraz uzyskać większe nakłady na kolejne działania.

Warto dodać, że budżet PR jest najczęściej ustalany na rok kalendarzowy. Raczej nie zdarza się, by był to plan kilkuletni. Odstępstwem od tej reguły może być to, że wydatki na public relations są ponoszone w ramach budżetu na określony projekt np. unijny. Wówczas budżet ustalany jest na cały okres projektu zgodnie z harmonogramem. Budżet na kolejny rok powinien zaś być tak ustalany, by mogła nastąpić jego ciągłość w przyszłych latach.

3. W drodze ku ustaleniu najlepszego budżetu

W teorii, ale przede wszystkim w praktyce poszukuje się coraz lepszych metod działania, które będą mieć wpływ na istnienie organizacji na rynku. Równie istotny jest proces budżetowania, bowiem od niego często zależy to, czy dany projekt zostanie wdrożony, czy też odsunięty na dalszy czas bądź całkowicie odrzucony.

Budżet, zwłaszcza teraz w dobie kryzysu, w przypadku działań public relations jest mocno ograniczany. W odróżnieniu do innych, mierzalnych zadań podejmowanych w firmie, te są zmniejszane, chociażby ze względu na to, że coraz częściej w firmach dokonuje się redukcji kosztów. Stąd można powiedzieć, że proces budżetowania należy do jednych z najtrudniejszych działań, przed jakimi staje PR-owiec, projektując kampanię lub projekt promocyjny.

Budżetowanie działań PR jest istotne ze względu na możliwość poznania kosztów, które trzeba ponieść na przyszłe działania. Tak jak w każdym projekcie, dzięki niemu można poznać, jakiego rodzaju koszty wystąpią, jak należy je sklasyfikować i rozmieścić w czasie. Dzięki takim zabiegom, można będzie w przyszłości zdyscyplinować zadania, które trzeba prowadzić zgodnie z wyznaczonym harmonogramem i planem. Na tym etapie można z kolei (może nie dokładnie, ale choćby uogólniając) prognozować relacje nakładów do efektów².

² F. Jefkins, D. Yardin, *Public relations*, M & E Pitman Publishing, London 1998, s. 116.

Nie sposób zrealizować właściwego planu, jeśli kwestia budżetowania nie będzie jednym z pierwszoplanowych działań planistycznych. Ale to nie budżet powinien być punktem wyjścia do planowania działalności lecz cele public relations i skuteczne sposoby ich realizacji³. Mowa tu o pewnych priorytetach takich jak:

- określenie przedmiotu (ewentualnych) działań PR,
- określenie tych działań, których realizacja przyniosłaby korzyści,
- określenie tych działań, które można by podjąć, gdyby znalazły się na nie odpowiednie środki.

W tej kwestii zdania kierownictwa i specjalistów od PR są najczęściej odmienne, dlatego często korzysta się z porad innych osób lub prowadzi spotkania pod kątem potrzeb.

Tymczasem działania polskich specjalistów od PR często przyjmują odwrotny kierunek – podają oni wartości, jakie firma może przeznaczyć na działania public relations, zapominając, że najważniejszy jest cel i oczekiwania odnośnie poziomu skuteczności i efektywności jego osiągnięć. Zarząd firmy oczekuje podania udziału w tworzeniu zysku realizowanych działań, zmian w świadomości odbiorców komunikatów, jak i poprawy szeroko rozumianych notowań firmy na rynku. To od nich powinno rozpocząć się budżetowanie działań, związanych z zarządzaniem wizerunkiem.

Przykład budżetu działań PR (skierowanych do prasy), wraz z harmonogramem został przedstawiony kolejno w tabeli 1 i 2.

Tabela 1. Przykładowy budżet działań prasowych w ramach public relations

Lp.	Budżet działań prasowych public relations				
	pozycja	częstotliwość	budżet w (PLN)	osoba odpowiedzialna	osoba współpracująca
1	Materiały prasowe	1/2 tygodnie	2500	AA	
2	Konferencje prasowe	3/rok	15000	AA	BB, CC
3	Prezentacje prasowe	4/rok	10800	AA	DD
4	Kontakty osobiste	2/tydzień	3600	AA	
5	Współpraca merytoryczna i support techniczny	3/miesiąc	5760	AA	
6	Upominki	3/miesiąc	3000	AA	CC
7	Ocena wyników	2/rok	700	AA	
		RAZEM:	41360		

Uwaga: Czas pracy osób zatrudnionych nie został uwzględniony.

Źródło: W. Budzyński, *Public relations*, Poltext, Warszawa 2005, s. 68.

³ Por. F. Neske, *Public relations Management*, Deutscher BetriebswirteVerlag, Gernsbach 1977.

Tabela 2. Przykładowy harmonogram PR skierowany do prasy

Lp.	Budżet działań prasowych public relations																
	działanie	styczeń				luty				marzec				kwiecień			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Materiały prasowe		■		■		■		■		■		■		■		■
2	Konferencje prasowe			■													
3	Prezentacje prasowe									■							■
4	Kontakty osobiste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Współpraca merytoryczna i support techniczny	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Analiza wyników						■										

Uwaga: czas przygotowania został pominięty.

Źródło: W. Budzyński, op. cit., s. 68.

Na wielkość budżetu wpływ mają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, subiektywne, jak i obiektywne. Obiektywne, wynikają z potrzeby zaistnienia w świadomości otoczenia i właściwego komunikowania się przedsiębiorstwa. Subiektywne zaś związane są przede wszystkim ze stosunkiem zarządu bądź właścicieli organizacji do działań z zakresu PR. Często właściciele uważają (ponieważ tak przyjęło się mówić w uproszczeniu), że reklama musi kosztować, tymczasem PR kosztuje tylko wtedy, gdy działania zleca się agencji PR. Takie myślenie przekładające się na ograniczanie wydatkowania PR-u jest niezwykle krzywdzące.

Rozmach kampanii public relations rzeczywiście jest większy w dużych korporacjach, jednak nie wolno mówić, że małe firmy mogą osiągać cele tylko i wyłącznie proporcjonalne do swoich małych budżetów, bądź że ze względu na ten niewielki budżet nie mogą sobie pozwalać na zrealizowanie wielu wyjątkowych pomysłów. Nic zgoła bardziej mylnego. Małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej mają łatwiejszy dostęp do swojego niewielkiego otoczenia, stąd też zabiegi w zakresie komunikowania się z nim są dużo tańsze. Łatwiej też zarządzać wizerunkiem, gdyż sprzężenie zwrotne jest szybsze i łatwiej dostrzec oznaki wszelkiego kryzysu. Co więcej, mniejsze otoczenie oznacza także mniejsze zainteresowanie firmą, ze względu na skutki, jakie może wyrzucić – czy to społeczne, czy też ekonomiczne.

Rozmiary potrzebnych środków finansowych zależą głównie od wielkości programów, długości przedsięwzięć planowanych w harmonogramie i narzędzi, jakie do tego celu będą służyć. Istotny jest także charakter przekazów informacyjnych, „wielkość” otoczenia i czas potrzebny do realizacji przedsięwzięć.

4. Metody szacowania budżetu

Wśród czynników związanych z przedsiębiorstwem, a wpływającym na budżet public relations można wymienić wielkość przedsiębiorstwa (obróć), okres jego działalności, sytuację na rynku, przyjętą strategię marketingową – szczególnie w zakresie promocji i dystrybucji, a także przedmiot oferty rynkowej przedsiębiorstwa (produkt/usługa).

Zaś wśród czynników, związanych z rynkiem będzie istotna wielkość rynku, kierunek jego rozwoju, charakter i struktura klientów, charakter i siła konkurencji, zwyczaje i ograniczenia prawne, koszty realizacji określonej formy przekazu komunikatu public relations i koszty jej przekazu (np. koszty emisji w telewizji, koszty druku folderów itp.), nasycenie rynku działaniami podejmowanymi przez konkurencję, charakter klientów (klient masowy, zinstytucjonalizowany) oraz ich lojalność wobec firmy.

Widać tu daleko idącą analogię z koncepcją finansowania marketingu. Budżet public relations ustalany jest także podobnie jak budżet reklamowy. Często jednak finansowane bezpośrednio z budżetu reklamowego, nazywanego ogólnie budżetem na promocję, są zgoła skazane na niepowodzenie. Reklama bowiem daje efekty w krótszym czasie i są one w większym stopniu mierzalne, stąd łączenie obu działów sprawia, że budżet reklamowy „wygrywa” i tym samym działania z zakresu public relations są pokrywane dopiero ze środków nie wykorzystanych na reklamę.

Do określania budżetu na działania z zakresu public relations stosuje się więc najczęściej pięć podstawowych metod jego kształtowania, zaczerpniętych z marketingu. Są to⁴:

- metoda oparta na dotychczasowym budżecie na promocję,
- procent od obrotu,
- metoda „wszystko na co nas stać”,
- przeznaczenie środków porównywalnych z konkurentami,
- start od punktu zerowego (*zero-base budgeting*), czyli obliczanie nakładów, niezbędnych do realizacji tego, co zaplanowano,
- metoda zadaniowa.

Pierwsza metoda polega na ustaleniu budżetu jako **określonego procentu**, czyli części budżetu przeznaczonego ogólnie na promocję. To metoda jest najpopularniejsza w polskich przedsiębiorstwach. Zwłaszcza, że jest charakterystyczna przy opracowywaniu konkretnych, ale okazjonalnych działań PR. Wówczas brak określonego z góry finansowania jest uzasadniony. W tej sytuacji, co roku określany jest pewien limit na wydatki na public relations w całym budżecie na promocję, poprzez ustalenie sumy techniką „w górę” lub „w dół”. Najczęściej przyjmuje się je na poziomie 0,5-7%, w zależności od branży, rynku czy też fazy cyklu życia, w jakiej znajduje się produkt K. Wojcik sugeruje, że gdyby kierunek zmian zależał od rozmiarów zadań do wykonania, a sama baza ustalona była w przeszłości to metoda wydawałaby się trafna⁵.

⁴ A. Szymańska, *Public relations w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław 2004, s. 176-177.

⁵ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 345.

Drugą metodą jest **określenie pewnego procentu obrotów firmy**. Stosują ją te firmy, które mają doświadczenie w ustalaniu PR-owego budżetu. Jednak postępowanie według tej metody nie należy do najłatwiejszych. Głównym problemem jest właściwe ustalenie podstawy, od której oblicza się budżet. Można w tym miejscu przyjąć obroty brutto z zamkniętego roku finansowego, ale wówczas może okazać się, że przyjęta liczba będzie zbyt niska, w stosunku do wzrostu obrotów w roku następnym. Dlatego w tym miejscu, bardziej logiczne okazuje się przyjęcie za podstawę prognozy na rok, którego dotyczy budżet. Następnym problemem jest określenie średniego wskaźnika procentowego, który najczęściej waha się pomiędzy 1–3 %, co jest uzależnione od wielkości firmy (firmy o dużych obrotach mają niższy wskaźnik), oraz od branży – firmy usługowe i inwestycyjne stosują wskaźnik wyższy. Po ustaleniu budżetu po poziomie 1, 2 lub 3% jest on jeszcze raz weryfikowany w zależności od czynników, niezależnych od PR, a związanych z firmą i jej miejscem na rynku. Stąd w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa, wskaźnik ten jest modyfikowany o odpowiednią wartość procentową, albo stałą albo określoną w sposób ważony od rangi czynnika⁶. Niezależnie zaś od przyjętych mierników, najważniejsze jest to, by budżet był realny i zakładał nie tylko optymistyczny wariant, ale także wszelkie możliwe wypadki. Należy dodać, że metoda ta zorientowana jest na posiadane środki i tym samym budżet planuje się w zależności od sytuacji obecnej bądź przeszłej firmy, nie zaś szans, które mogą pojawić się w otoczeniu.

Trzecia metoda polega z kolei na **określeniu maksymalnej sumy możliwej do wykorzystania** na cele public relations przez firmę. Metoda ta inaczej jest nazywana „wszystko na co nas stać”. Wysokość tej sumy jest jednoznaczna z wysokością budżetu. Tego typu metodę można stosować tylko w przypadku zastosowania przynajmniej jeszcze jednej, ze względu na nie uwzględnienie w niej rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa ani sytuacji rynkowej. W tym wypadku jedynym czynnikiem, determinującym wielkość budżetu jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Metodę stosują więc najczęściej firmy, które mają trudną sytuację finansową. Przeznacza się w niej całą resztę niewykorzystanych pieniędzy.

Według badań wykonanych na firmach niemieckich, szacuje się, że na public relations wykorzystuje się 5% globalnych wydatków komunikacyjnych⁷. Podobnie kształtują się wydatki na kontakty z prasą. Tymczasem na reklamę wydaje się aż 65% budżetu, przeznaczonego ogólnie na komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem (także poprzez udział w targach). Widać więc wyraźnie wadę tej metody, a mianowicie nieuwzględnienie w niej żadnego logicznego kryterium oraz nie zwracanie uwagi na szanse, płynące z otoczenia. Jediną determinantą podjęcia określonej decyzji odnośnie wielkości budżetu jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Niestety, należy tu zwrócić uwagę, że ze względu na charakter działań PR, ta metoda nie pozwala na ustalenie optymalnej wielkości budżetu, a proporcje pomiędzy nakładami na reklamę i na PR kształtują się jak 10:1⁸.

⁶ W. Budzyński, *Public relations*, Poltext, Warszawa 2005, s. 52.

⁷ K. Wojcik, op. cit., s. 345.

⁸ A. Köcher, E. Birchmeier, *Public relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation*, Verlag Industrielle Organisation, Erich 1992, s. 164.

Przedsiębiorcy, choć rzadko, starają się ustalić **budżet na poziomie budżetu konkurentów**. Jednakże metoda ta jest możliwa do wykorzystania tylko wówczas, gdy znany jest budżet firmy konkurencyjnej. Taką informację, choć odpłatnie, udostępniają czasem agencje badań rynku i agencje marketingowe, przy czym są to informacje z zeszłych lat. Nigdy nie dotyczą sytuacji bieżącej. Czasem można dotrzeć jedynie do średnich wskaźników procentowych dla branży. Dane więc tego typu są najczęściej wyraźnie nieaktualne i na ich podstawie można jedynie prognozować budżet firmy. W sytuacji zaś, gdy przedsiębiorstwo nie może osiągnąć poziomu nakładów na PR swoich konkurentów, wówczas metoda całkowicie się nie sprawdza. W tej sytuacji bardziej zasadne jest umacnianie własnej pozycji na rynku, niż walka w zakresie strategii public relations. Co więcej taka metoda budżetowania nie dotyczy indywidualnych potrzeb, prawdziwych celów, pozycji organizacji w branży itp. Nie można jednak mówić o samych wadach. Do zalet należy to, że średnie wskaźniki wyrażają pewne doświadczenie praktyczne i przybliżają przedsiębiorstwo do branżowego PR.

Jeszcze inną metodą jest **start od punktu zerowego**, czyli dokładne wyliczenie nakładów niezbędnych do realizacji tego, co zostało zaplanowane. Metoda ta znalazła swoje praktyczne zastosowanie m.in. w firmie Ford Motor, Playboy, Xerox⁹. Przedsiębiorcy stosują ją za każdym razem, gdy planują nowy program, czyli co roku. Nie ma więc mowy o odnoszeniu się do poprzednich lat. W metodzie tej wszystkie części programu dzieli się na cele operacyjne, do nich przyporządkowuje się odpowiednie zadania do wykonania i grupy docelowe. Następnie dla każdej z tych części ustalony zostaje budżet. Jednocześnie podawana jest informacja o skutkach, jakie firma poniesie, jeśli dane zadanie nie zostanie wykonane oraz, gdy nie zostanie zatwierdzony budżet.

Specjaliści od PR, by ułatwić decyzję o wyborze zadań, tworzą także tzw. listę preferencyjną, grupując na niej najważniejsze przedsięwzięcia. Te, o znaczeniu priorytetowym, mają oczywiście większą szansę na przyznanie środków. Taki projekt, zanim wejdzie w życie, jest oceniany i w miarę zauważenia odchyłeń od przyjętego planu, dokonuje się niezbędnych korekt. Dopiero poprawiony i z realnie ustalonymi kosztami staje się planem obowiązującym.

W tym miejscu warto przybliżyć strukturę kosztów. Budżet zazwyczaj dzielony jest na koszty stałe i zmienne. Do kosztów stałych, w tym zakresie, można zaliczyć:

- płace pracowników public relations wraz z pochodnymi płac, a także płace personelu pomocniczego,
- koszty lokalowe wraz z utrzymaniem lokali i remontami,
- koszty materiałowe, w tym przeglądy urządzeń, czynsz dzierżawny w przypadku wynajmu urządzeń,
- koszty prenumeraty,
- koszty ogólne (zarządu, nadzoru i kontroli, reprezentacyjne),
- podróże i delegacje.

Do kosztów zmiennych zaś zalicza się¹⁰:

- usługi obce, w tym prace zlecone przez agencje PR np. opracowywanie projektów,
- druk i upowszechnianie materiałów,
- honoraria redakcyjne,

⁹ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 777.

¹⁰ A. Szymańska, op. cit., s. 177.

- konferencje i podróże prasowe, odwiedzanie redakcji, przyjmowanie dziennikarzy,
- dotacje na cele charytatywne,
- seminaria, konferencje, warsztaty itp.
- uczestniczenie w targach i wystawach,
- konkursy i loterie z nagrodami,
- nakłady na jubileusze,
- organizowanie eventów,
- dostarczenie mediom komunikatów do rozpowszechniania,
- bieżące informowanie otoczenia przedsiębiorstwa – prelekcje, spotkania, zwiedzanie,
- wynajem lokali, urządzeń i środków technicznych na imprezy,
- koszty rozmów telefonicznych, połączeń internetowych, faksów i opłat pocztowych,
- wynagrodzenia dla tłumaczy,
- gadżety i upominki firmowe,
- honoraria dla prelegentów, wykładowców i zaproszonych gości,
- szkolenia i seminaria dla pracowników i innych grup otoczenia w związku z programem PR.

Wśród metod budżetowania PR istnieje jeszcze bardzo rozpowszechniona **metoda zadaniowa**, która wymaga określenia na wstępie¹¹:

- celów public relations,
- rodzaju technik public relations, w tym liczby i rodzaju ogłoszeń, filmów korporacyjnych, materiałów drukowanych itp.,
- zakresu wykorzystania środków masowego przekazu (prasy, radia, telewizji – ogólnokrajowych i lokalnych),
- zasad wykorzystania technik public relations (nakład ulotek, liczba i czas emisji programów sponsorowanych, rodzaj i ilość wydawnictw własnych),
- czy firma będzie korzystała z usług agencji public relations, agencji reklamowej itp.

Po określeniu powyższych wytycznych, dokonuje się analizy wydatków, koniecznych do poniesienia i sumuje się je. Tak właśnie zostaje określony budżet public relations. Ta metoda nie jest również pozbawiona wad – może się bowiem zdarzyć, że dział PR przyjmie zbyt ambitne zadania, na które nie uda się zgromadzić wystarczających środków. W tej sytuacji właściwe wydaje się rozłożenie środków w ograniczonej wysokości na wszystkie zadania. Choć panuje zasada, często powtarzana w środowisku specjalistów od promocji, że takie postępowanie może spowodować niemożność osiągnięcia progu zauważalności działań PR, co jest związane ze zbyt małym rozpowszechnieniem przekazów medialnych bądź niedobrań właściwie nośnika.

Badania wykazują, że przy planowaniu budżetu tylko co dziesiąta firma analizuje sytuację rynkową własną (oraz konkurencji) oraz analizuje działania public relations. Pozostałe firmy decydują o budżecie w sposób dowolny, narzucony z góry. Należy pamiętać, że każdy wydatek, nawet na działania public relations powinien być traktowany jako inwestycja, mimo, że często nie pokazująca w krótkim okresie widocznych rezultatów. Podobnie też, jak przy każdej inwestycji, wydatki powinny być ponoszone w sposób ciągły, tzn. konsekwentny. Racjonalne rozdysponowywanie budżetu powinno być zgodne z opracowanym wcześniej programem, gdyż wydatki nieskoordynowane – przypadkowe, nie przyniosą właściwych efektów.

¹¹ W. Budzyński, op. cit., s. 53.

Firma może podjąć decyzję o celowym zwiększeniu budżetu, gdy istnieje stosunkowo krótko na rynku, posiada niewykorzystane możliwości w zakresie dystrybucji, dobrą sytuację finansową, wysoki udział w rynku, bądź wchodzi na rynek nowych produktów bądź usług. Inne przesłanki to wysoka innowacyjność przedsiębiorstwa oraz wypuszczanie na rynek produktów sezonowych o stosunkowo wysokiej cenie, towarów inwestycyjnych bądź usług¹².

Do czynników, związanych z rynkiem zaś, które istotnie wpływają na zwiększenie budżetu public relations, a są związane z rynkiem należą: duże rozmiary rynku (rozumiane jako jego chłonność), tendencje wzrostowe popytu na towary i usługi przedsiębiorstwa, silna konkurencja, wysokie koszty działań public relations na rynku oraz wysoki poziom nasycenia materiałami promocyjnymi. W tabeli 3 przedstawiono przykładową strukturę budżetu promocji.

Tabela 3. Struktura budżetu promocji

Lp.	Struktura budżetu promocji					kwota	% całego budżetu promocji
	pozycja						
1	Reklama					420,00	60 %
2	PR					193,55	28 %
		pozycja	kwota	% budżetu PR			
		Pracownicy	46,86	24 %			
		Prasa	41,36	22 %			
		Klienci	97,33	50 %			
		Inni	8,00				
3	Inne + rezerwa					86,44	12 %
				Razem:		700,00	

Źródło: W. Budzyński, op. cit., s. 54.

Warto spojrzeć na proces budżetowania z punktu widzenia innych, możliwych do zaistnienia błędów, które mogą wpłynąć negatywnie zarówno na realizację przyjętych celów, zaburzenia w dyscyplinie zarządzania wizerunkiem, jak i wpłynąć negatywnie na osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Do błędów najczęściej spotykanych podczas planowania budżetu kampanii należą¹³:

- automatyczne, nie podyktowane sytuacją bieżącą przyjmowanie danych z przeszłości,
- ustalanie budżetu w procentach od innych planowanych wielkości np. obrotów,
- zbyt duże pójście na kompromis,
- sugerowanie się jedynie opiniami agencji public relations lub agencji reklamowych,
- ślepe naśladowanie konkurentów.

¹² Ibidem, s. 54.

¹³ K. Wojcik, op. cit., s. 344.

Budżetowanie, czyli proces ustalania celów z uwzględnieniem kwestii kosztów i przychodów projektów, może być zatem procesem błędnym, tym bardziej, jeśli dodatkowo nastąpią takie błędy, jak niedoszacowanie kosztów, wynikające z braku wiedzy lub ignorancji osoby przygotowującej budżet oraz błędy wynikające ze złej estymacji czasu pracy poszczególnych pracowników agencji i inne.

Kłopotów nastrocza też przyjęcie błędnej reguły, w myśl której od wykonawcy (np. agencji public relations) żąda się oszacowania budżetów, zanim jeszcze zostanie wybrany konkretny wykonawca¹⁴. To może spowodować zaniżanie pozycji, ustalonych w budżecie. Firmy same w ten sposób zmniejszają szanse powodzenia konkretnej kampanii.

5. Podsumowanie

Różnorodność podejścia do budżetowania, a także poszukiwanie optymalnych rozwiązań jest czynnikiem podkreślającym znaczenie samego planowania budżetu w procesie przygotowywania oraz realizacji projektów i kampanii public relations. Niestety, nie sposób wskazać jednej najlepszej metody ustalania budżetu. Dobry budżet tworzy się przez łączenie różnych sposobów szacowania wydatków, wiążąc ich najlepsze cechy i w rezultacie, uzyskując najlepsze rozwiązanie. Najważniejsze jest to, by zaplanowany budżet można było z łatwością i przyjemnością realizować i nigdy nie doprowadzić do stanu, kiedy zarząd firmy będzie mógł powiedzieć, że wydatki PR można w każdej chwili odrzucić, bowiem nie dają żadnych efektów.

Literatura

1. Budzyński, W., *Public relations*, Poltext, Warszawa 2005.
2. De Pelsmacker, P., M. Geuens, J. Van Den Bergh J., *Marketing Communication. A European perspective*, FT Prentice Hall – Financial Times, Harlow 2004.
3. Griffin, R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
4. Jefkins, F., D. Yardin, *Public relations*, M & E Pitman Publishing, London 1998.
5. Köcher, A., E. Birchmeier, *Public relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation*, Verlag Industrielle Organisation, Erich 1992.
6. Kotler, Ph., W. Mindak, *Marketing and Public Relations. Should they be Partners or Rivals?* „Journal of Marketing” 1978, nr 42.
7. Neske, F., *Public relations Management*, Deutscher BetriebswirteVerlag, Gernsbach 1977.
8. Szymańska, A., *Public relations w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław 2004.
9. Trochimiuk, P., *Praktyka public relations. Budżetowanie kampanii public relations*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

¹⁴ P. Trochimiuk, *Praktyka public relations. Budżetowanie kampanii public relations*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 335-336.

Grzegorz Głód

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Budżetowanie w procesie zarządzania zmianą w jednostce ochrony zdrowia

***Streszczenie.** Konieczność wprowadzania zmian w organizacjach jest obecnie poważnym wyzwaniem dla wielu jednostek ochrony zdrowia w Polsce. Niezbędne kierunki zmian, które pozwolą rozwiązać problemy jednostek ochrony zdrowia powinny objąć wprowadzanie instrumentów zarządzania stosowanych dotąd w organizacjach sektora prywatnego. Z pewnością do takich instrumentów należą rozwiązania controllingowe, w tym budżetowanie. Wdrożenie systemu zarządzania jednostką przy pomocy budżetowania stanowi pewnego rodzaju rewolucję. Dla wielu jednostek system budżetowania może stanowić remedium na trudną sytuację finansową przez konieczność tworzenia planów i ich bieżącą weryfikację, oraz szukanie możliwości ograniczania kosztów.*

1. Wstęp

Wzrost złożoności i dynamiki zmian otoczenia komplikuje proces zarządzania i sprawia, że wciąż poszukuje się nowych, skuteczniejszych sposobów trwania i rozwoju przedsiębiorstwa w otoczeniu. Dowodem na to twierdzenie jest upowszechnianie stosowania systemów wczesnego ostrzegania, koncepcji zarządzania niespodziankami i zarządzania w kryzysie. Reprezentanci systemowego postrzegania rzeczywistości zalecają dokonanie fundamentalnej zmiany sposobu myślenia¹.

Nowy sposób myślenia prowadzi do formowania się nowej wizji organizacji i nowej filozofii zarządzania, traktowanej jako zasadniczy czynnik dalszego rozwoju przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu².

Celem niniejszego referatu jest identyfikacja roli budżetowania w kontekście procesu zarządzania zmianą w jednostce ochrony zdrowia. Dodatkowo wskazano specyfikę wdrożenia tego typu rozwiązań w jednostkach sektora publicznego.

¹ Por. K. Fabiańska, K. Jędralska, J. Rokita, *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*, Petex, Katowice 1994, s. 17.

² Por. Ibidem, s. 27-30.

2. Istota i zakres procesu zarządzania zmianą

Konieczność wprowadzania zmian w organizacjach jest obecnie poważnym wyzwaniem dla wielu firm. Zmiany – rozumiane jako zamierzone działania prowadzące do osiągnięcia określonych celów, służących zwiększeniu dopasowania zdolności organizacji do otoczenia – wymusza zarówno konkurencja oraz oczekiwania rynku, nowe technologie, charakter zasobów pracy, jak i wstrząsy ekonomiczne, a także polityka³.

Zmiana definiowana jest przez R.A. Webera jako przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji⁴.

Ogólnie przyjmuje się, że zmiana oznacza jakąkolwiek modyfikację stanu dotychczasowego, czyli zakresu i układu cech danego podmiotu gospodarczego. To każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji. Zmiana organizacyjna dotyczy więc głównie systemu zarządzania, w tym szczególnie procesów informacyjno-decyzyjnych. Według M. Zarębskiej jest to zmiana⁵:

1. Polityki i strategii.
2. Struktur organizacyjnych.
3. Funkcji zarządzania.
4. Styli zarządzania.
5. Metod i technik zarządzania.
6. Dokumentów organizacyjnych.
7. Kultury organizacyjnej.

L. Iacocca twierdzi, że w zależności od potrzeb w zakresie rozmiarów i charakteru zmian ich lider może zaproponować strategię zmian:

1. **Zorientowaną kulturowo**, które koncentrują się na tworzeniu nowych: wartości, zwyczajów, norm postępowania, postaw i wzorów zachowań. Są one środkiem do przekształcenia kultury organizacyjnej firmy i sprawniejszego jej działania. Kulturę organizacyjną najskuteczniej zmienia się, jak przekonuje również L. Iacocca, przy udziale grupy wykorzystując jej umiejętności przekonywania i wspierania innych, stąd bierze się w podmiotach zorganizowanych popularność takich technik inwencyjnych jak budowanie zespołów.
2. **Techniczno-strukturalną**, w której podkreślany jest związek istniejący pomiędzy systemami: technicznym i społecznym. Zwraca się także uwagę na „otwarty” charakter firmy oraz jej liczne relacje i interakcje z otoczeniem zewnętrznym. Wykorzystanie technik inwencyjnych ma ułatwić firmie zachowanie zgodności powiązań między: *technologią – strukturą – zadaniami – ludźmi*. Jeżeli, podczas wprowadzania zmian technologicznych czy też strukturalnych nie doceni się wpływu na ten proces systemu społecznego, to można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że wysiłek strategów i liderów zmian nie przyniesie plano-

³ Por. J. Handrycz, *Nowe tendencje w zarządzaniu zmianami w dużych przedsiębiorstwach*, PTE, Katowice 1998, s. 122.

⁴ A. Szplit, J. Fudaliński, P. P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002, s. 21.

⁵ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie, Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 29.

wanych efektów. Zazwyczaj bowiem odbiorcy zmian opierają się zwykle nie tyle nowym strukturom, technologiom czy metodom pracy, lecz towarzyszącym im przekształceniom w stosunkach międzyludzkich (np. nowy podział władzy, rozkład prestiżu, zmiany w grupach interesów).

3. **Integralno-systemową**, które wskazują na konieczność całościowego planowania zmian i przewidywania występowania w procesie ich wdrażania wielu istotnych czynników, zarówno wzmacniających jak też osłabiających zmiany, jako skutek tzw. „efektów ubocznych”. W zmianach wykorzystujących tę strategię zwraca się zwłaszcza uwagę na:
 - określenie przyszłości firmy zgodne z potrzebami i odczuciami jej pracowników,
 - sprawność komunikowania się w firmie,
 - siatki powiązań istniejące między firmą i otoczeniem,
 - znaczenie tworzenia koalicji wspierających działania proefektywnościowe firmy,
 - zaangażowanie wszystkich uczestników firmy w rozwiązywanie jej problemów⁶.

3. Przedsiębiorczy charakter zmiany w sektorze ochrony zdrowia

Podjęcie tematu przedsiębiorczości w ochronie zdrowia może przynieść korzyści zarówno poznawcze, jak i praktyczne związane z prowadzeniem reform tego sektora. Istnieją dwa filary, na których opiera się sprawność systemu ochrony zdrowia i można je przedstawić następująco: przedsiębiorczość rozwija się w publicznym podsektorze, gdyż opieka zdrowotna uważana jest za dobro społeczne i jednocześnie zadanie państwa; przedsiębiorczość rozwija się w niepublicznym podsektorze, gdyż opieka zdrowotna to dobro społeczne, co nie jest równoznaczne z produkowaniem i dostarczaniem usług zdrowotnych wyłącznie przez jednostki publicznoprawne⁷.

Zainteresowanie zagadnieniami przedsiębiorczości w ochronie zdrowia posiada swój utylitarny wymiar, bo związane jest z chęcią wykorzystania postaw przedsiębiorczych do podnoszenia sprawności narodowych systemów ochrony zdrowia, w tym głównie zahamowania tendencji do wzrostu kosztów. Salman i Busse podkreślają że przedsiębiorczość może być mocną dźwignią powodującą instytucjonalną restrukturyzację sektora ochrony zdrowia. Zagadnienie to jednak zdobywa sobie dopiero miejsce w literaturze przedmiotu, gdyż przedmiotem zainteresowania badaczy był zazwyczaj przedsiębiorca (lekarz, pielęgniarka) i warunki, w jakich prowadzi swoją praktykę. W związku z tym dominował poziom analiz w skali mikro. J. Klich twierdzi, że w polskiej literaturze przedmiotu brak jest opracowania, które podejmowałaby temat przedsiębiorczości w restrukturyzacji systemu ochrony zdrowia⁸.

⁶ Szerzej: E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1997.

⁷ I. Witzak, *Ekonomika szpitala – uwarunkowania, elementy, zasady*, CeDeWu Warszawa 2009, s. 125-126.

⁸ J. Klich, *Przedsiębiorczość w reformowaniu systemu ochrony zdrowia w Polsce. Niedoceniane interakcje*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007, s. 45-47.

Urynkowanie opieki zdrowotnej w szerszym znaczeniu uznać należy za drogę poszukiwań nowych sposobów racjonalizacji działań tej strefy, co wiąże się z nurtem New public management. Celem tych dążeń jest zwiększenie efektywności funkcjonowania sektora opieki zdrowotnej, lepsze dostosowanie usług do potrzeb społecznych oraz poprawa zasad gospodarowania ograniczonymi zasobami. Chodzi o wyzwolenie w gospodarce publicznej mechanizmów ekonomicznych – połączenie publicznego charakteru systemu opieki zdrowotnej z elementami rynku i konkurencji⁹.

4. Controlling w prywatnym i publicznym sektorze ochrony zdrowia

Niezbędne kierunki zmian, które pozwolą rozwiązać problemy jednostek ochrony zdrowia powinny objąć m.in. wprowadzanie instrumentów zarządzania stosowanych dotąd w organizacjach sektora prywatnego. Z pewnością do takich instrumentów należą rozwiązania controllingowe, w tym budżetowanie. Zarządzanie może być realizowane z wykorzystaniem różnego rodzaju metod i technik. Część z nich jest związana z obszarem działalności finansowej organizacji, w tym z metodą controllingu. Podstawowe zasady dotyczące wdrożeń rozwiązań controllingowych nabierają różnego kontekstu w odniesieniu do sektora publicznego i prywatnego ochrony zdrowia w Polsce. Syntetyczne ujęcie porównania uwarunkowań wdrożeń w sektorze publicznym i prywatnym zawiera tabela.

Tabela. Uwarunkowania zastosowania rozwiązań controllingowych w sektorze publicznym i prywatnym

Sektor publiczny	Sektor prywatny
<ul style="list-style-type: none"> – problemy związane z prognozą i kształtowaniem przychodów, – potrzeba zmian w kulturze organizacyjnej (przełożenie na konstruowanie systemu motywacyjnego), – wątpliwości ze strony personelu odnośnie potrzeby wyceny procedur medycznych, – utożsamianie controllingu tylko z rachunkiem kosztów, – brak konsekwencji w pracach wdrożeniowych, – błędna interpretacja rachunku kosztów zmiennych oraz wielostopniowej marży zysku, – problem tzw. „kosztów pustych”, – brak zintegrowanych systemów informatycznych 	<ul style="list-style-type: none"> – problem bezpośredniego przenoszenia rozwiązań z innych sektorów gospodarki, – możliwość formowania od podstaw filozofii controllingu, – większa przewidywalność w kształtowaniu przychodów (polityka cenowa), – zastosowanie informatyki na szeroką skalę, – możliwość wdrażania na szerszą skalę elementów controllingu strategicznego, – często nie tak szeroki zakres działalności jak w jednostkach sektora publicznego

Źródło: Opracowanie własne.

⁹ I. Rudawska, *Opieka zdrowotna. Aspekty rynkowe i marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 43.

Prowadzone porównania z zakresu możliwości zastosowania rozwiązań controllingowych w publicznym i prywatnym sektorze ochrony zdrowia prowadzą do następujących wniosków:

- rozwiązania controllingowe w sektorze prywatnym są łatwiej przyswajane,
- w sektorze publicznym wyzwaniem jest poszukiwanie perspektywy strategicznej,
- controlling w jednostkach ochrony zdrowia nie może jedynie akcentować wskaźników ilościowych,
- rozwiązania controllingowe muszą zostać powiązane z systemami motywacyjnymi.

5. Rola budżetowania w jednostce ochrony zdrowia

Nowoczesne budżetowanie w sektorze ochrony zdrowia powinno zmierzać w kierunku szerszego wykorzystania rachunku kosztów działań, a system informacji menedżerskiej powinien wspierać działania podnoszące efektywność funkcjonowania jednostek ochrony zdrowia¹⁰.

Wdrożenie systemu zarządzania jednostką przy pomocy budżetowania stanowi pewnego rodzaju rewolucję. Przede wszystkim budżetowanie wymusza zoptymalizowanie wykorzystania zarówno zasobów kapitałowych, jak i rzeczowych, w powiązaniu z działalnością czynnika ludzkiego. Pozwala na kształtowanie najkorzystniejszych warunków ekonomicznych rozwoju placówki i wytworzenie prawidłowych relacji pomiędzy przychodami i kosztami. Dodatkowe powiązanie systemu budżetowania z rachunkiem kosztów procedur medycznych poprawia ewidencję kosztów i pozwala na monitorning oraz ustalenie rzeczywistych kosztów wykonanych procedur medycznych. Główne korzyści z wdrożenia systemu budżetowania dla jednostek ochrony zdrowia to:

- zapewnienie optymalnego poziomu wykorzystania potencjału gospodarczego,
- kształtowanie najkorzystniejszego ekonomicznie rozwoju, w tym podwyższania jakości obsługi pacjenta,
- stosowanie bodźców finansowych w celu wywołania pozytywnych postaw pracowników,
- dostarczenie dogłębnego i wysoce praktycznego przewodnika po finansach, skierowanego zarówno do organu założycielskiego jak i kadry kierowniczej,
- utrzymanie prawidłowych relacji finansowych i płynności finansowej organizacji,
- kontrola procesów gromadzenia i wykorzystywania środków finansowych pod względem celowości i efektywności gospodarowania.

Dla wielu jednostek system budżetowania może stanowić lekarstwo na trudną sytuację finansową poprzez konieczność tworzenia planów i ich bieżącą weryfikację oraz szukanie możliwości ograniczania kosztów¹¹. Należy przy tym zaznaczyć, że często budżetowanie jest odrzucanym rozwiązaniem ze względu na argument w postaci niewystarczającej liczby środków pieniężnych przeznaczanych na finansowanie ochrony zdrowia

¹⁰ Szerzej: J. Gierusz, M. Cygańska, *Budżetowanie kosztów działań w szpitalu*, ODiDK, Gdańsk 2009.

¹¹ E. Ignaszewska, *Budżetowanie: Czy budżetowanie może pomóc szpitalowi, czyli w poszukiwaniu straconego czasu* [online], dostępny w Internecie: <http://www.Columb-controlling.com>.

w Polsce. Taka postawa jest możliwa do zaakceptowania w przypadku wykazania, że obiektywnie podjęte wszystkie możliwe działania w zakresie optymalizacji finansów jednostki i tak nie prowadzą do jej bilansowania. W takim przypadku należy zastanowić się nad strukturą jednostki (oddziały i poradnie) w kontekście działań na poziomie lokalnej i regionalnej polityki dotyczącej dostępności świadczeń medycznych.

6. Podsumowanie

Wydaje się, że wprowadzenie zasad rynkowej konkurencji w szerszym zakresie do sektora ochrony zdrowia w Polsce spowoduje konieczność zastosowania zarządzania bardziej zorientowanego na wymierne cele, w tym przede wszystkim finansowe i związane z jakością świadczonych usług. Wdrożenie rozwiązań controllingowych stanie się warunkiem niezbędnym do odniesienia sukcesu rynkowego. Należy jednak zaznaczyć, że stosowanie narzędzi wykorzystywanych efektywnie w innych sektorach gospodarki, w przypadku jednostek ochrony zdrowia wymaga uwzględnienia specyfiki tego sektora.

Literatura

1. Andrycz, J., *Nowe tendencje w zarządzaniu zmianami w dużych przedsiębiorstwach*, PTE, Katowice 1998.
2. Fabiańska, K., K. Jędralska, J. Rokita, *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*, Petex, Katowice 1994.
3. Gierusz, J., M. Cygańska, *Budżetowanie kosztów działań w szpitalu*, ODiDK, Gdańsk 2009.
4. Ignaszewska, E., *Budżetowanie: Czy budżetowanie może pomóc szpitalowi, czyli w poszukiwaniu straconego czasu* [online], dostępny w Internecie: <http://www.Columb-controlling.com>.
5. Klich, J., *Przedsiębiorczość w reformowaniu systemu ochrony zdrowia w Polsce. Niedoceniane interakcje*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007.
6. Maslyk, E., E. Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1997.
7. Rudawska, I., *Opieka zdrowotna. Aspekty rynkowe i marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Szplit, A., J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002.
9. Witczak, I., *Ekonomika szpitala – uwarunkowania, elementy, zasady*, CeDeWu Warszawa 2009.
10. Zarębska, A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

Jolanta Iwin-Garzyńska

Uniwersytet Szczeciński

Wspólna skonsolidowana korporacyjna podstawa opodatkowania w aspekcie budżetowania kapitałowego w przedsiębiorstwach

***Streszczenie.** Wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej Polska zobowiązała się do prowadzenia prac zmierzających do wypracowania spójnych metod określania kluczowych dla przedsiębiorstw pojęć takich jak przychód, dochód, koszt podatkowy. Harmonizacja przepisów dotyczących podatku dochodowego od osób prawnych winna przyczynić się do zmniejszenia barier w rozwoju i spowodować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw polskich, między innymi poprzez ograniczenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju, zwiększenie stabilności i przejrzystości prawa podatkowego oraz ułatwienie porównywanie obciążeń podatkowych i parapodatkowych między poszczególnymi krajami.*

Budżetowanie kapitałowe jest procesem bardzo złożonym, procesem planowania inwestycji rzeczowych. Przedstawione w opracowaniu obserwacje mają na celu uzasadnić hipotezę, że koncepcja CCCTB nie pozostanie bierna wobec tych procesów. Na tle zarysu istoty CCCTB i budżetowania kapitałowego wskazano, że wprawdzie w koncepcji zrezygnowano z harmonizacji rachunkowo-podatkowej i stawek podatku dochodowego, to jej wprowadzenie nie pozostanie bez wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności możliwości transgranicznego rozliczania strat, odstąpienia od stosowania cen transferowych, znacznego zredukowanie kosztów administracyjnych dla przedsiębiorców, wynikających z konieczności dostosowania się do różnych systemów opodatkowania.

1. Wprowadzenie

Wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej Polska zobowiązała się do prowadzenia prac zmierzających do wypracowania spójnych metod określania kluczowych dla gospodarki i przedsiębiorstw pojęć takich jak przychód, dochód, koszt podatkowy. Harmonizacja przepisów dotyczących podatku dochodowego od osób prawnych winna przyczynić się do zmniejszenia barier w rozwoju i spowodować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw polskich między innymi poprzez ograniczenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju, zwiększenie stabilności i przej-

rzystości prawa podatkowego oraz ułatwione porównywanie obciążeń podatkowych i paropodatkowych między poszczególnymi krajami.

Podjęcie problematyki Wspólnej Jednolitej Podstawy Opodatkowania Osób Prawnych (CCCBT) w aspekcie budżetowania kapitałowego wymaga wskazania na jej założenia. Na tym tle możliwe będzie uwypuklenie istoty budżetowania kapitałowego i wskazania na ewentualne skutki wprowadzenia CCCBT na procesy budżetowania kapitałowego.

Celem opracowania jest przybliżenie idei wspólnej podstawy opodatkowania (CCCBT) i wskazanie na jej znaczenie dla procesów budżetowania kapitałowego w przedsiębiorstwach polskich.

2. Istota harmonizacji podatków bezpośrednich

Harmonizacja podatków bezpośrednich – w przeciwieństwie do podatków pośrednich – nie została przewidziana w Traktacie ustanawiającym Wspólnotę Europejską. Pośrednio taką podstawę daje jednak artykuł 94 Traktatu, w myśl którego ujednoczeniu powinny podlegać uregulowania prawne, wywierające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie rynku wewnętrznego.

Różnice w konstrukcji podatku od dochodów przedsiębiorstw, w szczególności w zakresie firm działających w kilku Państwach Członkowskich, w porównaniu z przedsiębiorstwami, których działalność ogranicza się tylko do rynku krajowego, mogą wywierać negatywny wpływ na funkcjonowanie Rynku Wewnętrznego. Mimo wielu inicjatyw i prób przeprowadzenia harmonizacji podatków dochodowych od przedsiębiorstw, podejmowanych od lat 60. (m.in. raport komisji Neumarka z 1962 r., memoranda Komisji Europejskiej z 1967 i 1969 r., raport Rudinga z 1992 r.) przepisy dotyczące podatków dochodowych pozostają nadal w bardzo niewielkim stopniu zharmonizowane.

Dorobek prawny Unii Europejskiej w dziedzinie podatków dochodowych od przedsiębiorstw ogranicza się zasadniczo do kilku aktów prawnych regulujących wybrane aspekty związane z przeszkodami o charakterze podatkowym, jakie napotykają podmioty prowadzące działalność gospodarczą w dwóch lub w większej liczbie państw członkowskich.

Są to przede wszystkim:

- Dyrektywa Rady 90/434/EWG z dnia 23 lipca 1990 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania mającego zastosowanie w przypadku łączenia, podziałów, wnoszenia aktywów i wymiany udziałów, dotyczących spółek różnych Państw Członkowskich.
- Dyrektywa Rady 90/435/EWG z dnia 23 lipca 1990 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania stosowanego w przypadku spółek dominujących i spółek zależnych różnych Państw Członkowskich.
- Konwencja Arbitrażowa 90/436/EWG w sprawie wyeliminowania podwójnego opodatkowania w związku z korektą zysków przedsiębiorstw powiązanych.

Pierwsza z dyrektyw przewiduje, że fuzje, podziały, wniesienie majątku oraz zamiana udziałów spółek nie powoduje dla żadnej ze spółek oraz ich wspólników obciążenia podatkowego. Jeśli więc w efekcie tych działań powstają nadwyżki wartości

składników majątkowych, to nie podlegają one opodatkowaniu. W ten sposób restrukturyzacja firmy może przyczynić się do poprawy jej konkurencyjności, nie powodując dodatkowych obciążeń podatkowych.

Druga z wymienionych dyrektyw ma za zadanie zapewnić niedyskryminacyjne traktowanie pod względem podatkowym dywidend między spółkami mającymi siedzibę w kilku krajach UE w porównaniu z przekazywaniem dywidendy w obrębie jednego kraju. Przewiduje ona, że jeśli udział firmy matki w kapitale filii (firmy-córki) mającej siedzibę w innym kraju członkowskim wynosi przynajmniej 25%, to zysk transferowany na jej rzecz przez filię jest zwolniony od podatku.

Istotne znaczenie dla regulacji opodatkowania bezpośredniego w Unii miało porozumienie z grudnia 1997 r. w przedmiocie tzw. Pakietu Podatkowego (*Tax package*). Pakiet – formalnie przyjęty przez Ministrów Finansów UE w dniu 3 czerwca 2003 r. – składa się z Kodeksu postępowania w zakresie opodatkowania przedsiębiorstw (*Code of conduct for business taxation*) oraz dwóch dyrektyw. Pierwszą jest dyrektywa Rady Nr 2003/49/UE w sprawie wspólnego systemu opodatkowania stosowanego do odsetek oraz należności licencyjnych między powiązаныmi spółkami różnych Państw Członkowskich, druga dotyczy opodatkowania dochodów z oszczędności.

Kodeks nie jest co prawda prawem wiążącym, gdyż zawiera jedynie zalecenia, jest jednak porozumieniem politycznym państw członkowskich, na mocy którego zobowiązały się one do przestrzegania zasad uczciwej konkurencji i nie wprowadzania rozwiązań stanowiących szkodliwą konkurencję podatkową.

Obecna dyskusja na temat harmonizacji podatków od przedsiębiorstw w UE skupia się na dwóch obszarach. Pierwszy stanowi część ogólnej debaty o konkurencyjności UE, prowadzonej w kontekście Strategii Lizbońskiej i dotyczy wprowadzenia wspólnej skonsolidowanej podstawy wymiaru podatku dochodowego od osób prawnych. Zapoczątkowało ją opublikowanie przez Komisję Europejską w 2001 r. komunikatu w sprawie eliminacji barier podatkowych na rynku wewnętrznym UE. Ujednoczenie zasad opodatkowania przedsiębiorstw prowadzących działalność w kilku państwach członkowskich jest tu traktowane jako jedna z zasadniczych reform niezbędnych do dokończenia prac nad stworzeniem rynku wewnętrznego. Z kolei samo rozszerzenie i pogłębienie rynku wewnętrznego jest uznawane za jeden z warunków realizacji Strategii Lizbońskiej, a zatem osiągnięcia wyższego wzrostu gospodarczego oraz wzmocnienia konkurencyjności gospodarki UE.

Na spotkaniu Rady ECOFIN we wrześniu 2004 r. został zaprezentowany nieformalny dokument Komisji pt. Wspólna jednolita podstawa opodatkowania osób prawnych (CCCTB), oraz powołano odpowiednią Grupę roboczą. W maju 2007 roku Komisja przyjęła komunikat na temat realizacji wspólnotowego programu poprawy wzrostu i zatrudnienia oraz konkurencyjności przedsiębiorstw w UE, w którym przedstawiła postępy prac nad CCCTB oraz kolejne działania, jakie należy podjąć w tym zakresie.

Drugi obszar związany jest z działaniami zmierzającymi do wsparcia rozwoju transgranicznego małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), które w największym stopniu odczuwają wpływ przeszkód podatkowych na prowadzenie działalności gospodarczej w więcej niż jednym Państwie Członkowskim.

W grudniu 2005 r. Komisja przedstawiła komunikat, w którym zaproponowała ujednoczenie opodatkowania małych i średnich firm według zasady państwa macierzystego (*Home State Taxation*). Zgodnie z nią zyski MŚP prowadzących działalność

w różnych Państwach Członkowskich byłyby obliczane zgodnie z przepisami tylko jednego państwa – tego, w którym ma siedzibę spółka dominująca lub zarząd grupy. Ten pilotażowy projekt opiera się na zasadzie dobrowolnego wzajemnego uznawania przepisów podatkowych, jest ograniczony czasowo (ma trwać 5 lat) i nie dotyczy spółek osobowych. Wyłączone z niego są także branże już podlegające szczególnym przepisom podatkowym, m.in. usługi finansowe, działalność rolnicza, żegluga, obrót i eksploatacja zasobów ropy naftowej i gazu¹.

3. Zarys istoty CCCTB

Jednym z podstawowych celów prawa wspólnotowego jest zniesienie przeszkód w funkcjonowaniu rynku wewnętrznego. Przeszkodą taką jest brak uregulowań wspólnotowych, które dotyczyłyby przedsiębiorstw prowadzących działalność na terytorium więcej niż jednego państwa członkowskiego. Podstawa opodatkowania dla takich przedsiębiorstw ustalana jest zgodnie z zasadami przyjętymi w państwie, w którym każda z tych spółek ma siedzibę. Ustalenie, jaka część globalnego dochodu grupy powinna być przypisana danej spółce w państwie jej siedziby, nasuwa poważne problemy, zwłaszcza w świetle skomplikowanych zasad i procedur dotyczących cen transferowych. W konsekwencji działalność transgraniczna pociąga za sobą wyższe koszty administracyjne związane z opodatkowaniem oraz wyższe ryzyko. Szereg wątpliwości budzi też transgraniczne pokrywanie strat pomiędzy spółkami grupy. Próba rozwiązania tych problemów było opracowanie koncepcji CCCTB.

Określenie „wspólna” w nazwie CCCTB oznacza, że wszystkie elementy niezbędne do jej ustalenia będą określone prawem wspólnotowym. Przepisy dyrektywy będą regulowały (tak jak obecnie prawo wewnętrzne) takie zagadnienia, jak: pojęcie przychodu, w tym wyłączenia i zwolnienia, koszty jego uzyskania, w tym koszty niestanowiące kosztów uzyskania przychodów, zasady ustalania roku podatkowego, zasady wyceny aktywów, moment uzyskania przychodu i poniesienia kosztu itp.

Określenie „korporacyjna” w nazwie CCCTB oznacza, że przepisy regulujące CCCTB będą miały zastosowanie do spółek mających siedzibę na terytorium państw członkowskich lub na terytorium państw trzecich, (jeśli posiadają) zagraniczny zakład na terytorium UE oraz podlegających opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób prawnych w państwach członkowskich.

Określenie „skonsolidowana” w nazwie CCCTB oznacza, że podstawa ustalona dla grupy spółek nie obejmuje żadnych dochodów (strat) uzyskanych (poniesionych) w związku z transakcjami pomiędzy spółkami grupy, takich jak sprzedaż zapasów, środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, papierów wartościowych czy świadczenie usług. Transakcje wewnątrzgrupowe będą pod względem podatkowym traktowane neutralnie. Oznacza to niestosowanie do spółek wchodzących w skład grupy CCCTB przepisów o podmiotach powiązanych i cenach transakcyjnych. Skutkiem konsolidacji będzie także automatyczne wyrównywanie strat jednych spółek z dochodami innych spółek grupy bez żadnych ograniczeń oraz niepobieranie podatków u źródła od

¹ Zob. Opodatkowanie według zasady państwa macierzystego, Serwis KE (wersja angielska).

jakichkolwiek płatności dokonywanych pomiędzy spółkami grupy (dywidendy, odsetki, należności licencyjne).

Wprowadzenie CCCTB miało w założeniu przyczynić się do usunięcia przeszkód natury podatkowej w działalności grup spółek o zasięgu transgranicznym, a w szczególności spowodować:

- obniżenie kosztów administracyjnych związanych z opodatkowaniem,
- niestosowanie regulacji dotyczących podmiotów powiązanych (ustalanie cen transakcyjnych, sporządzanie dokumentacji),
- pokrywanie strat spółek (zakładów) objętych CCCTB, tak jak w przypadku podatkowych grup kapitałowych o zasięgu krajowym,
- uproszczenie opodatkowania transgranicznych operacji restrukturyzacyjnych,
- całkowite wyeliminowanie ryzyka podwójnego opodatkowania dywidend,
- usunięcie wszelkich innych przypadków podwójnego opodatkowania, dyskryminacji i restrykcji².

Koncepcja CCCTB ma także na celu zwiększenie stopnia harmonizacji podatkowej w Unii oraz ograniczenie kosztów i redukcję przeszkód dla działalności firm wewnątrz wspólnoty europejskiej. Problemy przedsiębiorstw wynikają ze zróżnicowanych wymogów naliczania podatku dochodowego od osób prawnych oraz braku możliwości konsolidacji wyniku finansowego dla potrzeb podatkowych. Dotyczy ona, zatem nie tylko przedsiębiorstw transgranicznych, ale wszystkich podmiotów (osób prawnych) prowadzących działalność w Unii Europejskiej.

Koncepcja CCCBT ma duże znaczenie dla racjonalizacji systemu podatkowego, opodatkowania podatkiem dochodowym przedsiębiorstw. W tym kontekście istotna jest kwestia dochodu jako podstawy opodatkowania, a w szczególności wielkość kosztów stanowiących koszty uzyskania dochodu w zestawieniu z kosztami nieuznawanymi przez prawo podatkowe za koszty uzyskania przychodu, a także ukazanie dochodów niepodatkowych.

Zbadanie możliwości zastosowania CCCTB to wskazanie na możliwość kreowania podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób prawnych. Dlatego też efektywne opodatkowanie przy tej samej stawce (19%) może być dla polskich podatników niższe. Istotnym jest także poszukiwanie modelu nadzoru nad stosowaniem prawa w obszarze podatku dochodowego zbliżonego do „parasola ochronnego ETS” nad prawami podatnika w obszarze podatku od towarów i usług. Koncepcja ma także duże znaczenie w aspekcie konieczności kompleksowego reformowania prawa podatkowego w celu podnoszenia konkurencyjności polskiego systemu podatkowego. Tu uwiadcza się związek koncepcji z budżetowaniem kapitałowym w przedsiębiorstwie, gdyż podatek dochodowy jest jednym z wyznaczników oceny projektów inwestycyjnych. Jednak urzeczywistnienie koncepcji jest bardzo trudne, a do najbardziej istotnych zagrożeń związanych z jej przyjęciem należą:

- znaczny stopień jej skomplikowania,

² H. Litwinczuk, *Prawo wspólnotowe w zakresie podatków bezpośrednich. Perspektywy harmonizacji podatku dochodowego*, w: *Systemowa reforma podatków dochodowych*, red. B. Brzeziński, W. Nikiel, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 37.

- fakultatywny charakter CCCTB (wzrost kosztów administracyjnych w wyniku współistnienia krajowych systemów opodatkowania korporacyjnego oraz systemu opartego na koncepcji CCCTB),
- ryzyko nieosiągnięcia zakładanego skutku zmniejszenia kosztów dostosowanych dla grup spółek działających na terytorium wielu państw członkowskich, jeśli nie zostaną prawidłowo określone ramy prawnoadministracyjne CCCTB,
- ograniczenie pozytywnego efektu zniesienia obowiązków w zakresie cen transferowych dla grupy spółek stosującej CCCTB oraz transgranicznego rozliczenia strat przy utrzymaniu wysokiego pułapu konsolidacji (75%)³.

4. Polska droga do Wspólnej Skonsolidowanej Podstawy Opodatkowania (CCCTB)

Prace dotyczące koncepcji wspólnej skonsolidowanej podstawy opodatkowania (CCCTB) toczą się od niemal 5 lat w Komisji Europejskiej w ramach ogólnego programu określonego w 2004 roku⁴. Pod koniec 2007 r. Komisja zaprezentowała materiały, które pozwalają w bliższy sposób spojrzeć na CCCTB. W dokumentach tych wskazuje się na bardzo istotny aspekt CCCTB, głównie z punktu widzenia tworzenia nowej jakości podatku dochodowego od osób prawnych, nowego paradygmatu tego podatku.

Komisja jest przekonana, że mimo iż koncepcja ma przyczynić się do ograniczenia przeszkód funkcjonowania przedsiębiorstw transgranicznych to zastosowanie kompleksowego podejścia polegającego na wprowadzeniu CCCTB przyniosłoby ogółem większe korzyści jeśli chodzi o opodatkowanie zysków przedsiębiorstw na rynku wewnętrznym⁵. Wdrożenie wspólnej jednolitej podstawy opodatkowania osób prawnych mogłoby znacząco przyczynić się do poprawy sytuacji na rynku wewnętrznym, zwiększenia tempa wzrostu gospodarczego oraz poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw unijnych na rynku światowym, zgodnie z odnowioną strategią lizbońską⁶.

Obecnie prace nad CCCTB są pewną niewiadomą. Grupa robocza wraz z Komisją formalnie ostatni raz spotkały się w 2008 roku. Od tego czasu prace nad wspólną podstawą, z wyłączeniem prac wewnątrz Komisji, nie są prowadzone.

W świetle stanowiska polskiego rządu przyjęcie przejrzystej regulacji wprowadzającej wspólną podstawę opodatkowania może w pozytywny sposób wpłynąć na realizację

³ Ibidem, s. 37.

⁴ Prace dotyczą realizacji wspólnotowego programu lizbońskiego dotyczącego działań zmierzających do przedstawienia wniosku w sprawie ustanowienia wspólnej podstawy opodatkowania osób prawnych (CCCTB) (por. *Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego: Dotychczasowe postępy i kolejne kroki ku ustanowieniu wspólnej jednolitej podstawy opodatkowania osób prawnych* (CCCTB), KOM (2006) 157, Bruksela 2006.).

⁵ *Realizacja wspólnotowego programu poprawy wzrostu i zatrudnienia oraz konkurencyjności przedsiębiorstw w UE: Dalsze postępy w 2006 r. i kolejne działania zmierzające do przedstawienia wniosku w sprawie ustanowienia wspólnej jednolitej podstawy opodatkowania osób prawnych* (CCCTB), KOM (2007) 223, Bruksela 2 maja 2007.

⁶ *Wdrażanie lizbońskiego programu wspólnotowego – Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego – Wkład polityki podatkowej i celnej do Strategii Lizbońskiej*, KOM (2005) 532, Bruksela 2005.

Strategii Lizbońskiej. Strategia Lizbońska przyjmuje jako jeden ze swoich głównych celów, uczynienie z Europy najbardziej konkurencyjnego rynku światowego. Komisja, wychodząc z propozycją CCCTB, przedstawiła główne założenia, które w jej opinii mogłyby wpłynąć na to, że projekt ten stanie się atrakcyjny właśnie z punktu widzenia realizacji Strategii Lizbońskiej, m.in.: możliwość transgranicznego rozliczania strat, odstąpienie od stosowania cen transferowych, znaczne zredukowanie kosztów administracyjnych dla przedsiębiorców, wynikające z konieczności dostosowania się do różnych systemów opodatkowania.

Niewątpliwie zrealizowanie idei CCCTB wpłynęłoby w znaczny sposób na urzeczywistnienie Strategii Lizbońskiej. Jednak do tej pory nie udało się ani na szczelnie Komisji, ani na szczelnie państw członkowskich przeprowadzić kompleksowej, wiarygodnej oceny skutków regulacji prowadzenia CCCTB. Także w Polsce praktycznie prowadzone są jedynie szcążkowe i bardzo ogólne dyskusje na temat wad i zalet CCCTB. Komisja Europejska zobowiązała się, że przeprowadzi ocenę skutków regulacji, uwzględniając wkład otrzymany od państw członkowskich, przedstawiając jak państwa, znając już pewne założenia CCCTB, oceniałyby możliwość wpływu wspólnej skonsolidowanej podstawy opodatkowania na swój system. Taka ocena skutków regulacji przedstawiona na razie nie została.

Jednym z elementów stanowiska rządu polskiego dotyczącego konkretnych aspektów CCCTB jest brak zgody Polski na koncepcję wprowadzenia konsolidacji dochodów grup spółek oraz podziału ich zgodnie z określoną formułą. Pomysł, że dochody spółek wchodzących w skład grup międzynarodowych mogłyby zostać ujednoczone w ramach grupy i następnie dzielone wg zastosowania pewnej formuły podziału, wydaje się najbardziej kontrowersyjny, natomiast stanowi o samej idei istnienia CCCTB. Zastosowanie tej formuły podziału niekoniecznie bowiem musiałoby doprowadzić do uzyskania takiego samego efektu zrównania wkładu, który dana część grupy międzynarodowej wniosła do tej wspólnej podstawy opodatkowania, z częścią, którą państwo tej spółki mogłoby następnie opodatkować jako podstawę opodatkowania. Na ten element projektu Polska nie wyraziła zgody⁷.

Ważnym aspektem jest również kwestia prowadzenia wspólnej podstawy opodatkowania jako systemu obowiązkowego, a nie opcjonalnego. Wśród zagrożeń związanych z wprowadzeniem koncepcji CCCTB wskazano wcześniej na postulowany jej fakultatywny charakter. Jest to duże zagrożenie dla koncepcji i systemów podatkowych, a także dla realizacji zasad podatkowych ucieleśnianych w normach prawa podatkowego. Stąd wniosek, wyrażany także jako stanowisko rządu polskiego, że system CCCTB powinien być wprowadzony jako obowiązkowy. Gdyby wspólna skonsolidowana podstawa opodatkowania została przyjęta w formule fakultatywnej, byłaby 28 systemem opodatkowania istniejącym we wspólnocie 27 systemów krajowych. Istnienie systemu fakultatywnego, dającego możliwość wyboru podatnikom między dotychczasowym systemem krajowym a systemem europejskim, w zasadniczy sposób wpłynęłoby na koszty administracji. Istniałaby konieczność prowadzenia chociażby dwóch równoległych systemów informatycznych.

⁷ D. Zasada, *Wspólna Skonsolidowana Podstawa Opodatkowania (CCCTB) w świetle stanowiska Rządu*, w: *Systemowa reforma...*, s. 40.

Również bardzo ważnym aspektem stanowiska Rządu jest to, że przepisy ustanawiające CCCTB zawarte w przyszłej regulacji prawnej w dyrektywie powinny mieć charakter autonomiczny, tzn. elementy konstrukcji wspólnej podstawy opodatkowania nie powinny formalnie odnosić się do międzynarodowych standardów rachunkowości ani międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej. Postulat ten, wynikający ze stanowiska Rządu, został zaakceptowany i przyjęty w pracach Komisji. Komisja na takie rozwiązanie zgadza się, a prace są prowadzone w tym kierunku, aby projekt dyrektywy miał charakter autonomiczny.

Bardzo istotnym zagadnieniem, szczególnie w kontekście nowej jakości opodatkowania przedsiębiorstw w UE, jest zasada wykluczenia z harmonizacji stawek przy okazji wprowadzenia koncepcji CCCTB. Mając na uwadze fakt, że system podatkowy i odzwierciedlone w nim zasady podatkowe powinny przystawać do warunków gospodarczych danego kraju to zagadnienie wysokości stawek podatku nie powinno być ujęte w projekcie CCCTB. Prace Komisji były prowadzone pod tym kątem, że kwestia stawek podatkowych nie będzie w żaden sposób przez ewentualny projekt regulacji prawnej regulowana czy ujednolicona.

W kontekście realizacji zasad opodatkowania podatkiem dochodowym, a w szczególności zasady spójności i przejrzystości systemu podatkowego należy wskazać, że regulacja CCCTB powinna mieć charakter kompletny. Wprowadzenie dyrektywy regulującej kwestie CCCTB powinno nastąpić jedynie w momencie, gdy nie tylko wszystkie aspekty dotyczące ustalania podstawy opodatkowania i jej ewentualnego dzielenia będą znane, a także zostaną ustalone mechanizmy funkcjonowania administracji w nowym systemie. Jest to niezbędne, aby system był kompletny i spójny.

Zagadnieniem kluczowym w koncepcji CCCTB jest stworzenie ram wspólnej skonsolidowanej podstawy opodatkowania. To, w jaki sposób działałaby formuła podziału, jakie kryteria i jakie czynniki zostałyby w niej uwzględnione, miałyby zasadniczy wpływ na kształt podstawy opodatkowania w poszczególnych państwach członkowskich. Co za tym idzie również na sposób, w jaki odbiłoby się to na budżetowych dochodach z opodatkowania podatkiem od osób prawnych. Obecny dobór czynników zawartych w formule podziału, która byłaby stosowana w odniesieniu do skonsolidowanej podstawy opodatkowania na szczeblu całej grupy, zakłada przyjęcie 3 czynników: czynnika pracy, a więc wartości wynagrodzeń wypłacanych w ramach grupy skonsolidowanej, wartości aktywów trwałych poszczególnych spółek wchodzących w skład grupy oraz wartości sprzedaży dokonywanej przez te podmioty.

Ujęcie czynników funkcjonujących w formule podziału implikowałoby przede wszystkim konieczność dokonania korekt uwzględniających różnice w rozwoju gospodarczym państw. Korekta taka musiałaby dotyczyć przede wszystkim czynnika pracy i uwzględniania nie tylko wartości wynagrodzeń w wartościach nominalnych. Musiałaby także uwzględniać różnice w wysokości wynagrodzeń w poszczególnych państwach członkowskich wynikające ze stopnia rozwoju gospodarczego. Tymczasowo Komisja zaproponowała, że czynnik pracy, a więc wartość wynagrodzeń, byłby korygowany o liczbę osób zatrudnionych. W przypadku konkretnego podmiotu wchodzącego w skład grupy skonsolidowanej wyliczana formuła podziału uwzględniałaby więc nie tylko wartość nominalną wypłaconych płac, lecz byłaby także korygowana o liczbę osób zatrudnionych. To w pewien sposób preferowałoby kraje, w których znajdują się spółki grupy skonsolidowanej zajmującej się głównie działalnością produkcyjną.

5. Istota budżetowania kapitałowego

Wskazanie na istotę koncepcji CCCTB w budżetowaniu kapitałowym należy rozpocząć od interpretacji pojęcia budżetowanie kapitałowe. Nazwa ta pochodzi od słów angielskich *Capital Assets* (środki trwałe) i *Budgeting* (rozdzielanie zgromadzonych środków finansowych). W tym sensie pojęcie kapitału dotyczy w szczególności zgromadzonych zasobów, które zostały ucieleśnione w środkach trwałych.

Budżetowanie kapitałowe jest definiowane jako dział finansów, w którym przeprowadza się ocenę wartości lub ocenę efektywności projektów inwestycyjnych oraz rozstrzyga się o sposobach pozyskania kapitału niezbędnego do zrealizowania rozważanych przedsięwzięć⁸. Bazą przeprowadzanych badań projektów inwestycyjnych jest określenie wartości przepływów środków finansowych projektu: ujemnych w okresie realizacji projektu i dodatnich w okresie eksploatacji środka trwałego. Natomiast Standardy Rachunkowości Zarządczej wskazują na znaczenie budżetowania kapitałowego w alokacji ograniczonych środków⁹. Budżet kapitałowy jest definiowany z kolei jako: „lista, zwykle w postaci pewnego uszeregowania (rankingu), wszystkich zatwierdzonych długoterminowych projektów, na które zostaną poniesione wydatki w celu podniesienia zdolności lub efektywności operacyjnej podmiotu gospodarczego. R. Aggarwal definiuje budżetowanie kapitałowe jako proces przydzielania kapitału na inwestycje długoterminowe¹⁰. Niektórzy autorzy określają budżetowanie kapitałowe jako proces preliminarzowy wydatków inwestycyjnych, rozumiejąc pod tym pojęciem proces analizy danego projektu i podejmowania decyzji o tym, czy te projekty powinny być włączone do preliminarza inwestycyjnego. Preliminarz inwestycyjny jest natomiast definiowany jako plan wydatków na środki trwałe¹¹. Z przedstawionych definicji wynika, że budżetowanie kapitałowe dotyczy alokacji ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa w rzeczowe składniki aktywów trwałych, czyli inwestowania kapitału w środki trwałe z uwzględnieniem efektywności tych inwestycji, czyli dbałości o wzrost wartości kapitału i przedsiębiorstwa. Takie ujęcie procesu budżetowania kapitałowego powoduje, że dla tego procesu koncepcja CCCTB ma bardzo duże znaczenie, szczególnie że proces ten dotyczy uzyskania najlepszych efektów z inwestowania ograniczonych zasobów.

Z takim ujęciem CCCTB w budżetowaniu kapitałowym zgodna jest definicja, w której autorzy określają proces budżetowania jako proces planowania inwestycji rzeczowych. H. Bierman i S. Smidt¹² definiują budżetowanie kapitałowe jako: „wieloaspektowe działanie, obejmujące poszukiwanie nowych propozycji inwestycyjnych, badanie i analizowanie konsekwencji (skutków) proponowanych projektów (badanie to obejmuje badanie inżynierskie, marketingowe, finansowe) oraz wybór najbardziej

⁸ Por. W. Pluta, *Strategiczne zarządzanie finansami*, Ekspert, Wrocław 1996, s. 49.

⁹ Por. *Statements on Management Accounting*, Management Accounting Terminology, The National Association of Accountants, Statement Nr 2, June 1, 1983, s. 14.

¹⁰ Por. R. Agarwal, *Capital Budgeting Under Uncertainty*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs 1993.

¹¹ E. F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, tom 2, PWE, Warszawa 1996, s. 53.

¹² H. Bierman, Jr., S. Smith. *The capital budgeting decision, seventh edition*, Macmillan Publishing Company, 1988, s. 4.

efektywnego projektu inwestycyjnego”. Celem procesu budżetowania kapitałowego jest podjęcie decyzji o przyjęciu bądź odrzuceniu projektu w momencie, gdy rozpatrywane projekty są niezależne lub następuje wybór projektu najefektywniejszego w przypadku projektów wzajemnie wykluczających się, w kontekście maksymalizacji wartości rynkowej firmy¹³. Budżet kapitałowy jest specyficznym planem, który przedstawia alokację zasobów (środków) na wybrane długoterminowe projekty inwestycyjne firmy.

W wielu rozważaniach autorzy podkreślają, że budżetowanie kapitałowe jest procesem, w którym rozstrzygają się również sposoby finansowania projektów inwestycyjnych, pisząc, że budżetowanie kapitałowe nie ogranicza się tylko do prezentowania samych technik oceny efektywności projektów inwestycyjnych, ale obejmuje także finansową stronę inwestowania. Zadania budżetowania kapitałowego polegają, zatem nie tylko na wyborze optymalnego projektu, ale również na ustaleniu źródeł pozyskania funduszy, o najniższych kosztach uruchomienia wybranego projektu¹⁴.

Z punktu widzenia budżetowania kapitałowego, najlepiej jego istotę wyraża definicja podana przez Ch. Horngrena, G. Fostera, S. Datar, którzy piszą, że: „budżetowanie kapitałowe jest techniką rachunkowości zarządczej umożliwiającą analizowanie i kontrolowanie kosztów projektów”¹⁵. Jednak taka definicja może wydawać się odległa od istoty opodatkowania podatkiem dochodowym, zwłaszcza, że koncepcja dotyczy opodatkowania osób prawnych, zobligowanych do prowadzenia ksiąg rachunkowych, gdzie rozbieżność ewidencji rachunkowej i podatkowej jest naturalna i prawidłowa. Zważywszy jednak na fakt, że w definicji koncepcji podkreśla się jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, wyceny aktywów, wartości i zdolności do generowania dochodów, to definicja ta przybliża aspekt efektywnej alokacji kapitału i narzuca podmiotom dbałość o to, by zaangażowanie kapitału było efektywne, z czym łączy się kontrolowanie kosztów. Należy także podkreślić, że przyjęto, iż przepisy ustanawiające CCCTB powinny mieć charakter autonomiczny, tzn. elementy konstrukcji wspólnej podstawy opodatkowania nie powinny formalnie odnosić się do międzynarodowych standardów rachunkowości ani międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej. Stąd też należy oczekiwać, że rozbieżność między zasadami podatkowymi i bilansowymi będzie jeszcze większa, a uwidoczni się to szczególnie w pozycjach „podatek odroczony” i „aktywa z tytułu odroczonego podatku”. Pogłębi się zatem rozbieżność podatkowo-bilansowa.

Kategorią, która ma i nadal będzie miała duży wpływ na proces budżetowania kapitałowego jest stopa podatku dochodowego. W pracach nad koncepcją przyjęto zasadę wykluczenia z harmonizacji stawek, co wynika z założenia, że system podatkowy i odzwierciedlone w nim zasady podatkowe powinny przystawać do warunków gospodarczych danego kraju.

¹³ M. A. Pockock, A. H. Taylor, *Financial Planning and Control*, Gower Publishing Company Ltd., 1988, s. 115.

¹⁴ Por. W. Pluta, T. Jajuga, *Inwestycje. Capital Budgeting – budżetowanie kapitałowe*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 6; C. Drury, *Management and Cost Accounting*, second edition, Chapman and Hall, London 1991, s. 356.

¹⁵ Ch. Horngren, G. Foster, S. Datar, *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs 1994, s. 684.

Celem procesu budżetowania kapitałowego jest podjęcie decyzji o przydziale środków na realizację danego projektu inwestycyjnego oraz stworzenie budżetu kapitałowego, nazywanego też w literaturze budżetem nakładów kapitałowych. Wszelkie decyzje podejmowane w ramach procesu budżetowania kapitałowego koncentrują się na konkretnym przedsięwzięciu, a decyzje podjęte w ramach budżetowania kapitałowego znacząco oddziałują na całą działalność przedsiębiorstwa. Wynika stąd, że budżetowanie kapitałowe jest procedurą na którą koncepcja CCCTB będzie miała duży wpływ pomimo wykluczenia z niej zagadnień rachunkowych i stawki podatku dochodowego.

6. Uwagi końcowe

Budżetowanie kapitałowe jest procesem bardzo złożonym. Przedstawione obserwacje miały uzasadnić hipotezę, że koncepcja CCCTB nie pozostanie bierna wobec tych procesów. Na tle zarysu istoty CCCTB i budżetowania kapitałowego wskazano, że wprawdzie w koncepcji zrezygnowano z harmonizacji rachunkowo-podatkowej i stawki podatku dochodowego, to jednak jej wprowadzenie nie pozostanie bez wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności możliwości transgranicznego rozliczania strat, odstąpienia od stosowania cen transferowych, znacznego zredukowanie kosztów administracyjnych dla przedsiębiorców, wynikających z konieczności dostosowania się do różnych systemów opodatkowania.

Gospodarka rynkowa wymusza na firmach osiąganie ugruntowanej pozycji na rynku przez stały rozwój, a także zrównania ich konkurencyjności na wewnętrznym rynku europejskim. Oznacza to konieczność podejmowania przez podmioty inwestycji rzeczowych o wysokiej stopie zwrotu, czyli efektywnego lokowania posiadanych zasobów, a pomocna w tym jest procedura budżetowania kapitałowego. Z drugiej strony wymusza wprowadzanie rozwiązań, które pozwolą firmom czuć się pewnie.

Polski system opodatkowania przedsiębiorstw wymaga gruntownej reformy. Jest to przekonanie wyrażane zarówno przez przedstawicieli nauki, osoby zajmujące się doradztwem podatkowym jak i Ministerstwo Finansów. Obowiązująca obecnie ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, od momentu jej uchwalenia w 1992 roku, była zmieniana 116 razy, przy czym znacząca część zmian wystąpiła po wydaniu tekstów jednolitych w 2000 roku tj. 73 razy. Z uwagi na długotrwały proces wprowadzania tak dużej liczby zmian dostosowawczych doszło do swoistej „erozji” przepisów prawnych, z których nie da się w sposób pewny odczytać zasad opodatkowania¹⁶. Zasady opodatkowania są fundamentem budowy norm prawa podatkowego, gdyż powinny być wyrażone w tych normach i podlegać zmianom dostosowującym je do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, zwłaszcza w sferze gospodarki. Zasady te są także wyrazem obowiązującego paradygmatu w opodatkowaniu przedsiębiorstw, który uwidacznia się w przepisach prawnych. Na tym tle koncepcja Wspólnej Jednolitej Podstawy Opodatkowania Osób Prawnych jawi się jako wzorzec zasad opodatkowania.

¹⁶ R. Iniewski, *Dylematy reformy podatków dochodowych, czyli jak skutecznie przeprowadzić reformę*, w: *Systemowa reforma...*, s. 57.

Literatura

1. Agarwal, R., *Capital Budgeting Under Uncertainty*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs 1993.
2. Bierman Jr., H., S. Smith, *The capital budgeting decision, seventh edition*, Macmillan Publishing Company, 1988.
3. Brigham E. F., *Podstawy zarządzania finansami*, tom 2, PWE, Warszawa 1996.
4. Drury, C., *Management and Cost Accounting*, second edition, Chapman and Hall, London 1991.
5. Horngren, Ch., G. Foster, S. Datar, *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs 1994.
6. Iniewski, R., *Dylematy reformy podatków dochodowych, czyli jak skutecznie przeprowadzić reformę*, w: *Systemowa reforma podatków dochodowych*, red. B. Brzeziński, W. Nikiel, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Litwinczuk, H., *Prawo wspólnotowe w zakresie podatków bezpośrednich. Perspektywy harmonizacji podatku dochodowego*, w: *Systemowa reforma podatków dochodowych*, red. B. Brzeziński, W. Nikiel, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
8. Pluta W., T. Jajuga, *Inwestycje. Capital Budgeting – budżetowanie kapitałowe*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995.
9. Pluta, W., *Strategiczne zarządzanie finansami*, Ekspert, Wrocław 1996.
10. Pocock M. A., A. H. Taylor, *Financial Planning and Control*, Gower Publishing Company Ltd., 1988.
11. *Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego: Dotychczasowe postępy i kolejne kroki ku ustanowieniu wspólnej jednolitej podstawy opodatkowania osób prawnych (CCCTB)*, KOM (2006) 157, Bruksela 2006.
12. *Realizacja wspólnotowego programu poprawy wzrostu i zatrudnienia oraz konkurencyjności przedsiębiorstw w UE: Dalsze postępy w 2006 r. i kolejne działania zmierzające do przedstawienia wniosku w sprawie ustanowienia wspólnej jednolitej podstawy opodatkowania osób prawnych (CCCTB)*, KOM (2007) 223, Bruksela 2 maja 2007.
13. *Statements on Management Accounting*, Management Accounting Terminology, The National Association of Accountants, Statement Nr 2, June 1, 1983.
14. *Wdrażanie lizbońskiego programu wspólnotowego – Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego – Wkład polityki podatkowej i celnej do Strategii Lizbońskiej*, KOM (2005) 532, Bruksela 2005.
15. Zasada, D., *Wspólna Skonsolidowana Podstawa Opodatkowania (CCCTB) w świetle stanowiska Rządu*, w: *Systemowa reforma podatków dochodowych*, red. B. Brzeziński, W. Nikiel, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Elżbieta Janczyk-Strzała

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

System raportowania w przedsiębiorstwie Alfa

Streszczenie. *Przez pozyskiwanie wiarygodnych i aktualnych informacji dla podejmowania decyzji, oraz odpowiednich środków na realizację poszczególnych zadań, współczesne podmioty są w stanie wybrać optymalny wariant decyzyjny, umożliwiający osiągnięcie wytyczonych celów. W związku z tym artykuł ten poświęcony jest doniosłej roli raportowania na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa.*

1. Informacja controllingowa w przedsiębiorstwie

Egzystencja współczesnej jednostki gospodarczej jest nierozzerwalnie związana z rozwiązywaniem coraz większej liczby pojawiających się problemów. Jakże często pomocny w tym okazuje się controlling¹. Jego **głównym zadaniem** jest bowiem „informacyjne zabezpieczenie zorientowanego na wynik planowania, sterowania i kontroli nad całokształtem zachowań przedsiębiorstwa, połączonych funkcją integracyjną i koordynacyjną”². Jednakże controlling nie mógłby prawidłowo funkcjonować bez sprawnego systemu informacyjno-sprawozdawczego. Warunkuje od bowiem skuteczność podejmowanych decyzji dzięki zapewnieniu (w określonych terminach i z daną częstotliwością) dostępu do niezbędnych informacji. Z tego też względu niezwykle ważny jest proces budowy tego systemu uwzględniający następujące przesłanki³:

- *aktualność* – prezentowanie informacji odpowiadających bieżącym realiom,
- *ekonomiczność* – przedstawianie tylko niezbędnych danych,
- *jedno źródło informacji* – zapewnienie zgodności danych (korzystanie z ewidencji finansowo-księgowej),

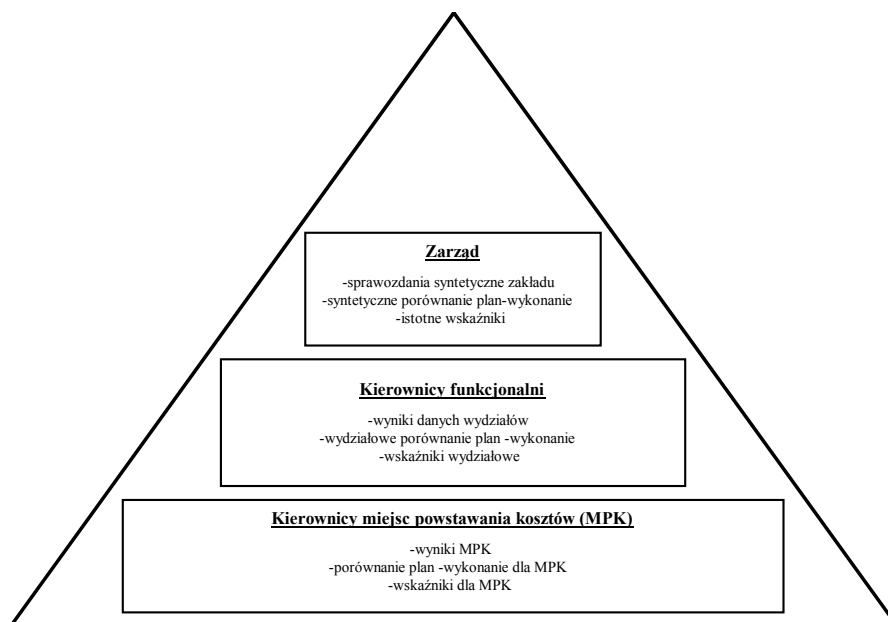
¹ Por. E. Janczyk-Strzała, *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2008.

² D. Hahn, *Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung-Controllingkonzepte*, 4. Auflage, Gabler Wirtschaft, Wiesbaden 1994, s. 174.

³ H. J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa 2000, s. 84-85.

- *jednolitość i stabilność* – zapewnienie porównywalności danych dzięki określonym i niezmiennym układom sprawozdań,
- *nastawienie na odbiorcę* – dopasowanie do potrzeb informacyjnych poszczególnych adresatów (np. dyrekcji czy kierowników niższych szczebli),
- *obiektywizm* – niedopuszczenie do „żonglowania” jakimikolwiek informacjami,
- *zrozumiałość* – wykorzystanie jednoznacznych terminów i zwrotów bez zbędnego „teoretyzowania”, poparcie opisów słownych odpowiednimi ilustracjami graficznymi.

Spośród wymienionych kryteriów najważniejsze wydaje się ***nastawienie na odbiorcę***. To właśnie ono wywiera wpływ na pozostałe kryteria. Bowiernie to adresat, do którego kierowane jest dane sprawozdanie, warunkuje jego treść oraz zawartość merytoryczną. Dlatego też sposób agregacji informacji zawartych w raportach controllera jest inny dla osób znajdujących się na różnych szczeblach zarządzania. Tę ideę prezentuje rys. 1



Rysunek 1. Struktura sprawozdań a poziom zarządzania

Źródło: E. Janczyk-Strzała, *Warunki wdrażania controllingu*, w: *Rachunek kosztów w praktyce*, red. E. Nowak, Wydawnictwo Verlag Dashoffer, Warszawa 2004.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa Alfa

Przedsiębiorstwo Alfa jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością o 100% kapitale niemieckim. Należy ono do przedsiębiorstwa powstałego w Południowej Walii z połączenia potencjałów trzech firm: X (największa wówczas na świecie firma działająca

w branży metalowej), Y (producenta nakrętek i śrub) oraz Z (wytwórcy wkrętów do drewna). W skład grupy Alfa, której historia sięga 1759 roku, oprócz zakładu zlokalizowanego w Polsce, należą również przedsiębiorstwa znajdujące się w ponad 40 krajach świata zatrudniające w sumie ok. 52 000 osób.

Od 1980r. działalność grupy Alfa skupia się w trzech głównych obszarach:

- *samochody i pojazdy terenowe* (w skład tej dywizji należy polska spółka Alfa),
- *pojazdy specjalne i lotnicze*,
- *usługi przemysłowe*.

W Polsce grupa Alfa rozpoczęła swą działalność w maju 1996r. w wyniku przejęcia od Fiat Auto Poland S.A. produkcji przegubów homokinetycznych oraz montażu półosi. Działalność Spółki koncentruje się w branży motoryzacyjnej obejmując:

- produkcję, montaż i sprzedaż części samochodowych (przeguby i półosie),
- eksport i import wyprodukowanych (ew. zmontowanych) urządzeń oraz części samochodowych,
- badania rynkowe związane z prowadzoną działalnością,
- inne usługi związane z produkcją/montażem urządzeń samochodowych przeprowadzane w zależności od potrzeb spółki.

Wraz z rozwojem działalności oraz umacnianiem pozycji Spółki na polskim rynku następuje systematyczna poprawa osiąganych wyników finansowych. Dzięki zaś dokonywanym modernizacjom i przeobrażeniom, wynikającym z prowadzonej w firmie tzw. Polityce Jakości, Alfa realizuje swoją misję („Globalne przedsiębiorstwo dążące do doskonałości”). Wyrazem tych działań jest kształtowanie pozytywnego wizerunku Spółki znajdującego odbicie w przyznawanych wyróżnieniach – np. certyfikacie ISO 14001.

Zasadnicze wytyczne i ramy dotyczące przyszłej organizacji systemu controllingu pochodziły od niemieckiego udziałowca oraz od centrali w Anglii. Wyrazem tego stało się oddelegowanie z centrali specjalisty na stanowisko menadżera ds. finansowych.

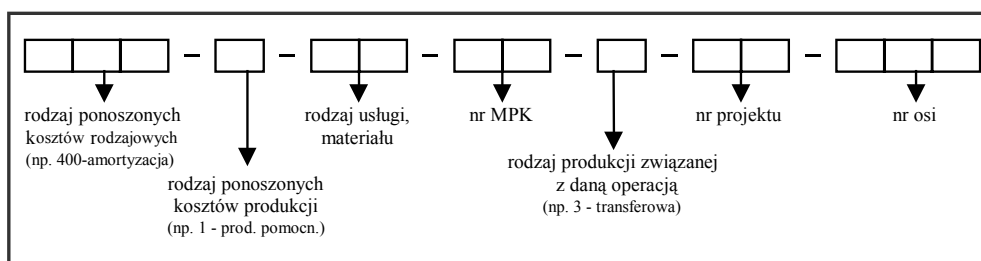
Pierwotny przejaw aktywności controllingowej stanowiła przede wszystkim działalność związana z raportowaniem w ramach koncernu oraz analizą kosztów produkcji. Jednakże podejmowane początkowo prace wiązały się z licznymi trudnościami – np. z koniecznością wprowadzenia wielu procedur oraz przewyciężeniem niechęci pracowników wobec zmian. Następnie utworzono stanowisko analityka kosztów, który otrzymał za zadanie przeprowadzanie szczegółowych kalkulacji i analiz kosztów (szczególnie dotyczących produkcji czy jakości) oraz raportowanie w tym zakresie. Dodatkowo powołano analityków w pozostałych działach (np. w dziale operacyjnym – do analiz kosztów nowych produktów oraz w przekrojach prowadzonych projektów). Na tym etapie zostały również wyodrębnione centra kosztów.

Końcowym etapem w procesie wdrażania i rozwoju systemu controllingowego stało się organizacyjne wyodrębnienie działu controllingu (w którego skład wchodzi analitycy ds. finansowych oraz produkcji i sprzedaży) oraz powołanie w ramach komórki rachunkowości specjalisty ds. inwestycji i środków trwałych. Ogólny nadzór nad działalnością działu finansowego (rachunkowość + controlling) powierzono zaś polskiemu pracownikowi (zajmującego stanowisko dyrektora ds. finansów i handlu), który zastąpił poprzednio oddelegowanego z centrali specjalistę.

3. Źródła informacji controllingowej i sposoby ich przetwarzania

Podstawowym źródłem informacji dla działalności controllingowej jest system Teta. Składa się on z czterech podstawowych modułów: finansowo-księgowego, środków trwałych, gospodarki materiałowej oraz kadrowo-płacowego. Do celów controllingowych wykorzystywane są trzy pierwsze więc tylko one zostaną bliżej przybliżone.

Moduł finansowo-księgowy (FK) pozwala na prowadzenie ewidencji księgowej i rozliczeń finansowych umożliwiającą sporządzanie wieloprzekrojowych analiz. Wykorzystywany jest on m.in. do kontroli kosztów dla poszczególnych miejsc ich powstawania poprzez odpowiednie dostosowanie systemu do planu kont jednostki. Szczególnie przydatne w tym celu są specjalnie zbudowane czternastoelementowe konta zespołu czwartego (rys. 2).



Rysunek 2. Struktura budowy kont zespołu 4 w przedsiębiorstwie Alfa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji Spółki.

Moduł środki trwałe (ST) służy do ewidencji majątku trwałego i jego amortyzacji. Istotnym walorem jest tu możliwość przyporządkowywania określonych środków trwałych do odpowiednich miejsc powstawania kosztów oraz tworzenia wieloletnich planów amortyzacji.

Moduł gospodarki materiałowej (GM) obejmuje monitorowanie rozliczeń związanych z gospodarką materiałowo – magazynową, co pozwala rozdzielać koszty materiałowe na wyroby już od momentu wydawania surowca do produkcji.

Jednocześnie powyższe moduły są wzbogacone o część nowych rozwiązań oferowanych w ramach pakietu TETA 2000 – np. rozbudowany jest moduł gospodarki materiałowej o zagadnienia związane z logistyką zakupów, zaopatrzenia oraz sprzedaży. Ponadto obecnie wszystkie części systemu są ze sobą powiązane (m.in. poprzez system GenRap służący do generowania raportów i przesyłania danych między modułami) tworząc zintegrowany system ułatwiający i wspomagający zarządzanie całym przedsiębiorstwem. Dzięki temu możliwe jest dwutorowe przetwarzanie danych – automatycznie w ramach systemu TETA (sporządzanie różnego rodzaju zestawień) oraz wykorzystując arkusz kalkulacyjny Excel (do bardziej niestandardowych i złożonych analiz).

4. Raportowanie i sprawozdawczość controllingowa w przedsiębiorstwie Alfa

Efektom działań controllingowych są dwa zbiory informacyjne:

- **raporty** generowane na potrzeby Zarządu i innych zainteresowanych działów wewnątrz przedsiębiorstwa;
- **sprawozdania** sporządzane dla udziałowca w Niemczech i centrali w Anglii.

Zestawienia te są generowane w pięciu okresach – codziennie, tygodniowo, miesięcznie, kwartalnie i rocznie. Są one również przygotowywane „na życzenie”.

Podstawowym okresem, w jakim służby controllingowe generują raporty, jest miesiąc. Raporty te są najczęściej realizowane na komputerze i rozprowadzane drogą elektroniczną (poprzez pocztę elektroniczną). Na życzenie adresatów są one również przygotowywane w formie wydruków lub prezentacji. Najczęściej opracowywane raporty prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podstawowe raporty generowane przez służby controllingowe w przedsiębiorstwie Alfa

Rodzaje raportów	Odbiorca	
	zarząd	inne działy
Koszty wytworzenia poszczególnych produktów z podziałem na operacje (np. operacja 10-cięcie czy 80-frezowanie) – miesięcznie	X	X
Zestawienie o stanie zapasów materiałów (w podziale na zakupy krajowe oraz import wewn. grupy i poza grupą) – miesięcznie	X	X
Analiza zyskowności wyrobów gotowych – miesięcznie	X	X
Analiza przychodów ze sprzedaży wyrobów, towarów i usług (w kraju, wewn. grupy i export poza grupę) – miesięcznie	X	
Koszty roboczogodzin na danych liniach produkcyjnych (miesięczne)	X	
„Overdue debtors” (struktura przeterminowanych należności) - miesięcznie	X	
Analizy inwestycyjne w przekroju poszczególnych projektów (miesięcznie)	X	
Opracowania planów sprzedaży – miesięcznie	X	
Baza kosztów w przekroju poszczególnych projektów – miesięcznie		X
Analiza kosztów jakości (np. zapobiegania błędom, oceny, wadliwości) – miesięcznie		X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji Spółki.

Oprócz powyższych raportów, służby controllingowe sporządzają również sprawozdania (tab. 2). Są one przesyłane do Niemiec (GO) i Anglii (GA) z wykorzystaniem poczty elektronicznej). Natomiast, gdy ich przedmiotem są kwestie bardzo pilne lub o dużej wadze, podlegają one również omówieniu w czasie wideokonferencji organizowanych z udziałem kierownictwa badanej Spółki oraz zarządów innych spółek koncernu.

Tabela 2. Sprawozdania sporządzane przez służby controllingowe w przedsiębiorstwie Alfa

Okres	Nazwa sprawozdania	Zawartość informacyjna	Odbiorca
Dzień	Tagesumsatze	Dzienna sprzedaż w tys. EUR	GO
Tydzień	Weekly sales	Tygodniowa sprzedaż z minionego tygodnia i prognoza na następny	GO
Miesiąc	Customer profitability	Rentowność wyrobów dla określonych odbiorców	GO
	GAP monthly productivity	Produktywność na poszczególnych wydziałach	GO
	Sales by customer	Sprzedaż miesięczna i narastająco wg klientów	GO
	Clime CDF File	Miesięczne sprawozdania wg standardów grupy (np. bilans, rachunek wyników, cash flow, stan zatrudnienia i rozrachunki wewnątrzgrupowe)	GO, GA
	Excel PRS File	Porównanie (na podstawie powyższego sprawozdania) bieżącego miesiąca z poprzednim oraz z budżetem	GO, GA
	Excel Profit Reconciliation (Causals)	Porównanie wykonania z budżetem oraz różnice	GO, GA
	Comment on Profit Reconciliation	Komentarz pisemny do Causals	GO
	Capex – cash	Dokonane wydatki inwestycyjne z budżetu	GO, GA
	Capex – assets in construction	Analiza realizowanych inwestycji w przekroju poszczególnych projektów.	GO, GA
	Preliminary estimation	Przewidywana sprzedaż oraz wynik finansowy.	GO
Kwartał	Ausgabenstand von Großprojekten	Capex dla projektów powyżej 500 000 EUR (tzw. Big Capex)	GO, GA
Rok	Summary report	Analiza w układzie budżet – wykonanie dla działalności spółki w danym roku.	GO

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji Spółki.

Oprócz zestawień generowanych w powyższych okresach są one również opracowywane „na życzenie”. Umożliwia to zaspokojenie bieżących, często także ważnych, potrzeb informacyjnych. Dzięki temu wspierane są działania menadżerów (działających wewnątrz analizowanego przedsiębiorstwa i innych jednostek grupy Alfa) poprzez zapewnienie im tzw. systemu wczesnego ostrzegania dostarczającego niezbędnych podstaw do efektywnego zarządzania organizacją.

5. Kierunki rozwoju systemu raportowania

Obecnie od controllingu wymaga się całościowego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Dużą uwagę zaczyna się przywiązywać do jego opiekuńczej roli, polegającej na identyfikowaniu i rozwijaniu indywidualnych atutów danej jednostki gospodarczej (dzięki którym może ona uzyskać przewagę konkurencyjną). Umożliwia to ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa na czynniki przyczyniające się do jego sukcesu rynkowego. W ten sposób controller staje się niejako sługą przedsiębiorstwa inicjującym i koordynującym nieustanny proces uczenia się (tzw. *learn-marketing orientation*).

W związku z ciągłym rozwojem spółki Alfa system raportowania w controllingu podlega licznym modyfikacjom mającym na celu jego rozbudowę i dostosowanie do zmieniających się warunków. Proces ten jest wspomagany poprzez istniejący System Ciągłych Ulepszeń (CIP – *Continous Improvement Process*), dzięki któremu pracownicy mają sposobność wprowadzania wielu ulepszeń oraz modyfikacji. W ten sposób możliwy jest wzrost efektywności istniejących rozwiązań.

Ciągły rozwój przedsiębiorstwa sprawia, iż system raportowania poddawany jest ciągłym modyfikacjom. Wśród obecnie realizowanych oraz planowanych zamierzeń wymienia się:

- kontynuowanie procesu wdrożenia zintegrowanego systemu TETA 2000,
- uszczegółowienie i dopracowanie procesu planowania (szczególnie w przekroju poszczególnych projektów),
- zwiększenie kontroli kosztów produktów i projektów,
- rozszerzenie realizowanej tematyki controllingowej o niezbędne zagadnienia finansowe (zarówno na wewnętrzne potrzeby własne, jak i koncernowe),
- włączenie do współpracy z controllerami odpowiednich pracowników innych działów.

Należy również podkreślić fakt, że doskonalenie dotychczasowego systemu raportowania jest tu procesem ciągłym. Jednakże jego charakter podlega zmianom w zależności od nacisku kładzonego na zagadnienia aktualnie realizowane w przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Hahn, D., *Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung-Controllingkonzepte*, 4. Auflage, Gabler Wirtschaft, Wiesbaden 1994.
2. Janczyk-Strzała, E., *Warunki wdrażania controllingu*, w: *Rachunek kosztów w praktyce*, red. E. Nowak, Wydawnictwo Verlag Dashoffer, Warszawa 2004.
3. Vollmuth, H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawniczo-Poli-graficzna Placet, Warszawa 2000.

Konrad Kochański

Uniwersytet Szczeciński

Budżetowanie jako instrument zarządzania kosztami przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** Prowadzenie działalności gospodarczej generuje koszty, które powinny być pokryte uzyskanymi przychodami w danym okresie. Osiągnięcie zysku z prowadzonej działalności uwarunkowane jest odpowiednim poziomem kosztów, niższym od poziomu przychodów. Koszty determinują jednocześnie przychód w przedsiębiorstwie, ponieważ aby wytworzyć produkty, których sprzedaż generuje przychody, należy w pierwszej kolejności zużyć określone zasoby. Dlatego też istotnym zagadnieniem jest odpowiednie zarządzanie kosztami, którego celem jest dostarczanie informacji o kosztach na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem. Budżetowanie jako instrument zarządzania kosztami pozwala na wieloaspektowe podejście do kategorii kosztów przedsiębiorstwa jako całości, jak i poszczególnych jego elementów, przy jednoczesnej realizacji wszystkich funkcji zarządzania. Zastosowanie budżetowania jako instrumentu zarządzania kosztami zapewnia korzyści finansowe oraz organizacyjne. Skuteczne budżetowanie kosztów uwzględniające wszystkie aspekty zarządcze ma kluczowy wpływ na zwiększenie jakości i efektywności prowadzonej działalności gospodarczej oraz osiągnięcie założonych celów.*

1. Wstęp

Istotą prowadzenia działalności gospodarczej jest uzyskiwanie dodatniego wyniku finansowego, będącego fundamentem sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Aby mówić o zysku, osiągnięte przychody muszą być wyższe od poniesionych kosztów w danym okresie. Generowanie przychodów realizowane jest głównie przez prowadzenie działalności podstawowej (produkcyjnej, handlowej bądź usługowej), do której niezbędne są określone środki—zasoby majątkowe, siła robocza, czy też usługi obce. Majątek oraz siła robocza zaangażowane w działalność gospodarczą podlegają procesowi zużycia. Wartościowym odzwierciedleniem tego procesu jest koszt. Przedsiębiorstwa pragnące maksymalizować efekty swojej działalności dążą do wygenerowania jak najwyższych przychodów oraz do redukcji kosztów do możliwie najniższego poziomu. Biorąc pod uwagę wielkość przychodów z działalności należy

stwierdzić, iż zależą one od wielu czynników, głównie czynników zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo nie ma większego wpływu, a do których musi się dostosować. Koszty natomiast są kategoriami, które mogą być świadomie kształtowane, chociażby przez właściwe zarządzanie oparte o odpowiednie metody i narzędzia.

Dobór konkretnych instrumentów zarządzania kosztami wynika niejako z jego położenia zarówno w obszarze rachunkowości zarządczej, jak i w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Narzędziem rachunkowości zarządczej umożliwiającym właściwe zarządzanie kosztami jest budżetowanie. Stosowanie tego instrumentu pozwala na wieloaspektowe podejście do kategorii kosztów przedsiębiorstwa jako całości, jak i poszczególnych jego elementów, przy jednoczesnej realizacji wszystkich funkcji zarządzania. Funkcją nadrzędną w przypadku budżetowania jest niewątpliwie planowanie, które stwarza podstawę do właściwego organizowania, skutecznego motywowania i odpowiedniego kontrolowania.

Celem artykułu jest przedstawienie budżetowania jako instrumentu zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie. Budżetowanie zaprezentowane zostanie jako: narzędzie rachunkowości zarządczej, idea zarządzania kosztami oraz przesłanki i możliwości wykorzystania budżetowania jako instrumentu świadomego zarządzania kosztami, przy jednoczesnym uwzględnieniu funkcji zarządzania.

2. Budżetowanie jako instrument zarządzania

Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem uzależnione jest niewątpliwie od zasobów wiedzy posiadanych przez kadrę menadżerską. Wiedza ta powinna dotyczyć szeroko pojętego otoczenia przedsiębiorstwa, zewnętrznego oraz wewnętrznego. Szczególną rolę odgrywają przede wszystkim zbiory informacji na temat sytuacji jednostki jako spójnej całości oraz jej poszczególnych komórek. Narzędziem rachunkowości zarządczej generującym dane finansowe niezbędne w procesie zarządzania jest budżetowanie. Budżetowanie można traktować jako wyodrębniony instrument zarządczy, bądź też bardziej uniwersalnie jako metodę zarządzania całą jednostką, która umożliwia wytyczanie oraz realizację celów, jak i wypełnianie wszystkich funkcji zarządzania. Aby budżetowanie mogło spełniać zadania instrumentu zarządzania należy uwzględnić krytykę tradycyjnego podejścia do tego narzędzia oraz tendencje rozwojowe całej rachunkowości zarządczej, wśród których szczególnie istotne są m.in. identyfikacja czynników kosztotwórczych, czy też wzrost znaczenia podejścia strategicznego.

Budżetowanie jest instrumentem stanowiącym zestaw procedur formułowania celów oraz ich rozpisywania na poszczególne jednostki i komórki organizacyjne przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że budżetowanie jest nie tylko wyrazem i odzwierciedleniem procesu planowania w przedsiębiorstwie, ale wszystkich funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania¹.

¹ *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego. Zarządzanie-finanse-efektywność-rozwoj*, red. B. Filipiak, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 127.

Budżetowanie traktowane jako instrument zarządzania wspomaga podejmowanie decyzji z zakresie optymalnej alokacji zasobów, ponieważ²:

- narzuca konieczność tworzenia planów zadań w przyszłych okresach, co powoduje znaczne ograniczenie decyzji podejmowanych ad hoc,
- wymusza stworzenie sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej, będącej elementem sygnalizacji problemów, szans oraz korzyści związanych planowanymi działaniami i zadaniami w przyszłości,
- narzuca konieczność odpowiedniej koordynacji w całym procesie budżetowania,
- wymusza precyzyjne definiowanie celów i zadań dla odpowiedniej motywacji pracowników i menadżerów,
- narzuca konieczność wykreowania sprawnego systemu kontroli i sterowania realizacji zadań w celu szybkiego reagowania na odchylenia od przyjętych standardów wykonania,
- wymusza określenie systemu monitoringu efektów i zakładanych celów osiągniętych przy realizacji zadań.

Analizując różne podejścia do budżetowania jako instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem wyodrębnić można następujące stanowiska³:

- traktujące budżetowanie w wąskim zakresie, jako wynikające z ogólnego planu limity środków (uwzględnionych w budżecie), przeznaczone na wypełnienie określonych zadań,
- ograniczające tę kategorię do budżetowania kapitałów i kosztów,
- utożsamiające bez zastrzeżeń budżetowanie z planowaniem,
- wskazujące, że w strategicznym podejściu do zarządzania, proces planowania jest wyeliminowany przez stosowanie procedur budżetowania.

Pierwsze dwa stanowiska wynikają z dokonań teoretyków i praktyków z dziedziny finansów oraz zarządzania finansami przedsiębiorstwa, którzy traktują budżetowanie instrumentalnie jako metodę zarządzania operacyjnego, a fundamentem prowadzenia działalności są plany, w tym plany finansowe. Dwa pozostałe podejścia natomiast przeważają w dokonaniach teoretyków i praktyków z dziedziny rachunkowości, w tym rachunkowości zarządczej. Wydaje się, że najbardziej odpowiednie jest podejście określające budżetowanie jako metodę zarządzania i realizacji przyjętych planów, a nie substytut samego planowania, w tym planowania finansowego, choć najistotniejsze jest w tym przypadku sprawne realizowanie postawionych w przedsiębiorstwie celów, a nie problem właściwego nazewnictwa⁴.

Instrument budżetowania w przedsiębiorstwie ugruntowany jest wyraźnie na założeniach koncepcji zarządzania przez cele. Występuje tu budowa struktury celów ograniczonych do zakresu budżetowanego zadania. Budżetowanie, zapewniając istotną samodzielność wykonawców, wykorzystuje szereg elementów motywacyjnych na etapie realizacji zadania. Tym samym czerpie najlepsze założenia z metody zarządzania przez

² M. Dylewski, B. Filipiak, P. Szczypa, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 10.

³ Ibidem, s. 11.

⁴ Ibidem.

cele. Traktując koncepcję zarządzania przez cele jako system zarządzania, budżetowanie może być ujęte jako element należący do tego systemu⁵.

Stosowanie budżetowania w przedsiębiorstwie jako instrumentu zarządzania wymaga określonych kwalifikacji i umiejętności przede wszystkim od kierowników różnych szczebli hierarchii organizacyjnej. Istotne jest także trafne dostrzeganie zagrożeń mogących powodować traktowanie budżetowania jako wyłącznie instrumentu sztywnego planowania, oderwanego od zmian zachodzących w otoczeniu. Wymaga to odpowiedniego myślenia, poszukiwania czynników sukcesu, gromadzenia potrzebnych zbiorów informacji, chęci do zmiany sposobu działania itp.

3. Przesłanki i istota zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie

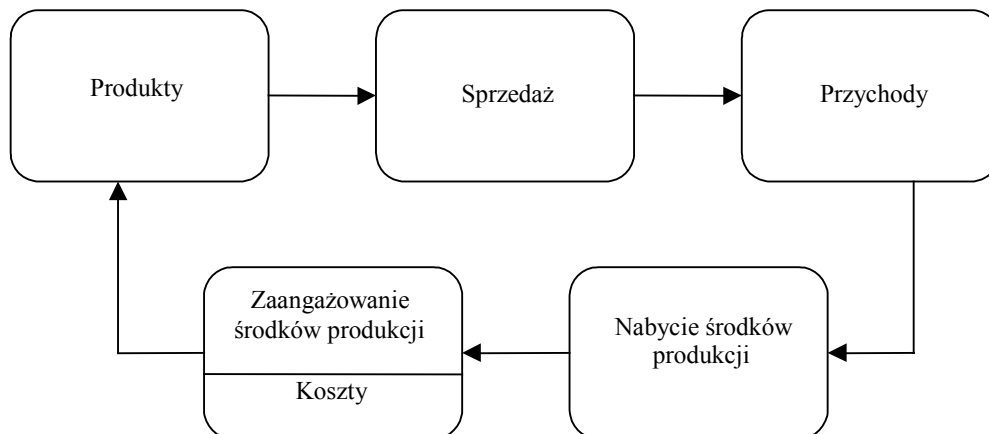
Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga posiadania określonych zasobów. Są to zarówno elementy materialne, jak praca żywa oraz usługi obce. Wymienione czynniki posiadają cenę, zatem można określić ich wartość. W tym momencie dochodzimy do kategorii kosztu, który posiada następujące cechy⁶:

- **wartościowe ujęcie** (np. w złotych, euro, dolarach), a nie ilościowo,
- **celowe zużycie czynników produkcji**, czyli takie, które w przyszłości przyniesie określony efekt np. w postaci wyrobów gotowych, świadczonych usług,
- **przypisanie do danego okresu**, np. do stycznia, marca.

Bazując na wyodrębnionych cechach należy stwierdzić, że ponoszenie kosztów jest nieodzownym elementem prowadzenia działalności gospodarczej. Fundamentalnym założeniem realizacji celów i planów przedsiębiorstwa powodującej ponoszenie kosztów jest osiągnięcie przychodów pozwalających na uzyskanie dodatniego wyniku z działalności. Koszty stanowią zatem determinant przychodów w przedsiębiorstwie, ponieważ aby wytworzyć produkty, których sprzedaż generuje przychody, należy w pierwszej kolejności zużyć określone zasoby, czyli ponieść koszt. Omawiana zależność została zaprezentowana na rysunku 1.

⁵ J. Komorowski, *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 71.

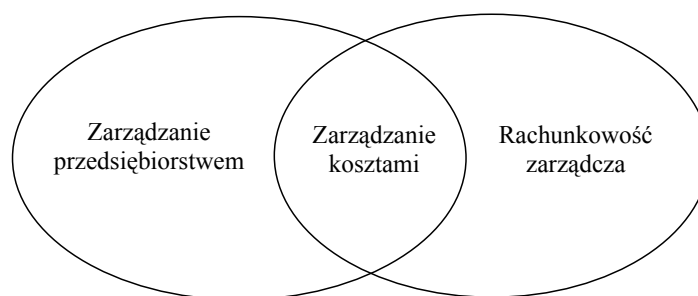
⁶ Por. *Rachunkowość dla Ciebie. Podstawy rachunkowości*, red. P. Szczypa, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 119-120.



Rysunek 1. Cykl kosztowo-wynikowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rachunkowość zarządcza*, wydanie VI zmienione i rozszerzone, red. T. Kiziukiewicz, Wrocław 2009, s. 39.

Bezpośrednie uzależnienie przychodów oraz wyników w przedsiębiorstwie od kosztów sprawia, że kadra zarządzająca zgłasza coraz większe zapotrzebowanie na rzetelne i wiarygodne zbiory informacji o ponoszonych kosztach. Efektem tego było wykształcenie się pewnego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem określanego zarządzaniem kosztami. Zarządzanie kosztami może być określane jako „wspólny mianownik” dla rachunkowości zarządczej i zarządzania przedsiębiorstwem. Miejsce zarządzania kosztami w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego powiązania z rachunkowością zarządczą zaprezentowano na rysunku 2.



Rysunek 2. Miejsce zarządzania kosztami w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 24.

Zarządzanie kosztami może być interpretowane jako fundamentalny element rachunkowości zarządczej, który zajmuje się dostarczaniem informacji o kosztach na

potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem. Istnieje wiele definicji tego pojęcia, na podstawie których można wskazać następujące elementy wspólne⁷:

- przedmiotem zarządzania kosztami są koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z realizacją procesów gospodarczych związanych z prowadzoną działalnością,
- fundamentalną bazą dla zarządzania kosztami są odpowiednie systemu rachunku kosztów, dostosowane do specyficznych potrzeb informacyjnych zarządzania różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa,
- najważniejszymi instrumentami zarządzania kosztami są planowanie kosztów i kontrola ponoszonych kosztów oraz analiza odchyleń między kosztami poniesionymi a postulowanymi,
- podstawowym celem zarządzania kosztami jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, co powinno warunkować realizację kolejnego celu- satysfakcji klientów,
- kluczowym sposobem realizacji celu zarządzania kosztami jest podniesienie racjonalności ponoszenia kosztów przez odpowiednie działania podejmowane w zakresie redukcji kosztów.

Szczególne znaczenia nabiera fakt, iż koszty są nieodzownym elementem prowadzenia działalności gospodarczej. Można założyć, że im większa skala działalności przedsiębiorstwa, tym koszty wyższe. Zaprzestanie produkcji (świadczenia usług) nie powoduje jednak zredukowania kosztów do zera. Jednocześnie, biorąc pod uwagę cykl kosztowo-wynikowy należy przypomnieć, że przychody pojawiają się dopiero w dalszej kolejności i zależą przede wszystkim od uwarunkowań rynkowych, często trudnych do przewidzenia. Dodatkowo cena sprzedaży ustalana jest w oparciu o ponoszone koszty. Dlatego też zarządzanie kosztami nabiera dużego znaczenia dla kadry menadżerskiej przedsiębiorstwa, a posiadanie odpowiednich metod i narzędzi, takich jak budżetowanie warunkuje sprawność tego procesu.

4. Budżetowanie jako instrument zarządzania kosztami a funkcje zarządzania

Zastosowanie budżetowania jako instrumentu zarządzania wymusza na menadżerach określone wymagania oraz konsekwentne realizowanie przyjętych zasad i procedur. Przedsiębiorstwo może stosować budżetowanie zarówno jako system informacyjny, jak i narzędzie kontroli realizacji przyjętych celów. Warunkiem efektywnego wdrożenia budżetowania jest odpowiednia koordynacja zespołu w sposób zrozumiały i wiarygodny realizującego dany budżet, kierownictwa w pełni odpowiedzialnego za jego wykonanie oraz komórek organizacyjnych mających wpływ na efektywność wykorzystania budżetowania w obszarze zarządzania kosztami. Wymiernym aspektem budżetowania będą budżety kosztów przygotowywane w oparciu o różne kryteria. Zaprezentowano je w tabeli.

⁷ E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 24, 26-27.

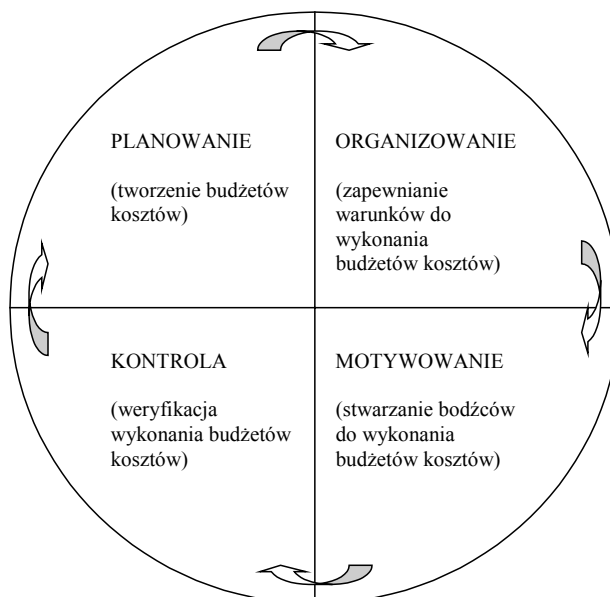
Tabela. Kryteria klasyfikacyjne budżetów kosztów

Kryterium	Klasyfikacja	Charakterystyka
Klasyfikacja kosztów na bezpośrednie i pośrednie w stosunku do produktu	Budżety przedmiotowe	Budżety przedmiotowe obejmują koszty bezpośrednie przedmiotu, czyli koszty dające się bezpośrednio odnieść do produktu na podstawie dokumentów źródłowych.
	Budżety podmiotowe	Budżety podmiotowe obejmują koszty pośrednio związane z produktem.
Stopień agregacji danych o planowanych działaniach	Budżety jednostkowe	Budżet jednostkowy jest sporządzany dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności.
	Budżety zbiorcze	Budżet zbiorczy powstaje w wyniku agregacji informacji z budżetów jednostkowych.
Zachowanie się wartości kosztów w stosunku do zmian w rozmiarach produkcji	Budżety kosztów stałych	Budżet kosztów stałych tworzony jest przy założeniu pełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych – koszty stałe generowane są przez posiadany potencjał produkcyjny podmiotu.
	Budżety kosztów zmiennych	Budżet kosztów zmiennych sporządza się dla planowanego stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych.
Okres, dla którego sporządzane są budżety	Budżety statyczne	Budżet statyczny sporządzany jest jednorazowo dla danego okresu.
	Budżety kroczące	Budżety kroczące tworzone są w sposób ciągły.
Odpowiedzialności za koszty	Budżety brutto	Budżet brutto obejmuje wszystkie koszty ośrodka odpowiedzialności (kontrolowane i niekontrolowane).
	Budżety netto	Budżet netto obejmuje tylko te koszty, za które ośrodek ponosi odpowiedzialność.
Szczebel zarządczy, na którym budżet powstaje	Budżety nakazowe	Budżet nakazowy tworzony jest na szczeblu zarządu, a następnie przekazywany jest niższemu szczeblom.
	Budżety partycypacyjne	Budżet partycypacyjny sporządzane są na niższych szczeblach organizacji i na ich podstawie tworzony jest budżet zbiorczy całej jednostki.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006, s. 390-392.

Odpowiednie zarządzanie kosztami w oparciu o instrument budżetowania uwarunkowane jest zdolnościami do realizacji wszystkich funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Funkcje tworzą zespół czynności i decyzji kierowniczych, prowadzących do realizacji celów przedsiębiorstwa. Fundamentem pozostałych funkcji zarządzania jest planowanie, ponieważ stwarza podstawę prawidłowego organizowania działalności w przedsiębiorstwie, skutecznego motywowania i odpowiedniego kontrolowania działań poprzez ustalanie odchyleń od planu, przyczyn ich zaistnienia i usuwania nieprawidłowości⁸. Realizacja celów budżetowych możliwa jest dzięki optymalnej relacji zachodzącej między poszczególnymi funkcjami zarządzania w budżetowaniu (rys. 3).

⁸ Por. J. Marzec, *Planowanie i budżetowanie działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział Warszawski, Warszawa 2002, s. 35.



Rysunek 3. Relacje między funkcjami zarządzania w ramach budżetowania kosztów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, red. E. Nowak, B. Nita, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 14.

Realizacja pierwszej funkcji zarządzania przejawia się przez tworzenie budżetów kosztów i ich aktualizację w miarę zmieniających się warunków otoczenia. Druga funkcja zarządzania – organizowanie – w przypadku budżetowania kosztów oznacza zapewnienie warunków sprzyjających do ich realizacji. Podstawowym aspektem organizowania w przedsiębiorstwie w tym obszarze jest integracyjna rola budżetowania, polegająca na scalaniu budżetów częściowych w główny budżet przedsiębiorstwa. Istotnym aspektem jest także wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności oraz podział zadań w tym obszarze.

Motywacyjna funkcja budżetowania kosztów przejawia się w wywieraniu wpływu na działania i zachowania pracowników tak, by ich postawa była zgodna z założeniami wytyczonymi przez przedsiębiorstwo. Budżety kosztów umożliwiają stworzenie systemu mierników ocen oraz bodźców, którego zadaniem jest spowodowanie głębszego zaangażowania w realizację celów postawionych przed tymi ośrodkami. Budżety kosztów określają standardy, do których dążyć mają poszczególne komórki organizacyjne. Poziom tych standardów ma zachęcać do skutecznego działania ukierunkowanego na ich osiągnięcie. Powinien być realnie osiągalny z jednej strony oraz nie powinien zawierać zbyt dużych „luzów” z drugiej strony⁹. Motywacyjna rola budżetowania kosztów jest ściśle powiązana i jednocześnie wynika z funkcji planowania i organizowania.

⁹ Por. *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, red. E. Nowak, B. Nita, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 34.

Kontrola wykonania budżetów kosztów i wyciągnięcie na jej podstawie konstruktywnych wniosków jest ostatnią funkcją zarządzania i jednocześnie zwieńczeniem całego procesu budżetowania kosztów. Powinna służyć do rozliczania osób odpowiedzialnych za powstałe odchylenia i jednocześnie działać mobilizująco do dalszych działań. Może być okazją do zebrania uwag i konkretnych pomysłów dotyczących zmian, warunkujących osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego, rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu.

5. Podsumowanie

Zastosowanie budżetowania jako instrumentu zarządzania kosztami może zapewnić nie tylko korzyści finansowe, ale również organizacyjne. Chodzi tu o przepływ informacji, kompleksowe podejście do definiowania i realizacji celów, ograniczenie planowania ad hoc czy też lepszą koordynację działań między ośrodkami odpowiedzialności. Prowadzenie budżetowania kosztów jest z pewnością fundamentalnym uzasadnieniem, elementem zmiany czy też wykreowania polityki cenowo-sprzedażowej przedsiębiorstwa. Nie należy zapominać jednocześnie o potrzebie stałego kwestionowania utartych reguł i niedostatków tradycyjnego budżetowania.

Skuteczne budżetowanie kosztów, uwzględniające wszystkie aspekty zarządcze ma kluczowy wpływ na zwiększenie jakości i efektywności prowadzonej działalności gospodarczej oraz osiąganie założonych celów. Jako instrument zarządzania zapewnia realizację poszczególnych jego funkcji, co często warunkuje utrzymanie pozycji i osiągnięcie sukcesu na konkurencyjnym rynku.

Literatura

1. *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, red. E. Nowak, B. Nita, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
2. Dylewski, M., B. Filipiak, P. Szczypa, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*, CeDeWu, Warszawa 2007.
3. *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego. Zarządzanie-finanse-efektywność-rozwój*, red. B. Filipiak, CeDeWu, Warszawa 2009.
4. Komorowski, J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
5. Marzec J., *Planowanie i budżetowanie działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział Warszawski, Warszawa 2002.
6. Nowak E., R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
7. *Rachunkowość dla Ciebie. Podstawy rachunkowości*, red. P. Szczypa, CeDeWu, Warszawa 2008.
8. *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
9. *Rachunkowość zarządcza*, wydanie VI zmienione i rozszerzone, red. T. Kiziukiewicz, Wrocław 2009.

Magdalena Koczuba-Sobieraj

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Kształtowanie kosztów pracy pracowników naukowo-dydaktycznych w oparciu o zmodyfikowany model pomiaru kapitału ludzkiego

***Streszczenie.** Teoria kapitału intelektualnego oraz sposoby jego wyceny są obecnie coraz częściej podejmowanym tematem badań. Patrząc na kapitał z punktu widzenia zasobów, w których jest zgromadzony, wyróżnia się kapitał ulokowany w zasobach naturalnych, rzeczowych i ludzkich. W artykule skupiono się na ustaleniu kapitału, jakim dysponują pracownicy naukowo-dydaktyczni z różnym stopniem naukowym i różnym doświadczeniem. Ogólny model kapitału przedstawiony przez M. Dobiję został tu zmodyfikowany i przystosowany do specyfiki zawodu nauczyciela akademickiego. Poza kosztami utrzymania, edukacji oraz doświadczeniem, liczącym od momentu uzyskania tytułu magistra i rozpoczęcia pracy na uczelni, model ten uwzględnia nakłady ponoszone przez pracowników na prace badawcze, których efektem są kolejno zdobywane tytuły naukowe oraz doświadczenie na poszczególnych stanowiskach. Wycenę owych nakładów przeprowadzono w oparciu o teorię kosztu alternatywnego, czyli w wysokości wynagrodzeń, jakie pracownik uzyskalby poświęcając ten czas na prowadzenie zajęć. Bazując na zmodyfikowanym modelu kapitału obliczono wysokość wynagrodzeń pracowników naukowo-dydaktycznych, zgodną z wartością ich kapitału.*

1. Wstęp

Teoria kapitału ludzkiego oraz sposoby jego wyceny są obecnie coraz częściej podejmowanym tematem badań i rozważań. Wielu menadżerów przekonało się już, że to właśnie ludzie są podstawowym czynnikiem decydującym o sukcesach firmy. Produktywność, efektywność pracy jest podstawą do osiągnięcia dobrych wyników jednostki. Pracownicy stanowią najcenniejsze zasoby (choć pozabilansowe), jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. To oni mają zdolność generowania wartości. Reszta składników majątkowych sama z siebie nie jest w stanie niczego dokonać, pozostaje bierna dopóki nie zostanie wykorzystana przez człowieka, stanowi jedynie narzędzie w rękach pracownika.

Patrząc na kapitał z punktu widzenia zasobów, w których jest ulokowany, wyróżnia się kapitał ulokowany w zasobach naturalnych, rzeczowych i ludzkich. Kapitał ludzki

stanowi zatem energię, czyli zdolność ludzi do wykonywania pracy. Kapitał ten tworzy się w złożonych procesach, w których istotną rolę odgrywa profesjonalne kształcenie we współczesnych uczelniach. Zgodnie z obecną rolą tych uczelni, ta część kapitału zwana personalnym kapitałem intelektualnym pracownika, spełnia niezwykle ważną rolę dla jego zdolności pozyskania, wykonywania i utrzymania pracy. Powszechnie znane są ściśle związki między odpowiednim wykształceniem a możliwością uzyskania zatrudnienia. Kapitał intelektualny jest mierzalny na gruncie teorii pomiaru kapitału, który wynika z ogólnego modelu przedstawionego przez M. Dobija¹. Model ten określa formuła:

$$C_t = c_0 e^{-st} \cdot e^{mt} \cdot e^{pt} = C_0 e^{(p-s+m)t} = C_0 \exp(p - s + m)t,$$

gdzie: C_t – kapitał w chwili t , C_0 – kapitał w chwili początkowej, p – stała potencjalnego wzrostu, s – naturalna losowa stratność kapitału, m – transfer kapitału przez pracę otoczenia. W opracowaniu stosuje się nazwę „premia za ryzyko” w miejsce stałej potencjalnego wzrostu p . Premia za ryzyko została zidentyfikowana i zmierzona w badaniach rynku kapitałowego². Współczesne badania ukazują zatem szersze ekonomiczne znaczenie premii za ryzyko.

Na podstawie ogólnego modelu kapitału określa się model kapitału ludzkiego, który uwzględnia koszty utrzymania, profesjonalnej edukacji oraz przyrost kapitału z zawodowego doświadczenia³. W artykule dokonano modyfikacji ogólnego modelu dostosowując go do specyfiki zawodu pracownika naukowo – dydaktycznego.

2. Ogólny model pomiaru kapitału ludzkiego

Aby skwantyfikować kapitał zgromadzony przez pracownika należy skapitalizować koszty jego utrzymania, kształcenia oraz uwzględnić doświadczenie zawodowe uzyskane od momentu zatrudnienia do dnia, w którym dokonuje się wyliczeń. Koszty utrzymania i kształcenia stanowią nakłady niezbędne do wytworzenia kapitału ludzkiego. Są one ponoszone przez n kolejnych lat, więc aby poznać ich wartość bieżącą należy je skapitalizować odpowiednią stopą r . Wartość stopy r przyjmuje się na poziomie 8%, czyli jako średnią stopę kapitalizacji przy średnim poziomie ryzyka⁴. Doświadczenie zawodowe wyrażane jest natomiast nieliniową funkcją czasu (zmodyfikowaną krzywą uczenia).

Model kapitału ludzkiego można zapisać więc wzorem:

$$H(T) = (K+E) \cdot [1+Q(T)],$$

¹ M. Dobija, *Stala ekonomiczna jako miernik naturalnego potencjału wzrostu*, „MBA”, nr 6 (101), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.

² B. Kurek, *Premia za ryzyko na rynku kapitałowym – kontrowersje metrologiczne*, „MBA”, nr 6 (101), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.

³ D. Dobija, M. Dobija, *O naturze kapitału*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Tom 17 (73), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, 2003.

⁴ M. Dobija, *Zgodność płacy z wartością pracy jako zasada równowagi ekonomicznej*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Polityka społeczno-ekonomiczna*, red. M. G. Woźniak, Rzeszów 2004.

gdzie: $H(T)$ stanowi wartość kapitału przypisaną danej osobie, K to skapitalizowane koszty utrzymania, E – skapitalizowane koszty edukacji, a $Q(T)$ oznacza czynnik przyrostu doświadczenia.

Koszty kształcenia oraz koszty edukacji ponoszone są w sposób ciągły. Przyjmując tym samym charakter strumienia kosztów, których wartość można zapisać następującymi wzorami:

$$K = k \frac{(1+r)^n - 1}{r},$$

gdzie k oznacza roczne koszty utrzymania, n - rok ponoszenia nakładów

$$E = e \frac{(1+r)^m - 1}{r},$$

gdzie e oznacza roczne koszty profesjonalnej edukacji, m – rok ponoszenia nakładów.

Szczegółowa formuła obliczania kapitału z edukacji przedstawia się jako przyszła wartość nakładów związanych z procesem kształcenia, w rezultacie którego student staje się profesjonalistą. W niniejszym modelu przyjmuje się, że koszty edukacji w szkole podstawowej i średniej zalicza się do kosztów utrzymania. Profesjonalne kształcenie obejmuje zatem koszty ponoszone w czasie studiów i ewentualnych kursów.

Przyrost doświadczenia wyrażany funkcją czasu pracy zawodowej oblicza się następująco:

$$Q(T) = 1 - T^{-\frac{\ln(1-w)}{\ln 2}},$$

gdzie: T oznacza lata pracy zawodowej (przy czym T musi być większe od 1 roku), natomiast w stanowi współczynnik uczenia się. Interpretacja funkcji $Q(T)$ z parametrem w wskazuje, że pracownik wykonujący tę samą pracę przez kilka lat, z każdym rokiem wykonuje ją o w % sprawniej i efektywniej. Tak rozumiane doświadczenie zawodowe skutkuje wzrostem zdolności do wykonywania pracy.

Powyższy model można przedstawić w formie addytywnej⁵ jako sumę trzech składników:

$$H(T) = K + E + D(T) = K + I(T),$$

gdzie: $I(T)$ określa kapitał intelektualny pracownika, a $D(T)$ – przyrost doświadczenia według przyjętej funkcji uczenia. Ponieważ kapitał z doświadczenia $D(T)$ mierzy się jako różnicę $H(T) - (K+E)$ więc wielkość tę wyraża również formuła:

$$D(T) = (K+E) \cdot Q(T) = H(o)Q(T).$$

Osoba ludzka, postrzegana w tych rozważaniach jako triada: ciało – umysł – duch, dysponuje jeszcze kapitałem kreatywności, którego pomiar określiła D. Dobija⁶. War-

⁵ I. Cieślak, M. Koczuba-Sobieraj, *Koszty pracy jako krytyczna zmienna w zarządzaniu jednostką*, w: *Rachunkowość i Controlling*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2002.

⁶ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.

tość tego kapitału określa terazniejsza wartość różnicy między rzeczywistymi zarobkami pracownika, a minimalnym zarobkiem wynikającym z przedstawionego modelu kapitału $H(T)$. Zostaje on zatem ujawniony na efektywnym rynku pracy. Jest to zatem formuła:

$$Hr = Z/p - H(T),$$

gdzie: Hr – kapitał kreatywności, Z – rzeczywiste roczne zarobki pracownika, p – premia za ryzyko. Warto zauważyć, że formuła Z/p jako element pomiaru kapitału ludzkiego została już użyta przez B. Lev i Schwartz w 1964 roku.

Uzupełniając wcześniejszy model kapitału o czynnik kreatywności otrzymuje się wzór:

$$H(T) = K + E + D(T) + Hr .$$

3. Model pomiaru kapitału ludzkiego uwzględniający specyfikę zawodu pracownika naukowo-dydaktycznego

Zaprezentowany model wyceny kapitału ludzkiego należy dostosować do specyfiki każdego zawodu, tak aby możliwe było ustalenie wartości kapitału pracownika na każdym etapie jego kariery zawodowej. W niniejszej pracy przedstawiona zostanie jego modyfikacja na potrzeby ustalenia kapitału nauczyciela akademickiego, czyli pracownika naukowo – dydaktycznego, z różnym stopniem naukowym. W miarę upływu czasu pracy kwalifikacje pracownika podnoszą się w efekcie zdobytego doświadczenia. To zjawisko jest typowe i znalazło swoje odzwierciedlenie już w podstawowym modelu kapitału. W przypadku nauczycieli akademickich wykonywana przez nich praca ma jednak charakter dwojaki. Prowadzą oni zajęcia dydaktyczne ale również zobligowani są do pracy naukowej, przeprowadzania badań, których wyniki są publikowane i przyczyniają się do uzyskiwania wyższych stopni naukowych. Zatem model kapitału intelektualnego pracownika naukowo dydaktycznego powinien umożliwiać wycenę przyrostu jego kapitału w miarę rozwoju zawodowego pracownika. Prowadzenie badań naukowych nie pociąga za sobą wysokich wydatków środków pieniężnych ale za to pochłania znaczną część czasu, który mógłby zostać wykorzystany w inny, alternatywny sposób. Zatem podstawą wyceny czasu poświęconego na pracę badawczą będą korzyści jakie pracownik mógłby uzyskać wykorzystując ten czas w inny sposób np. prowadząc dodatkowe zajęcia dydaktyczne. Dochodzimy tu do znanego, nie tylko w rachunkowości ale w całej ekonomii pojęcia kosztu alternatywnego, bądź inaczej mówiąc kosztu utraconych możliwości. Oznacza on dochody utracone w wyniku zaprzestania jednego działania na rzecz drugiego. Pojawia się w sytuacji ograniczonych zasobów – niekoniecznie majątkowych, np. ograniczonych zdolności produkcyjnych jednostki. Odzwierciedla korzyści, których jednostka będzie musiała się wyrzec w sytuacji gdy wybrana opcja wymaga rezygnacji z innego dopuszczalnego wariantu działania. Cechą charakterystyczną kosztu alternatywnego jest fakt, iż nie oznacza on wydatkowania środków

pieniężnych, lecz zmniejszenie dotychczas uzyskiwanych wpływów. Pokazuje nam co tracimy odrzucając alternatywną możliwość działania. Koszty utraconych możliwości pojawiają się zawsze jeżeli stoimy przed jakimś wyborem. Decydując się na jedno rozwiązanie rezygnujemy z innego.

Zatem model kapitału intelektualnego pracownika akademickiego powinien uwzględniać wzrost kapitału o skapitalizowaną wartość czasu poświęconego pracy naukowej. Wartość czasu pracy jest natomiast pochodną bieżącej wartości posiadanego kapitału ludzkiego. Doświadczenie oraz tytuły naukowe różnicują stawki godzinowe zajęć. Oznacza to, że przyrost kapitału ludzkiego powinien odzwierciedlać koszt alternatywny w stosunku do kwoty, jaką pracownik mógłby otrzymać za czas poświęcony badaniom naukowym. Zmodyfikowany model, uwzględniający specyfikę zawodu nauczyciela akademickiego będącego pracownikiem naukowo-dydaktycznym można zapisać następującym wzorem:

$$H(T) = K + E + D(K+E)t_1 + N_i t_2 + D(N_i)t_3,$$

gdzie: N_i – wartość skapitalizowanych nakładów na uzyskanie i-tego stopnia naukowego, t_1 – czas pracy dydaktycznej, t_2 – czas przez jaki ponoszone były nakłady, t_3 – czas jaki minął od uzyskania i-tego stopnia naukowego.

Procedurę obliczania kapitału ludzkiego wybranych pracowników naukowych różnego stopnia można zatem zapisać jak poniżej:

Magister bezpośrednio po studiach

$$H = K + E$$

Magister po roku pracy dydaktyczno – naukowej

$$H = K + E + D_1(K + E) + N_1(dr)$$

Doktor bezpośrednio po uzyskaniu tytułu, po 6 latach pracy naukowej

$$H = K + E + D_6(K + E) + N_6(dr)$$

Doktor, rok po uzyskaniu tytułu, po 7 latach pracy dydaktycznej i po roku pracy nad habilitacją

$$H = K + E + D_7(K + E) + N_6(dr) + D_1(dr) + N_1(hab.)$$

Doktor habilitowany bezpośrednio po uzyskaniu tytułu, po 15 latach pracy dydaktycznej i 9 latach pracy nad habilitacją

$$H = K + E + D_{15}(K + E) + N_6(dr) + D_9(dr) + N_9(hab.)$$

Doktor habilitowany rok po uzyskaniu tytułu, po 16 latach pracy dydaktycznej i 1 roku pracy nad profesurą

$$H = K + E + D_{16}(K + E) + N_6(dr) + D_{10}(dr) + N_9(hab.) + D_1(hab.) + N_1(\text{prof. n})$$

Profesor nadzwyczajny bezpośrednio po uzyskaniu tytułu, po 18 latach pracy dydaktycznej i po 3 latach pracy nad profesurą

$$H = K + E + D_{18}(K + E) + N_6(dr) + D_{12}(dr) + N_9(hab.) + D_3(hab.) + N_3(\text{prof. n})$$

Profesor nadzwyczajny po roku od uzyskaniu tytułu, po 19 latach pracy dydaktycznej

$$H = K + E + D_{19}(K + E) + N_6(dr) + D_{13}(dr) + N_9(hab.) + D_4(hab.) + N_3(\text{prof. n}) + D_1(\text{prof. n})$$

Profesor tytularny bezpośrednio po uzyskaniu tytułu, po 27 latach pracy dydaktycznej i po 4 latach pracy nad tytułem

$$H = K+E + D27(K+E) + N6(dr) + D21(dr) + N9(hab.) + D12(hab.) + N3(\text{prof. n}) + D9(\text{prof. n}) + N4(\text{prof. tyt})$$

Profesor tytularny rok po uzyskaniu tytułu, po 28 latach pracy dydaktycznej

$$H = K+E + D28(K+E) + N6(dr) + D22(dr) + N9(hab.) + D13(hab.) + N3(\text{prof. n}) + D10(\text{prof. n}) + N4(\text{prof. tyt}) + D1(\text{prof. tyt})$$

Profesor zwyczajny bezpośrednio po uzyskaniu tytułu, po 39 latach pracy dydaktycznej i po 4 latach pracy nad tytułem

$$H = K+E + D39(K+E) + N6(dr) + D33(dr) + N9(hab.) + D24(hab.) + N3(\text{prof. n}) + D21(\text{prof. n}) + N4(\text{prof. tyt}) + D12(\text{prof. tyt}) + N4(\text{prof. zwycz})$$

Profesor zwyczajny roki po uzyskaniu tytułu, po 40 latach pracy dydaktycznej

$$H = K+E + D40(K+E) + N6(dr) + D34(dr) + N9(hab.) + D25(hab.) + N3(\text{prof. n}) + D22(\text{prof. n}) + N4(\text{prof. tyt}) + D13(\text{prof. tyt}) + N4(\text{prof. zwycz}) + D1(\text{prof. zwycz.})$$

3a. Wyliczenia kapitału ludzkiego pracowników naukowo-dydaktycznych z różnym stopniem naukowym

Na podstawie zaprezentowanego modelu pomiaru kapitału obliczono kapitał ludzki magistra, doktora, doktora habilitowanego, profesora nadzwyczajnego, profesora tytularnego i profesora zwyczajnego. Przyjęto na ten cel szereg założeń:

- roczne koszty utrzymania wynoszą 7800 zł (650 zł · 12) i kapitalizowane będą do momentu ukończenia studiów i rozpoczęcia pracy, czyli do 23. roku życia włącznie,
- roczne koszty edukacji wynoszą 4500 zł i kapitalizowane będą przez okres 5 lat,
- parametr uczenia się 10%,
- pracownik akademicki poświęca na pracę badawczą 500 godzin rocznie, czyli ok. 2 godzin dziennie,
- prace badawcze prowadzone przed uzyskaniem tytułu doktora – 6 lat od momentu uzyskania tytułu magistra,
- prace badawcze prowadzone przed uzyskaniem tytułu doktora habilitowanego – 9 lat od momentu uzyskania tytułu doktora,
- prace badawcze prowadzone przed uzyskaniem tytułu profesora nadzwyczajnego – 3 lata od momentu uzyskania tytułu doktora habilitowanego,
- prace badawcze prowadzone przed uzyskaniem tytułu profesora tytularnego – 3 lata, po 5 latach przerwy od momentu uzyskania tytułu doktora habilitowanego,
- prace badawcze prowadzone przed uzyskaniem tytułu profesora zwyczajnego – 4 lata, po 8 latach przerwy od momentu uzyskania tytułu profesora tytularnego.

Kwoty miesięcznych kosztów utrzymania zostały określone w oparciu o dwie istotne pozycje: minimum egzystencji i minimum socjalne. *Minimum socjalne* – jest to najniższy koszt określonych dóbr i usług, uznanych za niezbędne do zaspokojenia

podstawowych potrzeb człowieka (żywność, mieszkanie, oświata, wychowanie, kultura, odzież i obuwie, leki, higiena, sport, wypoczynek, transport, rezerwa finansowa – od 4 – 8% wszystkich wydatków). Szacowana wysokość minimum socjalnego ma informować o kosztach zapewniających takie warunki życia, by rodzina czy gospodarstwo domowe mogły zachować siły życiowe, posiadać i wychowywać dzieci oraz utrzymywać więź ze społeczeństwem⁷.

Tabela 1. Wysokość minimum socjalnego w gospodarstwach pracowniczych w czerwcu 2009 r. (w zł)

Wyszczególnienie	Gospodarstwa pracownicze					
	1-osobowe	2-osobowe	3-osobowe	3-osobowe	4-osobowe	5-osobowe
	M+K/2	M+K	M+K+DM	M+K+DS	M+K+DM+DS	M+K+DM+2xDS
Minimum socjalne <i>per capita</i>	900,2	745,35	746,21	770,08	718,23	701,47
Minimum socjalne	900,2	1490,7	2238,63	2310,25	2872,9	3507,36
Z tego:						
– żywność	232,52	465,05	656025	708,19	899,39	1142,53
– mieszkanie	325,61	464,99	631,12	631,12	798,59	966,41
– edukacja	12,40	24,80	131,74	110,46	217,40	315,47
– kultura i rekreacja	92,18	107,87	132,21	139,77	164,10	196,00
– odzież i obuwie	37,40	74,80	110,80	110,59	146,60	182,39
– ochrona zdrowia	34,22	65,55	84,05	85,31	103,81	123,57
– higiena osobista	26,09	50,45	61,96	73,81	85,98	109,43
– transport i łączność	73,09	139,68	303,78	320,23	320,23	336,67
– pozostałe wydatki	66,68	97,52	126,71	130,77	136,80	134,90

Źródło: Obliczenia Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie na podstawie danych GUS.

Symbole użyte w tablicy oznaczają odpowiednio:

M – mężczyzna w wieku 25–60 lat,

K – kobieta w wieku 25–60 lat,

M+K/2 – wydatki na poziomie średniej arytmetycznej dla gospodarstwa mężczyzny i kobiety,

DM – dziecko młodsze w wieku 4–6 lat,

DS – dziecko starsze w wieku 13–15 lat.

Minimum egzystencji natomiast, zwane również niekiedy minimum biologicznym, stanowi dolne kryterium ubóstwa, istotnie różniące się od minimum socjalnego. Zakres i poziom zaspokajania potrzeb według standardu minimum egzystencji wyznacza granicę, poniżej której istnieje biologiczne zagrożenie życia oraz rozwoju psychofizycznego człowieka. W koszyku minimum egzystencji, według ekspertów IPiSS, znajdują się jedynie wydatki pozwalające na tzw. przeżycie, wydatki zaspokajające potrzeby mieszkaniowe oraz artykuły żywnościowe.

⁷ Strona internetowa Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, <http://www.ipiss.com.pl>.

Tabela 2. Wysokość minimum egzystencji w gospodarstwach pracowniczych w 2008 r. w zł

Wyszczególnienie	Gospodarstwa pracownicze					
	1-osobowe	2-osobowe	3-osobowe	3-osobowe	4-osobowe	5-osobowe
	M+K/2	M+K	M+K+DM	M+K+DS	M+K+DM+DS	M+K+DM+2xDS
Minimum egzystencji <i>per capita</i>	413,2	345,3	332,9	363,9	350,5	360,9
Minimum egzystencji	413,2	690,5	998,8	1091,8	1402,0	1804,7
Z tego:						
– żywność	169,6	339,1	488,3	541,7	690,9	893,5
– mieszkanie	194,3	262,3	368,8	368,8	477,7	585,5
– edukacja	0,0	0,0	2,8	38,8	41,6	80,3
– odzież i obuwie	11,4	22,7	38,7	40,4	56,3	74,0
– ochrona zdrowia	7,5	12,5	26,6	20,8	34,2	42,3
– higiena osobista	10,8	21,0	26,1	29,4	34,5	43,1
– pozostałe wydatki	19,7	32,9	47,6	52,0	66,8	85,9

Źródło: Obliczenia Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie na podstawie danych GUS.

Zakłada się, iż pracownicy naukowcy wywodzący się z rodzin będących na granicy ubóstwa są rzadkością. Ludzie w tak dramatycznej sytuacji materialnej raczej nie mogą pozwolić sobie na kształcenie się na poziomie wyższym, które zawsze pociąga za sobą pewne koszty oraz na późniejszą pracę naukową. Są oni zmuszeni jak najszybciej podjąć pracę, która pozwoli im się utrzymać. Wiadomo także, że pracownik zakwalifikowany jako nauczyciel akademicki posiada dodatkowe umiejętności takie jak np: znajomość języków obcych czy programów komputerowych, co wiąże się z ponoszonymi dodatkowymi kosztami. Dlatego dla wyznaczenia poziomu płac minimalnych, jako koszty utrzymania, przyjmuje się wartość minimum socjalnego pomniejszonego o elementy nie zaliczane do kosztów utrzymania, jak np. rezerwy finansowe. Uzyskana wartość oscyluje zatem pomiędzy minimum socjalnym a minimum egzystencji. Na potrzeby zaprezentowanego przykładu przyjęto kwotę w wysokości 650 zł.

Jeżeli chodzi z kolei o koszty kształcenia, w Polsce dokonuje się obecnie transformacja systemu profesjonalnego kształcenia. Poprzednie finansowanie z funduszy podatkowych jest zastępowane przez indywidualne czesne. W związku z tym przyjęto kwotę odpowiadającą niskiemu czesnemu na niepublicznej uczelni, jako nakłady na profesjonalną edukację.

Zgodnie z prawem o szkolnictwie wyższym godzinową stawkę wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatków określanych stawką miesięczną wynikających z osobistego zaszeregowania nauczyciela akademickiego ustala się poprzez podzielenie miesięcznej stawki przez liczbę 156. Zatem licząc, w przykładzie, godzinową stawkę w skali roku dzieli się roczne wynagrodzenie przez liczbę 1872.

W oparciu o przyjęte założenia obliczono kapitał intelektualny wybranych pracowników naukowo-dydaktycznych. Wyniki zaprezentowano w poniższej tabeli.

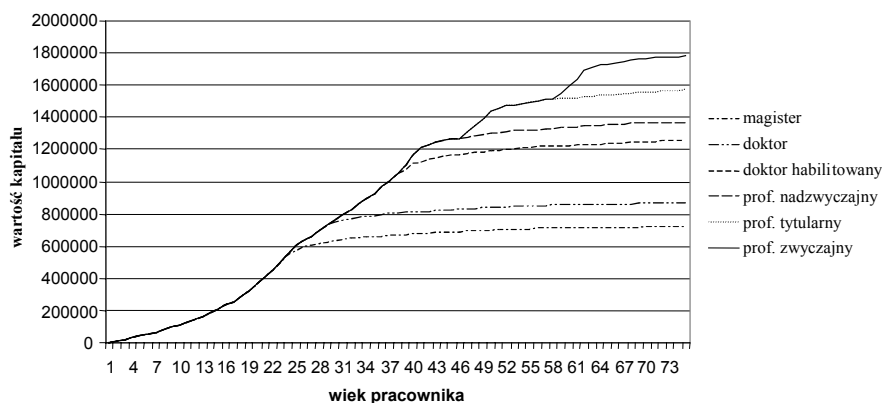
Tabela 3. Kształtowanie się kapitału pracowników naukowo-dydaktycznych z różnym stopniem naukowym

Stopień naukowy	K	E	Q	D (t)	N (dr)	D (U dr)	N (hab.)	D (U hab.)	N (prof. nadz)	D(U prof. nadz)	N (prof. tyt)	D(u prof. tyt)	N (prof. Zwycz)	D(U prof. Zwycz)	H(T)
magister bezpośrednio po obronie pracy, 23 lata	474968	26399,7													501368
magister po dwóch latach pracy dydaktycznej i naukowej, 25 lat	474968	26399,7	0,153794	77107,351	25490										603965
doktor tuż po obronie doktoratu, 29 lat	474968	26399,7	0,2560522	128376,29	102270										732014
doktor, rok po uzyskaniu tytułu, 30 lat	474968	26399,7	0,271	135870,65	102270	10227	16893								766628
doktor habilitowany tuż po uzyskaniu tytułu, 38 lat	474968	26399,7	0,3439	172420,35	102270	30201,55	244116								1050376
profesor nadzwyczajny tuż po uzyskaniu tytułu, 41 lata	474968	26399,7	0,3608166	180901,78	102270	33019,1	244116	46382,04	82243						1190300
profesor tytularny tuż po uzyskaniu tytułu, 50 lat	474968	26399,7	0,3974023	199244,65	102270	38341,3	244116	78815,788	82243	24287,34	135131				1405817
profesor zwyczajny tuż po uzyskaniu tytułu, 62 lata	474968	26399,7	0,4292027	215188,36	102270	42434,53	244116	94456,242	82243	30833,13	135131	43628,67	159342		1651011
profesor zwyczajny, 69 lat	474968	26399,7	0,4430247	222118,26	102270	44113,25	244116	99967,943	82243	32947,2	135131	49428,319	159342	43181,682	1716226
starszy wykładowca bez tytułu naukowego 45 lat	474968	26399,7	0,3791122	190074,59											691442

Źródło: Opracowanie własne.

Proces formułowania się kapitału pracowników naukowo-dydaktycznych, na każdym etapie rozwoju naukowego, zaprezentowano w formie wykresu.

Wykres. Kształtowanie się kapitału pracowników naukowych w zależności od posiadanego tytułu naukowego



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe modele mają liczne zastosowania, głównie do określania godziwych wynagrodzeń, ale także w innych przypadkach gdzie występuje wielkość kapitału ludzkiego. Ustanawianie wielkości wynagrodzeń zgodnych z wartością kapitału jest przedmiotem dalszych rozważań.

4. Modele płacowe adekwatne dla wynagradzania nauczycieli akademickich

Zgodnie z naturą energii koncentracja kapitału nie utrzymuje się na stałe w obiekcie w związku z czym występuje naturalna stratność. Te procesy naturalnej, losowej dyfuzji kapitału są wyjaśnione na gruncie nauk fizycznych (termodynamika). Właściwe dla nauk ekonomicznych ujęcie procesów dyfuzji kapitału przedstawił M. Dobija⁸. Zrozumienie procesów dyfuzji wartości będącej koncentracją kapitału wyjaśnia wiele kwestii związanych z rachunkiem ekonomicznym. Dla zachowania wartości kapitału stosuje się kapitalizowanie bądź dyskontowanie, czyli obliczanie wartości przyszłej lub teraźniejszej. Rachunek ekonomiczny dokonuje się zawsze z uwzględnieniem czasu, która to kategoria jest też określona przez teorię termodynamiki, jako termodynamiczna strzałka czasu określona przez prawo rozpraszania się energii. Dokonuje się ono jednokierunkowo; energia płynie od lokalizacji z wyższym potencjałem do lokalizacji z niższym potencjałem, o ile nie zostaną podjęte przeciwdziałania wymagające jednakże użycia zewnętrznej energii.

⁸ M. Dobija, *Theories of Chemistry and Physics Applied to Developing an Economic Theory of Intellectual Capital*, w: *Knowledge café for Intellectual Entrepreneurship THROUGH or AGAINST Institutions*, red. S. Kwiatkowski, P. Houdayer, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Ta wiedza, jak też model kapitału ludzkiego, pozwala na zrozumienie natury płacy godziwej. Jest to płaca, która zachowuje kapitał pracownika w niezmiennym stanie mimo upływu czasu. Oznacza to, że płaca godziwa równoważy naturalny rozływ kapitału pracownika. W związku z tym w ustanowieniu płacy godziwej ponownie znajduje zastosowanie wielkość premii za ryzyko. Te rozważania można opisać formalnie przy zastosowaniu koncepcji wewnętrznej stopy zwrotu do kapitału ludzkiego określonego wcześniej opisanymi modelami.

Równanie wewnętrznej stopy zwrotu zastosowane do kapitału ludzkiego pracownika z kapitałem $H(T)$ w okresie jednego roku przedstawia się następująco:

$$H(T) \cdot (1 + r) = W + H(T + 1),$$

gdzie W stanowi roczne wynagrodzenie brutto powiększone o ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników płatne przez pracodawcę, czyli koszty pracy. Czynniki $H(T+1)$ oznacza natomiast kapitał pracownika po upływie roku.

Na tej podstawie można obliczyć koszty pracy W :

$$W = H(T) + H(T) \cdot r - H(T + 1).$$

A po przekształceniach:

$$W = H(T) \cdot r - H(T) [Q(T+1) - Q(T)] = H(T) r - \Delta D(T).$$

Wielkość $[Q(T+1) - Q(T)]$ przedstawia w przypadku zatrudnionego przyrost kapitału z tytułu doświadczenia. Wyprowadzona formuła określa zatem koszty pracy W jako procent od kapitału minus zmniejszenie z tytułu rocznego przyrostu doświadczenia. Zauważmy, że ten drugi składnik maleje szybko wraz ze wzrostem liczby lat pracy T . Oznacza to, że składnik ten wywiera istotny wpływ na wynagrodzenia tylko w początkowym okresie zatrudnienia. Jest to znane w praktyce zjawisko przyznawania niższych wynagrodzeń pracownikom podczas stażu i w pierwszych latach pracy.

Zatem formuła określająca wysokość kosztów pracy może być sprowadzona do najprostszej postaci :

$$W = H(T) \cdot r.$$

Oznacza to, że koszty pracy stanowią procent od kapitału zatrudnionego. Jest to formalny wyraz teorii płacowej wyjaśniającej zróżnicowanie wynagrodzeń poziomem kapitału zatrudnionych. Z tej ogólnej formuły można bowiem wywieść model płacy stałej (zasadniczej). W tym celu oblicza się terazniejszą wartość (PV) strumienia wynagrodzeń.

$$PV = \frac{r \cdot H(T)}{\text{stopa dyskonta}}.$$

Zgodnie z ogólnym modelem kapitał początkowy ulega rozpraszaniu (dyfuzji, czynnik e^{-st}). Zatem stopa dyskonta jest określona przez zmienną losową s , która spełnia relację $p = E(s)$. W związku z tym:

$$PV = \frac{r \cdot H(T)}{s} = \frac{r \cdot H(T)}{p}.$$

Jeśli zatem $r = p$, to $PV = H(T)$ oznacza to, że kapitał ludzki nie ulega deprecjacji przy stopniu opłacenia pracy równym $r = p = 0,08$. Ten rozmiar płacy powinien być stały, czyli wyznacza teorię płacy zasadniczej.

Jeżeli stopień opłacania pracy $r > p$, to $PV = \frac{r \cdot H(T)}{p} > H(T)$ oznacza to, że pracownik nie tylko zachowuje swój kapitał, lecz uzyskuje nadwyżkę. Rozmiar tej nadwyżki jest związany z kapitałem kreatywności pracownika.

W przypadku gdy $r < p$ płaca zasadnicza jest zbyt niska i nie pozwala na utrzymanie kapitału pracownika, który ulega uszczerbkowi, co stwarza konsekwencje społeczne i demograficzne.

Na podstawie powyższej teorii można ilustrować i badać zgodność płac z wartością kapitału ludzkiego. W szczególności praktyka pozwala na konfrontację tej teorii z rzeczywistością, bowiem płaca minimalna jest zwykle określana w drodze ustawowej. Określone w drodze aktów prawnych wynagrodzenie minimalne dotyczy wszystkich zatrudnionych, zaś zgodnie z teorią wyznacza ono płacę godziwą dla pracownika bez profesjonalnej edukacji i stażu pracy.

W szkolnictwie wyższym koszty pracy są składnikiem dominującym w kosztach ogółem. W 2008 roku stanowiły one 73% kosztów rodzajowych w przypadku uczelni państwowych i 65% w przypadku uczelni niepaństwowych⁹. Zdecydowana większość pracowników szkół wyższych to nauczyciele akademicki pracujący bezpośrednio w sferze dydaktyczno – naukowej. Na koszty ich pracy wpływają ogólnie takie czynniki jak:

- średni poziom płac w szkolnictwie wyższym,
- rozporządzenia ministra edukacji narodowej określające wysokość wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach,
- wysokość narzutów na wynagrodzenia,
- wysokość pensum dydaktycznego.

Czynniki te ustalane są głównie poza uczelnią i mają one charakter sztywny, jak np. narzuty na płace, albo określają pewne wartości graniczne np. pensum, widełki płacowe. Istnieją więc pewne możliwości prowadzenia przez jednostkę własnej polityki wynagrodzeń. Stąd też różnice w wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach w ramach tej samej uczelni oraz między różnymi uczelniami. Istotne jest przy tym, aby wynagrodzenie uwzględniało kapitał intelektualny pracownika naukowego, czyli jego wykształcenie, wiedzę, doświadczenie, stopień i dorobek naukowy.

4a. Wyliczenie kosztów pracy pracowników naukowo-dydaktycznych z różnym stopniem naukowym

Analizując stosunek kosztów ubezpieczeń i innych świadczeń na rzecz pracowników do kosztów wynagrodzeń w publicznych szkołach wyższych w 2008 roku można zauważyć, iż na każdą złotówkę wynagrodzeń przypada 21,7% kosztów ubezpieczeń i innych świadczeń na rzecz pracowników. Można zatem łatwo obliczyć minimalne i maksymalne koszty pracy obejmujące wartości wynagrodzeń wynikające z rozporządzenia oraz obliczony wskaźnik narzutu pozostałych kosztów pracy.

⁹ *Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009.

Tabela 4. Miesięczne stawki wynagrodzeń oraz kosztów pracy nauczycieli akademickich zatrudnionych na stanowiskach naukowo-dydaktycznych, naukowych i dydaktycznych

Lp.	Grupa stanowisk	Stanowisko	Wynagrodzenie zasadnicze w złotych		Koszty pracy w złotych (wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników (21,7%))	
			od	do	od	do
1	profesorów	profesor zwyczajny	3830,00	10000,00	4661,11	12170,00
		profesor nadzwyczajny posiadający tytuł naukowy albo tytuł w zakresie sztuki, profesor wizytujący posiadający tytuł naukowy albo tytuł w zakresie sztuki	3570,00	8000,00	4344,69	9736,00
		profesor nadzwyczajny posiadający stopień naukowy doktora habilitowanego lub doktora albo stopień doktora habilitowanego lub doktora w zakresie sztuki, profesor wizytujący posiadający stopień naukowy doktora habilitowanego lub doktora albo stopień doktora habilitowanego lub doktora w zakresie sztuki	3270,00	7000,00	3979,59	8519,00
2	docentów, adiunktów i starszych wykładowców	docent, adiunkt posiadający stopień naukowy doktora habilitowanego albo stopień doktora habilitowanego w zakresie sztuki	3060,00	6000,00	3724,02	7302,00
		adiunkci posiadający stopień naukowy doktora albo stopień doktora w zakresie sztuki, starszy wykładowca posiadający stopień naukowy doktora albo stopień doktora w zakresie sztuki	2710,00	4920,00	3298,07	5987,64
3	asystentów, wykładowców, lektorów i instruktorów	starszy wykładowca nieposiadający stopnia naukowego albo stopnia w zakresie sztuki	2150,00	3840,00	2616,55	4673,28
		asystent	1740,00	3120,00	2117,58	3797,04
		wykładowca, lektor, instruktor	1690,00	3180,00	2056,73	3870,06

Źródło: Opracowanie własne.

Bazując na ustalonych wcześniej wielkościach kapitału intelektualnego wybranych pracowników akademickich policzono odpowiadające im koszty pracy. Wyniki zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 5. Koszty pracy wybranych pracowników naukowo-dydaktycznych

Stopień naukowy	Wartość kapitału	Roczne koszty pracy wynikające z kapitału pracownika	Miesięczne koszty pracy wynikające z kapitału pracownika	Miesięczne koszty pracy liczone jako: ustawowe wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników (21,7%)	
				od	do
Magister, 23 lata	501368	40109,42	3342,45	2117,58	3797,04
Doktor, 29 lat	732014	58561,12	4880,09	3298,07	5987,64
Doktor habilitowany, 38 lat	1050376	84030,05	7002,50	3724,02	7302,00
Profesor nadzwyczajny, 41 lat	1190300	95223,97	7935,33	3979,59	8519,00
Profesor tytułarny, 50 lat	1405817	112465,34	9372,11	4344,69	9736,00
Profesor zwyczajny, 62 lata	1651011	132080,85	11006,74	4661,11	12170,00
Starszy wykładowca bez tytułu naukowego, 45 lat	691442	55315,38	4609,62	2616,55	4673,28

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli, obok kosztów pracy wynikających z kapitału danego pracownika, zamieszczono miesięczne koszty pracy obliczone w oparciu o wynagrodzenia ustawowe oraz wskaźnik narzutu ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń na rzecz pracowników. Umożliwia to weryfikację uzyskanych wartości ze stanem rzeczywistym.

5. Podsumowanie

Wielkość płac zawsze była i będzie przedmiotem społecznego zainteresowania. Stanowi ona złożoną kategorię zarówno ekonomiczną jak i psychologiczną. Dla pracownika wynagrodzenie stanowi dochód będący podstawowym (często jedynym) źródłem zaspokajania jego bieżących i przyszłych potrzeb konsumpcyjno-bytowych. Dla pracodawcy natomiast wynagrodzenia to koszty, które chciałby w miarę możliwości ograniczać. Ta podwójna funkcja wynagrodzeń (przychodowa i kosztowa) doprowadza do znanego „konfliktu interesów” pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.

Czynnikiem, który w znacznym stopniu powinien wpływać na wielkość wynagrodzenia zasadniczego jest kapitał zgromadzony w osobie zatrudnionego. Kapitał jest wartością, która musi być zawsze wyceniana na dany moment czasu. Mierzy się go więc albo wartością teraźniejszą, albo przyszłą, w zależności od punktu wyjścia i problemu będącego przedmiotem rachunku. Oceny projektów inwestycyjnych doko-

nuje się poprzez dyskontowanie strumieni przyszłych wpływów. Natomiast wartość kapitału ludzkiego, który gromadzi się w człowieku praktycznie od dnia jego narodzin, musi być ustalana przy zastosowaniu rachunku kapitalizacji. Celem jest bowiem ustalenie bieżącej wartości ponoszonych przez lata nakładów. W ogólnym modelu skapitalizowane zostały nakłady poniesione na utrzymanie i edukację oraz przyrost doświadczenia zawodowego. Jednak nie zawsze formuła ta jest wystarczająca. W odniesieniu do pracowników naukowo – dydaktycznych zapis ten uzupełniono o skapitalizowane nakłady ponoszone przez pracowników akademickich na prace badawcze, których rezultaty prowadzą do uzyskiwania kolejnych stopni naukowych. Wycena tych nakładów przeprowadzona została w oparciu o koszt alternatywny, czyli w wysokości wynagrodzenia jakie pracownik uzyskałby poświęcając ten czas na prowadzenie zajęć. Przyrost doświadczenia liczony jest w tym przypadku odrębnie dla każdego stopnia naukowego. Zmodyfikowany w ten sposób model wydaje się bardziej pasować do specyfiki omawianego zawodu.

Literatura

1. Cieślak, I., M. Koczuba-Sobieraj, *Koszty pracy jako krytyczna zmienna w zarządzaniu jednostką*, w: *Rachunkowość i Controlling*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2002.
2. Dobija, D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.
3. Dobija, M., *Stala ekonomiczna jako miernik naturalnego potencjału wzrostu*, „MBA”, nr 6 (101), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
4. Dobija, M., *Theories of Chemistry and Physics Applied to Developing an Economic Theory of Intellectual Capital*, w: *Knowledge café for Intellectual Entrepreneurship THROUGH or AGAINST Institutions*, red. S. Kwiatkowski, P. Houdayer, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
5. Dobija, M., *Zgodność płacy z wartością pracy jako zasada równowagi ekonomicznej*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Polityka społeczno-ekonomiczna*, red. M. G. Woźniak, Rzeszów 2004.
6. Dobija, D., M. Dobija, *O naturze kapitału*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Tom 17 (73), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, 2003.
7. Kurek, B., *Premia za ryzyko na rynku kapitałowym – kontrowersje metrologiczne*, „MBA”, nr 6 (101), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
8. Strona internetowa Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, <http://www.ipiss.com.pl>.
9. *Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009.

Robert Kowalak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Koszty logistyki w budżecie przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** Artykuł jest poświęcony budżetowaniu kosztów logistyki. Przedstawiono w nim zalety budżetowania kosztów logistyki, jego wady oraz metody. Dodatkowo, zaprezentowano miejsce kosztów logistyki w budżecie głównym przedsiębiorstwa.*

1. Wstęp

Budżetowanie jest uznawane za jedno z popularniejszych i skuteczniejszych narzędzi wspierających zarządzaniem przedsiębiorstwem. Wynika to z wielofunkcyjności, jaką niosą ze sobą roczne budżety. Są one implementacją planów o charakterze długookresowym i dają gwarancję właścicielom, że osoby odpowiedzialne za ich sporządzanie będą świadomie planować na swoich odcinkach działania. Zostaną w ten sposób wyeliminowane (lub ograniczona ich ilość) nieprzemysłane działania, które mogą zaszkodzić w osiągnięciu celów¹. W pracy² budżetowanie definiuje się jako proces, który obejmuje określone fazy i etapy wykonywane w ustalonej kolejności, przy czym liczba wyodrębnionych faz i etapów jest sprawą koncepcji. W pracy A. Karmańskiej³ budżetowanie jest „narzędziem nadającym skuteczność wdrażanym strategiom i wspomaga planowanie strategiczne w diagnozowaniu realności realizacji zadań strategicznych”.

Budżetując koszty przedsiębiorstwa działającego na globalnym rynku istotne jest uwzględnienie kosztów logistyki. Koszty te zwiększają swoją wartość, co jest efektem pozyskiwania surowców z coraz odleglejszych krajów oraz sprzedażą produktów do różnych zakątków globu ziemskiego.

¹ Koszty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem handlowym, red. R. Kowalak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 90-91.

² Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002, s. 12.

³ A. Karmańska, Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, Difin, Warszawa 2006, s. 387.

2. Zalety budżetowania kosztów logistyki

Budżetowanie posiada liczne zalety, wśród których wymienia się⁴:

- wsparcie planowania rocznej działalności,
- koordynacja oraz harmonizacja działań różnych części organizacji,
- komunikowanie zamierzeń poszczególnym kierownikom ośrodków odpowiedzialności,
- motywowanie pracowników do większych wysiłków, aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa,
- sterowanie działalnością,
- ocena pracy menadżerów.

Zalety te zostaną omówione w artykule skupiając się na kosztach logistyki.

Wsparcie planowania rocznej działalności polega na obliczeniu, jakie mogą być poniesione w najbliższym okresie (najczęściej roku) koszty logistyki i jaki będzie ich wpływ na podejmowane przez zarząd decyzje. Brak planowania kosztów logistyki może spowodować, że menadżerowie podejmą decyzję np. zakupu nowoczesnych wózków widłowych pod wpływem impulsu (np. mamy obecnie pieniądze to dokonajmy zakupu), a w przyszłości okaże się, że są one zbędne lub nie realizują w pełni zamierzonych działań (niski poziom wykorzystania, zmiany założeń związanych z transportem wewnętrznym). Błędy w zakresie planowania mogą działać demotywująco na pracowników, którzy nieracjonalne ponoszenie kosztów logistyki mogą traktować jako marnotrawstwo.

Koordynacja i harmonizacja poszczególnych części organizacji poprzez budżet wynika z tego, że jest on traktowany jako przewodnik dla poszczególnych menadżerów i kierowników ośrodków odpowiedzialności. Budżet główny integruje poszczególne budżety cząstkowe nie pozwalając na to, żeby którykolwiek koszt logistyki nie został ujęty lub został ujęty podwójnie. W ramach tej zalety warto wymienić istotną rolę budżetowania w planowaniu kosztów logistyki łańcucha dostaw i koordynacji między jego poszczególnymi ogniwami. Szczególnie istotne jest powiązanie kosztów logistyki działu dystrybucji, transportu wewnętrznego oraz działu zaopatrzenia. Nieracjonalne może być zamówienie większej partii surowca (licząc na opusty), jeśli dział produkcji nie jest go w stanie zużyć, co powoduje wzrost kosztów magazynowania oraz nieefektywne wykorzystanie środków transportu wewnętrznego. Odwrotnie, zamawianie zbyt małych partii surowca może spowodować, że mimo, iż koszty magazynowania zmaleją, to koszty transportu oraz koszty związane z przestojami z powodu braku surowca wzrosną.

Komunikowanie zamierzeń kierownikom ośrodków odpowiedzialności to właściwe wykorzystanie zasobu, jakim jest informacja. Każda z osób odpowiedzialna za swoje stanowisko powinna być zorientowana, co będzie wykonywała w najbliższej przyszłości. Spowoduje to, że będzie mogła zorganizować swoją pracę i podległych jej pracowników. Budżety dla poszczególnych kierowników ośrodków odpowiedzialności powinny odzwierciedlać cele, jakie zamierza organizacja osiągnąć w najbliższym okresie. Sporządzając je mogą oni czuć się odpowiedzialni nie tylko za ich osiągnięcie, ale i ich przygotowanie. Dział logistyki przygotowując budżet kosztów logistyki musi uwzględniać cele wyznaczone przez zarząd zdając sobie sprawę z tego, że koordynują najczęściej pracę wielu innych działów przyczyniając się do harmonizacji pracy.

⁴ C. Drury, *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 370.

Ważną zaletą budżetowania kosztów logistyki jest **motywowanie pracowników działu logistyki do przykładania starań dla osiągnięcia celów wytyczonych przez całą organizację**. Kadra, która widzi, że bierze czynny udział w kierowaniu przedsiębiorstwem poprzez tworzenie i realizację budżetów może odczuwać satysfakcję szczególnie w przypadku, gdy efekty są zgodne z założeniami. Jeśli dodatkowo motywacja zostanie wzmocniona odpowiednimi premiami lub nagrodami można domniemywać, że budżety sporządzane w kolejnych latach będą bardziej precyzyjne, kierownicy nie będą starali się zawyżać kosztów logistyki w budżetach, aby zminimalizować ryzyko ich przekroczenia.

Budżetowanie kosztów logistyki pomaga w ich **sterowaniu**. Dokonywanie porównania planowanych kosztów logistyki z ich wartością rzeczywistą pozwala menadżerom dostrzec, które z nich wykazują duże, a które małe odchylenia. Analiza odchyleń pozwala ocenić, czy przyczyny ich wystąpienia są uzależnione od czynników zewnętrznych, czy od braku umiejętności planowania kosztów logistyki w dziale logistyki.

Ostatnią zaletą, jaką wymienia C. Drury, jest możliwość **oceny pracy poszczególnych kierowników**, w tym kierownika działu logistyki. Prawidłowe wykonanie zaplanowanych zadań w budżecie może spowodować, że kierownik działu logistyki i jego podwładni otrzymają gratyfikacje w postaci premii i nagród. Jednocześnie, w przypadku niewykonania budżetu, kierownictwo może ukarać pracowników jeśli okaże się, że jest to skutkiem ich niegospodarności lub niedbałości. Karana może być nadmierna rozrzutność, którą również wykażą budżety kosztów logistyki.

Budżetowanie kosztów logistyki może pełnić następujące funkcje⁵:

- **informacyjną**, która polega na dostarczaniu informacji o kosztach procesów logistycznych, które są niezbędne do podejmowania trafnych decyzji oraz działań optymalizacyjnych,
- **koordynacyjną**, obejmującą kontrolę stanu zapasów surowców i materiałów z uwzględnieniem potrzeb technologicznych, a także spadek popytu na wyroby, towary, usługi, koszty transportu zewnętrznego,
- **kontrolną**, związaną z porównaniem kosztów planowanych z kosztami rzeczywistymi,
- **motywacyjną**, która polega na zwiększaniu zaangażowania pracowników w osiąganie wyznaczonych celów i realizację zadań poszczególnych działów systemu logistycznego.

3. Wady budżetowania kosztów logistyki

Część teoretyków i praktyków poddaje budżetowanie, w tym budżetowanie kosztów logistyki, krytyce. Związane jest to zarówno z samym systemem budżetowania, jak i uwarunkowaniami behawioralnymi i kulturowymi budżetowania⁶. Według K. Czubakowskiej, czynniki ograniczające budżetowanie są następujące:

⁵ *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 122.

⁶ *Koszty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem usługowym*, red. R. Kowalak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 101.

- wady tkwiące wewnątrz systemu budżetowania, wynikające z błędnych założeń,
 - niewłaściwy przebieg wdrażania procesu budżetowania⁷.
- B. Nita do czynników ograniczających budżetowanie (w tym kosztów logistyki), tkwiących w błędnych założeniach, zalicza⁸:
- małą elastyczność wykorzystywanych procedur,
 - dostarczanie danych z opóźnieniem i dodatkowo obciążonych błędem,
 - trudności w odpowiedniej klasyfikacji kosztów,
 - brak właściwych procedur budowy budżetów,
 - trudności w przeprowadzaniu kontroli niektórych grup kosztów,
 - pomijanie przez system wielu istotnych aspektów działania przedsiębiorstwa,
 - nadmierną ilość kreowanych informacji,
 - wysokie koszty wdrożenia i obsługi systemu wobec niejednoznacznych efektów.
- Wobec powyższych, pojawiają się więc opinie, że budżetowanie może wręcz szkodzić przedsiębiorstwu ograniczając jego rozwój. Jest to skutek nieumiejętnego powiązania budżetów z planowaniem strategicznym, tak istotnym na konkurencyjnym rynku.

4. Metody budżetowania kosztów logistyki

Budżetowanie kosztów logistyki można przeprowadzić metodą przyrostową lub od zera. Obie metody mają zarówno zalety, jak i wady.

Metoda przyrostowa wykorzystuje informacje z budżetów (zarówno wartości planowane, jak i wykonane) z poprzedniego okresu. Tworzą one bazę wyjściową do budowy budżetów na następne okresy. Dokonuje się w nich korekty wynikające z uwzględnienia czynników, które mogą wpłynąć na zmianę wysokości kosztów logistyki. Zaletą tej metody jest mniejsza pracochłonność wykonania budżetów kosztów logistyki, niż w metodzie od zera. Również koszty budżetowania są niższe i można proces budżetowania rozpocząć później, niż w konkurencyjnej metodzie. Wadą jest możliwość powielenia błędów, które mogły się pojawić w budżetach w poprzednich okresach. Jednocześnie w pracownikach może wystąpić zjawisko braku kreatywności i inwencji, gdyż uznają, że nie ma potrzeby się wysilać i można powielić wartości kosztów z poprzedniego okresu. Może również wystąpić skłonność do zawyżania kosztów logistyki.

Metoda budżetowania od zera polega na budżetowaniu kosztów logistyki od podstaw. Nie wykorzystuje się w niej informacji z budżetów z poprzedniego okresu zakładając, że tworzy się budżety od początku tak, jakby przedsiębiorstwo rozpoczynało działalność. Powoduje to, że metoda jest bardziej pracochłonna od budżetowania przyrostowego ze względu na konieczność zaangażowania znacznej liczby pracowników. Wada ta często powoduje, że menadżerowie rezygnują z niej, gdyż generuje zbyt duże koszty, a proces budżetowania musi być rozpoczęty wcześniej, niż w przypadku budżetowania przyrostowego. Może to spowodować i tak niedokładności w ustalaniu wartości budżetów. Jednakże wskazuje się następujące zalety⁹:

⁷ K. Czubałowska, *Budżetowanie w controllingu*, ODDK, Gdańsk 2004, s. 198.

⁸ *Koszty w zarządzaniu małym, op. cit.*, s. 102.

⁹ *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa, op. cit.*, s. 55.

- odrzucenie w procesie budżetowania kosztów logistyki danych historycznych,
- identyfikacja i eliminacja działań logistycznych nieefektywnych,
- lepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa,
- eliminowanie niegospodarności i nadużyć,
- możliwość poprawy organizacji pracy,
- możliwość zastosowania w dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach.

Budżetowanie kosztów logistyki można przeprowadzić metodą oddolną (*bottom-up*) lub metodą odgórną (*top-down*). Wybór metody zależy od sposobu zaangażowania pracowników niższego szczebla, biorących udział w procesach logistycznych.

Budżetowanie metodą oddolną polega na zaangażowaniu znacznej części (lub nawet wszystkich) pracowników, którzy uczestniczą w procesach logistycznych. W budżetowaniu zaangażowani są wszyscy kierownicy ośrodków odpowiedzialności, którzy tworzą budżety cząstkowe. Zaletami tego sposobu budżetowania kosztów logistycznych są¹⁰:

- sprzyjanie funkcji motywacyjnej budżetowania,
- duża realność budżetów kosztów logistyki oraz łatwiejsze akceptowanie przez pracowników ustaleń w nich zawartych,
- skuteczniejsza koordynacja działań jednostek niższego szczebla z celami całego przedsiębiorstwa,
- lepsze dopasowanie budżetu kosztów logistyki do specyficznych uwarunkowań działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Za wady budżetowania oddolnego uznaje się¹¹:

- pochłaniają znacznie więcej czasu,
- mogą powodować, że wyniki uczestnictwa w budżetowaniu kosztów logistyki kierowników niższych szczebli będą negocjowane przez zarząd organizacji,
- występuje zagrożenie, że w opracowaniu budżetów kosztów logistyki wezmą udział pracownicy o niskich kwalifikacjach,
- mogą cechować się tzw. „luzem”,
- mogą doprowadzić do nadmiernej dowolności w postępowaniu podwładnych odpowiedzialnych za procesy logistyczne,
- wymaga, aby rozpoczęcie budżetowania nastąpiło wcześniej, kiedy jest więcej niepewności co do przyszłego okresu.

Budżetowanie odgórne charakteryzuje się tym, że zadania związane z budżetowaniem kosztów logistyki wyznacza kierownictwo wyższego szczebla. Niższy szczebel kierowniczy przygotowuje budżety zgodnie z wytycznymi dostarczonymi przez kadrę menadżerską. Dzięki takiemu podejściu, budżety są w większym stopniu zintegrowane z celami przedsiębiorstwa. Do innych zalet budżetowania odgórnego można zaliczyć¹²:

- skrócenie okresu budżetowania kosztów logistyki,
- dyscyplinowanie kierowników odpowiedzialnych za koszty logistyki oraz ich pracowników,
- konieczność poznania przez naczelne kierownictwo procesów i operacji logistycznych zachodzących w przedsiębiorstwie,

¹⁰ *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 45.

¹¹ A. Jaruga, W. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent, Łódź 1999, s. 600.

¹² *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 56.

- wykluczenie z budżetowania pracowników o niedostatecznych kwalifikacjach.
- Wadami budżetowania odgórnego, o których się wspomina są¹³:
- tamowanie przepływu informacji (w tym dotyczących procesów logistycznych) w przedsiębiorstwie,
 - zmniejszenie motywacyjnej funkcji budżetowania,
 - ograniczenie inicjatywy pracowników niższych szczebli zarządzania zajmujących się logistyką, którzy biorą udział w procesie budżetowania,
 - niebezpieczeństwo braku akceptacji celów ustalonych przez kierownictwo wyższego szczebla przedsiębiorstwa przez pracowników niższych szczebli zajmujących budżetowaniem kosztów logistyki.

Dodatkowo budżetowanie kosztów dzieli się na sztywne i elastyczne. W budżetowaniu sztywnym koszty logistyki, podobnie jak i inne koszty, są planowane dla jednego poziomu aktywności przedsiębiorstwa. Jest to na przykład konkretna wielkość sprzedaży, dla której planuje się przychody ze sprzedaży, oraz w oparciu o planowane wielkości zapasów, planowaną wielkość produkcji i wszystkie koszty. W budżetowaniu elastycznym są opracowywane scenariusze uwzględniające różny poziom aktywności przedsiębiorstwa. Są to zazwyczaj różne poziomy wykorzystania zdolności produkcji przedsiębiorstwa. Z jednej strony ogranicza się je „wąskimi gardłami” w produkcji, logistyce, z drugiej ograniczonymi możliwościami popytu. Budżetowanie elastyczne jest bardziej pracochłonne od budżetowania sztywnego i wymaga wyodrębnienia kosztów zmiennych i kosztów stałych.

5. Koszty logistyki w budżecie głównym

Budżet główny (*master budget*) stanowi niezbędne narzędzie budżetowania kosztów, w tym kosztów logistyki. Według K. Kopia jest on „zespołem wzajemnie zależnych budżetów szczegółowych połączonych siecią powiązań”¹⁴. W pracy Gabrusewicza i in.¹⁵ budżet jest określany jako kwantytatywne wyrażenie planu działania, mające na celu zastosowanie i koordynację planu. W ujęciu rocznym, jako budżet główny, który najczęściej występuje w przedsiębiorstwie, jest podsumowaniem przewidywań, jakie są ujęte we wszystkich szczegółowych budżetach (tzw. budżetach częściowych). Budżety kosztów logistyki są budżetami częściowymi, które mogą występować jako elementy budżetów wybranych ośrodków odpowiedzialności (wydziału transportu, magazynów) lub jako budżety procesów logistycznych. Budżety te powinny łączyć się w budżet łańcucha dostaw, pokazującego całościowo planowane koszty związane z logistyką przedsiębiorstwa. Uproszczoną strukturę budżetu głównego i umiejscowione w nim koszty logistyki przedstawia rysunek 1.

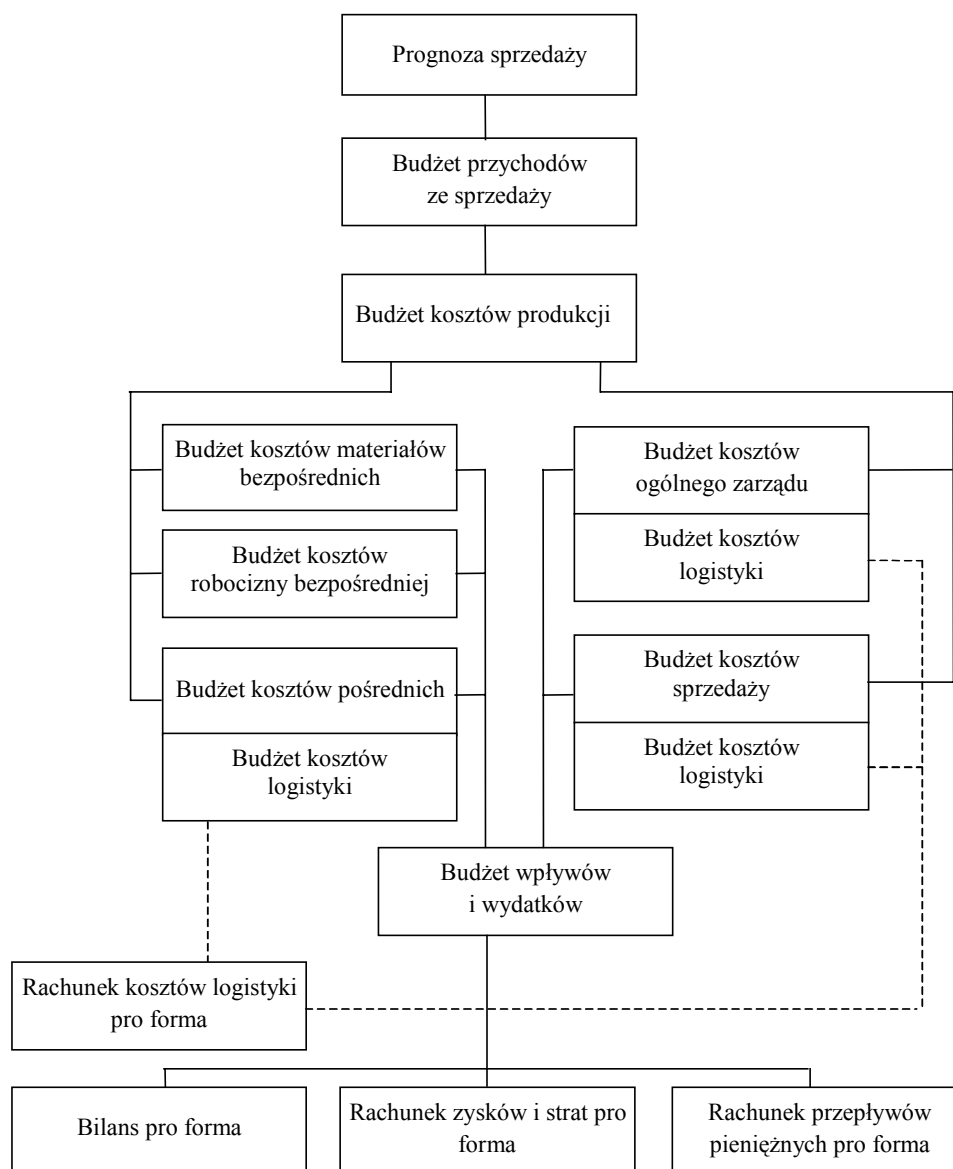
Koszty logistyki występują na każdym poziomie budżetu głównego: zarówno w kosztach produkcji, jak i kosztach nieprodukcyjnych. W ramach budżetu kosztów produkcji,

¹³ *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 44.

¹⁴ *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 28.

¹⁵ W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetsche, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998, s. 205.

koszty logistyki występują w budżecie kosztów pośrednich. Bardzo przydatne w procesie budżetowania kosztów logistyki jest wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności za koszty logistyki. Mogą one być wyodrębnione jako wydziały pomocnicze, takie jak np. wydział transportu wewnętrznego, wózkownia, akumulatorownia lub wydział suwnic.



Rysunek 1. Struktura budżetu głównego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002.

W ramach budżetu kosztów nieprodukcyjnych koszty logistyki występują w budżecie kosztów ogólnego zarządu i budżecie kosztów sprzedaży.

W ramach sprawozdań pro forma dla potrzeb rachunku kosztów logistyki przydatne jest wyodrębnienie rachunku kosztów logistyki pro forma, który jest raportem zawierającym pełny budżet kosztów logistyki. Układ poszczególnych pozycji rachunku kosztów logistyki pro forma jest uzależniony od potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa.

6. Zakończenie

Koszty logistyki odgrywając coraz większą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem powinny podlegać, podobnie jako inne koszty, planowaniu, kontrolowaniu i monitorowaniu. Należą one do ważnych kosztów ze względu na to, że przyczyniają się w znacznym stopniu do wzrostu efektywności m.in.: poprzez skrócenie czasu dostaw surowców, krótszy czas przebywania surowców i wyrobów gotowych w magazynach oraz skrócenie czasu dostarczenia produktów odbiorcom. Zdaniem autora powinny być dla kosztów logistyki sporządzane osobne raporty pro forma pokazujące, jakie mogą być przewidywane koszty logistyki w najbliższym okresie obrachunkowym. Dzięki temu można poszukiwać oszczędności oddając nieefektywne procesy logistyczne w outsourcing. Może to dotyczyć zarówno transportu zewnętrznego, transportu wewnętrznego oraz magazynowania.

Literatura

1. *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002.
2. *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
3. *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
4. Czubakowska, K., *Budżetowanie w controllingu*, ODDK, Gdańsk 2004.
5. Drury, C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
6. Gabrusewicz, W., A. Kamela-Sowińska, H. Poetsche, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998.
7. Jaruga, A., W. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent, Łódź 1999.
8. Karmańska, A., *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difin, Warszawa 2006.
9. *Koszty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem handlowym*, red. R. Kowalak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
10. *Koszty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem usługowym*, red. R. Kowalak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Wiktor Krawczyk

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Metoda racjonalizacji celu strategicznego w warunkach budżetowania parametrycznego

***Streszczenie.** Przedsiębiorstwa – obok budżetowania kosztów własnych, czy rozmiarów nakładów finansowych – mogą również stosować inne rodzaje budżetów. Należą do nich budżety parametryczne wyrażane w jednostkach naturalnych, np. mb, kg, sekunda, roboczodniówka wykonawcy lub pracy maszyny. Są one najczęściej stosowane w odniesieniu do wyrobów gotowych lub ich części składowych. Budżetowanie działalności przy zastosowaniu budżetów parametrycznych zdecydowanie lepiej odzwierciedla rzeczywisty stan zagadnienia, gdyż pozwala w łatwiejszy sposób określić realny poziom zapotrzebowania na czynniki produkcji dla realizacji wytyczonego celu.*

W artykule zaprezentowano metodę racjonalizacji celu strategicznego przedsiębiorstwa w warunkach stosowania przez nie budżetowania własnej działalności.

1. Wstęp

Obecnie stosowane budżetowanie w przedsiębiorstwach wykazuje wiele istotnych wad, wynikających z posługiwania się wyłącznie nośnikami wartościowymi. Z istoty swej odchylenia dodatnie i ujemne wzajemnie się kompensują. Uzyskiwany tą drogą obraz prezentuje nieistniejącą w praktyce rzeczywistość, która jest bazą dla podejmowania przyszłościowych decyzji. Tak podejmowane decyzje mają niewiele wspólnego z realnym stanem danego przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie do praktyki przedsiębiorstw budżetowania parametrycznego zmieniłoby radykalnie sytuację, gdyż:

- 1) parametryczne mierniki oceny procesu produkcyjnego obrazują rzeczywisty stan, w którym realizowany jest proces produkcji,
- 2) ocena przebiegu procesu produkcyjnego oparta na parametrach technicznych lub technologicznych jest oceną obiektywną, a więc lepiej odzwierciedla rzeczywisty stan realizacji.

Każde przedsiębiorstwo, którego zamiarem jest długookresowe istnienie musi prowadzić nieustające badania i analizy rynku, na którym funkcjonuje. Działania te winny obejmować dwa zasadnicze obszary:

- 1) standardową analizę rynku i wynikające z niej uwarunkowania na przyszłość odnośnie do wymogów stawianych wyrobom gotowym danego przedsiębiorstwa,
- 2) racjonalizację strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach narzuconych przez rynek.

Podstawowym kryterium racjonalizacji winna być minimalizacja zużywanych w produkcji zasobów oraz prędkości realizowanych procedur.

2. Istota metody optymalizacji celu strategicznego

Dla potrzeb zaprezentowania i oceny metody sterowania zestawiono ogólne podstawowe założenia, na których została ona oparta:

- parametryczne mierniki oceny przebiegu procesu produkcyjnego obrazują rzeczywisty stan, w jakim realizowany jest dany proces produkcyjny,
- ocena przebiegu procesu produkcyjnego oparta na parametrach technicznych jest bardziej obiektywna i tym samym lepiej odzwierciedlająca rzeczywisty stan, niż ma to miejsce w odniesieniu do parametrów wartościowych, gdyż nie da się sumować zużycia materiałów wyrażonych w kg z materiałami rozliczanymi w m²,
- parametryczna kontrola przebiegu procesu produkcyjnego może z dużym prawdopodobieństwem ujawnić nawet niewielkie znaczeniowo odchylenia od wielkości zadawanych (planowanych),
- na podstawie wymienionych punktów należy zbudować system monitoringu realizacji procesów i szybkiego wprowadzenia stosownych korekt, bez potrzeby zmian wielkości zadawanych w planach realizacji, obejmujących ściśle kierowania lub zarządzania,
- strategia przedsiębiorstwa powinna być bardzo mocno osadzona w realiach funkcjonowania każdego dowolnego wycinka działalności przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem ewentualnej konieczności jego modernizacji,
- istnieje możliwość doboru różnego rodzaju rozwiązań technicznych, technologicznych czy organizacyjnych, przy realizacji których wydatki finansowe są takie same lub zbliżone; oznacza to, że przez prawidłowy dobór czynników techniczno-technologicznych i organizacyjnych można kształtować rozmiary ponoszonych nakładów finansowych.

Za motto dla scharakteryzowanych działań należy przyjąć zasadę, że w pierwszej kolejności wykorzystuje się działania organizacyjne – jako motor napędowy działań usprawniających. Dopiero po ich pełnym zagospodarowaniu wprowadza się usprawnienia z obszaru technicznego czy technologicznego. Powyższe stwierdzenie wynika z charakteru usprawnień organizacyjnych, charakteryzujących się:

- łatwiejszym praktycznym wdrożeniem,
- znacznie mniejszymi nakładami finansowymi.

Jeżeli działaniami organizacyjnymi nie można osiągnąć zamierzonego poziomu poprawy, to należy wykorzystywać pozostałe możliwości racjonalizacji realizowanych procesów.

Przyszłościowy, usprawniony model przedsiębiorstwa będzie funkcjonował przy następujących uwarunkowaniach:

1. Strategiczny cel główny wyrażany jest przez wykorzystanie zasady minimum–maksimum. Oznacza to, że przedsiębiorstwo będzie dążyło do zużywania minimalnej ilości zasobów (w tym również pracochłonności realizowanych procedur), osiągając jednocześnie maksymalny przyrost wartości dodanej.
2. Cel strategiczny realizowany będzie w warunkach dostosowanych do poziomu rozwoju: technicznego, technologicznego oraz organizacyjnego, jako rezultat realizacji założeń strategicznych oraz bieżących rozbieżności występujących między potrzebami zgłaszanymi przez rynek, a możliwościami wykonawczymi przedsiębiorstwa.
3. W procesie realizacji strategii większe znaczenie przypisuje się wytycznym dotyczącym celu strategicznego, niż zawirowaniom w procesie realizacji celów bieżących.
4. Wyodrębnione zostaną ośrodki odpowiedzialności, których zadaniem będzie bieżąca kontrola i koordynacja realizacji przypisanego budżetu w zakresie:
 - nabywania i zużywania niezbędnych zasobów,
 - przestrzegania prawidłowości realizacji obowiązujących procedur, dotyczących obszarów działalności objętych obowiązującym budżetem, a przypisanym do określonych jednostek organizacyjnych.
5. Budowa modelu docelowego przedsiębiorstwa może być realizowana w kilku kolejnych etapach, zależnych od:
 - stopnia współdziałania poszczególnych elementów strukturalnych firmy,
 - rzeczywistego tempa rozwoju firmy wraz z możliwościami finansowymi firmy,
 - wzrostu poziomu wewnętrznej koordynacji firmy na bazie funkcjonowania budżetów cząstkowych.
6. Prawidłowa działalność firmy zostanie zapewniona w wyniku stosowania głównie budżetów parametrycznych i rzadziej finansowych w zależności od obszaru i funkcji, jakie będzie pełnił dany budżet.
7. Opracowany zostanie wewnętrzny rachunek kosztów, w powiązaniu z wyodrębnionymi obszarami działania lub procedurami, umożliwiającą pozyskanie takiego zestawu informacji, jaki będzie potrzebny dla celów sterowania przedsiębiorstwem.

Podstawą prawidłowego funkcjonowania firmy będzie wytyczanie i realizacja celu strategicznego, który stwarza możliwość – między innymi – wykonania zaprezentowanych założeń. Realizacja celu strategicznego winna być podbudowana programem niezbędnych działań wytyczających drogi i sposoby przechodzenia firmy ze strefy planowania do praktycznego ich osiągnięcia.

Kluczową kwestią w tym obszarze jest dobór strategii firmy w odniesieniu do ustalenia rozmiarów zaopatrzenia zewnętrznego, a więc:

- czy firma zamierza zwiększać rozmiary zaopatrzenia?
- czy firma będzie realizować program samodzielnego wytwarzania części składowych wytwarzanych wyrobów gotowych?

Przyjęcie pierwszej z wymienionych strategii daje przedsiębiorstwu następujące korzyści:

1. W firmie wytwarzane są tylko zasadnicze podzespoły, o najwyższym poziomie jakości. Pozostałe elementy składowe zakupywane są w firmach również o najwyższym poziomie jakości na rynku. Duża masowa produkcja pozwala tym fir-

mom na sprzedaż po relatywnie niskiej cenie. Okoliczności te sprawiają, że można pozyskać wysokiej klasy produkt końcowy za stosunkowo niską cenę. Powoduje to także stosunkowo niską cenę rynkową sprzedaży wyrobu gotowego. Wymienione czynniki sprawiają, że firma systematycznie zwiększa rozmiary własnej sprzedaży.

2. Zaopatrzenie zewnętrzne sprawia, że firma dbająca o swoją przyszłość musi sama wyznaczyć trendy i budować programy podwyższenia jakości produkowanych przez siebie wyrobów.

Przeciwnieństwem omówionej strategii może być ograniczenie zaopatrzenia zewnętrznego i samodzielne doskonalenie własnych wyrobów. Strategia ta powoduje, że analizowana firma:

1. Musi wyłożyć zwiększone środki finansowe na doskonalenie własnych produktów w całym ciągu ich powstawania, a więc: projektowania, badań technicznych i produkcji masowej.
2. Wprowadza na rynek produkty o niższej jakości, a zatem zmuszona jest do ich sprzedaży po niższej cenie. Obniża to rozmiary pozyskiwanej nadwyżki finansowej i systematycznie pogarsza sytuację ekonomiczną firmy.

Zaprezentowany problem może zostać rozstrzygnięty jedynie przez wnikliwie przeprowadzoną analizę ekonomiczną.

Problemem o podobnym charakterze jest zagadnienie doboru drogi wykreowania celu strategicznego firmy. Istnieją tutaj dwa istotnie różniące się rozwiązania:

- 1) cel strategiczny firmy jest budowany na uprzednio dokonanych usprawnieniach w wyraźnie zarysowanej przyszłości,
- 2) cel strategiczny rozumiany jest jako procedura ekstrapolacji wartości dodanej, możliwej do osiągnięcia w ciągle zmieniającej się rzeczywistości.

Rozwiązanie pierwsze będzie realizowane w warunkach dwóch ograniczeń:

- niechęci załogi do ciągłych skokowych zmian rozmiarów zadań, jakie są stawiane przed firmą, czyli pogoń za czymś nieokreślonym,
- dokonywane w przeszłości udoskonalenia mogą się okazać niewystarczającym zakresem racjonalizacji, aby w zachodzącej rzeczywistości być liderem rynkowym.

Rozwiązanie drugie oznacza, że przyrost wskaźnika EVA lub MVA należy traktować jako stale obowiązujący cel strategiczny, który jest wyznacznikiem przemian, jakie ciągle zachodzą w firmie. Wykreowany cel strategiczny firmy winien jednocześnie spełniać trzy wymogi, tzn. umożliwiać:

- 1) maksymalizację przyrostu wartości dodanej,
- 2) minimalizację przyrostu obowiązujących w firmie procedur,
- 3) realizację przyszłych trendów rozwojowych, przewidywanych dla branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Oznacza to, że realizacja wymienionych wymogów musi odbywać się nieustannie, a więc musi to być ciągły proces, a nie skokowa realizacja wytyczanych wybiórczo celów. Ten ciągły proces usprawniania działalności przedsiębiorstwa powinien obejmować swoim zasięgiem:

- wyposażenie techniczne firmy,
- doskonalenie realizowanych procesów technologicznych,
- rodzaje i ilości zużywanych zasobów,
- dobór odpowiednich parametrów lub mierników, umożliwiających prawidłową charakterystykę procesów zachodzących w firmie.

Narastające tempo postępu techniczno-technologicznego sprawia, że zachodzi ciągła konieczność unowocześniania wyposażenia technicznego firmy. Wymiana tego wyposażenia może być spowodowana zarówno zmianami technicznymi, jak i ekonomicznymi (np. zużycie ekonomiczne parku maszynowego). Nie bez znaczenia jest tutaj również osiągany poziom wydajności produkowanych wyrobów, a także precyzja ich wykonania czy funkcjonowania.

Rynek oczekuje na lepsze produkty nabywane za coraz niższą cenę. Oznacza to konieczność doskonalenia procesów technologicznych i organizacyjnych. Kolejny obszar ciągłego ulepszania – to surowce i materiały, które są zużywane do produkcji wyrobów gotowych. Poziom oczekiwań jest w tym względzie duży, przy jednoczesnych znaczących obniżkach cen.

W takich warunkach nieodzowna jest restrukturyzacja procesu techniczno-technologicznego przygotowania produkcji. Zakres niezbędnych działań analitycznych koniecznych do zrealizowania w ramach usprawniania przygotowania produkcji został pokazany na rysunku 1. Układ zobrazowanych współzależności odnosi się do jednego kroku iteracyjnego.

Zakończenie analizy procesu przygotowania produkcji umożliwi rozpoczęcie prac nad kształtowaniem nowej wersji budżetów częściowych, które w lepszy sposób mogą zastąpić budżety dotychczas stosowane.

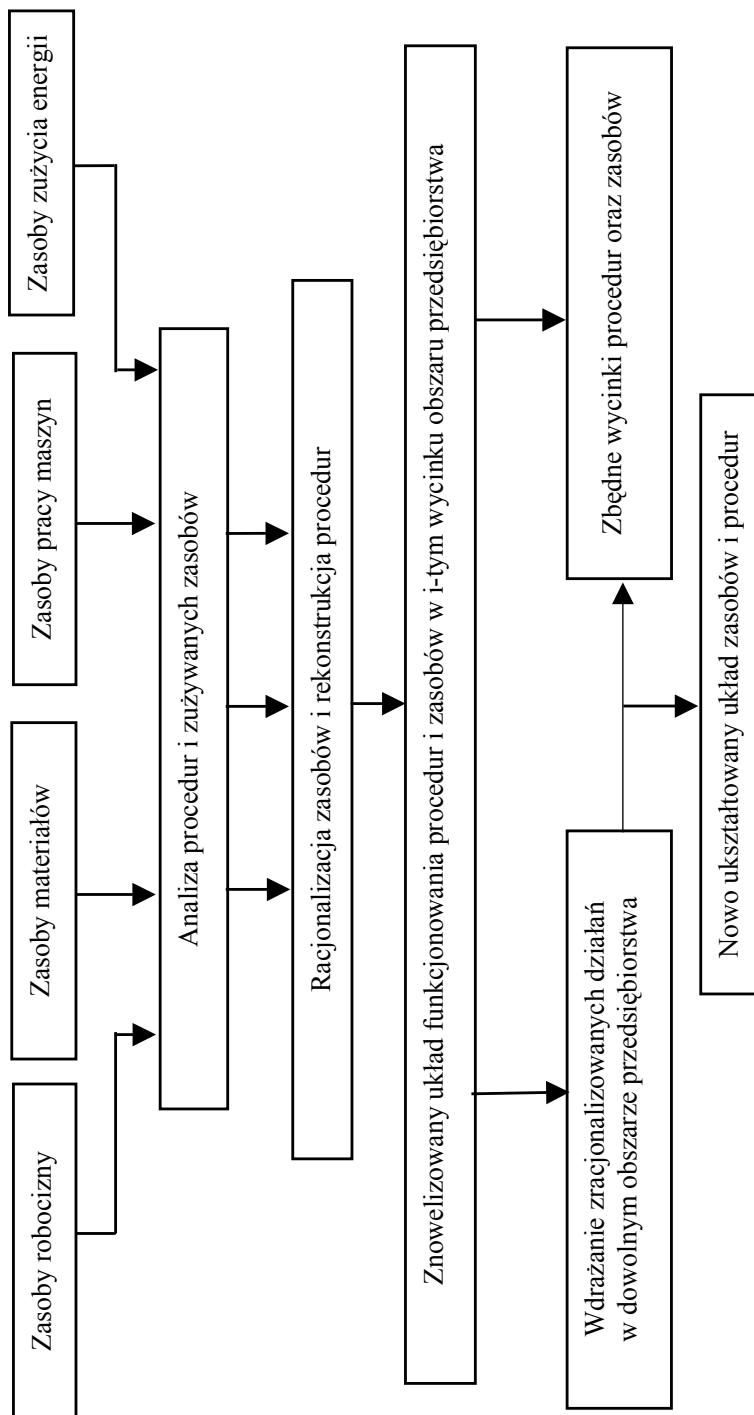
Stwierdzenie powyższe jest szczególnie zasadne w odniesieniu do oddziałów (wydziałów) produkcyjnych danego przedsiębiorstwa.

Zmiana warunków prowadzenia działalności przez konkretny oddział produkcyjny może być również wykorzystana do wdrożenia szeregu innych udoskonaleń w jego funkcjonowaniu. Na rysunku 2 pokazano przykładową partyturę realizacji określonego zadania w obszarze konkretnego wydziału. Zobrazowano także różnorodne wzajemne oddziaływania na siebie różnorodnych elementów składowych działalności tego wydziału. Każde z możliwych do uzyskania rozwiązań charakteryzuje się innym zestawem i poziomem uzyskanych wskaźników. Zróżnicowany poziom wskaźników skutkuje różnego rodzaju układami budżetów częściowych, jakie są możliwe do uzyskania w nowo powstałych warunkach. W zależności od pożądanego poziomu oczekiwanych efektów kształtowane są wielkości parametrów zawarte w stosowanych budżetach częściowych. Wielkości te muszą być kompatybilne z wielkościami zawartymi w sąsiednich budżetach częściowych. Jeżeli to nie nastąpi, należy budować inne warianty budżetów częściowych.

Końcowym akcentem przeprowadzonej analizy jest ostateczna akceptacja jednego z proponowanych zestawów rozwiązań. Jeżeli poziom oczekiwanych efektów nie został podbudowany adekwatnym zestawem rozwiązań, to należy powtórzyć proces przygotowania techniczno-technologicznego na bazie zmodernizowanego układu wartości zawartych w budżetach częściowych.

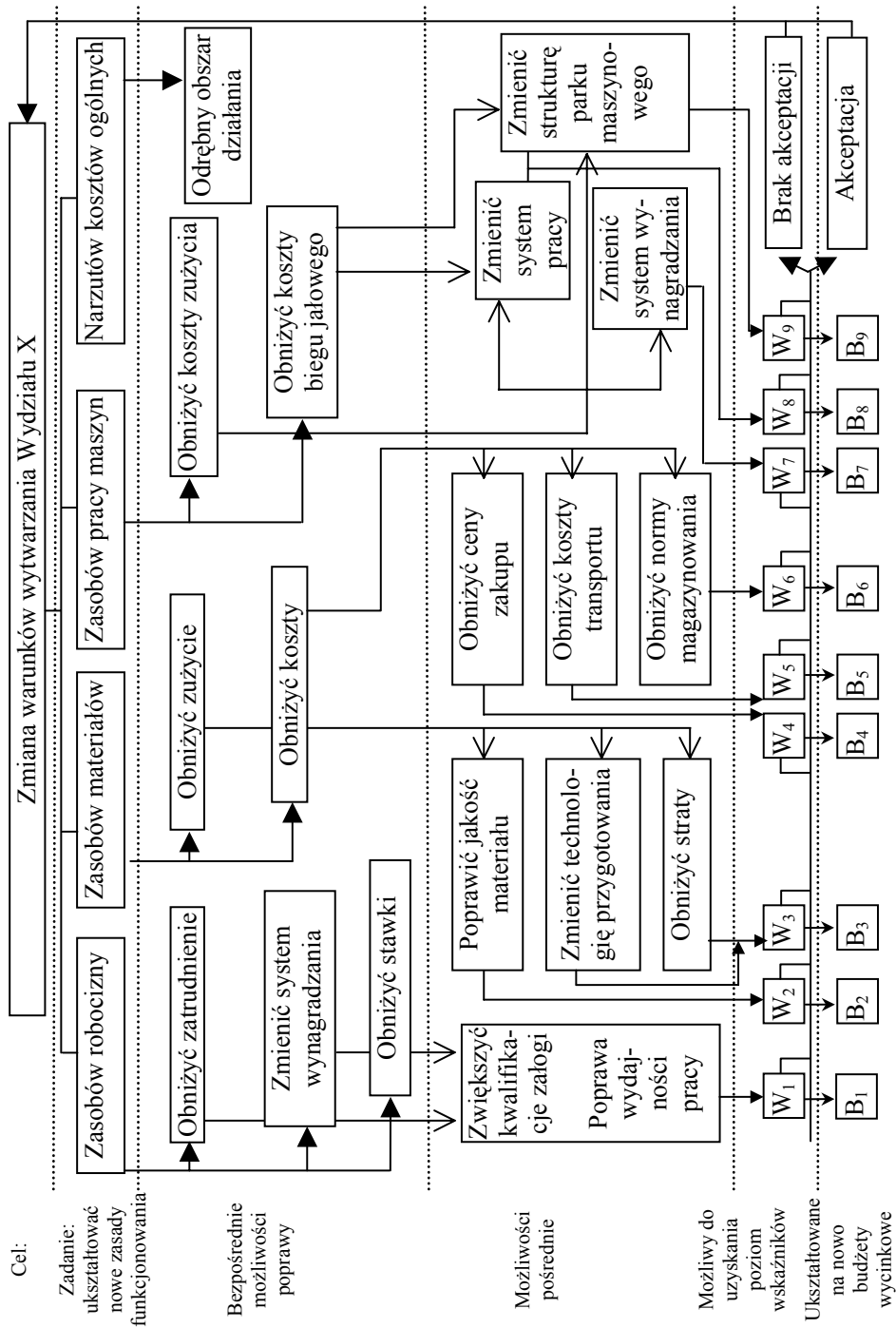
Parametryczne ujęcie budżetów oraz zhierarchizowanie koniecznych do uwzględnienia uwarunkowań, stwarza wystarczającą podstawę do przeprowadzenia szerokiej wielostopniowej analizy:

- 1) parametrów, czynników lub mierników, przy użyciu których wyrażony został cel strategiczny firmy,
- 2) rodzajów i jakości zużywanych w przyszłości zasobów,
- 3) wyposażenia technicznego i biurowego, niezbędnego dla realizacji proponowanych do stosowania procedur.



Rysunek 1. Zakres niezbędnych działań analitycznych w procesie przygotowania produkcji w dowolnym kroku iteracyjnym realizowanego celu strategicznego

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 2. Przykładowa partytura realizacji zadania w obszarze Wydziału X

Źródło: Opracowanie własne.

Wymienione trzy grupy rodzajowe odwzorowania zaplanowanego stanu działań winny zawierać pełną charakterystykę ilościową i jakościową pierwszej wersji celu strategicznego firmy. Ocena poprawności wykreowanego wariantu celu strategicznego będzie możliwa po ukształtowaniu odpowiedzi na poniższe pytania:

1. W jakim stopniu cel strategiczny spełnia obecnie wymagania rynkowe, w odniesieniu do wytwarzanych aktualnie i przyszłościowo wyrobów gotowych?
2. Jakim zakresem możliwości dalszej modernizacji wyrobów dysponuje firma?
3. W jakim stopniu ustalony cel strategiczny umożliwia przyszłą modernizację wyrobów gotowych planowanych do wytwarzania?

Udzielenie odpowiedzi na postawione pytania w sposób satysfakcjonujący i zapewniający firmie należyłą pozycję rynkową – w pierwszym kroku – jest mało prawdopodobne.

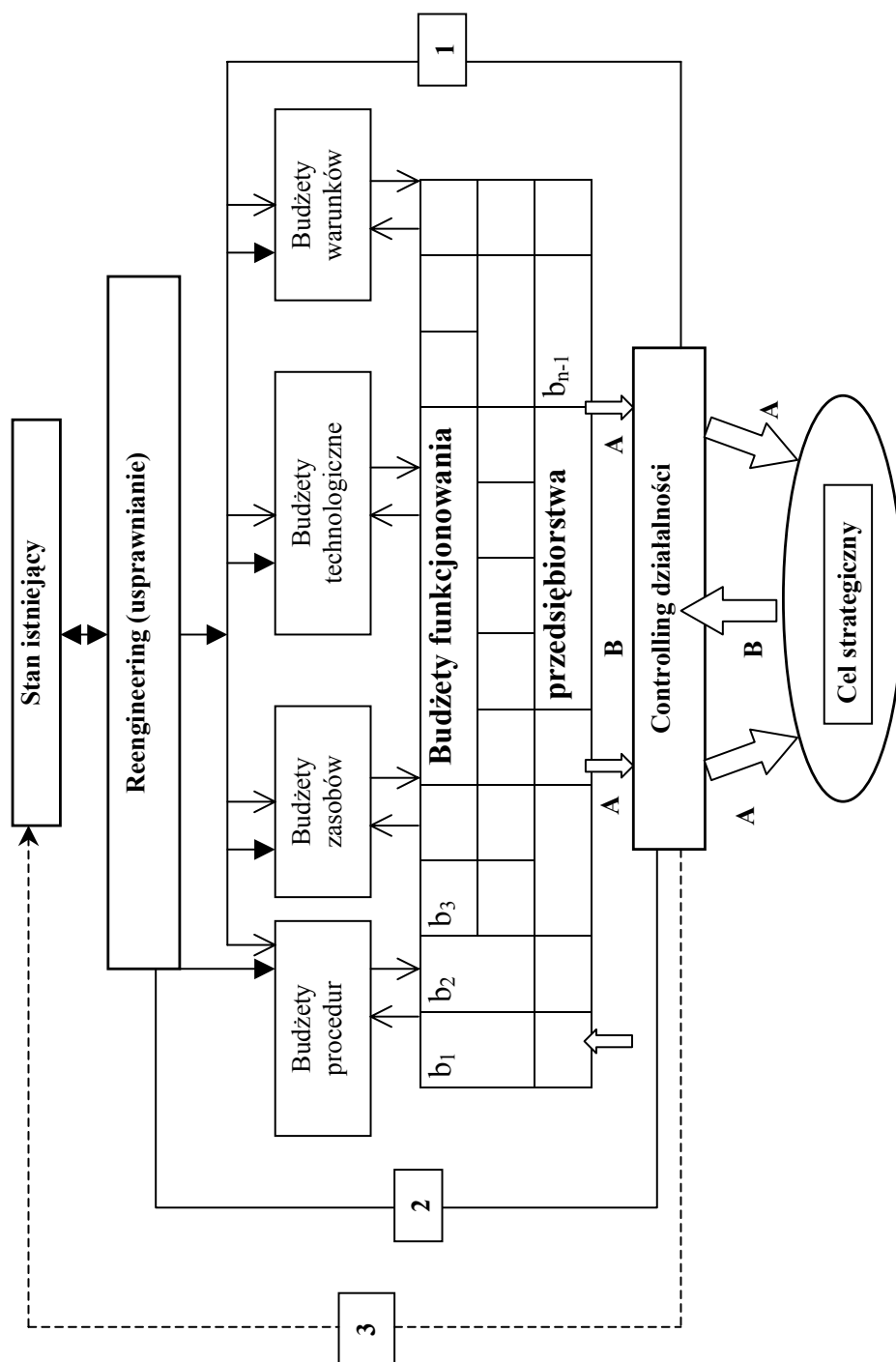
W przypadku gdy odpowiedź nie gwarantuje firmie zakładanego tempa rozwoju, należy podjąć kolejne próby kształtowania parametrów dla nowej wersji celu strategicznego.

Racjonalizacja rozwiązań zawartych w budżetach częściowych pokrywających cały obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa nie oznacza, że odnosi się to również do celu strategicznego całej firmy. Dokonana racjonalizacja na szczeblu budżetów częściowych nie dowodzi, że został zracjonalizowany program strategicznej działalności przedsiębiorstwa. Analiza budżetów częściowych może wykazać, że w badanym zbiorze znajdują się zarówno budżety, które swoim poziomem mogą sprostać efektywności osiągananej przez budżet ogólny przedsiębiorstwa, jak również budżety częściowe, które uplasowały się znacznie poniżej poziomu budżetu głównego. Jest oczywiste, że zobrazowany wyżej kształt celu strategicznego nie może uzyskać akceptacji zarządu przedsiębiorstwa. Trudno sobie bowiem wyobrazić, by dążenie do dynamicznego działania w jednym obszarze firmy odbywało się kosztem innego obszaru działania. Aby zniwelować zaistniałą sytuację należy wykorzystać odpowiednie możliwości równoważenia rozwoju firmy. Można to osiągnąć przez:

1. Strategię umiarkowaną, która przewiduje, że:
 - w części budżetów częściowych zostanie zachowany dotychczasowy poziom sprawności działania,
 - w części budżetów częściowych zostaną wydatkowane dodatkowe nakłady finansowe, aby zwiększyć ich sprawność działania,
 - w ostatniej grupie budżetów częściowych zostanie zahamowane dotychczasowe tempo rozwoju; będzie się to odnosić głównie do obszarów nie objętych dynamicznym rozwojem.

Na rysunku 3 obszar został zidentyfikowany jako 1.

2. Zróżnicowanie poziomu usprawnień w poszczególnych budżetach częściowych zrealizowane w taki sposób, że w końcowym rezultacie wszystkie budżety osiągną jednakowy poziom sprawności i skuteczności działania. Omawiana droga wyrównywania szans może jednak znacznie podwyższyć poziom wydatkowanych środków finansowych. Na rysunku 3 omawiany obszar oznaczono jako 2. Przewiduje on rozpoczęcie działań wyrównawczych od ponownego uruchomienia procesu usprawnień.



Rys. 3. Procedura kreowania celu strategicznego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

3. Wprowadzenie stosownych korekt do charakterystyki stanu aktualnego firmy. Można to zrealizować w wyniku podjęcia odpowiednich działań organizacyjnych lub inwestycyjnych poprzedzających rozpoczęcie realizacji celu głównego przedsiębiorstwa. Poprawa wybranych obszarów stanu wyjściowego winna spowodować wyrównanie szans dla wszystkich budżetów częściowych. Na rysunku 3 obszar ten oznaczony został jako 3, gdyż uruchamia ponownie działania usprawniające w obszarze działania całego przedsiębiorstwa.

Wyżej scharakteryzowana procedura osiągnięcia celu strategicznego firmy może spowodować, że nowo ukształtowany poziom celu nie pokryje się z wcześniej dokonanymi prognozami. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo ma do wyboru dwie możliwości:

- wariant A – akceptacja zaistniałej sytuacji, niezależnie od wielkości powstałych rozbieżności,
- wariant B – w przypadku uznania różnicy jako istotną, należy ponownie cały program działań usprawniających, aby zapewnić osiągnięcie wcześniej zaplanowanego poziomu celu strategicznego.

Bez względu na przyjęty do dalszej realizacji program działań musi on być jednoznacznie ustalony, aby dalsze prace realizowane były dla określonych wyjściowych uwarunkowań.

Efektom omówionych działań winno być:

1. Ukształtowanie przyszłościowych uwarunkowań funkcjonowania wewnętrznych jednostek, np. zmiana warunków wytwarzania wyrobu gotowego.
2. Ustalenie poziomu wskaźników technicznych, czy ekonomicznych – jako wielkości docelowych.
3. Ukształtowanie nowej wersji budżetów wykonawczych, umożliwiających osiągnięcie zadanych wielkości parametrów charakteryzujących produkcję w nowo zaplanowanych warunkach realizacji.

Która z analizowanych wersji planu strategicznego zostanie przyjęta – zależy również w dużym stopniu od zakresu i sposobu prowadzenia działań koordynacyjnych z poszczególnymi obszarami funkcjonowania firmy. Każdy z obszarów działania firmy przygotowuje własną koncepcję możliwości realizacji zaakceptowanego celu strategicznego. Koncepcje te mogą być prezentowane jako:

- jednowariantowe – z uwagi na występujące istotne uwarunkowania, np. brak środków finansowych na głęboką modernizację lub inwestycje,
- wielowariantowe – uwzględniające możliwości stosowania różnych rozwiązań technicznych czy technologicznych, w zależności od przyznanego na ten cel środków finansowych.

Omówione koncepcje winny być tworzone również z uwzględnieniem uwarunkowań wynikających z działalności innych obszarów funkcjonujących w danym przedsiębiorstwie. Należy więc stwierdzić, że konieczna jest wszechstronna i wielopoziomowa koordynacja w ujęciu strategicznym i operacyjnym.

Zaprezentowany przebieg działań zmierzających do powstania kolejnego wariantu celu strategicznego może być realizowany wielokrotnie. Realizacja działań w kolejnych krokach uzgodnień winna doprowadzić do ukształtowania ostatecznej wersji celu strategicznego.

Wersja ta:

1. Byłaby taką koncepcją realizacji celu strategicznego, która uzyskuje akceptację wszystkich obszarów działania przedsiębiorstwa.
2. Nie musi być najbardziej dynamiczną wersją rozwoju firmy.
3. Winna stworzyć możliwość pozyskania koniecznych środków finansowych potrzebnych na jej realizację.

Oczywiste jest, że właściciel firmy lub jego przedstawiciele (wspólnicy) winni brać czynny udział w omawianym zakresie działań analityczno-planistycznych. Oni to bowiem będą stanowić ostatnią instancję, która powinna podjąć wiążącą decyzję w sprawie dalszego kierunku rozwoju firmy. Tak może zaistnieć uzgodniona koncepcja realizacji celu głównego przedsiębiorstwa. Ostateczna wersja zaakceptowanego celu strategicznego może różnić się istotnie od pierwowzoru. Nie oznacza to jednak, że jest gorszą wersją. Natomiast jest bardzo prawdopodobne, że będzie wersją bardziej realistyczną.

Dobrym zwyczajem jest równoległe przygotowanie tzw. planu *B*. Plan *B* w obszarze swojej konstrukcji, jak i szczegółowości rozpracowania nie powinien się różnić od planu *A*. Musi on być jednak zróżnicowany w odniesieniu do uwarunkowań, w jakich plan ten może się stać planem *A*, np.: z powodu braku możliwości pozyskania stosownego kredytu bankowego lub radykalnej zmiany konfiguracji rynku, czy konieczności pozyskiwania nowych strategicznych odbiorców.

Można natomiast z dużym prawdopodobieństwem przewidywać, że zmiana właściciela firmy zaowocuje potrzebą budowania nowego celu strategicznego.

Zaprezentowana koncepcja kształtowania celu strategicznego firmy wykazuje szereg istotnych zalet. Można do nich zaliczyć między innymi:

1. Wymuszoną konfrontację odgórnie ukształtowanej strategii firmy z rzeczywistymi możliwościami jej realizacji. Zarząd firmy na ogół nie zna rzeczywistych możliwości i istniejących uwarunkowań realizowanej produkcji. Sytuacja taka musi prowadzić do zaistnienia bardziej realistycznego planu rozwoju firmy.
2. W prezentowanej metodzie, w pierwszej kolejności zagospodarowywane są możliwości poprawy, wynikające z usprawnień organizacyjnych, a dopiero w drugiej kolejności analizowane są warianty poprawy wymagające nakładów inwestycyjnych.
3. Budowa kolejnych wersji planu strategicznego jest poprzedzona gruntowną przebudową sposobów funkcjonowania prawie wszystkich obszarów działalności firmy. Tym sposobem firma jest przygotowana na możliwość zaistnienia różnych scenariuszy realizacji własnego celu strategicznego oraz posiada wiedzę w sprawie możliwych do osiągnięcia efektów ekonomicznych.
4. Iteracyjny sposób dochodzenia do ostatecznego ukształtowania celu strategicznego sprawia, że po drodze analizowany jest szereg rozwiązań pośrednich, które mogą w określonych sytuacjach pełnić funkcję planów *B*. Posiadany gotowy zestaw planów *B* może być bardzo przydatny wówczas, gdy rozmiary rynkowej turbulencji przekraczają swoimi wielkościami zwyczajowo akceptowane granice zaburzeń rynkowych.

5. Opracowanie programu komputerowego wraz z przedziałami zmienności zmiennych niezależnych może spowodować, że liczba roboczych wersji programów realizacji celu strategicznego będzie dowolnie duża. Pozwoli to firmie na dowolny dobór sposobów realizacji przy jednoczesnym zachowaniu rozmiarów efektów na planowanym poziomie.

3. Zakończenie

W początkowej części artykułu prezentującą metodę sprecyzowano siedem zagadnień, które winny być prawidłowo rozpracowane, aby omawiana metoda miała stworzone odpowiednie warunki do jej funkcjonowania. Każde z wymienionych uwarunkowań jest jednakowo istotne. Dwa z nich wymagają nieco szerszego omówienia, ponieważ nie są powszechnie znane. Dotyczy to:

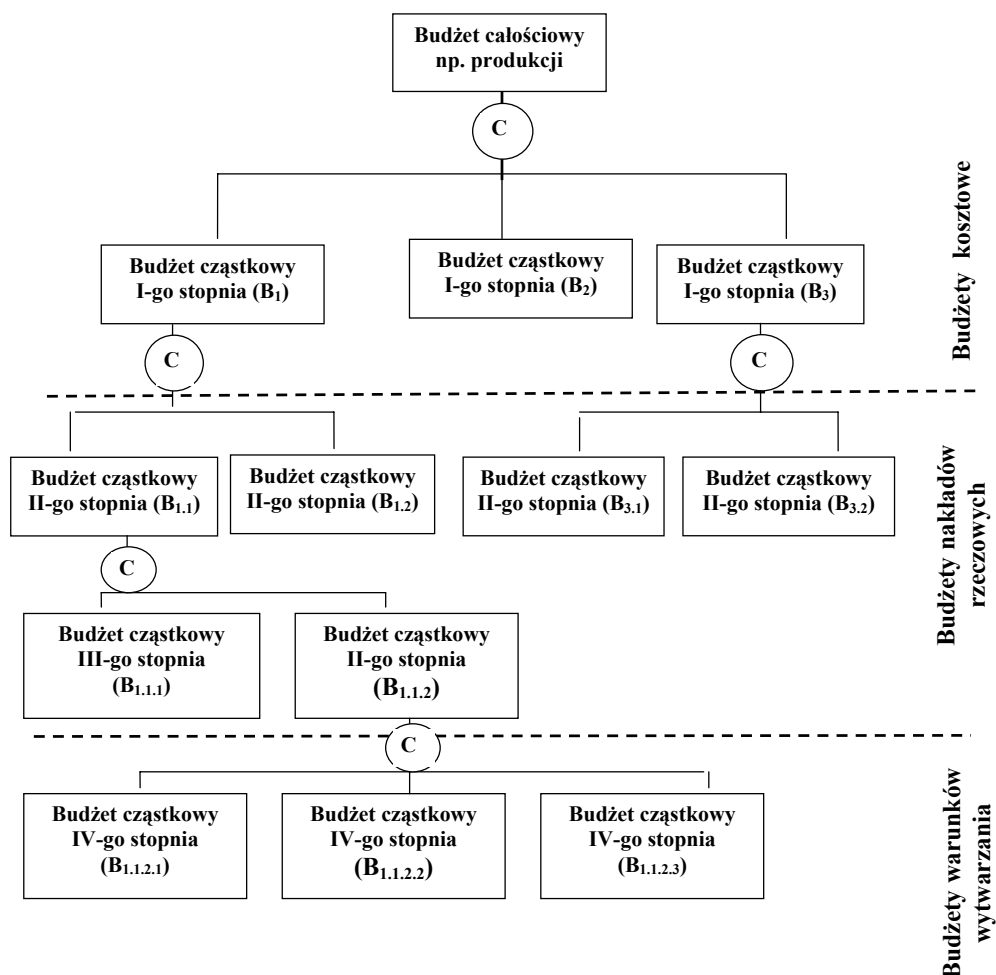
- 1) wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności, których zadaniem jest bieżąca kontrola i koordynacja realizacji przypisanego mu budżetu cząstkowego;
- 2) konieczności rozpracowania odpowiedniego wewnętrznego rachunku kosztów, który uwzględniałby:
 - wydzielone w przedsiębiorstwie obszary funkcjonowania budżetów cząstkowych (patrz rys. 3),
 - realizowane główne ciągi procedur, które winny zostać zidentyfikowane i wydzielone dla objęcia ich stosownymi budżetami.

W polskim piśmiennictwie oba zasygnalizowane zagadnienia nie są prezentowane. Koniecznym zatem jest ich scharakteryzowanie i umiejscowienie w całym systemie budżetowania działalności przedsiębiorstwa.

Prawidłowo umiejscowiony ośrodek odpowiedzialności powinien:

1. Poność odpowiedzialność za prawidłową realizację przypisanego mu zespolonego układu budżetów cząstkowych, z których jeden pełni funkcję budżetu wynikowego, scalającego rezultaty działalności budżetów wewnętrznych (patrz rys. 4).
2. Zostać ulokowany w strukturze przedsiębiorstwa w takim miejscu, w którym koncentrują się informacje dotyczące danego wycinka obszaru działalności przedsiębiorstwa, np. wydziału produkcji elementu *X* czy *Y* itd.
3. Dysponować pełną charakterystyką stanów „wejściowych” i „wyjścia” dla danego zespołu budżetów cząstkowych.
4. Systematycznie być nadzorowany przez kompetentną osobę, która dobrze zna monitorowany wycinek procesu produkcyjnego i jednocześnie potrafi podjąć merytoryczną decyzję w warunkach, gdy przebieg realizacji odbiega od założeń zawartych w budżetach.

Spełnienie powyższych warunków jest konieczne, by zapewnić prawidłowy sposób funkcjonowania budżetów parametrycznych.



Rysunek 4. Przykładowy strukturalny układ budżetów cząstkowych

Źródło: Opracowanie własne.

Wspomniane budżety mogą również być podstawą do ustalania rozmiarów ponoszonych kosztów danej działalności. Aby było to możliwe, niezbędna jest:

- 1) szczegółowa identyfikacja stosowanych w przedsiębiorstwie układów ewidencjonowania poszczególnych składników kosztów oraz ich ewentualna rozbudowa,
- 2) budowa stosownych procedur podziału i agregowania poszczególnych pozycji kosztów, by w konsekwencji można było ustalić koszty realizacji wyodrębnionych budżetów cząstkowych.

Jako docelowe rozwiązanie należałoby przyjąć, że każdy wyodrębniony budżet cząstkowy będzie stanowił podstawę do ustalania rozmiarów poniesionych kosztów własnych.

Literatura

1. Champy, J., *X-engineering przedsiębiorstwa, przemysł swój biznes w erze cyfrowej*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2003.
2. Czubakowska, K., *Budżetowanie w controllingu*, ODDK, Gdańsk 2004.
3. Durlik, I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering – Teoria i Praktyka*, Agencja Wyd. „Placet”, Warszawa 1998.
4. Gierusz, J., *Przelamywanie ograniczeń systemu budżetowania kontroli kosztów*, w: *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, Częstochowa 2001.
5. Hammer, M., I. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 2001.
6. Krawczyk, W., *Budżetowanie zarządcze bazą dla controllingu zarządczego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 1.
7. Krawczyk, W., *Procedury realizacji działań bazą dla budżetowania zarządczego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 5, Szczecin 2008.
8. Krawczyk, W., *Zmierzch czy rozwój budżetowania*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 9.
9. Martyniak, Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
10. Nowak, E., B. Nita, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007.
11. Nowak, E., R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

Jacek Kubrak

IFC Capital Polska Sp. z o.o.

Mapa Wartości jako instrument wspomaganie decyzji inwestycyjnej

***Streszczenie.** Niniejszy artykuł porusza kwestię spożytkowania powstających nierzadko w działalności przedsiębiorstwa nadwyżek środków finansowych tak, aby dochody z tego tytułu wpływały dodatnio na średnią stopę zwrotu z jego kapitałów własnych. W celu uzyskania tego efektu autor proponuje metodykę inwestycji w akcje przedsiębiorstw notowanych na giełdzie papierów wartościowych, do stosowania której wystarcza wiedza działu finansowego danego przedsiębiorstwa. Jej podstawę stanowi hipoteza dodatniej korelacji pomiędzy produktywnością kapitałów własnych a wartością rynkową przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiona jest szczegółowo zarówno sama metoda Mapy Wartości, jak i jej praktyczny algorytm postępowania przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej.*

1. Wstęp

Przedmiotem niniejszego artykułu jest problematyka spożytkowania powstających nierzadko w działalności przedsiębiorstwa nadwyżek środków finansowych. Najczęstszym sposobem zagospodarowania powstających nadwyżek jest umieszczanie ich na lokatach bankowych czy kupno obligacji skarbowych. Te formy inwestycji cechuje z jednej strony niskie ryzyko, a z drugiej – najczęściej niezbyt wysoka stopa zwrotu, co w praktyce obniża zazwyczaj całkowitą efektywność kapitału wykorzystywanego przez przedsiębiorstwo. Jest to szczególnie istotne, gdy przedsiębiorstwo gromadzi zasoby celem dokonania przyszłej inwestycji. Stąd problemem pozostaje zawsze osiągnięcie możliwie wysokiej stopy zwrotu z inwestycji kapitałowych tego rodzaju.

Artykuł prezentuje sposób wykorzystania dość prostego modelu wspomagającego decyzje inwestycyjne. Ów model został oparty na koncepcji tzw. Mapy Wartości przedstawionej przez Ludwiga Hiltruda oraz Jurgena Ringbecka¹. W rezultacie staje się możliwa alokacja wolnych środków pieniężnych pomiędzy akcje podmiotów występu-

¹ L. Hiltrud, J. Ringbeck, *Managing expectations for value*, „McKinsey Quarterly” 2000, nr 4.

jących na rynku kapitałowym przez osoby dysponujące wiedzą z zakresu finansów i zatrudnionych w pionie finansowym przedsiębiorstwa.

Artykuł proponuje potencjalnemu użytkownikowi procedurę postępowania zmierzającą do podjęcia decyzji wyboru najlepszego wariantu alokacji nadwyżki finansowej pomiędzy odpowiednio wyselekcjonowane akcje przedsiębiorstw.

2. Opis modelu Mapy Wartości

Koncepcja Mapy Wartości (MW) przedstawiona przez L. Hiltruda oraz J. Ringbecka opiera się na uporządkowaniu rozpatrywanej grupy przedsiębiorstw w dwóch trybach czasowych – bieżącym i przyszłym – a następnie na przeprowadzeniu analizy porównawczej biorąc za podstawę ich usytuowanie w poszczególnych polach diagramu MW. Schemat Mapy wartości prezentuje dalej rysunek (rys. 1).

Określenie wartości bieżącej przedsiębiorstwa dokonywane jest na podstawie aktualnych (*de facto* przeszłych) wyników finansowych. Aby możliwym było porównanie wartości różnych przedsiębiorstw, autorzy koncepcji Mapy Wartości zadysponowali prowadzenie tzw. normalizacji tych wartości; odpowiednio względem wartości księgowej netto (WKN), czyli po prostu zażądali operowania wartościami względnymi będącymi stosunkiem zysku netto do kosztu finansowego. Znormalizowana Wartość Bieżąca (ZWB) przedsiębiorstwa określa tym samym produktywność kapitałów własnych ze względu na wypracowany zysk netto i średnią ważoną kosztu kapitału² (WACC) analizowanych firm.

Wartość przyszłą przedsiębiorstwa określa spodziewana „rynkowa wartość dodana”. Dokonywane to jest po przez określenie różnicy pomiędzy wyceną rynkową przedsiębiorstwa³, a jego wartością wynikającą z wypracowanego zysku netto. Różnica ta jest następnie normalizowana, podobnie jak wartość bieżąca, poprzez jej podzielenie przez wartość księgową netto. Rezultat takich wyliczeń jest wypadkową opinii na temat danego przedsiębiorstwa pochodzących od różnych grup inwestorów. Opinie te, zbudowane na bazie różnorodnych informacji i kryteriów, konstituują wiedzę o danym

² Średni ważony koszt kapitału (z ang. *Weighted Average Cost of Capital* – WACC), to wskaźnik finansowy określający przeciętny koszt względny kapitału zaangażowanego w finansowanie inwestycji przez przedsiębiorstwo. Uwzględnia on zróżnicowanie struktury finansowania inwestycji oraz zróżnicowane koszty poszczególnych składników kapitałowych i wskazuje jaki przeciętny koszt względny ponosi przedsiębiorstwo, angażując dany kapitał. Jest to średnia ważona kosztów składników kapitału finansującego inwestycję. Określa ją dobrze znany wzór:

$$WACC = \sum_{i=1}^n w_i K_i$$

gdzie:

- WACC – średni ważony koszt kapitału,
- K_i – koszt i -tego składnika kapitału,
- w_i – udział i -tego składnika kapitału w źródłach finansowania,
- n – liczba składników kapitału,

³ Wycena rynkowa przedsiębiorstwa jest tutaj rozumiana jako iloczyn wszystkich akcji tego przedsiębiorstwa i ceny jego akcji notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Cena akcji może być ceną z danego dnia lub uśrednioną ceną z określonego przedziału czasu.

przedsiębiorstwie. Określenie takiego znormalizowanego obrazu i jego porównanie z innymi grupami firm ma być także pomocne w ocenie długoterminowych perspektyw inwestycyjnych i ich bezpieczeństwa.

Logika tak uformowanego modelu wyraża się w umożliwianiu porównywania produktywności kapitałów własnych przedsiębiorstw oraz ocenę tej produktywności dokonywanej przez rynek kapitałowy, a następnie na badaniu relacji pomiędzy tymi wartościami w określonej grupie analizowanych przedsiębiorstw. Hipoteza stojąca u podstaw tego modelu zakłada silną korelację dodatnią pomiędzy produktywnością kapitałów własnych a wartością rynkową przedsiębiorstwa. Im jest ona większa tym jego średnia długoterminowa wartość rynkowa jest też większa oraz jej zmiany są stabilniejsze względem pozostałych przedsiębiorstw. Rezultatem takiej analizy jest przypisanie poszczególnych przedsiębiorstw do poszczególnych pól diagramu MW i w konsekwencji uzyskanie niejako logicznego uporządkowania analizowanej grupy przedsiębiorstw oraz ustalenie relacji pomiędzy bieżącymi wynikami przedsiębiorstwa a ich percepcją przez rynek kapitałowy. Na podstawie tej relacji określa się charakterystykę przedsiębiorstwa oraz następuje przypisanie go do jednej z czterech klas określonych przez autorów MW. Linie podziału na diagramie (rys. 1) pomiędzy wyróżnionymi na nim czterema polami tworzone są jako średnie z wyliczonych dla analizowanej grupy przedsiębiorstw wartości bieżących (ZWB) i przyszłych (ZWP). W dalszej części stosowane będą skróty „SWB” – średnia arytmetyczna wartości bieżących analizowanej grupy przedsiębiorstw oraz „SWP” – średnia arytmetyczna wartości przyszłych analizowanej grupy przedsiębiorstw.

Poniżej przedstawiono opis klas przedsiębiorstw powstałych po podziale:

- **DZ**

Ta kategoria przedsiębiorstw wyróżnia się tym, że kierują nimi „**Doskonali zarządcy wartością**” (stąd skrót „DZ”). Firmy zaklasyfikowane do tej grupy przekraczają istotnie średnie dla danej grupy przedsiębiorstw wartości zarówno w odniesieniu do przyszłości, jak i sytuacji bieżącej. Menadżerowie tych przedsiębiorstw posiadają pełną kontrolę nad procesem tworzenia jego wartości. Charakterystyka tej grupy przedsiębiorstw: $ZWB > SWB$ oraz $ZWP > SWP$.

- **BO**

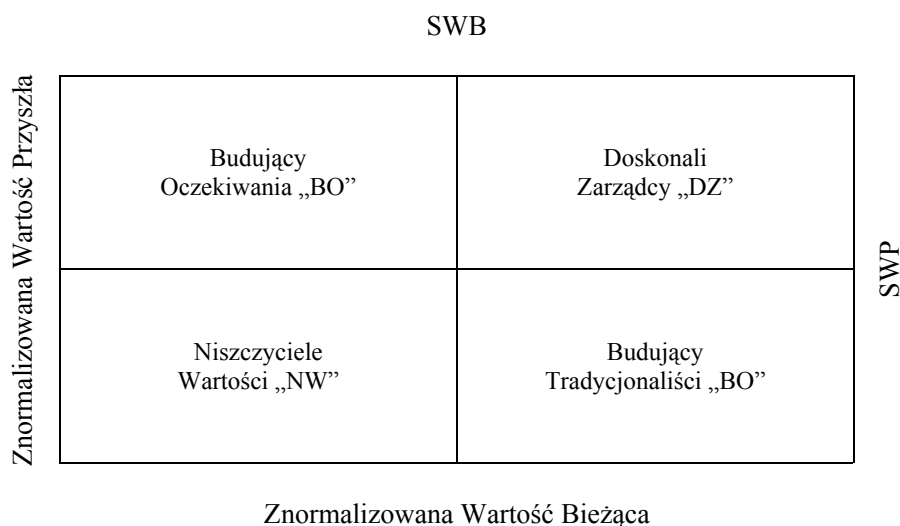
Przedsiębiorstwa tej kategorii cechują się utartą dobrą powszechną opinią na temat sprawności zarządzania nimi; niejako ich kierownictwa są oceniane jako „**budujący oczekiwania, co do przyszłej wartości przedsiębiorstwa**” (stąd skrót „BO”). Są to więc przedsiębiorstwa stwarzające nadzieje na przyszłość, chociaż aktualnie nie osiągnęły znakomitych wyników. Od klasyfikowanych do tej kategorii firm rynek kapitałowy oczekuje relatywnie niskiej wartości zysków w horyzoncie krótkoterminowym oraz ponadprzeciętnych zysków w przyszłości. Firmy należące do tej kategorii cechuje podwyższony poziom ryzyka, gdyż ich wartość rynkowa jest zależna nie tylko od wyników firmy, lecz w istotnej mierze od czynnika psychologicznego, jakim są nieokreślone i niemierzalne oczekiwania. Typowym przykładem są tu przedsiębiorstwa tzw. nowych technologii. Charakterystyka tej grupy przedsiębiorstw: $ZWB < SWB$ oraz $ZWP > SWP$.

- **TR**

Przedsiębiorstwa sytuujące się w tym obszarze Mapy Wartości charakteryzują się tym, że w opinii rynku kapitałowego mają małe szanse wzrostu w dłuższym horyzoncie czasowym pomimo wypracowywania obecnie doskonałych wyników. („**TR**”). Menadżerowie stojący na ich czele mają ograniczoną kontrolę nad procesem tworzeniem wartości. Są zwani **tradycjonalistami** (stąd symbol **TR**). Jest charakterystyczne, że rynek może niejako dokonywać oceny poniżej ich rzeczywistej wartości, wskutek zauważalnych na zewnątrz niskich aspiracji menadżerów, ich niekomunikatywnością, lub widoczną nieefektywną współpracą z inwestorami. Charakterystyka przedsiębiorstw tej grupy: $ZWB > SWB$ oraz $ZWP < SWP$.

- **NW**

Przedsiębiorstwa tej kategorii mają na czele mało sprawnych i mało skutecznych menadżerów. Są to niejako **niszczyciele wartości** (stąd symbol „**NW**”). Tego typu firmy w opinii rynku kapitałowego nie posiadają czynników tworzących aktywnie i twórczo ich wartość; zarówno w horyzoncie krótko- jak i długoterminowym. Niskie wyceny rynkowe odzwierciedlają przeświadczenie, iż dokonuje się w nich nieefektywne tworzenie wartości przedsiębiorstwa przez menadżerów, albo wręcz – niszczenie powierzonej im wartości. Przedsiębiorstwa takie wymagają zarówno poprawy wyników bieżących, jak i opracowania nowej strategii wzrostu i właściwego jej zakomunikowania. Menadżerowie tych firm nie posiadają kontroli nad procesem tworzenia wartości. Firmy takie stają się najczęściej obiektami przejęć oraz strat dla właścicieli. Charakterystyka tej grupy przedsiębiorstw: $ZWB < SWB$ oraz $ZWP < SWP$.



Rysunek. Mapa Wartości wg Hiltruda i Ringbecka

Źródło: L. Hiltrud, J. Ringbeck, *Managing expectations for value*, „McKinsey Quarterly” 2000, nr 4.

Model w formule zaproponowanej przez jego autorów pomija przypadki generowania przez przedsiębiorstwo straty zamiast zysku. Stąd sugeruje się w przypadku jej stosowania dokonywanie wstępnej selekcji przedsiębiorstw pod kątem ich wyniku finansowego oraz wybieranie do analizowanej grupy tych, których relacja zysk do wartości księgowej netto jest największa. Z jednej strony takie działanie ogranicza czas, jaki jest potrzebny na zebranie danych, obliczenia, analizę a następnie wnioski a z drugiej podąża za stojącą u podstaw modelu hipotezę dodatniej korelacji pomiędzy produktywnością kapitałów własnych a wartością rynkową przedsiębiorstwa. Wskutek takiego zabiegu zmniejsza się ryzyko inwestycji kapitałowej w wyselekcjonowane przedsiębiorstwa poprzez wyszukiwanie liderów wśród liderów danego rynku oraz zwiększy jakość analizowanej grupy.

3. Budowanie Mapy Wartości

Procedura budowania Mapy Wartości składa się z kilku przedstawionych poniżej kroków.

- A. Weź listę przedsiębiorstw notowanych na giełdzie papierów wartościowych.
- B. Pozyskaj informację o ich wartości księgowej netto.
- C. Pozyskaj informację o ich zysku netto za ostatnie cztery kwartały obrachunkowe.
- D. Przeprowadź obliczenia zgodnie ze wzorem:

$$PER = \frac{ZN}{WKN}, \quad (1)$$

gdzie:

ZN – zysk netto przedsiębiorstwa,

WKN – wartość księgowa netto przedsiębiorstwa.

- E. Pozyskaj z ogólnodostępnych źródeł informacji finansowej dane o zwrocie z inwestycji w obligacje rządowe lub o wartości odsetek płaconych od lokat długoterminowych przez banki. Określ wartość wskaźnika referencyjnego R_{ref} dla poddanych selekcji przedsiębiorstw wybierając jedną z tych wartości lub jej wielokrotność.
- F. Zbuduj tabelę zgodnie z poniższym wzorcem (tab. 1) i wprowadź do niej stosowne wielkości liczbowe.

Tabela 1

Nazwa firmy	Wartość księgowa netto	Zysk netto	$\frac{ZN}{WKN}$	Wskaźnik referencyjny	PER > R_{ref}
	WKN	ZN	PER	R_{ref}	
.....					

W rubryce $PER > R_{ref}$ wpisz „1” jeśli wartość PER danego przedsiębiorstwa jest większa lub równa od przyjętego R_{ref} a „0” jeśli jest ona mniejsza. Do dalszej analizy wybierz tylko te przedsiębiorstwa, dla których $PER \geq R_{ref}$, gdzie R_{ref} jest wskaźnikiem referencyjnym.

- G. Sporządź zestawienie tabelaryczne danych według wzoru (tab. 2) pod kątem zastosowania wzorów (2) i (3),

Tabela 2

Nazwa firmy	Dane dla momentu otwarcia hipotetycznej inwestycji					
	Ilość akcji (A)	Kurs akcji (B)	Kapitalizacja rynkowa (A×B)	Wartość księgowa netto	Zysk netto	WACC
.....						

- H. Oblicz wartości zgodnie z wzorami [2] i [3]. Wyniki umieść w tablicy zgodnie z wzorem (tablica 3)

$$ZWB = \frac{ZN}{WACC * WKN}, \quad (2)$$

gdzie:

ZWB – znormalizowana wartość bieżąca przedsiębiorstwa,

ZN – zysk netto rozważanego przedsiębiorstwa,

WACC – średnioważony koszt kapitału wykorzystywanego przez analizowane przedsiębiorstwo,

WKN – wartość księgowa netto przedsiębiorstwa.

$$ZWP = \frac{MV - \frac{ZN}{WACC}}{WKN}, \quad (3)$$

gdzie:

MV – wartość rynkowa przedsiębiorstwa liczona jako iloczyn wszystkich jego akcji i ich rynkowej ceny.

Tabela 3

Nazwa firmy	Wskaźnik Wartości Bieżącej	Wskaźnik Wartości Przyszłej
	ZWB	ZWP
.....		

Wartość średnia ZWB	Wartość średnia ZWP
SWB	SWB

- I. Przypisz danej firmie pozycję na Mapie Wartości zgodnie z zasadami przynależności opisanymi poniżej. Symbole firm rozmieść odpowiednio w tablicy zgodnie ze wzorcem (tab. 4):
 - a. DZ „Doskonali zarządcy wartością”:
ZWB>SWB oraz ZWP>SWP
 - b. BO „Budujący oczekiwania co do przyszłej wartości przyszłej przedsiębiorstwa”:
ZWB<SWB oraz ZWP>SWP
 - c. TR „Tradycjoniści”:
ZWB>SWB oraz ZWP<SWP
 - d. NW „Niszczyciele wartości”:
ZWB<SWB oraz ZWP<SWP

Tabela 4

Nazwa firmy	Pozycja firmy na Mapie Wartości			
	NW	TR	BO	DZ
.....				

- J. Zoptymalizuj pakiet transakcyjnego rozwiązując poniższy dyskretny model programowania liniowego, celem określenia struktury portfela nabywanych akcji przedsiębiorstw:

Funkcja celu:

$$Y = \sum_{i=1}^I PER_i c_i x_i \rightarrow \max, \tag{4}$$

gdzie

I – zbiór przedsiębiorstw należących do kategorii **DZ** na Mapie Wartości (tabl. 4),
 x_i – ilość akcji i-tego rodzaju w pakiecie transakcyjnym,
 c_i – cena akcji przedsiębiorstwa i –tego rodzaju w momencie zakupu,
 PER_i – wartość relacji PER (patrz tabl. 1) dla i-tego przedsiębiorstwa.

Warunki ograniczające:

1)

$$0 \leq c_i x_i \leq 0,025 T_i, \tag{5}$$

gdzie:

T_i – ogólna wartość transakcji sprzedaży akcji i-tego przedsiębiorstwa dokonywanych w ciągu jednego dnia,

2)

$$\sum_{i=1} c_i x_i \leq C^{\max} \tag{6}$$

gdzie:

C^{\max} – kwota przeznaczona do zainwestowania.

3)

$$x_i \in N, \quad (7)$$

gdzie:

N – zbiór liczb naturalnych.

Zadysponowany wyżej algorytm postępowania wymaga komentarza.

4. Komentrz do algorytmu budowy mapy wartości

Powyższa metodyka postępowania przy wykorzystywaniu Mapy Wartości została przedstawiona w formie przystępnego algorytmu, nie wymagającego specjalistycznej wiedzy inwestycyjnej przy jego stosowaniu.

Krok pierwszy (A) procedury postępowania jest konsekwencją przedstawionej w artykule propozycji wyboru tylko tych przedsiębiorstw, które cechują się dodatnim stosunkiem wartości zysku netto do wartości księgowej netto. Wzmocnieniem tego kryterium może być wybranie do dalszej analizy tylko tych, które charakteryzują się wartością tej relacji większą od stopy zwrotu z obligacji rządowych lub długoterminowych lokat bankowych, lub ich wielokrotności. Poprzez zastosowanie tych kryteriów wyselekcjonowane zostaną tylko te firmy, które nawiązują do hipotezy silnej korelacji długoterminowej wartości przedsiębiorstwa z produktywnością jego kapitałów własnych.

Sugeruje się jednak, aby nie zawężać zbytnio tej grupy przedsiębiorstw poprzez nadmierne zwiększanie wskaźnika R_{ref} , gdyż doświadczenie empiryczne wskazuje, że przedsiębiorstwo cechujące się największą produktywnością ma jednocześnie mniejszy długoterminowy potencjał zwiększania swojej wartości rynkowej niż inne, należące do tego samego klastra doskonałych zarządców wartości, a cechujące się mniejszą wartością R_{ref} . Jako, że inwestorzy na giełdzie papierów wartościowych dokonują transakcji zarówno w oparciu o przeszłość, jak i przyszły potencjał wzrostu, to w przypadku zbytniego zawężenia grupy w końcowej analizie mogłyby pozostać tylko te przedsiębiorstwa, które cechują się mniejszym potencjałem wzrostu swoje wartości rynkowej.

Aby technicznie dokonać selekcji należy pozyskać określone w tabeli 1 informacje finansowe o danym przedsiębiorstwie. Informacje te są szeroko dostępne w bezpłatnych branżowych portalach internetowych, takich jak emoney.pl, bankier.pl lub płatnych, jakimi przykładowo są Notoria Serwis, czy też Reuters. Po zgromadzeniu wskazanych informacji należy przeprowadzić obliczenia według wzorów określonych w kroku A, a następnie dokonać uszeregowania analizowanych przedsiębiorstw według wartości PER oraz według wartości wyliczonych ze wzoru (1) w kolejności od największej do najmniejszej. W ten sposób powstanie lista przedsiębiorstw, które można rozważać, jako potencjalnych kandydatów do tworzonego portfela inwestycyjnego.

W kolejnym kroku pogłębia się analizę celem dokonania ostatecznej selekcji i wyboru potencjalnych przedsiębiorstw do portfela inwestycyjnego. Aby przeprowadzić tę operację należy pozyskać, z tych samych źródeł, co w kroku A, pozostałe informacje wyszczególnione w tabeli 2, oraz określić minimalną wartość średnioważonego kosztu

kapitału WACC. Obliczenia średniej wartości WACC dla analizowanej grupy wymagałyby dużego nakładu pracy stąd sugeruje się, celem uproszczenia i ułatwienia, wykorzystanie tej wartości, jaka jest przyjmowana przez analityków finansowych dokonujących wyceny wartości rynkowej przedsiębiorstw metodami dyskontowania strumieni pieniężnych. W tym celu należy wykorzystać ogólnie dostępne rekomendacje inwestycyjne opracowywane przez różne domy maklerskie. Są one dostępne za pośrednictwem bezpłatnych branżowych portali informacyjnych takich, jak wspomniane już w tym artykule emoney.pl i bankier.pl. Po pozyskaniu takiego opracowania w części związanej z wyceną analizowanego w nim przedsiębiorstwa, należy odszukać przyjętą wartość WACC, która jest zazwyczaj charakterystyczna dla wszystkich tego typu opracowań będąc wypadkową oczekiwań ze strony inwestorów.

W kolejnym działaniu, po zebraniu wszystkich potrzebnych danych, dokonuje się obliczeń znormalizowanej wartości bieżącej i znormalizowanej wartości przyszłej zgodnie z równaniami (2) i (3) oraz ich wartości średniej. Uzyskane w ten sposób wyniki wprowadza się do tabeli 3 tworzący tym samym podstawę do zbudowania Mapy Wartości. Budowa samego diagramu tej mapy sprowadza się do narysowania w układzie osi X i Y, gdzie na osi X umieszcza się wartości znormalizowanej wartości bieżącej (ZWB) a na osi Y znormalizowane wartości przyszłej (ZWP). Wartości średnie tak, jak pokazano na rys. 1 nanoszone są jako linia pionowa (SWB) i pozioma (SWP) i tworzą klastry przedsiębiorstw o podobnych cechach określonych w punkcie H algorytmu. Uzpełnieniem graficznej Mapy Wartości jest tabela 4, gdzie zgodnie z zasadami określonymi w podpunktach a-d punktu H przypisywana jest danemu przedsiębiorstwu przynależność do właściwego klastra. Na podstawie zestawienia otrzymanego w ten sposób należy dokonać wyboru do portfela inwestycyjnego tych przedsiębiorstw, które należą do grupy określonej, jako doskonali zarządcy wartością (DZ).

Po dokonaniu tego wyboru, w kolejnym należy dokonać optymalizacji zgodnie z modelem określonym w punkcie J algorytmu postępowania. Logika występującej w nim funkcja celu oraz kryteriów jest oparta na leżących u podstaw Mapy Wartości założeniach inwestycyjnych: 1) płynności akcji i-tego przedsiębiorstwa, 2) wartości środków przeznaczonych do zainwestowania, oraz 3) hipotezie silnej korelacji pomiędzy produktywnością kapitałów własnych a wartością rynkową przedsiębiorstwa. Zgodnie z nimi wartość inwestycji jest odpowiednio optymalizowana według proporcji wynikających z różnic w wartości PER pomiędzy typowanymi do portfela inwestycyjnego przedsiębiorstwami.

Funkcja celu (4) dokonuje optymalizacji struktury portfela inwestycyjnego maksymalizując w nim udział tych firm, które cechują się największą wartością wskaźnika produktywności kapitałów własnych. Przyjmując założenie, że wspomniana powyżej hipoteza jest prawdziwa, docelowy portfel inwestycyjny powinien cechować się mniejszym ryzykiem inwestycyjnym, gdyż tak dobrane przedsiębiorstwa winny mieć średnią wartością przyszłą wyższą od średniej wartości bieżącej przy założeniu niewystępowania niespodziewanych zdarzeń takich, jak np. załamanie się rynków finansowych. Nie mniej, jeśli przyjęta hipoteza jest prawdziwa i o wartości przyszłej akcji decyduje wartość wskaźnika PER, to wybrane według modelu Mapy Wartości firmy powinny cechować się mniejszymi niż pozostałe spadkami oraz szybszym powrotem do wartości sprzed okresu kiedy wystąpiło takie zdarzenie.

5. Podsumowanie

Kwestia efektywności zwrotu z inwestycji wolnych środków pieniężnych przedsiębiorstwa jest stosunkowo rzadko poruszana w literaturze. Najczęściej są one inwestowane w obligacje rządowe lub lokowane w formie depozytów bankowych. Takie ich spożytkowanie cechuje się z jednej strony niskim ryzykiem inwestycyjnym, a z drugiej niską stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału. Działania te wynikają z braku wystarczającej wiedzy inwestycyjnej oraz braku zrozumienia Modeli przez osoby niezajmujące się na co dzień inwestycjami kapitałowymi. W efekcie, na co nie zwraca się uwagi, następuje zmniejszenie średniego zwrotu z kapitałów przedsiębiorstwa.

Niniejszy artykuł jest próbą zbudowania stosunkowo prostej w użyciu, nie wymagającej specjalistycznej wiedzy, poza posiadaną przez osoby pracujące w działach finansowych przedsiębiorstwa, metodyki postępowania ukierunkowanej na uzyskanie wyższej stopy zwrotu ze spożytkowania nadwyżki środków pieniężnych.

Przedstawiona metodyka nazwana przez jej autorów Mapą Wartości opiera się na hipotezie o silnej korelacji pomiędzy produktywnością kapitałów własnych przedsiębiorstwa a jego przyszłą i bieżącą wartością rynkową. Im produktywność jest większa tym większe jest prawdopodobieństwo dodatniej różnicy pomiędzy jego wartością w przyszłości a wartością bieżącą. Przeprowadzenie procedury zgodnej z zaproponowanym algorytmem postępowania dzieli przedsiębiorstwa na cztery klastry tj. doskonałych zarządców wartością (DZ), budujących oczekiwania, co do przyszłej wartości (BO), niszczyteli wartości (NW), oraz tradycjonalistów (TR). Hipoteza sugeruje, że dokonanie inwestycji w przedsiębiorstwa zaliczane do grupy DZ powinno stworzyć szansę na osiągnięcie stopy zwrotu powyżej średniej rynkowej, a w konsekwencji powyżej dochodu z inwestycji w obligacje rządowe lub z depozytów bankowych, przy założeniu niewystępowania w okresie inwestycji załamania rynkowego.

Przedstawiona metodyka oraz algorytm postępowania prowadzą w efekcie końcowym do zbudowania portfela inwestycyjnego składającego się z akcji przedsiębiorstw o najwyższej ocenie, dokonywanej przez inwestorów giełdowych, wskaźnika produktywności kapitałów własnych. Wprowadzone dodatkowe mechanizmy jego optymalizacji według wskaźnika PER charakterystycznego dla danego przedsiębiorstwa oraz określonych kryteriów inwestycyjnych tj. płynności walorów na rynku giełdowym oraz wielkości kwoty do zainwestowania prowadzą do dodatkowej dywersyfikacji wewnętrznej portfela i wzmocnienia oddziaływania wskaźnika PER na jego strukturę. W efekcie końcowym powinno się uzyskać zwiększenie zarówno bezpieczeństwa inwestycji, jak i jej dochodowości.

Ze względu na zakres wymaganej wiedzy, jak i zestaw wykorzystywanych danych jest ona możliwa do zastosowania w każdym przedsiębiorstwie dysponującym samodzielnym działem finansowym. Także czasochłonność działań z niej wynikająca jest niewielka i sprowadza się do kilku roboczogodzin.

Przedstawiona metodyka wymaga przeprowadzenia badań empirycznych celem określenia dochodowości zbudowanego w oparciu o nią portfela akcji, a tym samym jej efektywności inwestycyjnej. Badania te powinny być ukierunkowane na porównanie z innymi portfelami inwestycyjnymi. W pierwszej kolejności należy dokonać oceny zwrotu pomiędzy uzyskanymi na bazie metodyki klastrami: 1) niszczyteli wartości

(NW), 2) tradycjonalistów (TR), 3) budujących oczekiwania (BO), oraz 4) doskonałych zarządców wartością (DZ) a w dalszej kolejności z losowo generowanymi portfelami inwestycyjnymi.

Celem rozwoju zaproponowanej metody sugeruje się prowadzenie dalszych prac nad optymalizacją struktury portfela inwestycyjnego. Optymalizacja powinna być ukierunkowana na zwiększenie jego dochodowości poprzez zarządzanie udziałem walorów tych przedsiębiorstw, które charakteryzują się korzystniejszą dynamiką poprawy swoich wyników finansowy, mniejszym ryzykiem rynkowym od pozostałych, a także rozważeniem kwestii korelacji pomiędzy zmianami cen poszczególnych akcji typowanych do portfela. Prace te, powinny uwzględniać kwestię możliwości wykorzystywania opisanej metodyki przez pracowników działu finansowego dysponujących standardową wiedzą z zakresu finansów przedsiębiorstw.

Literatura

1. Adamkiewicz, H. G., *Produktywność jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską*, w: *Strategia wzrostu produktywności firmy*, red. A. Stubryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
2. Eccles, R. G., R. H. Herz, E. M. Keegan, David M. H. Phillips, *The Value ReportingTM Revolution*, John Wiley&Sons, Hoboken, NJ 2001.
3. Hiltrud, L., J. Ringbeck, J. Schulte-Bockum, *Managing expectations for value*, „McKinsey Quarterly” 2000, Nr 4.
4. Kosieradzka, A., *Metoda oceny produktywności systemów produkcyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 10.
5. Notoria Serwis, *Wyniki Finansowe Spółek Giełdowych*, 2009.
6. Serwis Informacyjny Reuters, *Notowania Giełdowe Spółek na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych*.

Anna Łapińska, Ewelina Nidegorska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wykorzystanie systemu controllingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym

***Streszczenie.** W artykule przedstawiono problem organizacji i funkcjonowania controllingu w praktyce na przykładzie firmy Michelin Polska S.A. Z badań wynika, że w analizowanej firmie controlling stosowany jest jako główny system przepływu informacji dotyczących budżetowania kosztów, ich rzeczywistej wartości oraz odchyleń od planu.*

Głównym narzędziem controllingu w olsztyńskim przedsiębiorstwie jest budżet. Jest on precyzyjnie i z należytą starannością ustalony już na początku roku, by sprawnie mógł funkcjonować cały system przepływu informacji w tym zakresie. Duże znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji ma również analiza odchyleń rzeczywistej wielkości kosztów od ich wielkości budżetowanej. Controlling w takiej formie może być z powodzeniem stosowany w innych przedsiębiorstwach o różnym rodzaju działalności.

1. Wstęp

Wraz z rozwojem informatyzacji i wzrostem ilości posiadanych danych odpowiednie wsparcie raportowo-analityczne stało się elementem krytycznym. Wsparcie to w pełni zapewnia controlling, który różnie rozumiany jest przez przedsiębiorców. Najczęściej mylony jest z kontrolą, w literaturze natomiast opisywany jest szerzej jako podsystem, narzędzie lub funkcja zarządzania. W niniejszym opracowaniu controlling będzie interpretowany jako system zarządzania firmą, którego zadaniem jest efektywne dostarczanie informacji zarządczej do wszystkich centrów zarządzania¹. Z definicji tej wynika, iż controlling jest podstawowym elementem systemu przepływu informacji w przedsiębiorstwie, gdzie głównym narzędziem jest budżet. Budżet z kolei, to zestawienie dochodów i wydatków przewidywanych lub planowanych na przyszły i oznaczony okres². Istotną rolę w tym systemie odgrywa analiza odchyleń wielkości rzeczy-

¹ P. Bender, *Controlling jako sposób zarządzania firmą – jednolita definicja i elementy controllingu*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2008, nr 2.

² K. Czubakowska, *Budżetowanie w controllingu*, ODDK, Gdańsk 2004.

wistych od wielkości planowanych, która powinna być przeprowadzana na bieżąco w każdym przedsiębiorstwie³.

W województwie warmińsko-mazurskim istnieje niewiele przedsiębiorstw, które stosują w pełni system controllingu, wraz z większością jego narzędzi. Rzadko wyodrębniony jest dział controllingu, częściej system ten przybiera formę jednoosobowego koordynatora w pionie finansowo księgowym.

2. Cel i metodyka badań

Celem badań przedstawionych w artykule jest przybliżenie problematyki controllingu z punktu widzenia jego praktycznego zastosowania oraz zapoznanie się z organizacją i funkcjonowaniem controllingu w przedsiębiorstwie produkującym opony – Michelin Polska S.A. Celem było również ukazanie jak ważny i niezbędny jest ten system, by sprawnie zarządzać tak dużym przedsiębiorstwem produkcyjnym.

Dąży się, poprzez przeprowadzone badania, do określenia tego, jak istotną rolę odgrywa controlling w analizowanym przedsiębiorstwie. Czy jest to narzędzie, system, czy metoda zarządzania? Należy zwrócić również uwagę na to, co obejmuje swym zasięgiem controlling i jaka jest jego organizacja w analizowanej firmie. W celu właściwego zbadania tego problemu, zastosowane zostały takie techniki badawcze jak wywiad i obserwacja.

Najważniejszymi źródłami danych były wywiady przeprowadzane z kierowniczką działu controllingu w Michelin w Olsztynie. Przekazała ona wiele cennych informacji dotyczących funkcjonowania firmy oraz działu controllingu. Nie mniejszy jednak wkład miały także wywiady przeprowadzane z controllerami poszczególnych zakładów w tej firmie. Rzetelnie odzwierciedlenie tego, jak duże znaczenie w tym przedsiębiorstwie ma controlling dała również obserwacja pracy pracowników działu controllingu.

3. Wyniki badań

Siedzibą Grupy Michelin jest Clermont-Ferrand we Francji. Grupą Michelin kieruje aktualnie Michel Rollier, Dyrektor Zarządzający wspierany przez członków Rady Nadzorczej.

Michelin posiada 69 zakładów produkcyjnych w 19 krajach, centrum technologii zlokalizowane na 3 kontynentach: w Europie, Azji i Ameryce Północnej oraz 6 plantacji kauczuku w Brazylii i Nigerii. Michelin jest obecny w 170 krajach, zatrudniając ponad 129 tysięcy osób.

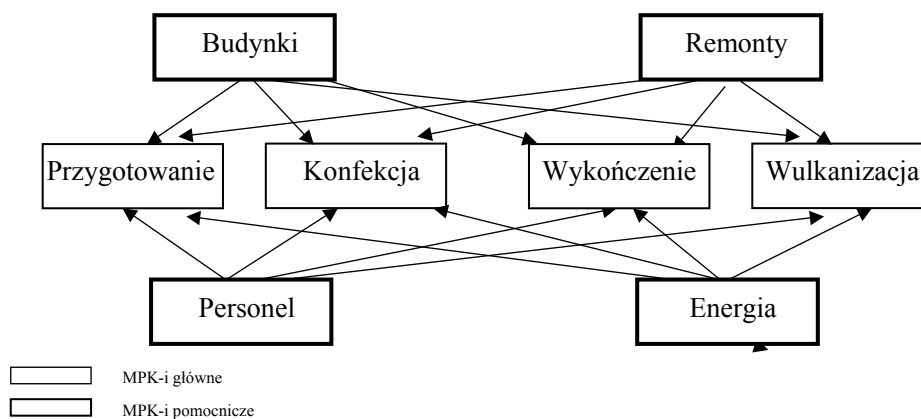
Michelin istnieje w Polsce od 1994 r., kiedy to w Warszawie została założona pierwsza filia Grupy Michelin w Centralnej i Wschodniej Europie. Obecnie Michelin Polska S.A. zatrudnia ponad 4500 osób. Przedsiębiorstwo to tworzą: fabryka zloka-

³ M. Łada-Cieślak, *Teoretyczne modele analizy odchyień*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 868.

lizowana w Olsztynie, w której mieści się siedziba Spółki i jest jedną z największych struktur Grupy Michelin w Europie oraz Dyrekcja Handlowa znajdująca się w Warszawie.

Analizę controllingu w firmie Michelin należy zacząć od całościowego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Pierwszym istotnym aspektem jest fakt, iż każda filia, w każdym kraju, zajmująca się tą samą produkcją jest zbudowana organizacyjnie tak samo. W Polsce controlling w Michelin jest podzielony na dwie sfery, tak jak i jest podzielona sama firma. W Olsztynie jest controlling kosztów produkcji, gdzie znajdują się zakłady produkcyjne (zakład opon do samochodów osobowych i dostawczych, zakład opon ciężarowych, zakład opon rolniczych oraz zakłady kordów, form i półfabrykatów), a controlling marketingu i sprzedaży w Warszawie, gdzie znajduje się centrum sprzedaży przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem jest również fakt, iż controlling nie jest odrębnym działem firmy służącym do kontroli, lecz jest elementem, ściśle powiązaniem z innymi działami finansowymi i produkcyjnymi firmy, wchodzącym w skład Serwisu Finansowego. Stanowi on główne źródło informacji dla menadżerów każdego szczebla.

Prócz ściśle organizacyjnego podziału przedsiębiorstwa na Dyrekcję Handlową w Warszawie i na zakłady produkcyjne w Olsztynie, przedsiębiorstwo Michelin na potrzeby controllingu dzieli się na tak zwane Miejsca Powstawania Kosztów. Miejsca te, to jednostki wyodrębnione organizacyjnie, informacyjnie a często także terytorialnie, posiadające kierownika, czyli osobę odpowiedzialną. W Michelin wyróżnia się również pomocnicze Miejsca Powstawania Kosztów, które świadczą usługi na rzecz głównych Miejsc Powstawania Kosztów (rys. 1).



Rysunek. Miejsca Powstawania Kosztów (MPK-i) główne i pomocnicze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z firmy Michelin Polska S.A.

Zaczynając analizę organizacji przedsiębiorstwa Michelin należy zacząć od Miejsc Powstawania Kosztów, które zsumowane tworzą wydziały, a ich suma natomiast tworzy zakład produkcyjny.

Firma Michelin jest przedsiębiorstwem bardzo rozbudowanym, dlatego też nie mogła poprzestać tylko na księgowości finansowej, gdyż znacznie ograniczałoby to zasób informacji. Z tego powodu w firmie można wyróżnić jeszcze dwa dodatkowe elementy księgowości, a mianowicie księgowość analityczną i budżetową. Właśnie te dwa ostatnie elementy obejmuje controlling.

W przedsiębiorstwie Michelin w Olsztynie znajduje się centralny dział controllingu, który mieści się w głównym budynku Michelin. Zatrudnionych jest w nim 10 osób. Prócz tej jednostki i pod jej kontrolą jest jeszcze ośmiu controllerów zakładów produkcyjnych. Dział ten stanowi integralną część przedsiębiorstwa ściśle powiązaną z innymi jednostkami firmy.

Definicje controllingu porównują go do metody, narzędzia lub funkcji zarządzania jednak w analizowanej firmie głównym celem controllingu jest zapewnienie odpowiedniego systemu przepływu informacji niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania tak dużej organizacji gospodarczej, jaką jest Michelin.

W polskiej filii Michelin Polska S.A. wspomaganie zarządzania koncentruje się na controllingu kosztów. Wytwarzanie produktów branży oponiarskiej pociąga za sobą znaczne zużycie określonych zasobów rzeczowych. Ze względu na ich różnorodność, są one wyrażone w pieniądzu. Jednak tylko zużycie celowe i użyteczne jest kosztem, pozostałe zaś nie dające efektu jest stratą⁴. Celem zastosowania controllingu w analizowanej firmie jest wyeliminowanie działań nieefektywnych a skoncentrowanie się na działaniach celowych, przynoszących odpowiednią stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału. Procesy te są sterowane takim narzędziem controllingu, jakim jest budżetowanie kosztów.

Budżetowanie kosztów w analizowanej firmie wykorzystuje prowadzony w niej podstawowy rodzajowy układ kosztów. Koszty te dodatkowo grupuje się w przekroju miejsc ich występowania, powiązanych z rodzajami działalności.

Stosowany w firmie system budżetowania odzwierciedla procesy zachodzące w produkcji, umożliwia raportowanie i monitorowanie najważniejszego obszaru działalności, jakim są ponoszone na produkcję koszty.

Powyższy system, w analizowanej firmie składa się z pięciu etapów:

1. Zbieranie danych dotyczących kosztów wytworzenia w poszczególnych zakładach produkcyjnych.
2. Odbiór i sumowanie powyższych informacji przez dział controllingu centralnego.
3. Przekazanie danych controllerom zakładów produkcyjnych.
4. Opracowanie na podstawie otrzymanych informacji budżetów, monitorowanie ponoszonych kosztów i analiza odchyleń od nich.
5. Wyjaśnienie przyczyn odchyleń oraz określenie osób za nie odpowiedzialnych.

W pierwszym etapie przepływu informacji zbierane są dane o ilości i wartości zużytych materiałów do produkcji, wykorzystanej pracy pracowników oraz o innych kosztach bezpośrednio związanych z produktem. Czynności te zmierzają do ustalenia kosztu wytworzenia, który jednak prócz kosztów bezpośrednich obejmuje także koszty pośrednie. Należy wspomnieć, że informacje o kosztach bezpośrednich, są danymi surowymi i ogólnymi, których analiza i opis bez dodatkowego ich poukładania nie jest możliwa.

⁴ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Koszty pośrednie natomiast przypisywane są z góry na wydziały (następnie na produkty) przez pracowników działu centralnego controllingu za pomocą odpowiednich kluczy podziałowych.

Kolejnym etapem wspierającym kierowników/menadżerów każdego szczebla w podejmowaniu decyzji, dostarczając im niezbędnej informacji jest wstępne opracowanie powyższych danych surowych przez pracowników centrali controllingu. Czynność ta polega na odbiorze informacji z zakładów produkcyjnych za pomocą wewnętrznego systemu komputerowo – informatycznego. Wstępnie dane te są klasyfikowane i sumowane według kosztów rodzajowych i przypisywane na konta analityczne konkretnych Miejsc Powstawania Kosztów. Tak zestawione dane trafiają do poszczególnych controllerów zakładów produkcyjnych w postaci zestawień i tabel. Otrzymują oni również budżet sprzedaży i produkcji opracowany przez dział marketingu i sprzedaży w Warszawie (etap trzeci).

W etapie czwartym, na podstawie uzyskanych, od centrali controllingu danych tworzy się budżet na nowy okres. Jest to budżet budowany „od zera” jednak uwzględniający odchylenia od poprzedniego planu rocznego. Budżetowanie w Michelin, jako zadanie controllera działu produkcyjnego nie jest operacją skomplikowaną. Plan ten jest uproszczony i narzucony z góry, gdyż jego struktura ustalana jest dla każdego wydziału (zakładu produkcyjnego) we Francji. Tam też ten plan jest przekazywany po jego opracowaniu i zatwierdzeniu. Tak więc poszczególne zakłady produkcyjne tworzące jedną całość Michelin, analizowane i opracowywane są oddzielnie jak samodzielne jednostki. Przykładowo: w Michelin w Olsztynie istnieje (między innymi) zakład produkcji opon osobowych, w nim są konkretne wydziały i Miejsca Powstawanie Kosztów, dla których tworzone są budżety.

Podstawowymi składowymi budżetu kosztów w Michelin Polska S.A. w Olsztynie są koszty układu rodzajowego nieznacznie jednak zmodyfikowane (tab.), dotyczące poszczególnych zakładów produkcyjnych, jak i koszty pośrednie proporcjonalnie, przypisywane każdemu wydziałom (primary, secondary). Klucze podziałowe umożliwiające to przypisanie są różne i zależne od rodzaju kosztu pośredniego oraz rodzaju wydziału (np. powierzchnia).

Poszczególne elementy budżetów w przypadku Michelin obejmują:

1. Amortyzację, która jak wiadomo nie jest wydatkiem, ale jest kosztem. W Michelin koszt ten znacznie wpływa na wynik finansowy, gdyż przedsiębiorstwo to charakteryzuje się dużym parkiem maszynowym, rozbudowaną infrastrukturą budynków i dużą liczbą środków transportu wewnętrznego i zewnętrznego (które zalicza się do środków trwałych). Koszt ten ujęty jest w budżecie jednak nie charakteryzuje się dużą zmiennością, ponieważ ustalany jest na podstawie przyjętych stawek amortyzacji zależnych od rodzaju środka trwałego (i z góry wiadomo, przez jaki czas należy umarzać dany środek oraz w jakiej kwocie).

2. Materiały, które stanowią istotny koszt wytworzenia produktu. Zależy on od cen surowców biorących udział w produkcji lub od ich kosztów wytworzenia. Są one często przyczyną odchyień. Zadaniem controllera jest więc ustalenie czy odchylenia te mieszczą się w granicach ustalonych wcześniej jako dopuszczalne czy przekraczają ustalone normy.

Tabela. Uproszczony przykładowy budżet wydziału przedsiębiorstwa Michelin Polska S.A.

Wydział Grupy Kont	Miesiąc				Narastająco		
	plan	wykonanie	odchylenie		plan	wykonanie	odchylenie
Amortyzacja							
Materiały							
Remonty i konserwacje							
Pozostałe							
Plące							
Delegacje							
Szkolenia							
Transport							
Ubezpieczenia							
Podatki							
Primary							
Secondary							
Total							

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z firmy Michelin Polska S.A.

3. Remonty i konserwacje, które (tak jak poprzednie) również zależą od rodzaju wydziału, dla którego tworzony jest budżet. Zależą także od ilości, jakości i wieku środków trwałych w tym wydziale.

4. Plące, delegacje i szkolenia. Są to koszty zależne od liczby i wykształcenia pracowników. W Michelin dużą wagę przywiązuje się do dokształcania pracowników bez względu na zajmowane stanowisko. Przydzielane pracownikom są deputaty, premie i nagrody za jakość wykonywanej pracy. Wszystkie te aspekty muszą być zaplanowane i ujęte w budżecie.

5. Transport w Michelin jest zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny, ale w przypadku wydziału obejmuje przesunięcie materiałów, półproduktów czy towarów wewnątrz, między jedną jego częścią, a drugą. Są to koszty głównie zależne od wielkości planowanej produkcji.

6. Ubezpieczenia i podatki dotyczą głównie mienia firmy (np. podatek od nieruchomości, środków transportu, ubezpieczenie maszyn i urządzeń itp.).

7. Koszty pośrednie do których zaliczmy między innymi:

- ogrzewanie,
- energię elektryczną,
- sprzętanie,
- utylizację odpadów.

Budżetowanie w Michelin w Olsztynie, a dokładnie budżetowanie kosztów produkcji rozpoczyna się z chwilą uzyskania budżetu sprzedaży i produkcji od działu controllingu marketingu i sprzedaży w Warszawie oraz otrzymania pozostałych informacji niezbędnych, aby właściwie przeprowadzić ten proces. Budżet sporządzany jest na przełomie listopada i grudnia. Należy również dodać, iż opracowywany jest raz na cały rok i obowiązuje od stycznia, z podziałem na miesiące. Co miesiąc, mierzone i liczone są odchylenia od niego, jednak nie jest on już zmieniany, czy aktualizowany.

Do zadań controllera należy również określenie przyczyn odchyień, które wystąpiły (następuje to na piątym etapie przepływu informacji). Niekiedy są to przyczyny bardzo wyraźne i nie ma potrzeby głębokiej ich analizy, np. wzrost kosztów wytworzenia spowodowany nieplanowanym wzrostem cen jednego z surowców wchodzących w skład produktu. Niekiedy zaś na odchylenia wpływa wiele czynników czasem zależnych lub niezależnych od firmy. W takim przypadku należy zrobić tzw. „reprewizję”. Jest to narzędzie umożliwiające szczegółowe sprawdzenie, która pozycja w budżecie i o ile procent uległa zmianie. Należy dodać, że nie jest to formularz, który się wypełnia, tylko jest to arkusz, który należy przygotowywać co roku od nowa, z uwzględnieniem nowych pozycji i nowych warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Powyższe etapy, czyli cały system informacji, istnieją po to, aby controller posiadał wszystkie niezbędne informacje do odpowiadania na pytania zainteresowanych kierowników. Ma to pomagać menadżerom każdego stopnia w wypełnianiu swoich obowiązków, w prawidłowej realizacji budżetu i co za tym idzie w efektywnym zarządzaniu.

Obowiązkiem controllera, prócz podstawowych zadań, jest również uzupełnianie swojej wiedzy i podnoszenie kwalifikacji, wyjazdy na konferencje poświęcone controllingowi i analizie kosztów, udział w spotkaniach controllerów, mających na celu zbadanie, analizę i poprawienie efektywności ich pracy i całego przedsiębiorstwa. Często controllerzy biorą udział w wyjazdach zagranicznych, mających na celu przyglądanie się pracy w innych filiach Michelin.

4. Podsumowanie

Controlling, pomimo tego, że nie jest w teorii jednoznacznie interpretowany i rozumiany, to w rzeczywistości controlling odgrywa istotną rolę w przedsiębiorstwie. Jest podstawowym instrumentem wspierającym zarządzanie jednostką gospodarczą. Zgodnie z tym przekonaniem w przedsiębiorstwie Michelin Polska S.A. controlling stosowany jest jako główny system przepływu informacji, dotyczących przede wszystkim wartości budżetowanych kosztów, ich realnej wielkości oraz ich odchyień od planu.

Podsumowując, głównym narzędziem controllingu w Michelin Polska S.A. jest budżet kosztów, który powinien być precyzyjnie i z należytą starannością ustalony już na początku roku, by sprawnie mógł funkcjonować cały system przepływu informacji. Nie mniejsze jednak znaczenie ma również analiza odchyień realnej wielkości kosztów od ich wielkości budżetowanej.

Literatura

1. Bender, P., *Controlling jako sposób zarządzania firmą – jednolita definicja i elementy controllingu*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2008, nr 2.
2. Czubakowska, K., *Budżetowanie w controllingu*, ODDK, Gdańsk 2004.
3. Łada-Cieślak, M., *Teoretyczne modele analizy odchyień*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 868, s. 63-67.
4. Sierpińska, M., B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Zygmunt Mietlewski

Akademia Morska w Gdyni

Budżetowanie działalności gospodarczej metodą β – biznes

Streszczenie. W tradycyjnym budżetowaniu, do ukonstytuowania budżetów dla podejmowanej, bądź rozwijanej działalności gospodarczej, wykorzystywane są, co najmniej cztery wielkości ekonomiczne: rozmiar działalności, koszty (z podziałem na koszty stałe i zmienne), dochód ze sprzedaży i zysk. Podobnie postępuje się w celu uzyskania informacji niezbędnych w procesie decyzyjnym. W artykule zarekomendowano autorską metodę do projektowania (konstytuowania) i analizy budżetów działalności gospodarczej, którą nazwano metodą β – biznes, a która wykorzystuje do tego celu, co najwyżej dwie wielkości: wielkość ekonomiczną zysk i miarę ryzyka operacyjnego – dźwignię operacyjną.

1. Równanie β – biznes

Równanie β – biznes to matematyczna charakterystyka ekonomicznej strony projektowanej, bądź prowadzonej działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo, zapisana w postaci równania drugiego stopnia (nazywanego też równaniem kwadratowym lub trójmianem kwadratowym)

$$\pm \alpha \cdot R^{\#2} \pm \beta \cdot R^{\#} \mp \gamma = 0, \alpha \neq 0 \text{ i } \beta \neq 0, R^{\#} \in R - 0,$$

gdzie:

$$\alpha = \beta^2 - \text{współczynnik asymetrii rentowności sprzedaży (entropii)}^1);$$

¹ Przedsiębiorstwa cele biznesowe konstytuują za pomocą budżetów. W praktyce wielkości zaplanowane różnią się od tych zrealizowanych. Takie zachowanie przedsiębiorstwa przypomina zachowanie wielkości fizycznej zwanej entropią, która mierzy nieuporządkowanie dowolnego układu. Istotę tej zasady ilustrujemy przykładem.

Z codziennego doświadczenia wiemy, że jeżeli przedsiębiorstwo zostawia sprawy własnemu biegowi, to nieporządek szybko wzrasta. Wystarczy, aby dostawcy zaprzestali płacić zobowiązania, by się o tym przekonać! Natychmiast rośnie bałagan. Pojawiają się dylematy, komu zapłacić i dotrzymać terminu płatności, a komu nie. Które argumenty, pomijając prawny, przemawiają, za takim, a nie innym wyborem dostawców,

$R^\#$ – teoretyczne ryzyko operacyjne, $\alpha = \beta = \pm 1$;

$\beta \cdot R^\#$ – empiryczne ryzyko operacyjne, $\alpha = \beta = \pm 1$.

γ – podwojona odwrotność rentowności sprzedaży (wyraz wolny w równaniu);

Równanie β – *biznes* to zapis w postaci równania twierdzenia dotyczącego kategorii ekonomicznej sprzedaż² (utarg):, Jeżeli wyraz wolny w równaniu drugiego stopnia jest podwojoną odwrotnością rentowności sprzedaży, to iloczyn współczynnika i niewiadomej w tym równaniu jest miarą ryzyka operacyjnego projektowanej, bądź prowadzonej działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo..

Wyraz $R^\#$ w równaniu β – *biznes*, gdy $\alpha = \beta = \pm 1$, to liczbowa teoretyczna miara ryzyka operacyjnego. Informuje, jaki należy, bądź należało, ponieść wysiłek, aby zaplanowany zysk operacyjny przez zaplanowanym budżecie kosztów stałych uzyskać. Natomiast β w równaniu β – *biznes* informuje, jak skutecznie, a więc konsekwentnie, przedsiębiorstwo osiągać będzie, lub osiągało, wyznaczone cele gospodarcze. Gdy $\beta \neq 1$ i $\beta > 0$ lub $\beta < 0$, to zaplanowany i wygenerowany zysk operacyjny przedsiębiorstwo osiągnęło przy zaplanowanym budżecie kosztów stałych, ale kosztem przyrostu sprzedaży. To oznacza, że przedsiębiorstwo planowało osiągnąć, bądź osiągnęło, zaplanowany zysk, przy zadeklarowanych kosztach stałych, ponosząc wysiłek, mniejszy, gdy $\beta > 0$ lub większy, gdy $\beta < 0$. Realizując sprzedaż mniejszą lub większą, osiągnęłoby większą lub mniejszą rentowność sprzedaży, miałyby miejsce mniejsze lub większe koszty transakcyjne. Stąd β jest miarą rozbieżności między zaplanowaną strategią sprzedaży $\alpha = \beta = \pm 1$, a zrealizowaną strategią $\alpha > \beta > \pm 1$. Gdy $\beta > 1$, wówczas $R_{Sp} < 0$, gdy $\beta < 1$, wówczas $R_{Sp} > 0$.

β to rodzaj busoli, która informuje przedsiębiorstwo, jak dalece odbiega od wzorcowej strategii sprzedaży sformułowanej według scenariusza dla entropii $\alpha = \beta = 1$. Skłania do refleksji i poszukania odpowiedzi na pytanie: *Jak przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, radzi sobie w otoczeniu biznesu ze swoją ofertą?*

Zakodowaną we współczynniku β rozbieżność strategii sprzedaży, tj. wielkość zastaną rentowność sprzedaży, z wielkością rentowności oczekiwaną (planowaną), identyfikuje się na różne sposoby.

wobec których w pierwszej kolejności zobowiązania będą regulowane. Rzecz jasna, pociąga to podobne problemy u samych dostawców wobec ich dostawców, itd. Pojawia się czarny scenariusz dla przedsiębiorcy i jego dostawców – efekt domina.

Można zmienić bałagan w porządek opracowując harmonogram regulowania zobowiązań wobec dostawców. Wspólnie wypracować z wierzycielami kompromis, korzystny dla obu stron. Przestrzegać jego realizacji, ale wymaga to pewnego nakładu pracy i kapitału (energii). Tym samym zmniejsza zasoby kapitału przedsiębiorstwa – uporządkowanej energii – wcześniej przeznaczonego na realizację konkretnych pozycji zapisanych w budżetach na osiągnięcie celów operacyjnych, taktycznych i strategicznych przedsiębiorstwa.

Precyzyjne sformułowanie tej zasady – zamiany bałaganu w porządek – znane jest w fizyce jako druga zasada termodynamiki. Według tej zasady entropia izolowanego układu zawsze wzrasta, a entropia dwóch połączonych układów jest nieco mniejsza niż suma entropii każdego z układów oddzielnie.

² Jeżeli wyraz wolny w równaniu drugiego stopnia jest podwojoną miarą odwrotności kategorii ekonomicznych: koszty zmienne przez zysk operacyjny, to wówczas twierdzenie β – *biznes* związane jest z kategorią ekonomiczną koszty zmienne. Rozwiązując równanie otrzymujemy identyczne pierwiastki $R^\#$, jak w przypadku, kiedy równanie to związane jest z kategorią ekonomiczną sprzedaż (utarg).

Pierwszy sposób. Wielkość ryzyka operacyjnego $R^\#$ można wyznaczyć z równania kwadratowego postaci

$$\alpha \cdot R^{\#2} + \beta \cdot R^\# - \gamma = 0.$$

Rozwiązując to równanie względem $R^\#$ – miary teoretycznej ryzyka operacyjnego – dla przypadku $\alpha = \beta = 1$, $\gamma = -2 \cdot S_n$. Obliczony pierwiastek $R^\#$ należy porównać z $R_e^\#$ – miarą empiryczną ryzyka operacyjnego, wywiedzioną np. z rachunku zysków i strat. Wartość (wielkość) współczynnika β entropię – obliczyć należy ze wzoru:

$$\beta = \frac{R^\#}{R_e^\#},$$

a współczynnik α – kwadrat entropii – ze wzoru:

$$\alpha = \frac{R^{\#2}}{R_e^{\#2}}, \text{ albo } \beta \text{ podnieść do kwadratu}$$

wówczas $\alpha = \beta^2$.

Drugi sposób. Wyznaczona powyżej wartość współczynnika β równoważna jest formule

$$\beta = \frac{R_{Sp}^\# - R_{Sp}}{R_{Sp}},$$

w której $R_{Sp}^\#$ to osiągnięta przez przedsiębiorstwo rentowność sprzedaży w strategii $\alpha \neq \beta \neq \pm 1$, a rentowność, jaką można byłoby osiągnąć, gdyby przedsiębiorstwo realizowało strategię sprzedaży przy $\alpha = \beta = 1$.

Trzeci sposób. Współczynnik β można obliczyć bezpośrednio z równania β -biznes

$$\alpha \cdot R^{\#2} + \beta \cdot R^\# - \gamma = 0,$$

w którym, za $R^\#$ w powyższym równaniu należy wstawić empiryczne ryzyko operacyjne $R_e^\#$ – liczbę (kwantifikator), zidentyfikowaną (pozyskaną, odczytaną), np. na podstawie danych pochodzących z rachunku zysków i strat³, a za α wstawiając do równania β^2 . Otrzymamy równanie kwadratowe postaci

$$\pm \beta^2 \cdot R_e^{\#2} \pm \beta \cdot R_e^\# \mp \gamma = 0,$$

które należy następnie rozwiązać.

W sytuacji, kiedy projektuje się działalność gospodarczą postępuje się w opisany wyżej sposób. Natomiast, gdy dokonuje się diagnozy działalności gospodarczej postępuje się na odwrót. W przypadku diagnozy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa za pomocą równania β -biznes pogłębia się badania za pomocą metody Analiza kanoniczna. Podobnie przy projektowaniu dynamicznym budżetów operacyjnych działalności gospodarczej, w przypadku konstytuowania budżetów, nie na jeden rok, a na kilka lat.

³ Jest też jeszcze inna możliwość: mianowicie ta, w której, restrukturyzując paradygmat SKS, zidentyfikowaliśmy wzór na tę część kosztów zmiennych, która przypada na próg rentowności.

Iloczyn $\pm \beta \cdot R^\#$, podobnie $\alpha \cdot R^{\#2}$, w równaniu kwadratowym β – *biznes* to miary teoretyczne i empiryczne ryzyka operacyjnego – *ex post* – przy jakim przedsiębiorstwo prowadziło działalność gospodarczą, i – *ex ante* – będzie prowadziło. Empiryczne ryzyko operacyjne równe jest teoretycznemu, kiedy $\alpha = \beta = \pm 1$. Wówczas zaplanowany zysk operacyjny osiągnięty zostaje przy zaplanowanych kosztach stałych. Inaczej, budżety wykonano tak jak to przedstawiają wzory i równania, zestawione w tabeli 1.

W tabeli 1 zestawiono wzory i równania konstytuujące budżety działalności gospodarczej dla rozwiązań szczególnych, tj., scenariusza strategii sprzedaży z entropią $\alpha = \beta = \pm 1$, a w tabeli 2 miary za pomocą, których mierzy się kategorie ekonomiczne konstytuujące te budżety.

Tabela 1. Wzory i równania konstytuujące budżety działalności gospodarczej. Scenariusz z entropią $\alpha = \beta = \pm 1$

Wyszczególnienie	Wzory i równania	
Budżet sprzedaży	$S_p^\# = \frac{z_{opr}^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# + 1)$	$\pm R^{\#2} \pm R^\# \mp 2 \cdot \frac{S_p^\#}{z_{opr}^\#} = 0$
Budżet kosztów zmiennych	$K_{zm}^\# = \frac{z_{opr}^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# - 1)$	$\pm R^{\#2} \pm R^\# \mp 2 \cdot \frac{K_{zm}^\#}{z_{opr}^\#} = 0$
Budżet kosztów stałych	$K_{st}^\# = z^\# \cdot (R^\# - 1)$	
Zysk operacyjny	$z^\#$	
Marża operacyjna	$m_{opr}^\# = z^\# \cdot R^\#$	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Miary kategorii ekonomicznych konstytuujące budżety działalności gospodarczej. Scenariusz z entropią $\alpha = \beta = \pm 1$

Wyszczególnienie	Symbol	Wzór
Ryzyko operacyjne	$R^\#$	$R^\# = \frac{m_{opr}^\#}{z_{opr}^\#}$
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^\#$	$R_{Sp}^\# = \frac{2}{R^\# \cdot (R^\# + 1)}$

Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast w tabeli 3 zestawiono wzory i równania konstytuujące budżety działalności gospodarczej dla rozwiązań ogólnych, tj., scenariusza z entropią $\alpha \neq \beta \neq \pm 1$, a w tabeli 4 miary za pomocą, których mierzy się kategorie ekonomiczne konstytuujące te budżety.

Tabela 3. Wzory i równania konstytuujące budżety działalności gospodarczej. Scenariusz z entropią $\alpha \neq \beta \neq \pm 1$

Wyszczególnienie	Wzory i równania	
Budżet sprzedaży	$S_p^\# = \frac{z_{opr}^\# \cdot \beta \cdot R^\#}{2} \cdot (\beta \cdot R^\# + 1)$	$\pm \alpha \cdot R^{\#2} \pm \beta \cdot R^\# \mp 2 \cdot \frac{S_p^\#}{z_{opr}^\#} = 0$
Budżet kosztów zmiennych	$K_{zm}^\# = \frac{z_{opr}^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (\alpha \cdot R^\# + \beta - 2)$	$\pm \alpha \cdot R^{\#2} \pm (\beta - 2) \cdot R^\# \mp 2 \cdot \frac{K_{zm}^\#}{z_{opr}^\#} = 0$
Budżet kosztów stałych	$K_{st}^\# = z^\# \cdot (\beta \cdot R^\# - 1)$	
Zysk operacyjny	$z^\#$	
Marża operacyjna	$m_{opr}^\# = z^\# \cdot \beta \cdot R^\#$	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Miary kategorii ekonomicznych konstytuujące budżety działalności gospodarczej. Scenariusz z entropią $\alpha \neq \beta \neq \pm 1$

Wyszczególnienie	Symbol	Wzór
Ryzyko operacyjne pierwszego rodzaju	$R^\#$	$R^\# = \frac{m_{opr}^\#}{z_{opr}^\#}$
Rentowność sprzedaży	$R_{sp}^\#$	$R_{sp}^\# = \frac{2}{\beta \cdot R^\# \cdot (\beta \cdot R^\# + 1)}$

Źródło: Opracowanie własne.

Jak posłużyć się w praktyce równaniem β -biznes objaśnimy na dwóch przykładach. W pierwszym przykładzie dominują koszty zmienne, a w drugim koszty stałe.

Przykład 1. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą, której struktura kosztów sprzedaży przedstawia się tak, jak pokazano to w tabeli 1.1⁴. W strukturze tej przeważają koszty zmienne.

⁴ W przykładach zastosowano osobne oznaczenie tabeli, tak, aby powiązać ją z konkretnym przykładem.

Tabela 1.1. Struktura kosztów sprzedaży

Kategorie ekonomiczne	Oznaczenie	Wielkość
Przychody ze sprzedaży	$S_p^{\#}$	240
Koszty zmienne	$K_{zm}^{\#}$	140
Koszty stałe	$K_{st}^{\#}$	60
Zysk operacyjny	$Z_{opr}^{\#}$	40
Marża operacyjna	$m_{opr}^{\#}$	100
Ryzyko operacyjne	$R^{\#}$	2,5
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^{\#}$	0,167

Źródło: Opracowanie własne.

Miara ryzyka operacyjnego $R^{\#}$ działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, które osiągnęło rentowność sprzedaży ok. 16,7% dla $\alpha = \beta = 1$ wynosi 3, co wynika z następującego obliczenia:

$$\alpha \cdot R^2 + \beta \cdot R - 2 \cdot \gamma = 0$$

$$\alpha \cdot R^2 + \beta \cdot R - 2 \cdot \frac{240}{40} = 0$$

$$\alpha \cdot R^2 + \beta \cdot R - 12 = 0$$

$$\alpha = \beta = 1, \gamma = 12$$

$$\Delta = \beta^2 - 4 \cdot \alpha \cdot \beta$$

$$\Delta = 1^2 - 4 \cdot 1 \cdot (-12) = 1 + 48 = 49$$

$$\sqrt{\Delta} = \sqrt{49} = 7$$

$$R_1 = \frac{-\beta - \sqrt{\Delta}}{2 \cdot \alpha} = \frac{-1 - 7}{2 \cdot 1} = \frac{-8}{2} = -4$$

$$R_2 = \frac{-\beta + \sqrt{\Delta}}{2 \cdot \alpha} = \frac{-1 + 7}{2 \cdot 1} = \frac{6}{2} = 3$$

Tylko pierwiastek R_2 spełnia równanie, gdyż przychody ze sprzedaży to kategoria ekonomiczna, która nie jest ujemna. Po podstawieniu kategorii ekonomicznej zysk operacyjny i kwantyfikatory miary operacyjnej do wzorów wyspecyfikowanych w tabeli 1.2, otrzymano następującą strukturę kosztów sprzedaży:

Tabela 1.2. Wzory na budżety Działalności gospodarczej przedsiębiorstwa dla teoretycznej miary ryzyka operacyjnego, gdy $\alpha = \beta = 1$

Wyszczególnienie	Wzór	
Nadbudowa		
Budżet przychodów ze sprzedaży	$S_p^\# = \frac{z^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# + 1)$	$S_p^\# = \frac{40 \cdot 3}{2} \cdot (3 + 1) = 60 \cdot 4 = 240$
Budżet kosztów Zmiennych	$K_{zm}^\# = \frac{z^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# - 1)$	$K_{zm}^\# = \frac{40 \cdot 3}{2} \cdot (3 - 1) = 60 \cdot 2 = 120$
Baza		
Budżet kosztów stałych	$K_{st}^\# = z^\# \cdot (R^\# - 1)$	$K_{st}^\# = 40 \cdot (3 - 1) = 40 \cdot 2 = 80$
Zysk brutto	$z^\#$	$z^\# = 40$
Miara		
Marża operacyjna	$m_{opr}^\# = z^\# \cdot R^\#$	$m_{opr}^\# = 40 \cdot 3 = 120$
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^\# = \frac{z^\#}{S_p^\#}$	$R_{Sp}^\# = \frac{40}{240} = 0,1666\dots$

Źródło: Opracowanie własne.

Gdy porównamy tabelę 1.1 z tabelą 1.2 zauważamy rozbieżności pomiędzy kwantyfikatorami takich kategorii ekonomicznych, jak koszty zmienne, koszty stałe i marża operacyjna. Oznacza to, że przedsiębiorstwo realizowało swoją działalność gospodarczą przy strategii sprzedaży $\alpha > \beta > 1$. Gdyby realizowało ją przy strategii sprzedaży $\alpha = \beta = 1$, wówczas nawet dla ryzyka operacyjnego $R = 2,5$ struktura przychodów ze sprzedaży przedstawiałaby się inaczej, tak, jak pokazano to w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Wzory na budżety działalności gospodarczej przedsiębiorstwa dla empirycznej miary ryzyka operacyjnego, gdy $\alpha = \beta = 1$

Wyszczególnienie	Wzór	
Nadbudowa		
Budżet przychodów ze sprzedaży	$S_p^\# = \frac{z^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# + 1)$	$S_p^\# = \frac{40 \cdot 2,5}{2} \cdot (2,5 + 1) = 50 \cdot 3,5 = 175$
Budżet kosztów zmiennych	$K_{zm}^\# = \frac{z^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# - 1)$	$K_{zm}^\# = \frac{40 \cdot 2,5}{2} \cdot (2,5 - 1) = 50 \cdot 1,5 = 75$
Baza		
Budżet kosztów stałych	$K_{st}^\# = z^\# \cdot (R^\# - 1)$	$K_{st}^\# = 40 \cdot (2,5 - 1) = 40 \cdot 1,5 = 60$
Zysk brutto	$z^\#$	$z^\# = 40$
Miara		
Marża operacyjna	$m_{opr}^\# = z^\# \cdot R^\#$	$m_{opr}^\# = 40 \cdot 2,5 = 100$
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^\# = \frac{z^\#}{S_p^\#}$	$R_{Sp}^\# = \frac{40}{175} = 0,2286$

Źródło: Opracowanie własne.

Z tabeli 1.3 wynika, że w takiej sytuacji marżę operacyjną można by osiągnąć przy mniejszych przychodach ze sprzedaży i mniejszych kosztach zmiennych, wynoszących odpowiednio 175 i 75 jednostek, a nie 240 i 140. Tym samym z działalności operacyjnej przedsiębiorstwo osiągnęłoby większą rentowność sprzedaży. Skoro przedsiębiorstwo realizowało swoją działalność operacyjną przy strategii sprzedaży $\alpha > \beta > 1$, to wówczas struktura kosztów sprzedaży przedstawiać powinna się tak, jak to pokazano w tabeli 1.4. Jednak uprzednio należy obliczyć β korzystając ze wzoru

$$\beta = \frac{R^\#}{R}$$

gdzie $R^\#$ to miara empiryczna ryzyka operacyjnego, a R miara teoretyczna ryzyka operacyjnego, wówczas podstawiając stosowne dane otrzymamy

$$\beta = \frac{3}{2,5} = 1,2,$$

albo wyznaczyć β z równania kwadratowego

$$R^{\#2} \cdot \beta^2 + R^{\#} \cdot \beta - \gamma = 0.$$

Wstawiając w miejsce $R^{\#}$ kwantyfikatory. Wówczas równanie β -biznes ma postać

$$6,25 \cdot \beta^2 + 2,5 \cdot \beta - 12 = 0,$$

z tym, że

$$R^{\#2} = \alpha = 6,25; \sqrt{\alpha} = R^{\#} = \beta = 2,5; \gamma = 12.$$

Należy rozwiązać równanie

$$6,25 \cdot \beta^2 + 2,5 \cdot \beta - 12 = 0.$$

Obliczmy Δ .

$$\Delta = 2,5^2 - 4 \cdot 6,25 \cdot (-12) = 6,25 + 300 = 306,25$$

$$\sqrt{\Delta} = \sqrt{306,25} = 17,5$$

$$\Delta > 0.$$

Równanie ma dwa pierwiastki

$$\beta_1 = \frac{-R - \sqrt{\Delta}}{2 \cdot R^2}$$

$$\beta_2 = \frac{-R + \sqrt{\Delta}}{2 \cdot R^2}.$$

Po podstawieniu danych otrzymamy

$$\beta_1 = \frac{-2,5 - 17,5}{2 \cdot 6,25} = \frac{-20}{12,5} = -1,6$$

$$\beta_2 = \frac{-2,5 + 17,5}{2 \cdot 6,25} = \frac{15}{12,5} = 1,2.$$

Równanie spełnia pierwiastek β_2 . Jego wielkość jest identyczna z otrzymaną wyżej za pomocą wzoru. Wstawiając za β i $R^{\#}$ do wzorów w tabeli 4 otrzymano kwantyfikatory na kategorie ekonomiczne przychody ze sprzedaży i koszty zmienne takie, jakie przedsiębiorstwo wygenerowało w trakcie prowadzenia działalności operacyjnej.

Tabela 1.4. Wzory na budżety działalności gospodarczej przedsiębiorstwa dla empirycznej miary ryzyka operacyjnego, gdy $\alpha > \beta > 1$

Wyszczególnienie	Wzór	
Nadbudowa		
Budżet przychodów ze sprzedaży	$S_p^\# = \frac{z^\# \cdot \beta \cdot R^\#}{2} \cdot (\beta \cdot R^\# + 1)$	$S_p^\# = \frac{40 \cdot 1,2 \cdot 2,5}{2} \cdot (1,2 \cdot 2,5 + 1) = 60 \cdot 4 = 240$
Budżet kosztów zmiennych	$K_{zm}^\# = \frac{z_{opr}^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (\alpha \cdot R + \beta - 2)$	$K_{zm}^\# = \frac{40 \cdot 2,5}{2} \cdot (1,44 \cdot 2,5 + 1,2 - 2) = 50 \cdot 2,8 = 140$
Baza		
Budżet kosztów stałych	$K_{st}^\# = z^\# \cdot (R^\# - 1)$	$K_{st}^\# = 40 \cdot (2,5 - 1) = 40 \cdot 1,5 = 60$
Zysk brutto	$z^\#$	$z^\# = 40$
Miara		
Marża operacyjna	$m_{opr}^\# = z^\# \cdot R^\#$	$m_{opr}^\# = 40 \cdot 2,5 = 100$
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^\# = \frac{z^\#}{S_p^\#}$	$R_{Sp}^\# = \frac{40}{240} = 0,1666\dots$

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując kwantyfikatory na rentowność sprzedaży w tabeli 1.3 – $R_{Sp}^\# = 0,2286$ i tabeli 1.4 – $R_{Sp}^\# = 0,167$, zauważymy, iż różnica wynosi 0,0616. W analizowanym przykładzie rentowność sprzedaży mogłaby być o 0,0616 wyższa, a przedsiębiorstwo mogło się „mniej napracować”, aby wygenerować zaplanowany zysk. Innymi słowy, koszty transakcyjne pozyskania marży byłyby mniejsze, gdyż zaplanowany i uzyskany zysk operacyjny można było otrzymać realizując sprzedaż o 20% mniejszą, a tym samym o 20% mniej środków finansowych zaangażować w koszty zmienne.

Przykład 2. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą, której struktura kosztów sprzedaży przedstawia się tak, jak pokazano to w tabeli 2.1. W strukturze tej przeważają koszty stałe. Pozostałe kwantyfikatory kategorii ekonomicznych są identyczne z tymi z przykładu 1.

Tabela 2.1. Struktura kosztów sprzedaży

Kategorie ekonomiczne	Oznaczenie	Wielkość
Przychody ze sprzedaży	$S_p^\#$	240
Koszty zmienne	$K_{zm}^\#$	60
Koszty stałe	$K_{st}^\#$	140
Zysk operacyjny	$z_{opr}^\#$	40
Marża operacyjna	$m_{opr}^\#$	180
Ryzyko operacyjne	$R^\#$	4,5
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^\#$	0,167

Źródło: Opracowanie własne.

Miara teoretyczna ryzyka operacyjnego $R^\#$ działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, tak jak w przykładzie 1, wynosi 3. Podobnie, rentowność sprzedaży, ok. 16,7% dla $\alpha = \beta = 1$. Dla $R^\# = 3$ wyniki obliczeń są identyczne z tymi zestawionymi w tabeli 1.2. W tym przykładzie miara empiryczna ryzyka operacyjnego wynosi $R^\# = 4,5$. Obliczenia dla poszczególnych kategorii ekonomicznych uwzględniających $R^\# = 4,5$ zestawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Wzory na budżety działalności gospodarczej przedsiębiorstwa dla teoretycznej miary ryzyka operacyjnego gdy $\alpha = \beta = 1$

Wyszczególnienie	Wzór	
Nadbudowa		
Budżet przychodów ze sprzedaży	$S_p^\# = \frac{z^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# + 1)$	$S_p^\# = \frac{40 \cdot 4,5}{2} \cdot (4,5 + 1) = 90 \cdot 5,5 = 495$
Budżet kosztów zmiennych	$K_{zm}^\# = \frac{z^\# \cdot R^\#}{2} \cdot (R^\# - 1)$	$K_{zm}^\# = \frac{40 \cdot 4,5}{2} \cdot (4,5 - 1) = 90 \cdot 3,5 = 315$
Baza		
Budżet kosztów stałych	$K_{st}^\# = z^\# \cdot (R^\# - 1)$	$K_{st}^\# = 40 \cdot (4,5 - 1) = 40 \cdot 3,5 = 140$
Zysk brutto	$z^\#$	$z^\# = 40$
Miara		
Marża operacyjna	$m_{opr}^\# = z^\# \cdot R^\#$	$m_{opr}^\# = 40 \cdot 4,5 = 180$
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^\# = \frac{z^\#}{S_p^\#}$	$R_{Sp}^\# = \frac{40}{495} = 0,081$

Źródło: Opracowanie własne.

Gdy porównamy tabelę 2.1 z tabelą 2.2 również zauważamy rozbieżności pomiędzy kwantyfikatorami analizowanych kategorii ekonomicznych. W tym przypadku przedsiębiorstwo realizowało swoją działalność gospodarczą przy strategii sprzedaży $\alpha < \beta < 1$. Aby obliczyć β dla tej strategii, postępujemy podobnie, jak miało to miejsce w przykładzie 1. Korzystamy ze wzoru

$$\beta = \frac{R^\#}{R},$$

gdzie $R^\#$ to miara empiryczna ryzyka operacyjnego, a R miara teoretyczna ryzyka operacyjnego, otrzymano

$$\beta = \frac{3}{4,5} \approx 0,67.$$

Podobnie, wyznaczając β z równania kwadratowego

$$\alpha \cdot R^2 + \beta \cdot R - 2 \cdot \gamma = 0.$$

Podstawiając za kwantyfikator $R^\# = 4,5$

$$4,5^2 \cdot \beta^2 + 4,5 \cdot \beta - 2 \cdot \frac{240}{40} = 0$$

$$20,25 \cdot \beta^2 + 4,5 \cdot \beta - 12 = 0.$$

Wówczas

$$a = 20,25; b = 4,5; c = 12$$

$$\Delta = b^2 - 4 \cdot a \cdot c$$

$$\Delta = 4,5^2 - 4 \cdot 20,25 \cdot (-12) = 20,25 + 972 = 992,25$$

$$\sqrt{\Delta} = \sqrt{992,25} = 31,5.$$

A po podstawieniu wyników powyższych obliczeń do wzorów

$$\beta_1 = \frac{-b - \sqrt{\Delta}}{2 \cdot a},$$

$$\beta_2 = \frac{-b + \sqrt{\Delta}}{2 \cdot a}.$$

Otrzymano

$$\beta_1 = \frac{-4,5 - 31,5}{2 \cdot 20,25} = \frac{-36}{40,5} = -0,89,$$

$$\beta_2 = \frac{-4,5 + 31,5}{2 \cdot 20,25} = \frac{27}{40,5} = 0,67.$$

β_2 spełnia równanie i jest identyczna z otrzymaną, a wyliczoną za pomocą wzoru. Wstawiając β_2 do wzorów w tabeli 2.3 otrzymano kwantyfikatory na kategorie ekonomiczne przychody ze sprzedaży i koszty zmienne takie, jakie przedsiębiorstwo wygenerowało, realizując strategię sprzedaży $\alpha > \beta > 1$.

Tabela 2.3. Wzory na budżety działalności gospodarczej przedsiębiorstwa dla empirycznej miary ryzyka operacyjnego, gdy $\alpha > \beta > 1$

Wyszczególnienie	Wzór	
Nadbudowa		
Budżet przychodów ze sprzedaży	$S_p^{\#} = \frac{z^{\#} \cdot \beta \cdot R^{\#}}{2} \cdot (\beta \cdot R^{\#} + 1)$	$S_p^{\#} = \frac{40 \cdot 0,67 \cdot 4,5}{2} \cdot (0,67 \cdot 4,5 + 1) = 60,3 \cdot 4,015 = 242,1$
Budżet kosztów zmiennych	$K_{zm}^{\#} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#}}{2} \cdot (\alpha \cdot R + \beta - 2)$	$K_{zm}^{\#} = \frac{40 \cdot 4,5}{2} \cdot (0,67^2 \cdot 4,5 + 0,67 - 2) = 90 \cdot 0,69005 = 62,1$
Baza		
Budżet kosztów stałych	$K_{st}^{\#} = z^{\#} \cdot (R^{\#} - 1)$	$K_{st}^{\#} = 40 \cdot (4,5 - 1) = 40 \cdot 3,5 = 140$
Zysk brutto	$z^{\#}$	$z^{\#} = 40$
Miara		
Marża operacyjna	$m_{opr}^{\#} = z^{\#} \cdot R^{\#}$	$m_{opr}^{\#} = 40 \cdot 4,5 = 180$
Rentowność sprzedaży	$R_{Sp}^{\#} = \frac{z^{\#}}{S_p^{\#}}$	$R_{Sp}^{\#} = \frac{40}{240} = 0,1666\dots$

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wyniki obliczeń zestawione w tabeli 1.4 i w tabeli 2.3 zauważymy, że gdy $\beta < 1$ to koszty stałe są większe od kosztów zmiennych, a rentowność jest większa od tej dla $\beta = 1$. Zaś, tam gdzie $\beta > 1$ koszty stałe są mniejsze od kosztów zmiennych, a rentowność jest mniejsza od tej dla $\beta = 1$.

2. Podsumowanie

Jedną z ważnych konsekwencji, dla teorii i praktyki budżetowania, z posługiwania się równaniem β -biznes jest możliwość konstytuowania budżetów działalności gospodarczej, diagnozowania sytuacji ekonomicznej oraz przeprowadzenie pomiaru skuteczności realizowanej strategii sprzedaży, za pomocą, co najwyżej dwóch kategorii ekonomicznych.

Jak wynika z badań prowadzonych przez autora, większość przedsiębiorstw sektora MŚP mogłyby osiągnąć planowany zysk przy zdecydowanie mniejszych kosztach transakcyjnych, poprawiając w ten sposób swoją rentowność (rentowność sprzedaży). Przy pomocy równania β -*biznes* można zobrazować sytuacje ekonomiczne firm konkurencyjnych, gdyż nie są do tego potrzebne informacje pochodzące bezpośrednio ze sprawozdań finansowych.

Równanie β -*biznes* to także narzędzie, za pomocą którego można przeprowadzić analizę wrażliwości zysku, wykorzystując do tego celu tylko dwie wielkości – zysk operacyjny i miarę ryzyka operacyjnego wyznaczoną z tego równania. W ramach 1 i 2 pokazano, jak dotąd tradycyjnie liczony (wyznaczany) próg rentowności z użyciem czterech kategorii ekonomicznych policzyć (wyznaczyć) za pomocą dwóch kategorii⁵.

Równanie β -*biznes* i metoda Hash są podstawowymi elementami paradygmatu budżetowania działalności gospodarczej z użyciem co najwyżej dwóch kategorii ekonomicznych. W opinii autora, ten nowy paradygmat ma ogromny potencjał. W połączeniu z technologią IT stanowić będzie skuteczne narzędzie projektowania i diagnozowania strategii działalności gospodarczej. Tradycyjny sposób budżetowania angażuje dużo czasu i miejsca na udokumentowanie tego procesu. Jeśli obecnie, aby opracować budżet angażujemy czas t , to korzystając z równania β -*biznes* potrzebujemy dokładnie t^{-1} , a do zapisania danych i informacji nie kilku stron, tylko zaledwie kilku znaków. Zamiast umieścić te znaki na stronie formatu A4 np. 3600 znaków, wystarczy umieścić ich zaledwie kilka!

⁵ Więcej na ten temat znajdzie czytelnik w pracach autora dotyczących budżetowania metodą Hash.

Ramka 1

Znając kwantyfikatory kategorii ekonomicznej przychody ze sprzedaży S_p możemy wyznaczyć empiryczny próg rentowności ze wzoru:

$$PR_e = \frac{K_{st} \cdot S_p}{S_p - K_{zm}}, \quad (1)$$

bez konieczności znajomości produkcji w ujęciu ilościowym. Oczywiście, spełniony musi zostać warunek liniowości relacji koszty – przychody ze sprzedaży, aby po dokonaniu stosownych redukcji wzór (1) ostatecznie przyjął postać wzoru (2)

$$PR^{\#} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#2} - 1)}{2}. \quad (2)$$

W tym celu porównujemy ze sobą prawe strony wzorów, wzoru (1) i wzoru (2):

$$PR_e = PR^{\#},$$

$$\frac{K_{st} \cdot S_p}{S_p - K_{zm}} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#2} - 1)}{2}.$$

W miejsce zmiennych prawej strony równania (1) należy wstawić prawe strony równań wyspecyfikowanych w tabeli (1). Wykonując działania – stosowne przekształcenia i redukcje – dowodzimy, iż oba wzory na próg rentowności są względem siebie komplementarne. Oto dowód:

$$\begin{aligned} PR^{\#} &= \frac{K_{st} \cdot S_p}{S_p - K_{zm}} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#} - 1) \cdot \frac{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#} + 1)}{2}}{\frac{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#} + 1)}{2} - \frac{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#} - 1)}{2}} = \\ &= \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#} - 1) \cdot z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#} + 1)}{2} = \\ &= \frac{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot [(R^{\#} + 1) - (R^{\#} - 1)]}{2} = \\ &= \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#} - 1) \cdot z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#} + 1)}{2} \cdot \frac{2}{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot [(R^{\#} + 1) - (R^{\#} - 1)]} = \\ &= \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#} - 1) \cdot z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#} + 1)}{2} \cdot \frac{1}{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#}} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#} - 1) \cdot (R^{\#} + 1)}{2} = \\ &= \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#2} - 1)}{2} \end{aligned}$$

c.n.w.

Ramka 2

Porównując prawe strony wzorów (1) i (2) na próg rentowności w wyrażeniu wartościowym

$$PR^{\#} = \frac{R^{\#} - 1}{R^{\#}} \cdot S_p^{\#} \quad (1)$$

$$PR_e^{\#} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#2} - 1)}{2} \quad (2)$$

otrzymamy wzór na kategorię ekonomiczną sprzedaż (przychody ze sprzedaży)

$$S_p^{\#} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#}}{2} \cdot (R^{\#} + 1)$$

Dowód

$$PR_e^{\#} = PR^{\#}$$

$$\frac{R^{\#} - 1}{R^{\#}} \cdot S_p^{\#} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot (R^{\#2} - 1)}{2}$$

$$2 \cdot (R^{\#} - 1) \cdot S_p^{\#} = z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#2} - 1)$$

$$2 \cdot (R^{\#} - 1) \cdot S_p^{\#} = z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot [(R^{\#} - 1) \cdot (R^{\#} + 1)]$$

$$2 \cdot S_p^{\#} = z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#} \cdot (R^{\#} + 1)$$

$$S_p^{\#} = \frac{z_{opr}^{\#} \cdot R^{\#}}{2} \cdot (R^{\#} + 1)$$

c.n.w.

Literatura

1. Krawczyk, W., B. Bek-Galik, M. Łada-Cieślak, *Budżetowanie działalności przedsiębiorstw*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „ART-TEKST”, Kraków 2001.
2. Mietlewski, Z., *Budżetowanie pro forma w warunkach ryzyka. Metoda analizy sprzężeń AS*, Wydawnictwo AM, Gdynia 2005, s. 277-286.
3. Mietlewski, Z., *Budżetowanie przedsięwzięć gospodarczych pro forma w warunkach ryzyka*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005, s. 420-427.
4. Pluta, W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
5. Sekuła, Z., *Planowanie a controlling*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 4.
6. Sierpińska, M., B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Bartłomiej Nita

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Istota i struktura sprawozdawczości zarządczej

***Streszczenie.** Artykuł dotyczy sprawozdawczości zarządczej jako integralnej części rachunkowości zarządczej. W pierwszej części opracowania przedstawiono istotę raportowania zarządczego na podstawie opinii wielu autorów oraz wyjaśniono miejsce tego rodzaju sprawozdawczości w systemie informacyjnym organizacji. W drugiej części artykułu zaproponowano ogólną strukturę raportowania zarządczego, mając na względzie obieg informacji zarządczej, zakres i organizację raportowania.*

1. Wprowadzenie

Raporty i sprawozdania sporządzane w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa mają różnych odbiorców i różne cele. Z punktu widzenia rachunkowości zarządczej szczególnego znaczenia nabierają raporty, które mają zaspokajać potrzeby informacyjne osób podejmujących decyzje. Ten obszar sprawozdawczości, określanej również mianem raportowania wewnętrznego, stanowi zatem integralną część rachunkowości zarządczej, podobnie jak produktem przetwarzania danych w rachunkowości finansowej jest sprawozdawczość finansowa. Jednak w odróżnieniu od tej ostatniej sprawozdawczość zarządcza nie jest ujednolicona i musi być projektowana z uwzględnieniem specyfiki podmiotu oraz wymagań menadżerów¹.

Celem niniejszego opracowania jest zarysowanie istoty sprawozdawczości zarządczej na tle różnych sprawozdań sporządzanych w systemie informacyjnym przedsiębiorstw oraz ukazanie ramowej struktury tego obszaru raportowania.

¹ Niniejsze opracowanie wpisuje się w nurt rozważań autora na temat sprawozdawczości zarządczej. Zob. B. Nita, *Sprawozdawczość zarządcza w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2009, nr 542; B. Nita, *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009; B. Nita, *Podstawowe uwarunkowania projektowania sprawozdawczości zarządczej*, w druku.

2. Typologia sprawozdań sporządzanych w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa sporządzają wiele sprawozdań i raportów w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych różnych grup interesariuszy w ramach szeroko rozumianej sprawozdawczości. Według Z. Kołaczyka sprawozdawczość obejmuje „zespół różnorodnych informacji prezentowanych w zunifikowanych lub niezunifikowanych pod względem formy zestawieniach”². Definicja ta wskazuje zarówno na istnienie zstandaryzowanych form sprawozdań, jak i na możliwości dowolnego kształtowania różnego rodzaju raportów. Zdaniem P. Horvátha sprawozdawczość przedsiębiorstwa oznacza urządzanie techniczne, środki oraz działania ukierunkowane na zdobywanie, przekazywanie i opracowywanie informacji o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu³. Jest to dość szeroka definicja sprawozdawczości rozumianej jako element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, w którym niezbędne jest pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i komunikowanie informacji. Istotę sprawozdawczości analizują też A. Kardasz i A. Szczerbiński, którzy twierdzą, że sprawozdawczością określa się⁴:

- ogół czynności polegających na zestawianiu danych statystycznych dotyczących przebiegu procesów gospodarczych,
- zbiór sprawozdań charakteryzujących (opisujących) zakres działalności i sytuacji podmiotu gospodarczego,
- prezentację danych statystycznych, polegającą na pisemnym, ustnym, graficznym opisie (przedstawieniu) procesów gospodarczych, stanie sytuacji, opisie zdarzeń i wypadków.

Autorzy postrzegają sprawozdawczość jako jedną z form monitorowania działalności przedsiębiorstwa. Zwracają przy tym uwagę na to, że sprawozdawczość obejmuje nie tylko sprawozdania, lecz również zbieranie i prezentowanie informacji.

W ujęciu najbardziej ogólnym, sprawozdawczość przedsiębiorstw obejmuje gromadzenie i przetwarzanie informacji oraz sporządzanie raportów i sprawozdań opisujących różne aspekty działania przedsiębiorstwa. W takim rozumieniu sprawozdawczość przedsiębiorstwa jest niezwykle pojemną kategorią pojęciową i może przybierać różne formy. Sprawozdania sporządzane w przedsiębiorstwach można sklasyfikować przyjmując dwa kryteria. Z punktu widzenia odbiorców informacji wyróżnia się sprawozdania wewnętrzne, z których korzystają menadżerowie i pozostali pracownicy oraz zewnętrzne, skierowane do innych grup interesariuszy. Ze względu na obowiązek prawny wyróżnić można sprawozdania sporządzane obligatoryjnie na podstawie przepisów prawa oraz sprawozdania fakultatywne, których sporządzanie jest dobrowolne. Należy podkreślić, że oba kryteria wzajemnie się przenikają, co przedstawiono schematycznie na rysunku 1.

Obligatoryjne sprawozdania zewnętrzne są sporządzane głównie na potrzeby różnych interesariuszy spoza przedsiębiorstwa, takich jak dawcy kapitału własnego (udziałowcy, akcjonariusze) i obcego (banki, fundusze, dostawcy materiałów), władze państwowe (urzędy administracyjne, organy władzy) oraz różne instytucje i organizacje.

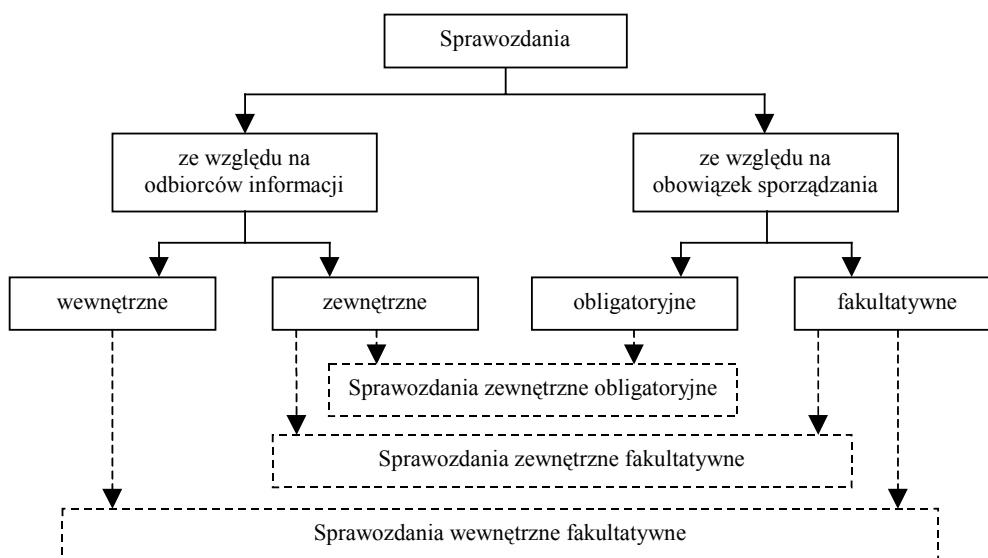
² Definicja opracowana przez Z. Kołaczyka, w: *Encyklopedia rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, LexisNexis, Warszawa 2005, s. 711.

³ P. Horváth, *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München 1990, s. 558.

⁴ A. Kardasz, A. Szczerbiński, *Monitorowanie działalności ośrodków odpowiedzialności*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.

Obowiązek sporządzania tych sprawozdań wynika z przepisów prawa. Można wyróżnić trzy podstawowe grupy tego typu sprawozdań:

- 1) sprawozdanie finansowe,
- 2) sprawozdanie z działalności,
- 3) sprawozdania dla określonych instytucji.



Rysunek 1. Typologia sprawozdań sporządzanych w przedsiębiorstwie

Źródło: B. Nita, *Sprawozdawczość zarządcza w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2009, s. 345.

Obowiązek sporządzania dwóch pierwszych sprawozdań wynika z ustawy o rachunkowości⁵. W świetle art. 45 tej ustawy sprawozdanie finansowe składa się z:

- 1) bilansu,
- 2) rachunku zysków i strat,
- 3) informacji dodatkowej, obejmującej wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia.

Sprawozdanie finansowe, podlegające corocznemu badaniu, obejmuje dodatkowo zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych. Założenia koncepcyjne sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych przewidują, że użytkownikami tych sprawozdań są obecni i potencjalni inwestorzy, pracownicy, kredytodawcy, dostawcy i pozostali wierzyciele, klienci, rządy i agendy rządowe oraz społeczeństwo⁶.

⁵ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2002 Nr 76, poz. 694 z późn. zm.).

⁶ *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) 2007*, International Accounting Standards Board, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007, s. 48. Mimo wskazania pracowników jako jedną z grup użytkowników sprawozdań finansowych, są one sporządzane głównie dla odbiorców zewnętrznych. Kierownictwo i pracownicy mają znacznie szersze możliwości określania formy i treści

Oprócz sprawozdania finansowego niektóre podmioty sporządzają sprawozdanie z działalności. Zgodnie z art. 49 ustawy o rachunkowości obowiązek ten dotyczy spółek kapitałowych, spółek komandytowo-akcyjnych, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielni i przedsiębiorstw państwowych. Sprawozdanie z działalności jednostki powinno obejmować istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń, a w szczególności informacje o:

- 1) zdarzeniach istotnie wpływających na działalność jednostki, jakie nastąpiły w roku obrotowym, a także po jego zakończeniu, do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego,
- 2) przewidywanym rozwoju jednostki,
- 3) ważniejszych osiągnięciach w dziedzinie badań i rozwoju,
- 4) aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej,
- 5) nabyciu udziałów (akcji) własnych, a w szczególności celu ich nabycia, liczbie i wartości nominalnej, ze wskazaniem, jaką część kapitału zakładowego reprezentują, cenie nabycia oraz cenie sprzedaży tych udziałów (akcji) w przypadku ich zbycia,
- 6) posiadanych przez jednostkę oddziałach (zakładach),
- 7) instrumentach finansowych w zakresie:
 - a) ryzyka: zmiany cen, kredytowego, istotnych zakłóceń przepływów środków pieniężnych oraz utraty płynności finansowej, na jakie narażona jest jednostka,
 - b) przyjętych przez jednostkę celach i metodach zarządzania ryzykiem finansowym, łącznie z metodami zabezpieczenia istotnych rodzajów planowanych transakcji, dla których stosowana jest rachunkowość zabezpieczeń.

Sprawozdanie z działalności jednostki powinno również obejmować – jeśli jest to istotne dla oceny sytuacji jednostki – wskaźniki finansowe i niefinansowe, łącznie z informacjami dotyczącymi zagadnień środowiska naturalnego i zatrudnienia, a także dodatkowe wyjaśnienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym.

Pozostałe sprawozdania są dedykowane dla określonych instytucji, takich jak Główny Urząd Statystyczny czy Komisja Papierów Wartościowych i Giełd. Obowiązek sporządzania sprawozdań dla GUS wynika z ustawy o statystyce publicznej⁷. Art. 30 tej ustawy zobowiązuje podmioty gospodarki narodowej do przekazywania jednorazowo, systematycznie lub okresowo, nieodpłatnie informacji i danych statystycznych dotyczących prowadzonej działalności i jej wyników w formach i terminach oraz według zasad metodologicznych określonych szczegółowo w programie badań statystycznych statystyki publicznej oraz w odrębnych przepisach. Sporządzanie tych sprawozdań ma znaczenie z punktu widzenia statystyki narodowej i zarządzania całym państwem. Natomiast zgodnie z art. 81 ustawy o publicznym obrocie papierami

różnych raportów sporządzanych na potrzeby zarządzania. Por.: I. Olchowicz, A. Tłaczała, *Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów*, Difin, Warszawa 2008, s. 22.

⁷ Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. Nr 88, poz. 439 z późn. zm.). Wzory formularzy sprawozdawczych i objaśnienia co do sposobu ich wypełniania oraz wzory kwestionariuszy i ankiet statystycznych stosowanych w badaniach statystycznych ustalonych w programie badań statystycznych statystyki publicznej określa w drodze rozporządzenia Prezes Rady Ministrów.

wartościowymi⁸ spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie są obowiązane do przekazywania Komisji Papierów Wartościowych i Giełd informacji bieżących i okresowych w postaci stosownych raportów. Raporty te mają znaczenie dla obecnych i potencjalnych inwestorów giełdowych i mają służyć zwiększeniu przejrzystości działania spółek dopuszczonych do publicznego obrotu.

Druga grupa raportów to fakultatywne sprawozdania zewnętrzne, których sporządzenie wynika z kilku przesłanek. Po pierwsze, pomimo obowiązków sprawozdawczych nakładanych na przedsiębiorstwa przepisami prawa, publikowane informacje, w szczególności zawarte w sprawozdaniach finansowych, nie są wystarczające z punktu widzenia potrzeb interesariuszy zewnętrznych⁹. Po drugie, coraz częściej akcentuje się potrzebę uwzględniania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i przestrzegania zasad ładu korporacyjnego (*corporate governance*). W związku z tym postuluje się rozszerzenie zakresu ujawniania informacji o przedsiębiorstwie i dobrowolne publikowanie informacji o jego działalności, wykraczających poza obowiązki wynikające z przepisów prawa. Raporty sporządzane fakultatywnie na potrzeby zewnętrznych interesariuszy, w szczególności inwestorów, mogą obejmować informacje dotyczące¹⁰:

- kapitału intelektualnego,
- ryzyka działalności,
- odpowiedzialności ekologicznej i społecznej,
- nośników wartości przedsiębiorstwa,
- zasad zarządzania,
- relacji z dostawcami i odbiorcami,
- konkurencyjności.

Warto zauważyć, że współcześnie niektórzy autorzy głoszą wręcz rewolucję w zakresie zewnętrznego raportowania dokonań organizacji. R.G. Eccles¹¹ i in. wyrażają pogląd, że informacje dotyczące szerokiego zakresu mierników dokonań mają równie duże znaczenie dla inwestorów i analityków, jak i dla menadżerów. Innymi słowy, informacje wewnętrzne dostępne dla kierownictwa powinny być również ujawniane zewnętrznym interesariuszom. Rewolucję tę określają mianem *ValueReporting* i twierdzą, że jest niezbędna, aby uczynić przedsiębiorstwa całkowicie przejrzystymi.

⁸ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (tekst jednolity Dz. U. z 2002 r. Nr 49, poz. 447 z późn. zm.). Rodzaj, zakres i formę informacji bieżących i okresowych oraz terminy i częstotliwość ich przekazywania przez emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na urzędowym rynku giełdowym oraz emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do publicznego obrotu, które nie są dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym określa rozporządzenie Rady Ministrów.

⁹ Również w założeniach koncepcyjnych sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych stwierdza się, że „sprawozdania finansowe nie zapewniają jednak użytkownikom wszystkich informacji potrzebnych do podejmowania decyzji gospodarczych, gdyż zasadniczo obrazują skutki finansowe zdarzeń z przeszłości i niekoniecznie dostarczają informacji finansowych” (*Międzynarodowe Standardy...*, op. cit., s. 49).

¹⁰ Por. G. K. Świdorska, *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania*, w: *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007, s. 328. Por. również w pracy M. Marcinkowskiej, która w całości dotyczy nowych tendencji w sprawozdawczości biznesowej (M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004).

¹¹ R. G. Eccles, R. H. Herz, E. M. Keegan, D. M. H. Philips, *The Value Reporting Revolution. Moving Beyond the Earnings Game*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 5.

4. Istota sprawozdawczości zarządczej

Sprawozdania zarządcze są w swojej istocie sporządzane w trybie fakultatywnym. Trudno jednak wyobrazić sobie działanie współczesnego przedsiębiorstwa i zarządzanie jego dokonaniem bez uwzględnienia tego elementu sprawozdawczości. Ze względu na to, że sprawozdawczość wewnętrzna jest prowadzona na potrzeby podejmowania decyzji przez menadżerów, określana jest również jako raportowanie zarządcze.

Zdaniem M. Sierpińskiej sprawozdawczość zarządcza obejmuje tworzenie i przekazywanie kierownictwu informacji służących do podejmowania bieżących decyzji dotyczących wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa¹². Definicja ta jednoznacznie podkreśla krótkoterminowy zasięg raportów zarządczych oraz wskazuje adresatów sprawozdań, wykluczając z nich odbiorców zewnętrznych spoza przedsiębiorstwa.

Warto również podkreślić, że zanim doszło do gwałtownego rozwoju rachunkowości zarządczej i jej nakierowania na aspekty związane ze wspomaganie zarządzania strategicznego, bardzo często utożsamiano sprawozdawczość wewnętrzną ze sprawozdawczością operatywną, zorientowaną na krótki okres nieprzekraczający jednego roku¹³. Jednak współcześnie wydaje się, że sprawozdawczość wewnętrzna obejmuje swoim zasięgiem czasowym również okresy wieloletnie, w szczególności w odniesieniu do monitorowania realizacji projektów inwestycyjnych w ramach budżetowania kapitałów.

Według D. Axona z *The Hackett Group* sprawozdawczość zarządcza (*management reporting*) obejmuje ogół działań związanych z raportowaniem dokonań za pomocą mierników, zdarzeń, wyników analiz, nowych faktów oraz innych informacji na potrzeby wspomaganie podejmowania decyzji¹⁴. Przedstawiona definicja wskazuje jednoznacznie na sprawozdawczość zarządczą jako instrument wspomaganie procesu podejmowania decyzji. W tym ujęciu zakres informacji objętych raportowaniem powinien obejmować:

- 1) mierniki dokonań,
- 2) zdarzenia dotyczące np. wprowadzenia produktu na rynek, pozyskania nowego klienta,
- 3) wyniki analiz odnoszące się do przyczyn powstawania rozbieżności między uzyskanymi a zakładanymi dokonaniem.

L. Oliver podkreśla, że raportowanie zarządcze powinno stanowić mechanizm zapewniający, iż istotne informacje są komunikowane we właściwym czasie w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji¹⁵.

Prowadzenie sprawozdawczości wewnętrznej należy rozpatrywać w szerszym kontekście związanym z funkcjonowaniem systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. Raportowanie wewnętrzne wymaga bowiem pozyskiwania danych, ich przetwarzania oraz

¹² M. Sierpińska, *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2007, s. 49.

¹³ K. Sawicki podaje, że w praktyce określenie sprawozdawczość/informację operatywną stosuje się jako synonim nazwy sprawozdawczość/informacja bieżąca lub wewnętrzna (K. Sawicki, *Krótkookresowe sprawozdania finansowe na potrzeby controllingu*, „Prace Naukowe AE”, Wrocław 2000, nr 868, s. 194).

¹⁴ D. A. J. Axon, *Best Practices in Planning and Management Reporting*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003, s. 157.

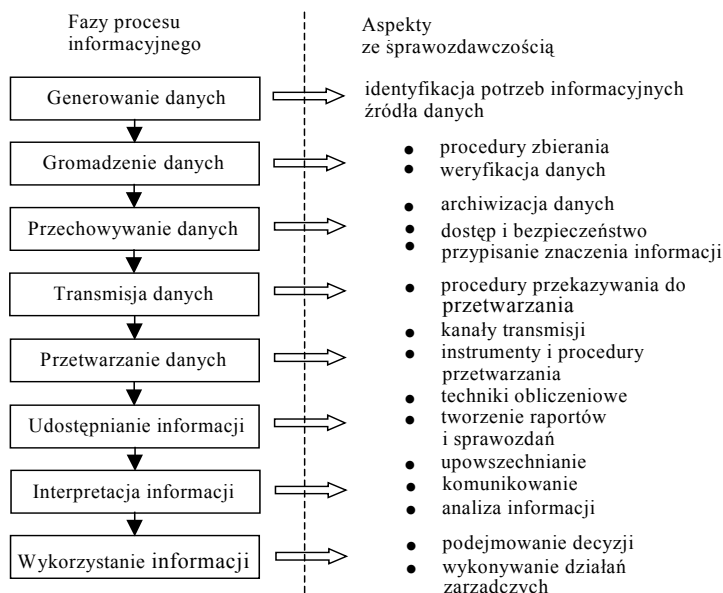
¹⁵ L. Oliver, *Designing Strategic Cost Systems*, John Wiley & Sons, Hoboken 2004, s. 141.

właściwej prezentacji. W rezultacie sprawozdawczość ma umożliwiać transformację różnego rodzaju danych ekonomicznych w decyzje podejmowane przez menadżerów¹⁶.

Współcześnie proces informacyjny można postrzegać jako sekwencję następujących po sobie technologicznych faz odpowiadających poszczególnym funkcjom tego procesu¹⁷:

- 1) generowanie informacji,
- 2) gromadzenie informacji,
- 3) przechowywanie informacji,
- 4) transmisja informacji,
- 5) transformacja informacji,
- 6) udostępnianie informacji,
- 7) interpretacja informacji,
- 8) wykorzystanie informacji.

Na podstawie ustaleń J. Oleńskiego można zaproponować model procesu informacyjnego w powiązaniu z wymaganiami raportowania wewnętrznego. Model ten zaprezentowano na rysunku 2.



Rysunek 2. Fazy procesu informacyjnego w kontekście sprawozdawczości zarządczej

Źródło: B. Nita, *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganianiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 292.

¹⁶ W dziedzinie rachunkowości B. Siwoń jako jeden z pierwszych zaproponował stosowanie terminu „system informacji ekonomicznej”. Opisał go jako kombinację współzależnych i współdziałających poczynań, zapewniających pomiar ekonomiczny zjawisk i procesów stanowiących przedmiot zainteresowania kierownictwa gospodarczego obdarzonego pewnym stopniem autonomii w realizacji zadań zmierzających do określonego celu (B. Siwoń, *Informacyjna funkcja rachunkowości*, PWE, Warszawa 1977). Kolejne rozważania w tym zakresie były prowadzone m.in. w pracach: E. Terebuchy, *System informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1982; J. Turyna, *System informacyjny rachunkowości w podejmowaniu decyzji zarządczych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997.

¹⁷ J. Oleński, *Ekonomika informacji. Metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 41.

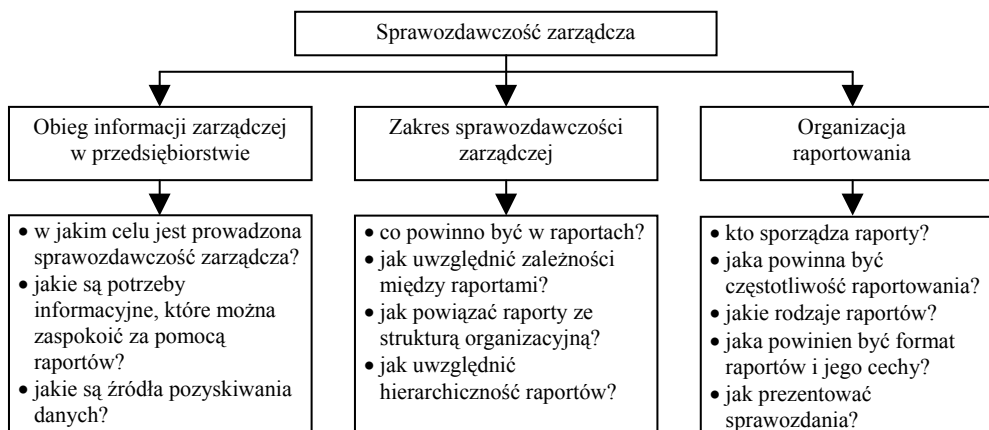
Pierwsza faza dotyczy generowania danych na potrzeby sprawozdawczości i oznacza identyfikację potrzeb informacyjnych w przedsiębiorstwie a następnie rozpoznanie potencjalnych źródeł danych. W kolejnej fazie należy opracować szczegółowe procedury zbierania danych przy wykorzystaniu różnych rozwiązań techniczno-technologicznych. Etap ten obejmuje również weryfikację kompletności i jakości danych z punktu widzenia przyjętych kryteriów. Przechowywanie danych wymaga zastosowania hurtowni i baz danych z uwzględnieniem bezpieczeństwa i odpowiednich reguł dostępu dla różnych użytkowników. Archiwizowane dane oczekują na moment, w którym będą uznane za przydatne oraz będą wymagać dalszej obróbki. W związku z tym należy zwrócić uwagę na koszt przechowywania, trwałość i szybkość dostępu, a także możliwości ich aktualizowania. Transmisja danych wymaga opracowania procedur przekazywania danych do osób odpowiedzialnych za ich przetwarzanie. Przetwarzanie danych odgrywa kluczową rolę w procesie informacyjnym zorientowanym na sprawozdawczość zarządczą, ponieważ oznacza przekształcanie danych w informację, czyli nadanie im treści znaczeniowej. W przeciwieństwie do surowych danych, informacje porządkują wiedzę o zjawiskach i procesach gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie i tym samym wzbogacają wiedzę o dokonaniach organizacji.

W rezultacie procedur przetwarzania generuje się różnego rodzaju raporty i sprawozdania, które zawierają wiele informacji dotyczących różnych kategorii ekonomicznych opisujących dokonania przedsiębiorstwa. Raporty te docelowo są przekazywane menadżerom zgodnie z ustalonymi zasadami obiegu informacji zarządczej w przedsiębiorstwie. Same sprawozdania reprezentują ograniczoną przydatność i z punktu widzenia zarządzania dokonaniem niezbędne jest prowadzenie wieloprzekrojowych analiz, które warunkują użyteczność zawartych w nich informacji. W wyniku czynności analitycznych można sformułować wnioski i rekomendacje dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem. Ostatecznie, na podstawie sprawozdań wewnętrznych oraz rezultatów przeprowadzonych analiz można podejmować decyzje ukierunkowane na przyszłe dokonania przedsiębiorstwa.

5. Struktura sprawozdawczości zarządczej

Mając na względzie przedstawione fazy procesu informacyjnego, można uszczegółwić te rozważania w odniesieniu do systemów sprawozdawczości zarządczej. Projektowanie tych systemów obejmuje trzy zasadnicze elementy, które zaprezentowano na rysunku 3. Dla każdego komponentu wyspecyfikowano kilka podstawowych pytań, które ułatwiają kształtowanie systemów raportowania zarządczego.

Pierwszy z komponentów dotyczy obiegu informacji zarządczej i uwzględnia postulat, że prowadzenie sprawozdawczości wewnętrznej musi być celowe. Za nadrzędny cel uznaje się wspomaganie procesu podejmowania decyzji ukierunkowane na dokonania przedsiębiorstwa, w szczególności implementację strategii organizacyjnej. Podany cel osiąga się za pośrednictwem wielu celów szczegółowych, do których można zaliczyć:



Rysunek 3. Struktura sprawozdawczości zarządczej

Źródło: B. Nita, *Sprawozdawczość...*, op. cit., s. 349.

- dokumentację i monitorowanie wielu kategorii ekonomicznych zarówno finansowych, jak i niefinansowych, retrospektywnych i prospektywnych oraz wewnętrznych i zewnętrznych,
- ocenę dokonań przedsiębiorstwa w różnych obszarach działalności na podstawie przyjętych kryteriów,
- rozpoznanie odchyłeń stanu faktycznego od założeń,
- diagnozę przyczyn powstawania rozbieżności,
- sugerowanie działań naprawczych oraz działań ukierunkowanych na poprawę przyszłych dokonań.

Zakres raportowania wewnętrznego to drugi aspekt, który należy uwzględnić w ramach sprawozdawczości zarządczej. Należy tu udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące przedmiotu sprawozdawczości, zależności między poszczególnymi raportami oraz ich powiązania ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Najbardziej ogólnie należy stwierdzić, że zakres raportowania zarządczego stanowi pochodną przyjętego zakresu pomiaru dokonań. Oznacza to, że sprawozdania powinny odzwierciedlać szeroki kontekst dokonań organizacyjnych zgodnie z ustalonymi procedurami pomiaru. Innymi słowy, należy uwzględnić raportowanie informacji o charakterze finansowym i niefinansowym, pochodzących z wewnątrz i spoza przedsiębiorstwa oraz historycznych i wyprzedzających. System raportowania powinien przy tym uwzględniać strukturę przedsiębiorstwa oraz specyfikę ośrodków odpowiedzialności. Należy jednak zwrócić uwagę na dwa aspekty hierarchiczności raportowania zarządczego:

- 1) z jednej strony hierarchiczność może być rozumiana w odniesieniu do generowania raportów dotyczących dokonań poszczególnych szczebli zarządzania; chodzi tu o sprawozdawczy opis dokonań osiągniętych na różnych poziomach struktury organizacyjnej,
- 2) z drugiej strony hierarchiczność interpretuje się z punktu widzenia odbiorców informacji zarządczej na różnych szczeblach.

Oba aspekty hierarchiczności raportów są wzajemnie powiązane, przy czym pierwszy z nich jest znacznie bardziej złożony, ponieważ raportowanie wyłącznie w przekroju poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa stanowi duże uproszczenie i nie jest wystarczające.

Trzeci element struktury sprawozdawczości zarządczej wyznacza organizacja raportowania. Podstawowe problemy w tym zakresie odnoszą się do ustalenia osób odpowiedzialnych za sporządzanie raportów zgodnie z ustalonymi formatami oraz określoną częstotliwością. Częstotliwość raportowania jest oczywiście zróżnicowana w przekroju poszczególnych komórek organizacyjnych i kategorii ekonomicznych, które podlegają sprawozdawczości. M. Kaura¹⁸ wyraźnie zwraca uwagę na to, że mimo tradycyjnego, miesięcznego podejścia do raportowania dokonań należy uwzględnić znacznie częstsze przedkładanie sprawozdań. Sprawozdawczość zarządcza w odróżnieniu od sprawozdawczości finansowej charakteryzuje się tym, że nie ma jednoznacznie określonych i uniwersalnych cykli sporządzania raportów. Nadrzędną zasadą jest tu generowanie sprawozdań z taką częstotliwością, która jest niezbędna przy podejmowaniu decyzji. Na najniższych szczeblach zarządzania, w sferze operacyjnej, raportowanie miesięczne jest zdecydowanie niewystarczające. Niektórzy autorzy¹⁹ zwracają uwagę na to, że informacje dla kierowników operacyjnych powinny być dostarczane nawet codziennie i dotyczyć szczegółowych operacji. Oczywiście należy uważać, aby nie przeciążyć adresatów nadmiarem informacji, co wymaga ustalenia odpowiednich limitów w celu uniknięcia generowania informacji nieistotnych oraz powtarzających się w różnych zestawieniach.

6. Podsumowanie

Reasumując, prowadzenie sprawozdawczości zarządczej stanowi wyodrębniony element rachunkowości zarządczej, który należy rozpatrywać w szerszym kontekście zwanym z funkcjonowaniem systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. Raportowanie wewnętrzne wymaga pozyskiwania danych, ich przetwarzania oraz właściwej prezentacji. W ujęciu modelowym projektowanie sprawozdawczości zarządczej obejmuje po pierwsze określenie pożądanego obiegu informacji zarządczej w przedsiębiorstwie, zgodnie z zasadą, że raportowanie informacji wewnątrz przedsiębiorstwa jest uwarunkowane potrzebami informacyjnymi zarządu. Drugi komponent dotyczy wyznaczenia zakresu raportowania wewnętrznego. Oznacza to potrzebę określenia przedmiotu sprawozdawczości, zależności między poszczególnymi raportami oraz ich powiązań ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Ostatni problem dotyczy organizacji sprawozdawczości zarządczej i odnosi się do ustalenia osób odpowiedzialnych za sporządzanie raportów zgodnie z ustalonymi formatami oraz określoną częstotliwością.

¹⁸ M. N. Kaura, *Management Control and Reporting Systems. Harmonising Design and Implementation*, Response Books, New Delhi 2002, s. 179.

¹⁹ R. A. Howell, S. R. Soucy, *Management Reporting in the New Manufacturing Environment*, „Management Accounting” 1988, vol. 69, no. 8, s. 24.

Literatura

1. Axon, D. A. J., *Best Practices in Planning and Management Reporting*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003.
2. Eccles, R. G., R. H. Herz, E. M. Keegan, D. M. H. Philips, *The Value Reporting Revolution. Moving Beyond the Earnings Game*, John Wiley & Sons, New York 2001.
3. *Encyklopedia rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, LexisNexis, Warszawa 2005.
4. Horváth, P., *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München 1990.
5. Howell, R. A., S. R. Soucy, *Management Reporting in the New Manufacturing Environment*, „Management Accounting” 1988, vol. 69, no. 8.
6. Kardasz, A., A. Szczerbiński, *Monitorowanie działalności ośrodków odpowiedzialności*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
7. Kaura, M. N., *Management Control and Reporting Systems. Harmonising Design and Implementation*, Response Books, New Delhi 2002.
8. Marcinkowska, M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
9. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) 2007*, International Accounting Standards Board, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.
10. Nita, B., *Podstawowe uwarunkowania projektowania sprawozdawczości zarządczej*, w druku.
11. Nita, B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
12. Nita, B., *Sprawozdawczość zarządcza w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2009, nr 542.
13. Olchowicz, I., A. Tłaczała, *Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów*, Difin, Warszawa 2008.
14. Oleński, J., *Ekonomika informacji. Metody*, PWE, Warszawa 2003.
15. Oliver, L., *Designing Strategic Cost Systems*, John Wiley & Sons, Hoboken 2004, s. 141.
16. Sawicki, K., *Krótkookresowe sprawozdania finansowe na potrzeby controllingu*, „Prace Naukowe AE”, Wrocław 2000, nr 868.
17. Siwoń, B., *Informacyjna funkcja rachunkowości*, PWE, Warszawa 1977.
18. *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, red. M. Sierpińska, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2007.
19. Świdarska, G. K., *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania*, w: *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.
20. Terebucha, E., *System informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1982.
21. Turyna, J., *System informacyjny rachunkowości w podejmowaniu decyzji zarządczych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997.
22. Ustawa z 29 września 1994 o rachunkowości (Dz.U. z 2002 Nr 76, poz. 694 z późn. zm.).
23. Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. Nr 88, poz. 439 z późn. zm.).
24. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (tekst jednolity Dz. U. z 2002 r. Nr 49, poz. 447 z późn. zm.).

Edward Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Doskonalenie systemów rachunkowości zarządczej

***Streszczenie.** Zmiany warunków działalności przedsiębiorstwa wymuszają stosowanie bardziej skutecznych instrumentów zarządzania, które pomagają przetrwać i rozwijać się. Ważnym instrumentem zarządzania jest niewątpliwie rachunkowość zarządcza, która stanowi integralny element procesu zarządzania. Rachunkowość zarządcza podlega dynamicznemu rozwojowi, którego wyrazem jest powstawanie nowych koncepcji i metod. Funkcjonujące w praktyce przedsiębiorstwa systemy rachunkowości zarządczej nie zawsze jednak wykorzystują nowe rozwiązania proponowane przez teorię. Systemy te powinny być jednak doskonalone tak, jak następuje dostosowanie systemów zarządzania do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Sposób restrukturyzacji oraz zakres modyfikacji powinny zależeć od istotności zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ważną rolę w procesie doskonalenia systemów rachunkowości zarządczej mogą odegrać tzw. dobre praktyki, opracowywane przez Międzynarodową Federację Księgowych.*

1. Wprowadzenie

Rachunkowość zarządcza jest ważnym instrumentem wspomagającym zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Dostarcza ona bowiem menadżerom informacji ekonomicznych pomocnych przy formułowaniu strategii, planowaniu działalności, podejmowaniu decyzji i kontroli ich realizacji. Przy czym informacje z rachunkowości zarządczej są wykorzystywane nie tylko przez zarząd przedsiębiorstwa, ale także przez kierownictwo jednostek organizacyjnych niższych szczebli (ośrodków odpowiedzialności). Informacje dostarczane przez rachunkowość zarządczą powinny wspierać wysiłki przedsiębiorstwa na rzecz polepszenia jego rezultatów.

Systemy rachunkowości zarządczej funkcjonujące w przedsiębiorstwach obejmują zbiory procedur i instrumentów o różnym stopniu wewnętrznej integracji. Stosowane przez przedsiębiorstwa rozwiązania w różnym stopniu spełniają potrzeby informacyjne menadżerów poszczególnych przedsiębiorstw. Zmiany zachodzące w warunkach funk-

cjonowania przedsiębiorstw zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, powodują konieczność ciągłego dostosowania systemów rachunkowości zarządczej do nowych okoliczności. Chodzi przede wszystkim o to, aby system ten coraz pełniej zaspakajał rosnące zapotrzebowanie menadżerów na odpowiednie informacje ekonomiczne.

Rachunkowość zarządcza podlega ciągłej ewolucji, której przejawem jest wykształcanie się nowych koncepcji i metod. Różne przedsiębiorstwa wykorzystują w różnym stopniu poszczególne metody. Pewne sprawdzone rozwiązania są stosowane od wielu lat w wielu przedsiębiorstwach, inne zaś te bardziej nowatorskie są mniej popularne w praktyce. Zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw powodują jednakże wzrost zainteresowania nowymi koncepcjami rachunkowości zarządczej. Tak więc funkcjonujące w praktyce przedsiębiorstw systemy rachunkowości zarządczej powinny być doskonałe, aby lepiej służyły menadżerom.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie uwarunkowań systemów rachunkowości zarządczej oraz określenie kierunków doskonalenia funkcjonujących systemów dla lepszego ich dostosowania do zmieniających się potrzeb zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Główną tezę artykułu jest przeświadczenie, że zastosowanie w praktyce zarządzania odpowiednich rozwiązań z zakresu rachunkowości zarządczej przyczyni się do pełniejszego osiągnięcia celów działalności.

2. Rachunkowość zarządcza a potrzeby zarządzania

Rachunkowość zarządcza powinna być skutecznym instrumentem wspomagającym zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Tę rolę rachunkowości zarządczej trafnie określił brytyjski instytut CIMA (Chartered Institute of Management Accounting), który stoi na stanowisku, że rachunkowość zarządcza powinna stanowić integralny element procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Według tzw. oficjalnej terminologii tego instytutu (CIMA Official Terminology) rachunkowość zarządcza jest integralną częścią zarządzania zajmującą się identyfikacją, prezentacją i interpretacją informacji wykorzystywanych do: formułowania strategii, planowania i kontrolowania działalności, podejmowania decyzji, optymalizacji zużycia zasobów i ochrony aktywów oraz ujawnianiem tych informacji odpowiednim użytkownikom¹.

Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem może być ukazana przez pryzmat działań, jakie obejmuje zarządzanie. W projekcie Międzynarodowych Wytycznych Dobrych Praktyk pt. „Rola i domena zawodowych księgowych w gospodarce”, opracowanych przez Międzynarodową Federację Księgowych IFAC, zarządzanie zostało zdefiniowane jako zestaw obowiązków i praktyk stosowanych przez zarząd i kierownictwo wyższych szczebli (organ zarządzający) w celu:

- a) ustalania strategicznych kierunków,
- b) zapewnienia, że cele są osiągnięte,
- c) zapewnienia, że ryzyka są zarządzane,
- d) kontrolowania, czy zasoby organizacji są zużywane w sposób racjonalny².

¹ CIMA Official Terminology, Chartered Institute of Management Accounting, London 2000.

² M. Artienowicz, *Jak księgowy może wspomóc zarządzanie*, „Rachunkowość” 2009, nr 9, s. 1-4.

Wszystkie te aktywności wymagają odpowiednich i aktualnych informacji oraz instrumentów wspomagających proces podejmowania decyzji oraz kontroli ich realizacji. Istotna rola w dostarczaniu tych informacji, ich analizie i interpretacji przypada specjalistom ds. rachunkowości zarządczej.

Współczesna rachunkowość zarządcza powinna być nastawiona na wspomaganie procesu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Za takim ukierunkowaniem rachunkowości zarządczej przemawia wzrost znaczenia problemów strategicznych w działalności przedsiębiorstw, których rozwiązanie wymaga zastosowania odpowiednich instrumentów. Przekonanie o tym doprowadziło do wykształcenia obszaru rachunkowości zarządczej, obejmującego różne koncepcje i metody przystosowane do potrzeb zarządzania strategicznego, nazywanego strategiczną rachunkowością zarządczą. Strategiczna rachunkowość zarządcza jest zorientowana na informacyjne zabezpieczenie potrzeb podejmowania strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie, które są ukierunkowane na osiąganie długofalowych celów działalności przedsiębiorstwa. Do specyfiki tych decyzji powinno być dostosowane instrumentarium, które usprawnia proces strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. W tych warunkach strategiczna rachunkowość zarządcza pełni aktywną rolę w formułowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa w warunkach dużej konkurencji i zmienności otoczenia³.

Rachunkowość zarządcza powinna wspomagać działania kierownictwa przedsiębiorstwa mające doprowadzić do osiągnięcia lepszych rezultatów i pełnego zrealizowania założonych celów. Systemy rachunkowości zarządczej powinny być ukierunkowane na wspomaganie osiągania strategicznych celów działalności przedsiębiorstw. Działania w różnych obszarach aktywności przedsiębiorstwa powinny przyczynić się do zrównoważonego wzrostu wartości dodanej, osiąganego przez poprawę relacji wartości zużytych zasobów w stosunku do osiąganego korzyści finansowych. Ważnym zadaniem rachunkowości zarządczej w tym obszarze jest pomiar dokonań przedsiębiorstwa i poszczególnych ośrodków odpowiedzialności oraz komunikowanie wyników pomiaru zarządowi i odpowiednim menadżerom. Stworzenie i wdrożenie systemu pomiaru dokonań, który umożliwiłby okresową ocenę strategicznych kierunków działalności i ułatwił podejmowanie odpowiednich działań dla zapewnienia skutecznej realizacji celów, jest jednym z zasadniczych zadań rachunkowości zarządczej⁴.

Rachunkowość zarządcza ma do odegrania niezwykle istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem działalności przedsiębiorstwa. Przyszłe rezultaty działalności przedsiębiorstwa są niewątpliwie najbardziej niepewnym elementem systemu pomiaru dokonań. Proces zarządzania ryzykiem działalności przedsiębiorstwa obejmuje: zidentyfikowanie czynników ryzyka działalności, ocenę skali ryzyka towarzyszącego działalności, monitorowanie występującego ryzyka oraz wskazanie odpowiednich sposobów zabezpieczenia się przed ryzykiem. Aby to było możliwe należy dysponować odpowiednimi informacjami o ryzyku związanym z działalnością. Ponadto należy stosować właściwe

³ Problematyce strategicznej rachunkowości zarządczej jest w całości poświęcona praca: *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2008.

⁴ Roli rachunkowości zarządczej w pomiarze dokonań dotyczy praca: B. Nita, *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

instrumenty umożliwiające ograniczenie negatywnych skutków ryzyka i wykorzystanie możliwości, jakie niesie ze sobą ryzyko. Rachunkowość zarządcza jest niewątpliwie źródłem wiarygodnych informacji na temat ryzyka działalności oraz dysponuje instrumentami, które ułatwiają proces zarządzania ryzykiem. Międzynarodowe Wytyczne Dobrych Praktyk uznają, że główną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ponosi rachunkowość⁵.

Domena rachunkowości zarządczej jest także kontrola efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Efektywne wykorzystanie różnych zasobów: materialnych, finansowych, osobowych i niematerialnych przyczynia się do poprawy osiąganych wyników oraz zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Poprawa efektywności wykorzystania zasobów wymaga właściwej ich alokacji między różne obszary aktywności, zastosowania odpowiednich sposobów użycia zasobów, dopasowania zasobów do obranych kierunków strategicznych oraz sterowania procesem zużywania zasobów. Chodzi przy tym o to, aby korzyści płynące z zaangażowania określonych zasobów trwale przewyższały wartość ich zużycia, wyrażoną poniesionymi kosztami. Realizacja tych zadań jest związana z podejmowaniem różnorodnych decyzji, co wymaga posiadania odpowiednich informacji dotyczących ponoszonych kosztów. Dlatego ważnym obszarem rachunkowości zarządczej jest rachunek kosztów ewoluujący w kierunku zarządzania kosztami⁶.

3. Kierunki rozwoju i sposoby doskonalenia systemów rachunkowości zarządczej

Rachunkowość zarządcza w ujęciu tradycyjnym jest ukierunkowana na dostarczanie informacji menadżerom różnych szczebli zarządzania, które mają im pomóc w sterowaniu bieżącą działalnością. Takie nastawienie rachunkowości zarządczej jest niewystarczające ze względu na zmiany zachodzące w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Rachunkowość zarządcza powinna bardziej aktywnie włączyć się w proces zarządzania nie tylko na poziomie operacyjnym, ale także strategicznym. Na konieczność takiego przeorientowania rachunkowości zarządczej wskazuje się od prawie trzydziestu lat; termin strategiczna rachunkowość zarządcza został użyty po raz pierwszy 1981 roku przez K. Simmondsa⁷.

Pożądanee kierunki zmian w rachunkowości zarządczej, ustalone na podstawie analizy stanowisk różnych autorów, są zaprezentowane w tabeli 1.

⁵ Roli rachunkowości zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem jest poświęcona praca: *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2010.

⁶ Różne koncepcje i metody rachunku kosztów oraz zarządzania kosztami są przedstawiane w pracy: E. Nowak, M. Wierzbński, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010.

⁷ K. Simmonds, *Strategic Management Accounting*, „Management Accounting” 1981, nr 59(4).

Tabela 1. Pożądane kierunki rozwoju rachunkowości zarządczej

Lp.	Kierunki
1	Nastawienie na osiąganie długookresowych celów przedsiębiorstwa
2	Ukierunkowanie na wspomaganie procesu zarządzania strategicznego
3	Identyfikacja czynników kosztotwórczych o charakterze długookresowym
4	Wykorzystanie mierników niefinansowych w ocenie rezultatów działalności
5	Koncentracja na kreowanie wartości dodanej dla klienta w relacji do konkurentów
6	Orientacja na działania istotne z punktu widzenia kreowania wartości
7	Traktowanie informacji o zasobach niematerialnych jako informacji o znaczeniu strategicznym
8	Integracja różnych metod i systemu pomiaru dokonań w rachunkowości zarządczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bromwich, A. Bhimani, *Management Accounting, Evolution not Revolution*, CIMA, London 1989; M. Smith, *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998; G. K. Świdarska, *Rola rachunkowości w procesie podejmowania decyzji*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 1999, nr 10; H. Yazdifar, *Management accounting in the twenty-first-century firm: a strategic view*, „Strategic Change” 2003, March-April; A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Rozwój rachunkowości zarządczej w ostatnich latach doprowadził do powstania różnych koncepcji i metod, które wzajemnie uzupełniają się. Poszczególne przedsiębiorstwa stosują wybrane koncepcje i metody, które są najbardziej odpowiednie do ich specyficznych potrzeb zarządzania. Przy tym nie ma jednego najlepszego modelu systemu rachunkowości zarządczej oraz uniwersalnego zestawu instrumentów, które byłyby odpowiednie dla każdego przedsiębiorstwa. To powoduje, że istniejące w przedsiębiorstwach systemy nie zawsze są skuteczne i efektywne, gdyż często opierają się na rozwiązaniach tradycyjnych, w mniejszym zaś stopniu uwzględniają nowe koncepcje. Dlatego istnieje potrzeba doskonalenia funkcjonujących w praktyce systemów rachunkowości zarządczej tak, aby lepiej spełniały potrzeby zarządzania w aktualnych warunkach prowadzenia działalności.

Można wskazać dwa odmienne podejścia do doskonalenia systemów rachunkowości zarządczej funkcjonujących w jednostkach gospodarczych:

- 1) podejście ewolucyjne,
- 2) podejście rewolucyjne.

Ewolucyjne podejście do doskonalenia systemu rachunkowości zarządczej polega na wprowadzaniu stopniowych zmian w dotychczas stosowanych rozwiązaniach. Przy tym podejściu systematycznie usprawnia się różne elementy istniejącego systemu i określone procedury. Zmiany w systemie rachunkowości zarządczej są dokonywane ciągle na zasadzie małych kroków. Taki sposób doskonalenia jest charakterystyczny dla koncepcji kaizen, powszechnie stosowanej w przedsiębiorstwach japońskich. Ewolucyjne podejście do doskonalenia systemów rachunkowości zarządczej może być stosowane wówczas, gdy zmiany w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw są stopniowe a istniejący system jest sprawny i wymaga niewielkich dostosowań.

Rewolucyjne podejście do doskonalenia systemów rachunkowości zarządczej polega na dokonywaniu skokowych zmian w funkcjonujących systemach. Przy tym podejściu odchodzi się od dotychczas stosowanych rozwiązań i wprowadza nowe, bardziej nowoczesne o charakterze innowacyjnym. Przyjęte rozwiązania tworzą wówczas nowy model systemu rachunkowości zarządczej. Radykalną formą doskonalenia jest reengineering, w którym zakłada się gruntowną i kompleksową przebudowę systemu rachunkowości zarządczej jako spójnej całości. Takie podejście jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw zachodnich. Rewolucyjne zmiany systemów rachunkowości zarządczej powinny być przeprowadzone wówczas, gdy występują istotne zmiany w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu a istniejący system nie spełnia oczekiwań i wymaga rekonstrukcji.

Porównanie charakterystycznych cech omawianych podejść do doskonalenia systemów rachunkowości jest przedstawione w tabeli 2.

Przeprowadzanie zmian w funkcjonującym systemie rachunkowości zarządczej wymaga zrealizowania następujących kroków:

- rozpoznania zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem,
- zidentyfikowania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie,
- przeorientowania na zmienne zapotrzebowanie informacyjne ze strony zarządu i kierownictwa jednostek organizacyjnych,
- zmiany struktury systemu rachunkowości zarządczej,
- dostosowania instrumentów do zmienionych celów i zadań,
- usprawnienia działań wykonywanych w ramach realizacji różnych funkcji oraz celów i zadań,
- integracji i dopasowania wprowadzanych zmian.

Tabela 2. Cechy ewolucyjnego i rewolucyjnego doskonalenia systemów rachunkowości zarządczej

Lp.	Cecha podejścia	Zmiany ewolucyjne	Zmiany rewolucyjne
1	Efekt zmian	Długotrwały nie mający charakteru przełomowego	Krótkotrwały o charakterze przełomowym
2	Przedmiot zmian	Funkcjonujący system	Stosowane procedury
3	Wykonywane kroki	Małe kroki	Duże kroki
4	Zakres czasowy	Ciągłe działania o stopniowo narastających efektach	Incydentalne działania o nagłych efektach
5	Natężenie zmian	Stopniowe i systematyczne	Nagłe i jednorazowe
6	Podejście do zmian	Podejście systemowe	Podejście incydentalne
7	Metody zmian	Utrzymanie i doskonalenie stosowanych rozwiązań	Radykalna przebudowa stosowanych rozwiązań
8	Zastosowane idee	Konwencjonalne, sprawdzone rozwiązania	Nowe koncepcje i instrumenty
9	Nakłady	Niewielkie nakłady jednorazowe	Duże nakłady jednorazowe
10	Zastosowania	Stabilne warunki działalności	Dynamiczne zmiany warunków działalności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 54.

W ujęciu systemowym proces zmian systemu rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwa można podzielić na cztery etapy:

- 1) diagnozę dotychczas stosowanych rozwiązań,
- 2) opracowanie programu wprowadzania zmian,
- 3) wdrażanie programu zakładanych zmian,
- 4) kontrolę procesu wdrażania zmian.

Zmiany w systemie rachunkowości zarządczej powinny być skoordynowane pod względem przedmiotowym i czasowym.

Doskonalenie systemu rachunkowości zarządczej zapewnia jego dostosowanie do aktualnych potrzeb zarządzania, sprzyja rozwojowi oraz zwiększa skuteczność i efektywność.

4. Dobre praktyki a doskonalenie systemów rachunkowości zarządczej

Potrzeba doskonalenia istniejących w przedsiębiorstwach systemów rachunkowości zarządczej stanowiła przesłankę do opracowania przez Międzynarodową Fundację Księgowych IFAC tzw. Międzynarodowych Wytycznych Dobrych Praktyk. Projekty wytycznych zostały opracowane dla rachunku kosztów oraz dla określania roli księgowych we wspomaganiu zarządzania. Przy czym Międzynarodowe Wytyczne Dobrych Praktyk są adresowane do czynnych zawodowo księgowych. Międzynarodowe Wytyczne Dobrych Praktyk w tym zakresie mogą być niewątpliwie odniesione także do rachunkowości zarządczej.

Międzynarodowe Wytyczne Dobrych Praktyk określają zasady i dają wskazówki tego, jak należy oceniać i doskonalić istniejące w przedsiębiorstwach systemy rachunkowości zarządczej. Wytyczne te określają ponadto pewne wzorce dobrych praktyk w zakresie stosowania systemów i metod rachunkowości zarządczej. Międzynarodowe Wytyczne Dobrych Praktyk zawierają także pewne wskazówki dotyczące sposobów wykorzystania informacji z rachunkowości w działalności przedsiębiorstw.

Stosowanie dobrych praktyk w odniesieniu do rachunkowości zarządczej nie ma charakteru obligatoryjnego. Intencją ich twórców jest zwrócenie uwagi na niedoskonałości dotychczas stosowanych systemów i metod oraz prowokowanie do dokonywania w nich zmian, głównie w kierunku stosowania dobrych praktyk. Międzynarodowe Wytyczne Dobrych Praktyk IFAC są zbiorem pewnych reguł przygotowywania informacji na potrzeby zarządzania, adresowanych do księgowych i specjalistów ds. rachunkowości zarządczej. Ich przestrzeganie powinno przyczynić się do opracowania takich systemów i metod rachunkowości zarządczej, które są lepiej dostosowane do specyfiki zarządzania w danym przedsiębiorstwie⁸.

⁸ Skróty projektów tych wytycznych zostały przedstawione w pracach: D. Wyczółkowska, *Rachunek kosztów – pomoc w sterowaniu działalnością organizacji*, „Rachunkowość” 2009, nr 3; M. Artienowicz, op. cit.

Międzynarodowe Wytyczne Dobrych Praktyk opracowane przez IFAC nie mogą być mylone z tzw. najlepszymi praktykami rachunkowości zarządczej (ang. Management Accounting Best Practices). Najlepsze praktyki rachunkowości zarządczej polegają na doskonaleniu stosowanych w praktyce rachunkowości zarządczej koncepcji i instrumentów oraz zastosowaniu nowych rozwiązań ukierunkowanych na pełniejsze osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa wzorowanych na przedsiębiorstwach osiągających najlepsze rezultaty⁹. Istotną rolę w określaniu najlepszych praktyk rachunkowości zarządczej może odegrać benchmarking, który „można określić jako proces nieustannego poszukiwania najlepszych praktyk, które po zaakceptowaniu i wdrożeniu w danej organizacji mogą skutkować doskonałą wydajnością. Benchmarking najlepszych praktyk można zdefiniować jako proces wyszukiwania i analizowania najlepszych wewnętrznych i zewnętrznych praktyk, przynoszących doskonałe wyniki”¹⁰.

5. Zakończenie

W ostatnich latach powstało wiele nowych koncepcji i metod rachunkowości zarządczej. Niektóre z proponowanych rozwiązań są jedynie pewnymi modyfikacjami znanych koncepcji, przystosowującymi je do aktualnych warunków. Inne propozycje sugerują nowe rozwiązania, są bardziej oryginalne, uzupełniają istniejące metody. Świadomość istnienia różnych koncepcji i metod rachunkowości zarządczej powoduje potrzebę analizy stosowanych przez przedsiębiorstwo systemów rachunkowości zarządczej oraz wykorzystywanych w nich metod. Chodzi o to, aby systemy te lepiej spełniały swoje cele i zadania.

Rozwój rachunkowości zarządczej w obszarze koncepcji teoretycznych w dużym stopniu wymusiły potrzeby zmieniającego się zarządzania. Jeśli systemy rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach mają działać bardziej poprawnie, powinny być doskonałe. Z jednej strony należy udoskonalać dotychczas stosowane rozwiązania i przystosować je do nowych warunków prowadzenia działalności, z drugiej zaś strony wdrażać nowe, które są przeznaczone do rozwiązywania problemów wcześniej nie występujących, lub są lepsze.

Doskonaląc systemy rachunkowości zarządczej należy kierować się zasadą, aby lepiej wspierały one podejmowanie decyzji operacyjnych i strategicznych. Nowy model systemu rachunkowości zarządczej powinien mieć większe możliwości niż dotychczas istniejący. Przy tym należy dbać o relacje między korzyściami płynącymi z zastosowania nowych rozwiązań a kosztami ponoszonymi w związku z ich wdrażaniem i funkcjonowaniem. W ostatecznym rezultacie doskonalenie systemu rachunkowości zarządczej powinno doprowadzić do pełniejszego osiągnięcia strategicznych celów działalności przedsiębiorstwa.

⁹ E. Nowak, *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁰ Ch. E. Bogen, M. J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 20-21.

Literatura

1. Artienowicz, N., *Jak księgowy może wspomóc zarządzanie*, „Rachunkowość” 2009, nr 9.
2. Bogen, CH. E., M. J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
3. Bragg, S. M., *Management Accounting Best Practices*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey 2007.
4. Bromwich, M., A. Bhimani, *Management Accounting. Evolution not Revolution*, CIMA, London 1989.
5. *CIMA Official Terminology*, Chartered Institute of Management Accounting, London 2000.
6. Horvath, P., *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem*, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2000.
7. Imai, M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, MT Biznes, Warszawa 2007.
8. Nita, B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsięwzięcia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
9. Nowak, E., M. Wierzbński, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010.
10. Nowak, E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2009.
11. *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2010.
12. Simmonds, K., *Strategic Management Accounting*, „Management Accounting” 1981, nr 59(4).
13. Smith, M., *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
14. *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2008.
15. Szychta, A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
16. Świdorska, G. K., *Rola rachunkowości w procesie podejmowania decyzji*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 1999, nr 10.
17. Wyczółkowska, D., *Rachunek kosztów – pomoc w sterowaniu działalnością organizacji*, „Rachunkowość” 2009, nr 3.
18. Yazdifar, H., *Management accounting in the twenty-first-century firm: a strategic view*, „Strategic Change”, March-April 2003.

Krzysztof Nowosielski, Zdzisław Kes

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MS Excel we wspomaganii controllingu sprzedaży. Studium przypadku

***Streszczenie.** W artykule przybliżono kwestie wykorzystania ogólnie dostępnych narzędzi informatycznych pod postacią arkusza kalkulacyjnego we wspomaganii controllingu sprzedaży. W celu zobrazowania istoty tego zagadnienia posłużono się studium przypadku przedsiębiorstwa handlowego z branży AGD. W trakcie prowadzonych badań zidentyfikowano podstawowe problemy związane z przetwarzaniem danych na etapie planowania i kontroli sprzedaży oraz postawiono cele przed zaprojektowaną aplikacją informatyczną. Dzięki zastosowaniu zaprezentowanego narzędzia osiągnięto poprawę sprawności podejmowania decyzji oraz poprawę systemu monitorowania realizacji celów przedsiębiorstwa w obszarze sprzedaży.*

1. Wstęp

Zwiększenie skuteczności i efektywności zarządzania obszarem sprzedaży jest możliwe dzięki wykorzystaniu wielu narzędzi, do których możemy zaliczyć controlling sprzedaży. Jednym z założeń tej koncepcji jest decentralizacja organizacji i zarządzania, wyniku której powstają względnie autonomiczne decyzyjne jednostki wewnętrzne zwane ośrodkami odpowiedzialności. Zarządzanie w takim środowisku wymaga odpowiedniego stawiania celów oraz kontroli ich wykonania. Stąd zadaniem controllingu jest dostarczanie planów w postaci budżetów i kontrola stopnia ich realizacji w przekroju zdecentralizowanych jednostek. Controlling koordynując wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa wykształcił odmiany specjalizujące się we wspomaganii zarządzaniem realizowanych przez przedsiębiorstwo funkcji: produkcji, logistyki, sprzedaży, marketingu itd. Oczekiwane korzyści wdrożenia tej koncepcji to przede wszystkim usprawnienie procesu decyzyjnego i wzrost rentowności działania całej organizacji.

Aby zagwarantować skuteczną realizację zadań stawianych przed controllingiem należy dostosować system informacyjny przedsiębiorstwa. System taki w ramach controllingu sprzedaży powinien dostarczać pełnowartościowych danych o wolumenie i wartości sprzedaży w podziale na kontrahentów, grupy asortymentowe, kanały dystry-

bucyjne, w ujęciu *ex ante* i *ex post*. System informacyjny według A. Nowickiego składa się ze zbioru informacji, jej nadawców i odbiorców, a także z technicznych środków jej przesyłania i przetwarzania¹. Sprawne działanie controllingu sprzedaży, oprócz przyjętych metod planistyczno-kontrolnych, jest także uzależnione od rozwiązań informatycznych, a te w praktyce są bardzo zróżnicowane.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania arkusza kalkulacyjnego we wspomaganiu controllingu sprzedaży na wybranym przykładzie przedsiębiorstwa handlowego. Realizacja tego celu wymaga przybliżenia koncepcji controllingu sprzedaży, opisu studium przypadku (przedsiębiorstwo handlowe branży AGD) oraz opracowanego rozwiązania informatycznego na bazie arkusza kalkulacyjnego MS Excel wspomagającego zarządzanie w obszarze sprzedaży.

2. Istota controllingu sprzedaży

Controlling sprzedaży może być traktowany, jako filozofia zarządzania polegająca na podporządkowaniu wszystkich działań gospodarczych interesom klienta, przy jednoczesnym zachowaniu interesu przedsiębiorstwa². Główne elementy controllingu sprzedaży w odniesieniu do funkcji zarządzania przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Elementy controllingu sprzedaży

Elementy controllingu sprzedaży w odniesieniu do funkcji zarządzania	
Funkcja zarządzania	Elementy controllingu sprzedaży
Planowanie	Prognozowanie sprzedaży Cele sprzedaży Rzeczowe i finansowe planowanie sprzedaży Wielostopniowy rachunek marż pokrycia
Organizowanie	Centrum przychodów Centrum wyników Ceny transferowe
Motywowanie	Powiązanie wyników z wynagrodzeniami Profit sharing Model Weitzmana Model Grovesa
Kontrola	Ewidencja sprzedaży Analizy plan/wykonanie Analiza wskaźnikowa Stopień osiągnięcia celów

Źródło: W. Czakon, *Controlling sprzedaży w praktyce*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling” 2008, nr 7.

¹ A. Nowicki, *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 17.

² A. Kustra, *Controlling marketingu i sprzedaży*, w: *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004, s. 209.

Jak wynika z tabeli 1 controlling sprzedaży wspomaga wszystkie funkcje zarządzania. Realizacja tych funkcji wiąże się z określonym katalogiem zadań. Do zadań controllingu sprzedaży zalicza się:

- prognozowanie sprzedaży,
- wielowariantowe planowanie sprzedaży w ujęciu ilościowym i wartościowym,
- tworzenie budżetów przychodów ze sprzedaży w wymaganych przekrojach (np. centra odpowiedzialności, rynki zbytu, grupy asortymentowe itd.),
- ocena stopnia realizacji przyjętych planów (na podstawie danych faktycznych i wyników symulacji następstw planu w przypadku zmiany wybranych czynników, np. kursu waluty, odejścia istotnego klienta),
- kontrola stopnia wykonania budżetu,
- analiza odchyleń danych rzeczywistych od planowanych,
- ocena skuteczności działania systemu motywacyjnego.

Należy mieć na uwadze, że wymienione wyżej zadania mają charakter operacyjny, tzn., że są realizowane cyklicznie, najczęściej w odcinkach miesięcznych. Do zadań controllingu zalicza się również budowę systemu informacyjnego, identyfikację i wdrażanie centrów odpowiedzialności, rozwój działu controllingu itp. Zadanie te należy uznać za jednorazowe lub wykonywane sporadycznie w miarę potrzeb.

W praktyce rola controllingu sprzedaży polega przede wszystkim na zapewnieniu informacji zarządczej dla celów zdecentralizowanego planowania i kontroli, a także oceny komórek odpowiedzialnych za realizację sprzedaży. Jak podaje W. Czakon zachodzą dwie możliwości definicji centrum w obszarze sprzedaży: ośrodek odpowiedzialności za przychody oraz ośrodek odpowiedzialności za wyniki³. Według tego autora wybór właściwego rodzaju odpowiedzialności ma kluczowe znaczenie dla efektywności przedsiębiorstwa. Skierowanie uwagi w stronę odpowiedzialności za przychody powoduje maksymalizację obrotów oraz wykonanie planu sprzedaży. Stosowane czasem ograniczenia takie jak minimalne ceny sprzedaży, maksymalne terminy płatności, dopuszczalne rabaty mają zabezpieczyć przed sprzedażą poniżej kosztów czy nadmiernym zamrażaniem kapitału w aktywach obrotowych. Rozszerzenie zakresu odpowiedzialności kierownika ośrodka do wyników powoduje dodatkowe obciążenie działu sprzedaży kosztami nabycia sprzedawanych towarów. W takim wypadku kierownik tego działu jest rozliczany za wynik na sprzedaży (przychody minus koszty nabycia i koszty handlowe). Sprzedawcy skupiają się nie tylko na sprzedaży, ale także muszą zwracać uwagę na koszty i marżę. Może to jednak doprowadzić do suboptymalizacji, gdy partykularne interesy przedstawicieli handlowych zaburzą realizację celu głównego przedsiębiorstwa.

Controlling, jak wspomniano we wstępie artykułu, wymaga wdrożenia systemu informacyjnego, który będzie:

„1) dostarczał systematycznie informacji menadżerom w formie wewnętrznych budżetów i sprawozdań z ich realizacji w zakresie: planowania i kontroli czynników

³ W. Czakon, *Controlling sprzedaży – organizacja, motywowanie, kontrola*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling” 2008, nr 8.

ekonomicznych wpływających na wielkość sprzedaży, oceny działalności osób za nią odpowiedzialnych,

2) przekazywał menadżerom informacje w sposób systematyczny w postaci wewnętrznych sprawozdań i raportów, umożliwiających ustalenie zyskowności według towarów, klientów, form sprzedaży itp.,

3) dostarczał w miarę potrzeb menadżerom wyższych szczebli zarządzania informacji w formie specjalnych raportów, służących podejmowaniu decyzji: strategicznych, dotyczących przykładowo długookresowej polityki i planów organizacji przedsiębiorstwa, nowych rynków, działalności inwestycyjnej itp., taktycznych, dotyczących na przykład dodatkowych zamówień, opłacalności, konieczności podejmowania akcji promocyjnych itp.”⁴

Budowa systemu controllingu sprzedaży w znacznym stopniu jest uzależniona od specyfiki wdrażającego podmiotu. Głównie chodzi o rodzaj działalności, złożoność zachodzących procesów, strukturę czy kulturę organizacyjną. W dalszej części opracowania przedstawiono studium przypadku przedsiębiorstwa stosującego controlling sprzedaży wspomagany przez narzędzia informatyczne na bazie arkusza kalkulacyjnego.

3. Controlling sprzedaży w badanym przedsiębiorstwie

Prezentowane przedsiębiorstwo handlowe działa w branży artykułów gospodarstwa domowego i jest w fazie rozwoju co sprzyja stawianiu celów dla organizacji w postaci obrotu na sprzedaży⁵. Jako główny dystrybutor produktów zagranicznych marek na rynek polski ma za zadanie dbanie o dostępność pełnej palety oferowanego asortymentu. Swoją sprzedaż realizuje w oparciu o podzielony regionalnie rynek kontrahentów instytucjonalnych (sklepów detalicznych, sieci handlowych i hurtowni). Za każdy obszar terytorialny odpowiada dyrektor regionalny, który przygotowuje plany sprzedaży i kontroluje stopień ich realizacji. Kontakt bezpośredni z kontrahentami jest realizowany poprzez zespół przedstawicieli handlowych podległych dyrektorom regionalnym. Specyfika działalności wymusza zastosowanie controllingu sprzedaży, który przejawia się w podziale przedsiębiorstwa na centra przychodowe (wyodrębnione zgodnie z kryterium terytorialnym) oraz stosowaniu systemu planistyczno-kontrolnego dostawanego do potrzeb realizacji strategii firmy wyrażającej się w maksymalizacji przychodów ze sprzedaży. Z uwagi na znaczenie zarządzania konkretnym rejonem sprzedaży przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania koncentrują się na tym szczeblu działalności.

W tabeli 2 przedstawiono etapy procesu planowania i kontroli sprzedaży, jakie mają miejsce na poziomie każdego regionu.

⁴ G. Lew, *Potrzeby informacyjne controllingu w obszarze sprzedaży przedsiębiorstwa handlowego*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling” 2006, nr 4.

⁵ K. Garkowska, *Zrównoważona karta wyników w systemie informacji planistycznej*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2007, s. 316.

Tabela 2. Etapy procesu planowania i kontroli sprzedaży w prezentowanym przedsiębiorstwie na poziomie regionu

Lp.	Etap główne	Termin	Osoba odpowiedzialna
1	Tworzenie wyjściowego rocznego planu sprzedaży na podstawie danych historycznych oraz założeń budżetowych, dla danego regionu z podziałem na miesiące, grupy asortymentowe, przedstawiciele handlowych i klientów z uwzględnieniem zakładanych poziomów dynamiki	Koniec października roku poprzedzającego rok planistyczny	Dyrektorzy regionalni
2	Propagacja zatwierdzonego planu sprzedaży dla przedstawicielei	3 listopada roku poprzedzającego rok planistyczny	Dyrektorzy regionalni
3	Wprowadzenie korekt do wstępnych planów sprzedaży dla przedstawicielei, przesłanie tych planów do dyrektora regionu	10 listopada roku poprzedzającego rok planistyczny	Przedstawiciele handlowi
4	Konsolidacja planów dla przedstawicielei na szczeblu rejonu oraz ustosunkowanie się do korekt w planie wyjściowym i wygenerowanie i przesłanie do centrali firmy rocznego planu sprzedaży po I korekcie	15 listopada roku poprzedzającego rok planistyczny	Dyrektorzy regionalni
5	Przesłanie do rejonów zatwierdzonych przez centralę firmy ostatecznych rocznych planów sprzedaży	Koniec listopada roku poprzedzającego rok planistyczny	Zarząd firmy
6	Przesłanie do przedstawicielei handlowych ostatecznych planów sprzedaży dla przedstawicielei	5 grudnia roku poprzedzające rok planistyczny	Dyrektor regionalny
7	Bieżący monitoring wykonania sprzedaży w przekroju grup asortymentowych, klientów i przedstawicielei handlowych	Koniec każdego tygodnia roku budżetowego	Dyrektor regionalny
8	Sporządzenie miesięcznego raportu kontrolnego	Na koniec każdego miesiąca roku budżetowego	Dyrektorzy regionalni
9	Dezagregacja i propagacja raportu miesięcznego na przedstawicielei	Na koniec każdego miesiąca roku budżetowego	Dyrektorzy regionalni
10	Ustalenie przyczyn powstania odchyleń od planu i propozycja działań korygujących	Do 5 dnia kolejnego miesiąca roku budżetowego	Przedstawiciele handlowi
11	Aktualizacja rocznego planu sprzedaży dla danego regionu na podstawie wyników bieżących oraz informacji od przedstawicielei na temat możliwości realizacji przyjętych celów, przesłanie do centrali firmy w celu akceptacji	W miarę potrzeb (w trakcie roku budżetowego)	Dyrektorzy regionalni, Przedstawiciele handlowi
12	Akceptacja aktualizacji rocznego planu sprzedaży	Po otrzymaniu aktualizacji	Zarząd firmy
13	Dezagregacja i propagacja aktualizacji planu głównego na przedstawicielei	Po akceptacji zaktualizowanego planu rocznego	Dyrektorzy regionalni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu przeprowadzonego z dyrektorem handlowym.

Pierwszym etapem omawianego procesu jest przygotowanie rocznego planu sprzedaży dla danego regionu. Punktem wyjścia są dane historyczne sprzedaży oraz wytyczne zarządu odnośnie oczekiwanego tempa wzrostu sprzedaży w kolejnym roku. Tempo to jest określone, jako syntetyczny wskaźnik wzrostu wartości sprzedaży wyrażony procentowo. W praktyce wskaźnik ten jest przyjmowany w tej samej wielkości dla wszystkich grup asortymentowych i klientów. Zdaniem autorów jest to uproszczenie systemu planistyczno-kontrolnego, które może wynikać z:

- syntetycznej oceny działalności przedsiębiorstwa przez zarząd,
- niskiego poziomu rozwoju stosowanych metod i narzędzi planowania sprzedaży (kadra kierownicza kładzie nacisk głównie na zwiększenie obrotu; ponadto zaawansowane narzędzia takie jak np. wielostopniowy rachunek marż pokrycia nie są jeszcze stosowane),
- niedostatków narzędzi informatycznych wspierających planowanie sprzedaży (tworzenie planu głównego sprzedaży oraz planów częściowych dla przedstawicieli handlowych).

W kolejnym kroku plan sprzedaży jest dezagregowany na plany częściowe dla poszczególnych przedstawicieli handlowych. Dzięki formalnemu przyporządkowaniu przedstawicieli do danego regionu oraz klienta plany częściowe mogą być określone z dużą szczegółowością (tzw. targety, czyli cele sprzedażowe są opracowywane dla danego handlowca w przekroju grup asortymentowych i kontrahentów z podziałem na poszczególne miesiące roku).

Plany te są następnie przekazywane przedstawicielom handlowym do akceptacji oraz ustosunkowania się, co do możliwości ich realizacji. Informacje te są przesyłane z powrotem do dyrektorów regionalnych skąd są dalej wysyłane do centrali firmy. Zarząd dokonuje ostatecznych poprawek i zatwierdza plany do realizacji.

Rolą handlowców jest doprowadzenie do złożenia zamówienia przez klienta na te asortymenty i w tej wielkości, które są określone w planach. W trakcie realizacji zamówień dane dotyczące rzeczywistej sprzedaży ujęte na fakturach sprzedaży gromadzą się w bazie finansowo-księgowej przedsiębiorstwa. Z tej właśnie bazy korzysta dyrektor handlowy w celu kontroli stopnia realizacji przyjętych celów. W przypadku zaistnienia sytuacji, która może w istotny sposób rzutować na stopień realizacji przyjętej wartości sprzedaży plany są poddawane aktualizacji. Przedstawiciele handlowi wnoszą propozycje modyfikacji planów częściowych z uwzględnieniem informacji o zaistniałych lub potencjalnych zakłóceniach sprzedaży (np. utrata kontrahenta, problemy płatnicze ze strony obecnego kontrahenta).

Przedstawiony w tabeli 2 proces realizacji zadań controllingu jest dopasowany do poszczególnych funkcji zarządzania. Wspomaga planowanie, kontrolę jak również motywowanie przedstawicieli handlowych jak również dyrektorów regionalnych. Obecny system informacyjny controllingu sprzedaży jest wspomagany prostymi narzędziami opracowanymi w arkuszu kalkulacyjnym. Ich podstawowym mankamentem jest konieczność wykonywania obsługi ręcznie bez możliwości automatycznej aktualizacji danych rzeczywistych czy tworzenia raportów.

4. Założenia budowy nowego narzędzia informatycznego wspomagającego controlling sprzedaży w badanym podmiocie

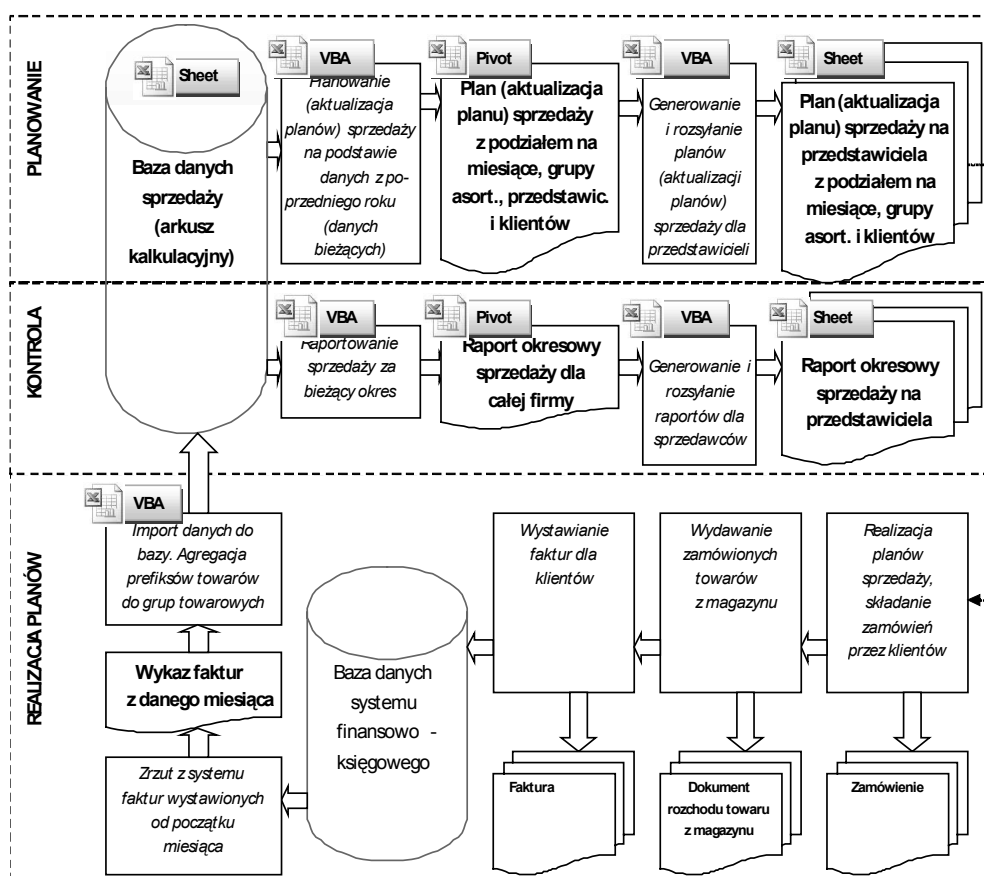
W związku z brakiem inwestycji w infrastrukturę informatyczną dyrektor handlowy jest zmuszony do stosowania uproszczonych metod i technik planistycznych (np. wykorzystuje jeden wspólny wskaźnik tempa wzrostu dla wszystkich grup asortymentowych i dla całego roku). Również w zakresie analizy danych rzeczywistych i ich porównania do założonych w planach wartości sprzedaży aktualne rozwiązania nie dają pełnej możliwości kontroli, a co za tym idzie reakcji na pojawiające się zakłócenia w realizacji sprzedaży. Wśród najważniejszych problemów z przetwarzaniem danych controllingowych, zidentyfikowanych wspólnie z dyrektorem handlowym wymienić należy:

1. Planowanie sprzedaży opierające się na jednolitym wskaźniku tempa wzrostu dla wszystkich grup asortymentu oraz klientów w stosunku do danych historycznych (metoda przyrostowa). Brakuje narzędzi informatycznych wspomagających planowanie sprzedaży wskaźnikiem indywidualnym (oddzielnie dla grup asortymentowych i klientów, tempo wzrostu w poszczególnych miesiącach dopasowane do charakterystyki sprzedaży danego asortymentu).
2. Stosowane rozwiązanie nie daje możliwości prowadzenia symulacji zachowania się wyników sprzedaży przedsiębiorstwa na zmianę tempa wzrostu wybranych w grup asortymentu czy klientów.
3. Plany sprzedaży są przygotowywane w jednym wariantcie, co powoduje konieczność nanoszenia poprawek i aktualizacji planu już w pierwszych miesiącach etapu realizacji. Brakuje narzędzi wspomagających planowanie wieloscenariuszowe.
4. Dezagregacja i propagacja planu głównego sprzedaży na przedstawicieli handlowych jest pracochłonna.
5. Dane rzeczywiste sprzedaży są niedostępne dla dyrektora handlowego na czas i w postaci umożliwiającej przeprowadzenie analizy sprzedaży oraz porównania jej wyników do wartości założonych w planach.
6. Brak informatycznych narzędzi wspomagających analizę sprzedaży w różnych przekrojach oraz prezentację wyników analizy na potrzeby raportowania.

Przedstawione problemy zostały wzięte pod uwagę przy opracowywaniu nowego narzędzia informatycznego dostosowanego do specyfiki przedsiębiorstwa i potrzeb kadry zarządzającej. Przed stworzoną aplikacją postawiono kilka głównych celów:

1. Umożliwienie planowania sprzedaży rocznej z uwzględnieniem różnego tempa wzrostu dla grup asortymentowych, klientów oraz miesięcy.
2. Automatyzacja dezagregacji planu sprzedaży w regionie na poszczególnych sprzedawców oraz propagacji wyodrębnionych planów częściowych.
3. Importowanie danych rzeczywistych sprzedaży z bazy finansowo-księgowej przedsiębiorstwa (wystawione faktury sprzedaży).
4. Tworzenie okresowych (miesięcznych) raportów sprzedaży w regionie z podziałem na sprzedawców, klientów i grupy asortymentowe.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat procesu przetwarzania danych oraz dokumenty generowane w trakcie planowania i kontroli sprzedaży w omawianych przedsiębiorstwie handlowym na poziomie regionu. Przedstawiono na nim także przepływ informacji na etapie realizacji przyjętych planów oraz powiązanie danych rzeczywistych z procesem kontroli sprzedaży. Symbolem skoroszytu MS Excel oznaczono te elementy składowe schematu, które są wspomagane komputerowo⁶.



Rysunek 1. Proces oraz dokumenty generowane w trakcie planowania i kontroli sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne.

Realizacja celów stawianych aplikacji wspomagającej controlling sprzedaży w badanym podmiocie zostały opisane poniżej.

⁶ Pod nazwami użytymi na schemacie należy rozumieć: *Sheet* – rozwiązanie oparte na arkuszu kalkulacyjnym, np. plan sprzedaży, *Pivot* – rozwiązanie oparte na arkuszu oraz narzędziu tabeli przestawnej, *VBA* – rozwiązanie opracowane w kodzie języka Visual Basic for Applications i działające w tle aplikacji.

Ad 1. Planowanie sprzedaży rocznej

Tworzenie planów sprzedaży (rocznej i miesięcznej) odbywa się na podstawie danych historycznych metodą przyrostową. Użytkownik ma do dyspozycji dwa główne zbiory pozycji do planowania: wg grup asortymentowych oraz odbiorców (krok nr 1 na rys. 2). Jednorazowo można wybrać jeden element tych zbiorów, np. danego kontrahenta lub wszystkie elementy zbioru. Plan może więc być przygotowywany w dotychczasowy sposób, jednym wskaźnikiem tempa wzrostu dla całego asortymentu lub wskaźnikami indywidualnymi dla poszczególnych pozycji zbioru (krok nr 2 na rys. 2). Ponadto użytkownik ma możliwość wyboru sposobu obliczania tempa wzrostu (krok nr 3 na rys. 2).

ARKUSZ PLANOWANIA SPRZEDAŻY

Powrót do panelu sterowania

1 - Wybór zbioru pozycji do planowania
 Planowanie wg Grup asortymentowych
 Planowanie wg Odbiorców

2 - Wybór pozycji do planowania
 IMPORT

3 - Ustalenie sposobu obliczania tempa wzrostu
 Tempo wzrostu takie samo dla poszczególnych miesięcy roku
 Zmiana roczna zostanie automatycznie powielona do komórek ze zmianą miesięczną

4 - Określenie tempa wzrostu

Zmiana roczna	sty-10	lut-10	mar-10	kwi-10	maj-10
26%	26%	26%	26%	26%	26%

Podgląd obrotów historycznych dla pozycji: IMPORT

4 690 494	589 674	396 077	400 519	276 863	256 341
-----------	---------	---------	---------	---------	---------

5 - Wybór roku na bazie którego ma powstać plan
 Rok bazowy: 2009
 Akwizytor nazwa: (Wszystki)

6 - Aktualizacja bazy
Wprowadź do bazy **Generuj plany sprzedaży dla PH**

		sty-10				lut-10		
		Obroty historyczne	Struktura sprzedaży	Target	target procent	Obroty historyczne	Struktura sprzedaży	Target
Grupa	IMPORT	589 674	12,6%	742 990	26,0%	396 077	8,4%	499 057
	ARC	168 656	9,0%	202 419	20,0%	117 658	6,3%	117 661
	KRAJÓWKA	223 000	7,8%	276 992	24,2%	193 531	6,7%	235 964
	OGRÓD	10 558	1,8%	14 108	33,6%	2 489	0,4%	2 987
Suma końcowa		991 889	9,9%	1 236 509	24,7%	709 754	7,1%	855 669

Rysunek 2. Arkusz planowania sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne.

Tempo wzrostu może być ujednocnione w skali roku lub zindywidualizowane dla poszczególnych miesięcy roku (krok nr 4 na rys. 2). W celu ułatwienia planowania

użytkownik ma podgląd do obrotów historycznych (wyrażonych wartościowo) dla wybranej pozycji planu. Istnieje także możliwość wyboru roku odniesienia dla tworzonych planów (krok nr 5 na rysunku 2). Ustalony poziom wzrostu zostaje naniesiony na dane historyczne i zapisany, jako plan sprzedaży (krok nr 6 na rysunku 2). Istnieje możliwość elastycznego wprowadzania zmian wskaźników tempa wzrostu. Każde kolejne wprowadzenie określonego poziomu wskaźnika tempa wzrostu do bazy zastępuje dane uprzednio zapisane w zakresie wybranej pozycji planistycznej. Użytkownik ma wgląd w aktualny plan sprzedaży w tym samym arkuszu, gdzie może obserwować:

- dane historyczne sprzedaży w poszczególnych miesiącach roku odniesienia,
- strukturę sprzedaży,
- plan sprzedaży (ang. target) wartościowy i procentowy,
- dla poszczególnych pozycji (grup asortymentowych lub odbiorców) oraz sumarycznie.

Należy zauważyć, że ten sposób planowania wskaźnikiem wzrostu na podstawie danych historycznych uwzględnia wahania okresowe (sezonowe) sprzedaży, które miały miejsce w roku bazowym.

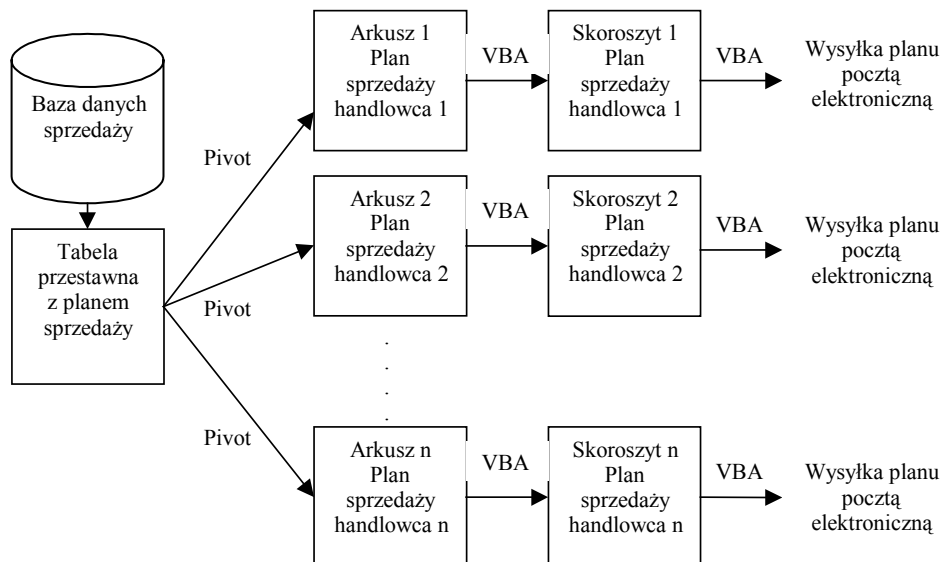
Poszczególne kroki tworzenia planu sprzedaży są realizowane przy pomocy procedur języka VBA zapisanych w arkuszu. Dzięki temu możliwa jest automatyczna obsługa arkusza, powiązanie danych prezentowanych w komórkach z bazą danych (historycznych i planistycznych) stanowiącą oddzielny arkusz oraz bieżące śledzenie wprowadzanych zmian.

Ad 2. Propagacja planów cząstkowych na poszczególnych sprzedawców

Kolejnym celem aplikacji jest umożliwienie dezagregacji i propagacji planów cząstkowych na przedstawicieli handlowych. Jest to działanie czysto techniczne (poszczególni handlowcy są przypisani do określonych klientów). W tym momencie zastosowanie znajduje opcja tabeli przestawnej – pokaż strony filtra raportu (pole – przedstawiciele handlowi), która umożliwia wydzielenie planów cząstkowych z tabeli przestawnej do oddzielnych arkuszy skoroszytu. Dodatkowa procedura VBA umożliwia zapisanie tych arkuszy do oddzielnych plików i przygotowywanie ich do wysyłki pocztą elektroniczną do poszczególnych przedstawicieli handlowych. Schemat propagacji planów sprzedaży przedstawiono na rysunku 3.

Ad 3. Importowanie danych rzeczywistych sprzedaży

Opracowane plany cząstkowe trafiają do realizacji. Zadaniem przedstawicieli handlowych jest doprowadzenie do złożenia zamówienia przez kontrahenta zgodnie z przyjętymi w planach założeniami. Większa część tych zamówień kończy się wysłaniem towaru do klienta i wystawieniem faktury. Nieznaczna część tych zamówień nie jest realizowana w związku np. z brakiem lub wadami towaru na składzie. Wystawione faktury trafiają do bazy danych finansowo-księgowych. Do dyspozycji decydentów są informacje szczegółowe zrealizowanej sprzedaży poszczególnych towarów. W bazie tej brakuje natomiast informacji o przynależności danego towaru do grup asortymentowych wykorzystywanych na etapie planowania sprzedaży.



Rysunek 3. Propagacja planów sprzedaży na przedstawicieli handlowych

Źródło: Opracowanie własne.

Microsoft Excel - program

Plik Edycja Widok Wstaw Format Narzędzia Dane Okno Pomoc

E17

	A	B	C	D	E
1	RAPORT SPRZEDAŻY				
2					
3					
4					
5	rok	2009			
6					
7	Rok/M/c		Dane		
8	sty-09				
9	Grupa	Target	Wykonanie	odchylenie	odchylenieproc
10	ARC	202 419	58 225	-144 194	-71%
11	IMPORT	742 990	42 949	-700 041	-94%
12	KRAJÓWKA	276 992	53 165	-223 826	-81%
13	OGRÓD	14 108	2 016	-12 092	-86%
14	Suma końcowa	1 236 509	156 355	-1 080 153	-87%

Rysunek 4. Arkusz raportu sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne.

Zadaniem stawianym przez aplikację komputerową jest automatyzacja importu i agregacja danych z bazy faktur do arkusza kalkulacyjnego. Zgodnie z założeniami import może być realizowany w dowolnym terminie. Dzięki temu do dyspozycji dyrektora handlowego są stawiane aktualne dane sprzedażowe, a to teoretycznie powinno znacznie usprawnić proces podejmowania decyzji.

Ad 4. Tworzenie okresowych (miesięcznych) raportów sprzedaży

Dane dotyczące rzeczywistej sprzedaży zaimportowane do arkusza kalkulacyjnego dają się przetwarzać na wiele sposobów. Na potrzeby przygotowania raportu stopnia realizacji planu sprzedaży wykorzystano tabele przestawne, które umożliwiają elastyczne kształtowanie zapytań do bazy i są przyjazne dla użytkownika. Na rysunku 4 przedstawiono przykładowy zrzut raportu za jeden miesiąc. Podobnie jak w przypadku planów, również w przypadku raportów istnieje możliwość przeanalizowania zgromadzonych w bazie danych dla całego regionu lub dla wybranego sprzedawcy z podziałem na grupy asortymentowe lub klientów. Wybór zakresu danych prezentowanych w tabeli dokonuje się poprzez pole filtra, który jest także wykorzystywany do dezagregacji raportu na sprawozdania cząstkowe dla poszczególnych sprzedawców. Dodatkowa procedura VBA umożliwi automatyzację generowania i rozsyłania raportów cząstkowych do przedstawicieli handlowych.

5. Zakończenie

Controlling sprzedaży, jak każda nowoczesna koncepcja zarządzania dla zapewnienia własnej sprawności działania, musi być wspomagany narzędziami informatycznymi. W celu uskutecznienia zarządzania obszarem sprzedaży w opisywanym przedsiębiorstwie handlowym i poprawy jego efektywności zaproponowano kilka zmian w systemie planistyczno-kontrolnym. Zmiany te koncentrowały się na zindywidualizowaniu wskaźników tempa wzrostu sprzedaży wykorzystywanych w planowaniu oraz automatyzacji przetwarzania danych controllingowych. Jako zaplecze informatyczne zastosowano arkusz kalkulacyjny MS Excel w szczególności tabele przestawne wraz z procedurami VBA. Zastosowanie tego rozwiązania pozwala na skrócenie czasu przetwarzania danych zarówno na etapie planowania, jak i generowania raportów kontrolnych. Ponadto takie rozwiązanie nie powoduje potrzeby ponoszenia dużych nakładów inwestycyjnych, szkolenia pracowników i wzrostu kosztów eksploatacji systemu informatycznego.

Literatura

1. Czakon, W., *Controlling sprzedaży – organizacja, motywowanie, kontrola*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling” 2008, nr 8.
2. Czakon, W., *Controlling sprzedaży w praktyce*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling” 2008, nr 7.
3. Kustra, A., *Controlling marketingu i sprzedaży*, w: *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004.

4. Lew, G., *Potrzeby informacyjne controllingu w obszarze sprzedaży przedsiębiorstwa handlowego*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling” 2006, nr 4.
5. Nowicki, A., *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999.
6. Garkowska, K., *Zrównoważona karta wyników w systemie informacji planistycznej*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2007.

Ewa Polak

Uniwersytet Gdański

Koszty i korzyści procesów globalizacji

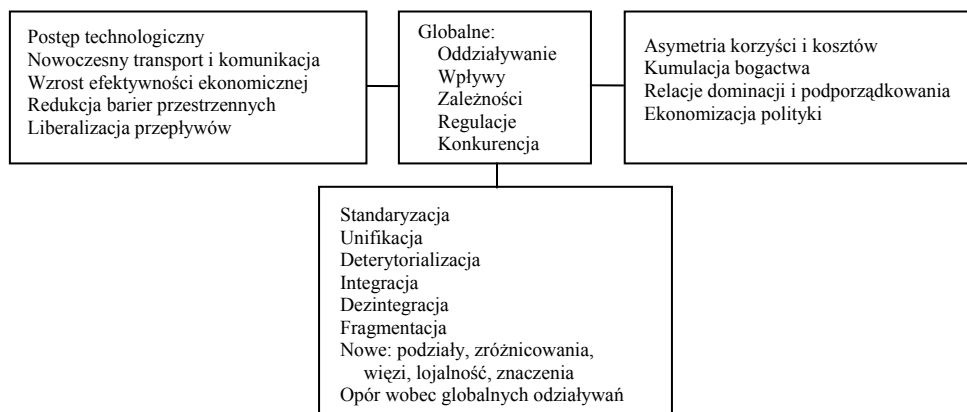
***Streszczenie.** Globalizacja stanowi zarówno olbrzymią szansę, jak i wyzwanie oraz zagrożenie dla współczesnego świata. Konsekwencje globalizacji dla poszczególnych jej uczestników zależą od ich postawy i siły przetargowej na rynku. Ogromna kumulacja kapitału i bogactwa pozwoliła najsilniejszym na dyktowanie „reguł gry” i tym samym na znaczące ograniczenie prawdziwej konkurencji. Współczesna globalizacja ma więc charakter asymetryczny, biorąc pod uwagę nie tylko zakres jej oddziaływań na poszczególne dziedziny życia, ale i jednokierunkowość narzucanych reguł – ze sfery ekonomicznej do politycznej, społecznej i kulturowej, z państw wysoko rozwiniętych do pozostałych, od globalnych i regionalnych niepaństwowych podmiotów gospodarczych do państw oraz ze względu na zróżnicowany poziom możliwości, niezależności i nierównomierność ponoszonych kosztów i uzyskiwanych korzyści przez jej uczestników. We współczesnym świecie tracą zarówno państwa (a zwłaszcza społeczeństwa), które zamykają się na globalne wpływy, jak i te, które całkowicie bezkrytycznie przyswajają wszystkie zdobycze globalizacji i ulegają naciskom sił globalnych.*

1. Istota procesów globalizacji

Istotę globalizacji sprowadzić można do wzrostu zasięgu, zakresu, wielości i intensywności wzajemnych wpływów, oddziaływań i współzależności w wymiarze przekraczającym granice państw, regionów i kontynentów. Jest kojarzona z usuwaniem granic, liberalizacją przepływów, dyfuzją obcych wpływów i deterytorializacją coraz większej liczby zjawisk i procesów. Motorem napędzającym zachodzące współcześnie procesy jest postęp naukowo-techniczny, zwłaszcza w zakresie środków transportu i komunikacji oraz promowane rozwiązania i wartości w sferze gospodarczej (liberalizm, prywatyzacja, deregulacja, mobilność, konkurencja).

Globalizacja najszybciej zachodzi w sferze ekonomicznej, czego następstwem jest stopniowa integracja, standaryzacja a nawet unifikacja gospodarki światowej. Dominacja ekonomii spowodowała podporządkowanie jej innych dziedzin życia. Nierównomierność zachodzących procesów rodzi napięcia pomiędzy sferą gospodarczą (o globalnym

zasięgu i powiązaniach), sferą polityczną, w której próbuje się zachować status quo (w dalszym ciągu głównym regulatorem jest tu państwo, a nie *global governance*), sferą społeczną, która ma głównie odniesienia lokalne, a globalizacja przyczynia się bardziej do dezintegracji niż integracji w wymiarze relacji międzyludzkich oraz sferą kulturową, gdzie globalizacji i unifikacji towarzyszy proces przeciwny – dywersyfikacja.



Rysunek 1. Istota procesów globalizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Tak rozumiana globalizacja jest w znacznym stopniu procesem obiektywnym, trudno sterowalnym, wynikającym z zachodzących przemian cywilizacyjnych. Jednak w jej ramy może być włożona różna treść. Globalizować można zarówno postęp techniczny, prawa człowieka jak i biedę bezrobocie, terroryzm. Podstawowym regulatorem, nie tylko w gospodarce, jest konkurencja, która współcześnie przestała być konkurencją w ścisłym tego słowa znaczeniu, bowiem pozycja państw, podmiotów gospodarczych i grup społecznych zależy coraz bardziej od mniej lub więcej przyjaznych dla nich zasad globalnego lub państwowego porządku. Konsekwencje globalizacji dla poszczególnych jej uczestników zależą od ich siły i pozycji przetargowej na rynku. Ogromna kumulacja kapitału i bogactwa pozwoliła najsilniejszym na narzucenie reguł gry pozostałym i tym samym na znaczące ograniczenie prawdziwej konkurencji. Współczesna globalizacja ma więc charakter asymetryczny, biorąc pod uwagę nie tylko poszczególne dziedziny życia, ale i zróżnicowany poziom możliwości i niezależności oraz nierównomierność ponoszonych kosztów i uzyskiwanych korzyści przez jej uczestników.

2. Konsekwencje globalizacji

2.1. Korzyści wynikające z globalizacji

Globalizacja stanowi wielkie wyzwanie dla państw, społeczeństw i pojedynczych ludzi, zawiera niespotykane dotychczas szanse i zagrożenia i jest kojarzona zarówno z korzyściami, jak i kosztami. Otwiera nowe możliwości i przedstawia szeroką ofertę

zarówno w zakresie dróg rozwoju państw, jak i sposobów życia i samorealizacji jednostek. Najbardziej wymierne potencjalne **ekonomiczne korzyści** dla państw wynikające z globalizacji to: dopływ kapitału zagranicznego, dostęp do informacji, nowoczesnych technologii, powiększenie rynków zbytu, rozszerzenie rynkowej oferty produktów, zwiększenie presji na modernizację i wzrost efektywności działalności gospodarczej, ożywienie inwestycyjne, nowe miejsca pracy, pobudzenie eksportu, udział w międzynarodowym podziale pracy, wzrost gospodarczy, podniesienie poziomu życia, awans cywilizacyjny. Globalizacja wyzwala konkurencję i kruszy wiele strukturalnych barier rozwoju krajów słabo rozwiniętych (np. barierę popytu, barierę inwestycyjną, barierę dostępu do technologii)¹. Może być sposobem przerwania zakłętego kręgu ubóstwa, w którym uwięzionych jest większość państw świata. Entuzjaści globalizacji podkreślają, że stała się ona główną siłą napędzającą przemiany społeczne, polityczne i ekonomiczne, które kształtują nowy porządek świata². Globalizacja spowodowała też zasadnicze zwiększenie tempa zachodzących przemian³.

Praktyka potwierdza, że globalizacja ze względu na swoją złożoność stanowi w dużym stopniu proces żywiołowy, którego skutki trudno jest jednoznacznie określić. Na globalizacji tracą państwa bezkrytycznie godzące się na zalecaną „terapię szokową” (np. w przeszłości Rosja, Ameryka Łacińska), która powoduje gwałtowne zubożenie społeczeństw. Z upływem czasu jej efektem może być wzrost gospodarczy, któremu towarzyszy polaryzacja ekonomiczna ludności. Korzyści z globalizacji odnoszą państwa, które selektywnie adaptują jej reguły i nie rezygnują z interwencjonizmu państwowego. Nikt jednak nie przewidywał wcześniej, że na globalizacji, oprócz jej architektów – USA i niektórych państw europejskich – zyskają najczęściej państwa niedemokratyczne, takie jak Chiny i ich państwowe przedsiębiorstwa oraz inne kraje, które swoją konkurencyjną przewagę też budują na ograniczaniu praw człowieka, w tym zwłaszcza praw pracowniczych, niskich standardach społecznych i rosnącej restrykcyjności prawa⁴. W związku z tym ze wzrostem gospodarczym nie idzie wzrost poziomu życia większości społeczeństwa. Uważa się, że państwowo – kapitalistyczny i autorytarny model chiński jest najlepiej dostosowany do obecnych mechanizmów globalizacji. Pojawia się w związku z tym pytanie, czy świat będzie naśladował antydemokratyczny i antypracowniczy system chiński w imię pokonania konkurencji⁵. Jeszcze dwieście lat temu dominującą potęgą ekonomiczną na świecie była Azja, która w ostatnich latach wydaje się odzyskiwać swoją pozycję.

Na rysunku 2 zaprezentowano długookresowe tendencje zmian w tym zakresie z prognozą na 2030 r.

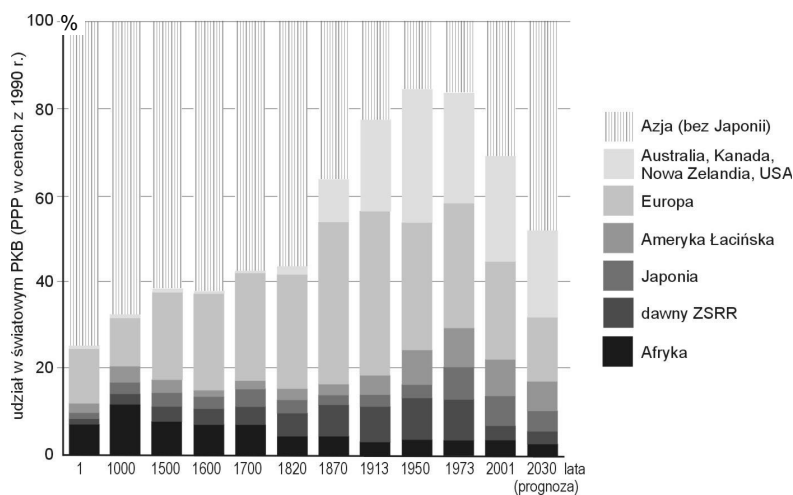
¹ W. Szymański, *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 85.

² A. Gwiazda, *Kontrowersje wokół globalizacji*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 7/8 (176/177).

³ W przeszłości na podwojenie PKB per capita USA potrzebowały 47 lat, Japonia – 33 lat, a Chiny osiągnęły to w ciągu ostatnich 7 lat.

⁴ Według raportu Banku Inwestycyjnego Goldman Sachs do najszybciej rozwijających się gospodarek w najbliższych latach, obok Chin i Indii, należeć będą: Rosja, Brazylia, Wietnam, Indonezja, Egipt, Bangladesz, Korea Płd., Meksyk, Nigeria, Pakistan, Filipiny i Turcja. W latach 2005–2007 średnie tempo wzrostu gospodarczego oscylowało tam wokół 6%. *Świat jutra*, za: „Forum”, 14–20 lutego 2008 r.

⁵ W. Szymański, *Czy globalizacja...*, s. 193.



Rysunek 2. Udział w światowym PKB poszczególnych regionów

Źródło: A. Maddison, *The World Economy: Historical Statistics*, Development Centre, OECD, Paris 2003.

Prawdopodobnie w niedalekiej już przyszłości Zachód będzie w coraz mniejszym stopniu odgrywać rolę centrum procesów globalizacji. Rośnie liczba wschodzących gospodarek, które nie chcą już pełnić funkcji posłusznym podwykonawców pracujących na potrzeby Zachodu i stają się groźnymi konkurentami. Eksperci przewidują, że do 2050 r. Chiny prześcigną USA i przejmą połowę produkcji światowej⁶. Być może obok liberalnego modelu pojawiają się inne wzorce rozwoju – rosyjski, chiński, a nawet islamski, łączący efektywność gospodarczą i religię⁷. Może świat przypomni też sobie o bardziej prospołecznym i jednocześnie efektywnym modelu skandynawskim.

Rzeczywiste korzyści, które może uzyskać państwo uczestniczące w globalnym systemie, zależą więc od jego pozycji i siły międzynarodowej, od umiejętności wykorzystania szans, które niesie globalizacja oraz zdolności selektywnego przyswajania jej zdobyczy i kontrolowania mechanizmów nią rządzących. Ważne jest również przy tym, aby korzyści odnoszone przez państwo służyły na całe społeczeństwo, bo jedną z konsekwencji globalizacji może też być bogacące się państwo z kurczącym się majątkiem narodowym i ubożącą większością obywateli.

Pozytywne konsekwencje globalizacji dla **sfery polityki** to przede wszystkim: upowszechnianie instytucji i procedur demokratycznych, stopniowa uniwersalizacja praw człowieka, ujednoczenie zasad współpracy międzynarodowej i pokojowego rozstrzygania sporów, rosnąca formalizacja i instytucjonalizacja stosunków międzynarodowych, dążenie do regionalnej integracji, wzmocnienie i upodmiotowienie społeczności subpaństwowych, większy dostęp do różnych źródeł informacji, większe możliwości nagłaśniania własnych problemów i interesów, wywieranie wpływu na władzę i samoorganizowania się dzięki nowoczesnym środkom komunikacji oraz rozproszenie władzy. Należy przy tym podkreślić, iż w sferze politycznej świat globalizuje się o wiele wolniej niż w gospodarce.

⁶ T. T. Kaczmarek, *Globalistyka. Przyszłość globalnej gospodarki*, Difin, Warszawa 2007, s. 9.

⁷ E. Lechypre, „L'Expansion”, czerwiec 2006, za: „Forum” 2006, nr 32/33.

W **sferze kulturowej** głównymi korzyściami wynikającymi z procesów globalizacji są: zwiększający się dostęp do zróżnicowanej oferty kulturowej, rosnąca wymiana międzykulturowa i otwartość na odmienność kulturową, zacieranie się granic między tym co krajowe i zagraniczne, konwergencja kulturowa i kształtowanie się ponadkulturowego kanonu symbolicznego uniwersum, gdzie elementy wspólne współistnieją obok zróżnicowania. Globalizacja sprzyja też narastaniu poczucia własnej odrębności oraz potrzebie określania własnej tożsamości. Daje ona społecznościom subpaństwowym narzędzia służące wzmocnieniu ich pozycji oraz społecznej mobilizacji wokół własnej kultury. Wymienione procesy sprzyjają rosnącej kompetencji do komunikacji międzykulturowej oraz łagodzeniu konfliktów i lepszemu porozumiewaniu się przedstawicieli różnych kultur. Sprzyjają kształtowaniu globalnej solidarności, świadomości wspólnoty losów i problemów.

Globalizacja stwarza też szereg możliwości w **sferze społecznej**, dając społeczeństwu szerszą ofertę zarówno w sferze materialnej, jak i duchowej. Współczesny człowiek ma większy dostęp do informacji, może być bardziej mobilny przestrzennie i społecznie, może cieszyć się rosnącą wolnością wyboru i w sposób indywidualny oraz niepowtarzalny kształtować własne życie. Nowoczesne środki komunikacji spowodowały, że kontakty społeczne przestały być uwarunkowane przestrzennie.

2.2. Zagrożenia kojarzone z procesami globalizacji

Globalizacja jednak, jak już wspomniano wcześniej, nie prowadzi wszędzie w tym samym kierunku, ma swoich beneficjentów i ofiary. Korzyściom z niej wynikającym towarzyszą **koszty i zagrożenia**:

- **w sferze ekonomicznej:**
 - rosnąca rola pozapaństwowych, niewybieralnych i niedemokratycznych ośrodków władzy gospodarczej,
 - koncentracja władzy wynikająca z dominacji jednego hipermocarstwa i coraz większej koncentracji bogactwa,
 - groźba niestabilności ekonomicznej w skali krajowej i międzynarodowej wynikająca z potęgi i rosnącej autonomii kapitału międzynarodowego,
 - oddzielenie świata finansów od realnej gospodarki,
 - wzrost dystansu między poszczególnymi segmentami rynku pracy,
 - ekonomiczna polaryzacja społeczności międzynarodowej,
 - uznanie rynku jako jedyne sposobu selekcji ludzi,
 - niekontrolowana prywatyzacja sektora i przestrzeni publicznej,
 - prywatyzacja problemów społecznych,
 - proces uspołecznienia kosztów prywatnej działalności gospodarczej,
 - koncentracja, trwałość i izolacja ubóstwa oraz konflikty z tym związane,
 - dla państw przyjmujących kapitał zagraniczny: możliwość odpływu części zysków z działalności gospodarczej, niszczenia rodzimego przemysłu i sieci handlowych, unikania płacenia podatków przez zagranicznych inwestorów (np. przez zawyżanie kosztów działalności lub przenoszenie obowiązków podatkowych), obciążania bilansu płatniczego, wzrost bezrobocia, obciążania budżetu państwa z powodu preferencyjnego traktowania zagranicznych firm, uzależnienia sfery gospodarczej i politycznej od kapitału ponadnarodowego.

Negatywne konsekwencje ekonomicznej globalizacji ujawniają zwłaszcza w warunkach kryzysu gospodarczego, czego przykładem jest pogarszająca się sytuacja ekonomiczna w większości regionów świata w ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy. Na przełomie 2007 i 2008 r., pojawiły się pierwsze symptomy globalnego kryzysu finansowego i zagrożenie recesją gospodarczą. Sprawdzając się zaczęły prognozy „malkontentów” kontestujących zasady globalnego ładu. Dzięki globalnej wolności gospodarczej i przychylniej dla kapitału polityce państw, nastąpiła olbrzymia koncentracja bogactwa. Kapitał nie był w stanie jego zagospodarować. Finansiści zaczęli tworzyć coraz bardziej skomplikowane instrumenty finansowe, by pomnażać pieniądze. Im większe było ryzyko, tym większy zysk z nim związany. Powstała zatrudniająca miliony ludzi branża, która niczego nie wytwarza, ale kreuje alternatywny nierealny świat inwestycyjny. W efekcie poszukiwania korzystnych lokat dla rosnących zakumulowanych zasobów finansowych i nasilania się spekulacyjnych operacji sztucznie „nakrecono” popyt. Nastąpił wzrost cen (m.in. nieruchomości, surowców, złota)⁸ i zawyżeniu uległy kursy giełdowe. Pojawiło się fikcyjne, sztucznie wykreowane bogactwo i wartości, które istniały tylko w wirtualnym świecie. Niskie stopy procentowe, kampanie zachęcające do korzystania z kredytów i dążenia banków do pomnożenia zysków za wszelką cenę spowodowały gwałtowny wzrost ilości i wartości ryzykownych kredytów (subprime). Prosperita wielu rynków i dużych firm nie wynikała z ich rzeczywistej kondycji, ale była konsekwencją rosnącej bańki spekulacyjnej.

Wobec potęgi kapitału i innych ponadnarodowych podmiotów gospodarczych, państwom coraz trudniej bronić się przed atakami spekulacyjnymi, skutkami sztucznego zawyżania ceny różnych aktywów (kursów walut, gruntów, nieruchomości), opinii i ekspertyz na specjalne zamówienie oraz oszustw finansowych. Sytuacja gospodarcza, państw i poszczególnych ludzi, została uzależniona od działań i decyzji, na które nie mają oni wpływu. Na skutek mało stabilnych uwarunkowań kondycji ekonomicznej krajów, przedsiębiorstw i społeczeństw, podlegają one zwiłokrotnionemu ryzyku. Przykładem może być Islandia, która z najbogatszej gospodarki świata „z dnia na dzień” stała się bankrutującym krajem. Doświadczyło też tego wiele spółek giełdowych w warunkach kryzysu gospodarczego.

• **w sferze politycznej:**

- spadek znaczenia międzynarodowych organizacji politycznych,
- centralizacja podejmowanych decyzji prowadząca do unilateryzmu,
- dominacja ekonomii nad polityką, ekonomizacja polityki,
- obniżenie poziomu demokracji w skali międzynarodowej,
- osłabienie struktur państwowych i ograniczenie funkcji sprawowanych przez państwo,
- erozja suwerenności państwowej, prymat zobowiązań i interesów międzynarodowych przed zobowiązaniami wobec społeczeństwa, mniejsze możliwości rządów, mniejsza skuteczność i czytelność polityki,
- urynkowanie demokracji i oligarchizacji władzy,

⁸ W pierwszej połowie 2008 r. cena ziarna kakao i ryżu wzrosła o 50%. Pomimo nadwyżki podaży nad popytem, tylko w lutym 2008 r. cena bawełny zwiększyła się o 50%. „Forum” 2008, nr 27, s. 4.

Tabela. Konsekwencje globalizacji gospodarczej

Konsekwencje	Korzyści	Koszty
Dla państwa	<p>możliwość pokonania barier rozwojowych, napływ kapitału, dostęp do informacji i nowych technologii, wzrost zdolności eksportowych, udział w międzynarodowym podziale pracy, mniejsze potrzeby importowe, rozszerzenie rynkowej oferty produktów, nowe miejsca pracy, zwiększenie presji na modernizację i wzrost efektywności, ożywienie inwestycyjne, zmiana struktury produkcji i eksportu, powiększenie rynków zbytu, upowszechnienie procedur i instytucji demokratycznych.</p>	<p>ograniczenie gospodarczej i politycznej suwerenności, uzależnienie się od międzynarodowych uwarunkowań, zmniejszenie majątku narodowego wypływ zysków za granicę, ujemne saldo bilansu płatniczego, mniejsza stabilność gospodarcza, podporządkowanie polityki siłom gospodarczym, oligarchizacja władzy, urynkowanie demokracji, korupcja polityczna, ograniczenie i zubożenie sektora publicznego, większe zagrożenie recesją gospodarczą, redystrybucja dochodów „w górę”, obciążenie budżetu państwa przywilejami dla kapitału, utrudnienie miejscowym przedsiębiorstwom dostępu do miejscowego kapitału, wydrażenie gospodarki z lokalnych zasobów, niszczenie lokalnej gospodarki, uspołecznienie kosztów prywatnej działalności gospodarczej.</p>
Dla społeczeństwa	<p>wzrost znaczenia wykształcenia, szersza oferta na rynku pracy, większy dostęp do informacji, szersza oferta konsumpcyjna, wzrost mobilności społecznej i przestrzennej, podniesienie umiejętności technicznych, produkcyjnych i organizacyjno-zarządzających, wprowadzenie wyższych standardów pracy i standardów społecznych, szansa na podniesienie poziomu życia i awansu cywilizacyjnego, wzmocnienie społeczności subpaństwowych.</p>	<p>polaryzacja społeczno-ekonomiczna, wzrost bezrobocia, rosnąca grupa biednych-pracujących, presja na ograniczenie praw pracowniczych, ekonomicznych i społecznych, prywatyzacja problemów społecznych, dezintegracja społeczna, komercjalizacja stosunków społecznych, erozja społeczeństwa obywatelskiego i tradycyjnych wspólnot, indywidualizacja i niestabilność sytuacji życiowych, kryzys tożsamości, prymat konsumenta nad pracownikiem i obywatelem, ukształtowanie się rozłącznych społeczności różnych możliwości i prędkości, zagrożenie konfliktami społecznymi.</p>

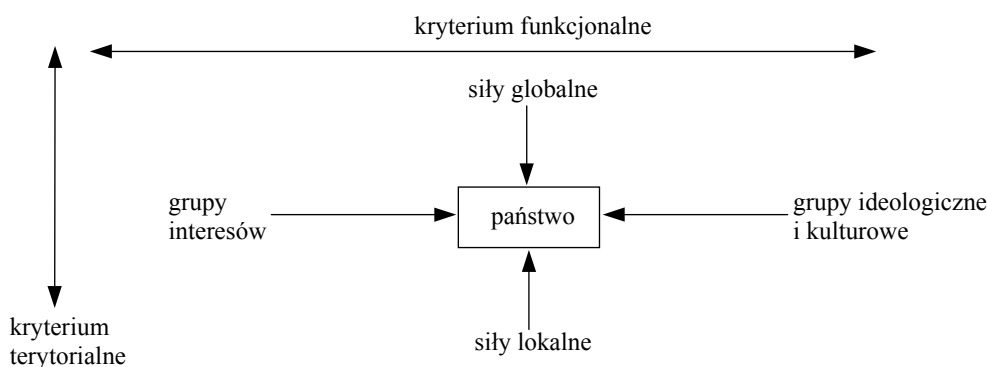
Konsekwencje	Korzyści
Dla korporacji	<p>prymat globalnych interesów kapitału przed interesem państw i społeczeństw, uwolnienie się od ograniczeń narzuconych przez państwo, rosnąca wolność prowadzenia działalności gospodarczej,</p> <p>stworzenie regulacji prawnomiędzynarodowych i mechanizmów narzucania krajom peryferyjnym ujednoliconych rozwiązań korzystnych dla bogatych państw i kapitału,</p> <p>ukształtowanie się sieci władzy (z globalnymi i regionalnymi organizacjami gospodarczymi, instytucjami eksperckimi, doradczymi, konsultingowymi, ratingowymi, finansowymi, naukowymi i mediami) promującymi korzystne dla kapitału rozwiązania i standardy,</p> <p>pobudzenie walki konkurencyjnej między państwami o przyciągnięcie kapitału i jak najwyższe oceny ze strony międzynarodowych gremiów,</p> <p>uzależnienie gospodarcze krajów Trzeciego Świata i możliwość stosowania wobec nich odmiennych od krajów rozwiniętych standardów,</p> <p>dostęp do globalnych zasobów surowcowych, kapitałowych, produkcyjnych, pracowniczych oraz rynków zbytu,</p> <p>koncentracja bogactwa i wpływów,</p> <p>możliwość wywierania nacisku na władze państwowe i ich politykę,</p> <p>dostęp do przywilejów ze strony państwa,</p> <p>możliwość prywatyzacji i maksymalizacji korzyści i stopniowe uspołecznianie kosztów prowadzonej działalności,</p> <p>ukształtowanie się warunków sprzyjających unikaniu zobowiązań i odpowiedzialności wobec państwa, lokalnego środowiska i pracowników,</p> <p>rosnąca mobilność przestrzenna i sektorowa kapitału,</p> <p>możliwość monopolizacji poszczególnych sektorów gospodarczych,</p> <p>minimalizacja ryzyka związanego z prowadzoną działalnością,</p> <p>uniezależnienie się od lokalnych czynników produkcji i lokalnego popytu,</p> <p>możliwość spekulowania na różnicach kosztów, cen, płac, podatków, stóp procentowych i kursów walutowych,</p> <p>zmonopolizowanie w rękach kapitału myśli naukowo-technicznej – głównego czynnika rozwoju,</p> <p>dążenie do zmonopolizowania świata idei, kultury,</p> <p>stworzenie warunków do bogacenia się bez prowadzenia tradycyjnej działalności gospodarczej (spekulacje walutowe, wykorzystywanie niematerialnych aktywów firmy).</p>

Źródło: Opracowanie własne.

- rozczarowanie i utrata zaufania do instytucji państwowych i mechanizmów demokratycznych,
- presja na ograniczenie praw pracowniczych, ekonomicznych i społecznych,
- erozja społeczeństwa obywatelskiego,

- groźba wzrostu popularności partii populistycznych i autorytarnych rządów jako sposobu rozwiązania pojawiających się problemów (niezadowolenie, konflikty społeczne, rosnące roszczenia kapitału),
- globalizacja problemów, zagrożeń i patologii społecznych.

Globalizacja stanowi największe wyzwanie dla państwa, które zmuszone jest się poddać podwójnemu samoograniczeniu; ze względu na oddziaływania z jednej strony sił ponadnarodowych, a z drugiej – społeczności subpaństwowych wzmocnionych dzięki procesom globalizacji.



Rysunek 3. Siły oddziałujące dezintegrująco na państwo

Źródło: E. Polak, *Integracja i dezintegracja jako współzależne procesy współczesnych przemian cywilizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 128.

- **w sferze społeczno-kulturowej:**

- homogenizacja kulturowa zubożająca różnorodność kulturową jako skutek dominacji skomercjalizowanej kultury konsumpcyjnej,
- ekspansja amerykańskiej kultury popularnej,
- deterytorializacja kultury i oderwanie jej od lokalnego kontekstu,
- hybrydyzacja kulturowa,
- erozja tradycyjnych wspólnot,
- komercjalizacja stosunków społecznych,
- brak zakotwiczenia we wspólnocie kulturowej, terytorialnej i zawodowej,
- niepewność co do własnej pozycji, tożsamości,
- indywidualizacja i niestabilność położenia życiowych i stylów życia,
- poczucie coraz mniejszej kontroli nad własnym życiem, niepewność przyszłości,
- poczucie ulotności, zmienności i fragmentacji wartości, sytuacji życiowych, doświadczeń, postaw, więzi społecznych,
- dezintegracja społeczna,
- prymat konsumenta, inwestora nad pracownikiem i obywatelem,
- ukształtowanie się rozłącznych światów różnych możliwości i prędkości,
- zmiana kryteriów stratyfikacji społecznej.

3. Ambiwalentny charakter globalizacji

Paradoksalnie globalizacja może wywołać różne, przeciwstawne wręcz konsekwencje, które w dodatku nawzajem się napędzają i wzmacniają. Dużym uproszczeniem byłoby więc traktowanie jej jako prostej unifikacji świata pod dyktando Zachodu.

Efektom procesów globalizacji jest bowiem zarówno:

- homogenizacja jak i heterogenizacja,
- integracja i dezintegracja (fragmentacja),
- osłabienie i wzmocnienie poczucia własnej odrębności i tożsamości lokalnej (glokalizacja i globalizacja)⁹,
- wzrost biedy i wzrost bogactwa,
- koncentracja władzy jak również jej rozproszenie,
- relatywizm, otwartość jak i nasilenie trybalizmów, fundamentalizmów, fanatyzmów,
- rozpowszechnienie demokracji i osłabienie jej mechanizmów,
- uniwersalizacja a nawet powierzchowna unifikacja jak i dywersyfikacja kulturowo-cywilizacyjna (fraglizacja)¹⁰.

Zarówno zwolennicy jak i przeciwnicy globalizacji w większości przychylają się do opinii, że nie jest ona obecnie, przy istniejącym poziomie zaawansowania, kwestią wyboru. Coraz aktywniejsza i lepiej zorganizowana społeczność międzynarodowa oraz państwa toczą dyskusję nad dalszymi kierunkami jej rozwoju oraz nad możliwościami zainstalowania filtrów w postaci prawnych uregulowań ograniczających destrukcyjne oddziaływanie procesów i sił globalnych, pozwalających jednocześnie korzystać z zalet globalizacji wszystkim państwom na równych prawach. J. Stiglitz pisze: „Chociaż globalizację wykorzystano do forsowania szczególnego zbioru wartości, to wcale tak być nie musi. Globalizacja nie musi niszczyć środowiska, zwiększać nierówności, likwidować różnorodności kulturowej i służyć interesom korporacji kosztem dobrobytu zwykłych obywateli. Wbrew narzucanym opiniom nie istnieje jedna jedyna forma kapitalizmu (liberalnego), nie ma też tylko jednego «właściwego» sposobu prowadzenia gospodarki, czego najlepszym przykładem są kraje skandynawskie”¹¹. Autor twierdzi wręcz, że rozwój globalizacji nie jest czymś nieuniknionym i trwałym, bowiem przez odpowiednie regulacje prawnomiędzynarodowe i protekcyjnistyczną politykę państwa można wyhamować jej tempo i skierować ją na bardziej pożądane dla większości tory. Podobne stanowisko prezentuje U. Beck, który pisze, że „...globalizacja to żadne fatum, na globalizację można wpływać opierając ją na nowych podstawach i przepajając je nowym życiem”¹². Aby tego dokonać należałoby zmobilizować opinię publiczną i wywrzeć skuteczny nacisk na architektów obecnego ładu globalnego, co w istniejących warunkach wydaje się jednak na razie nierealnym, idealistycznym postulatem.

⁹ Glokalizacja – wzmocnienie społeczności lokalnych lub rozpowszechnienie lokalnej kultury pod wpływem procesów globalizacji; globalizacja – wypieranie lokalnej kultury przez globalne siły. G. Ritzer, *Globalizacja niczego*, Warszawa 2007.

¹⁰ E. Polak, *Globalizations processes against the democratic system*, „The International Affairs Review” 2005, nr 1 (152), s. 19.

¹¹ J. E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 12.

¹² U. Beck, *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej*, Scholar, Warszawa 2005, s. 13.

Literatura

1. Beck, U., *Władza i przeciwładza w epoce globalnej*, Scholar, Warszawa 2005.
2. Gwiazda, A., *Kontrowersje wokół globalizacji*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 7/8 (176/177).
3. Kaczmarek, T. T., *Globalistyka. Przyszłość globalnej gospodarki*, Difin, Warszawa 2007.
4. Maddison A., *The World Economy: Historical Statistics*, Development Centre, OECD, Paris 2003.
5. Polak, E., *Globalizations processes against the democratic system*, „The International Affairs Review” 2005, nr 1 (152).
6. Polak, E., *Integracja i dezintegracja jako współzależne procesy współczesnych przemian cywilizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.
7. Stiglitz, J. E., *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

Waldemar Polak

Gdańska Wyższa Szkoła Administracji

Budżet UE a konsekwencje przyjęcia nowej perspektywy finansowej dla polskiej gospodarki

***Streszczenie.** Opracowanie jest próbą oceny konsekwencji dla Polski wynikających z przyjęcia nowej perspektywy finansowej UE. Zasadniczym problemem, przed którym stoi Polska po pięciu latach członkostwa w UE jest zdolność absorpcji przez regiony rosnącej pomocy z budżetu UE (w 2006 r. wartość pomocy wzrosła około czterokrotnie, w 2008 r. – dwukrotnie). Warunkiem wykorzystania tak dużej pomocy jest zmiana finansów publicznych i zasad funkcjonowania administracji. Lepsze i sprawniejsze wykorzystanie środków budżetowych zapewnia poddanie znacznej części wydatków publicznych unijnym zasadom oraz unijnej kontroli i ocenie.*

1. Wprowadzenie

W grudniu 2005 r. uzgodniono nowe zasady tworzenia budżetu Unii Europejskiej i rozdysponowania środków w nim zgromadzonych na lata 2007–2013.

W niniejszym artykule podjęto próbę oceny konsekwencji dla polskiej gospodarki wynikających z przyjęcia nowej perspektywy finansowej UE na lata 2007–2013. Zasadniczym problemem, przed którym stoi polska gospodarka po pięciu latach członkostwa w UE jest zdolność absorpcji przez regiony rosnącej pomocy z budżetu UE. Warunkiem wykorzystania tak dużych środków finansowych jest zmiana systemu finansów publicznych i zasad funkcjonowania zasad administracji. Lepsze i sprawniejsze wykorzystanie środków budżetowych zapewnia poddanie znacznej części wydatków publicznych w Polsce unijnym zasadom oraz unijnej kontroli i ocenie.

2. Struktura budżetu UE

W 1967 r. powstał budżet ogólny Wspólnot Europejskich w wyniku połączenia trzech odrębnych budżetów. Utworzenie wspólnego budżetu było wyrazem stanowiska krajów członkowskich, że proces integracji gospodarczej wymaga dla osiągnięcia

wspólnych celów prowadzenia aktywnej polityki gospodarczej przez władze wspólnotowe. Zmieniały się źródła finansowania budżetu (najpierw składał się on wyłącznie ze składek krajów członkowskich, od 1970 r. ustalono tzw. system zasobów własnych, którego struktura również ulegała ewolucji, a od 1988 r. system zasobów własnych uzupełniono wpłatami członkowskimi), jak i struktura wydatków budżetowych (przede wszystkim malejący udział wydatków na rolnictwo).

Tabela 1. Struktura dochodów budżetu ogólnego (%)

Rodzaj dochodów	1971		1988		1993		1998		2008(a)	
	mld euro	%	mld euro	%	mld euro	%	mld euro	%	mld euro	%
Cła rolne i składki cukrowe (b)	0,72	30,6	2,60	6,2	1,93	2,9	1,95	2,3	1,43	1,5
Pozostałe cła	0,58	25,0	9,31	22,3	11,05	16,8	12,16	14,4	10,71	11,0
Podatek VAT	–	–	23,93	57,2	34,49	52,5	33,12	39,2	24,12	24,7
Czwarte źródło	–	–	4,45	10,6	16,52	25,2	35,02	41,4	59,40	60,9
Pozostałe	1,03	44,4	1,55	3,7	1,68	2,6	2,28	2,7	1,84	1,9
Ogółem	2,33	100,0	41,84	100,0	100,0	100,0	84,53	100,0	97,50	100,0

(a) uchwalony budżet

(b) od 1 lipca 1995 r. cła rolne zastąpiły zmienne opłaty wyrównawcze z tytułu importu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Oręziak, *Finanse Unii Europejskiej*, Warszawa 2004, s. 133; EUROSTAT 2004–2008.

Tabela 2. Struktura wydatków budżetu ogólnego (%)

Rodzaje wydatków	1971	1988	1993	1998	2008(a)
EFOGR – Sekcja Gwarancji	79,6	64,3	53,9	48,2	44,9
Operacje Strukturalne	5,3	15,6	31,6	35,4	34,3
Edukacja, kultura i inne*					1,0
Energia, środowisko**					0,3
Ochrona konsumenta***					1,3
Prace badawczo-rozwojowe		2,7	3,4	3,6	4,1
Działania zewnętrzne	0,0	1,8	4,4	5,2	5,3
Wydatki administracyjne (wszystkich instytucji)	6,2	4,6	5,1	5,6	5,4
Pozostałe wydatki (w tym zwroty krajom członkowskim, gwarancje i rezerwy)	5,9	11,0	1,6	2,2	0,2
Pomoc przedakcesyjna					
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(a) uchwalony budżet

* wydatki w tej grupie obejmują także działania na rzecz młodzieży, na media audiowizualne i informację

** w tej grupie są też wydatki na zabezpieczenia nuklearne w ramach Euroatomu

*** w tej grupie są też wydatki na rozwój jednolitego rynku wewnętrznego, na przemysł i sieci transeuropejski

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Oręziak, op. cit., s. 145; EUROSTAT 2004–2008.

3. Istota i cele polityki regionalnej UE

Jednym z priorytetów polityki UE jest wyrównywanie poziomu rozwoju między poszczególnymi regionami krajów członkowskich i zapewnienie spójności społecznej i gospodarczej Wspólnoty. Regiony we Wspólnocie wyróżnia się według kryterium administracyjnego, historyczno-kulturowego i gospodarczego¹.

Pomoc UE dla jednostek subsydiowanych świadczona jest z funduszy strukturalnych i funduszy spójności, które stanowią ponad jedną trzecią budżetu wspólnotowego.

Podstawą w planowaniu, programowaniu i monitorowaniu projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych i Funduszy Spójności jest jednolita struktura jednostek terytorialnych, określana jako: „Nomenklatura jednostek terytorialnych dla celów statystycznych” (NTS, ang. NUTS). Wyróżniamy 5 poziomów NTS, z punktu widzenia polityki regionalnej istotne znaczenie mają dwa poziomy NTS 2 i NTS 3.

Tabela 3. Nomenklatura jednostek terytorialnych w UE

Poziom/Nazwa	Przykład
NTS 1	niemieckie landy cały obszar Polski
NTS 2	francuskie regiony w Polsce – województwa (16)
NTS 3	francuskie departamenty w Polsce podregiony (45) utworzone z powiatów
NTS 4*	brytyjskie hrabstwa (country) w Polsce powiaty i miasta na prawach powiatu (380)
NTS 5*	gminy w Polsce gminy, w tym gminy miejskie będące miastami na prawach powiatu (2 498)

* W kwietniu podział ten został zmodyfikowany i nazwy dawnych jednostek podziału terytorialnego NTS 4 i NTS 5 zastąpiono określeniem LAU (Local Administrative Unit), przy czym LAU 4 wyróżnia się w Finlandii, Grecji, Irlandii, Luksemburgu, Portugalii i Wielkiej Brytanii, natomiast LAU 5 we wszystkich krajach członkowskich. K. Gawlikowska-Hueckel, A. Zielińska-Głębocka, *Integracja europejska*, Warszawa 2004, s. 200.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 lipca 2000 r. w sprawie wprowadzenia Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS), Dz.U. 2000, Nr 58, poz. 685.

Nomenklatura jednostek terytorialnych dla celów statystycznych – NTS została stworzona przez Eurostat (agencję statystyczną Unii Europejskiej) w celu ujednoczenia podziału jednostek terytorialnych niezbędnych dla tworzenia statystyk regionalnych.

Europejska polityka regionalna to przede wszystkim polityka solidarności, której podstawowym celem jest dążenie do spójności regionalnej. Pozwala ona Unii Europejskiej uczestniczyć w procesach restrukturyzacji regionów przemysłowych i znajdujących się w stanie regresji, przeciwdziałania bezrobociu, oraz ożywianiu zaniedbanych, kryzysowych obszarów peryferyjnych miast.

¹ J. Borkowski, *Rola funduszy strukturalnych w polityce rozwoju regionalnego UE*, Biuro Integracji Europejskiej, 2001.

Instrumentami wsparcia rozwoju regionalnego Unii Europejskiej są Fundusze Strukturalne (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny, Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej – Sekcja Orientacji, Finansowy Instrument Orientacji Rybołówstwa, Fundusz Spójności (Kohezji) i tzw. Inicjatywy Wspólnotowe (Interreg III, ECQUAL, Urban, Leader+).

W wyniku kolejnych reform przeprowadzanych w celu usprawnienia polityki regionalnej środki przeznaczone na Fundusze Strukturalne systematycznie są zwiększane. Od 1988 r. zwiększyły się 3-krotnie, z ok. 10 000 mln euro d 1988 r. do ponad 30 000 mln euro w 2006 r. Podstawy prawne funkcjonowania polityki regionalnej ujęte zostały w Tytule XVIII Traktatu Rzymskiego z 1957 r. Zwrócono na nią szczególną uwagę w drugiej połowie lat siedemdziesiątych. W ostatnim ćwierćwieczu wyraźnie wzrasta jej ranga (tab. 4).

Tabela 4. Procesy poszerzania i pogłębiania integracji a działania w ramach polityki regionalnej UE

Poszerzanie integracji	Działania podejmowane w ramach polityki regionalnej	Pogłębianie integracji
Etap pierwszy (wstępny) – lata 1958-1974		
1973 r. – pierwsze poszerzenie składu krajów członkowskich o Wielką Brytanię, Irlandię i Danię	<ul style="list-style-type: none"> – brak działań z zakresu polityki regionalnej na szczeblu wspólnotowym – zwrócenie uwagi na fakt, że działania podejmowane przez kraje członkowskie mogą naruszać zasady uczciwej konkurencji: określenie górnego pułapu pomocy regionalnej – 1972 r. – decyzja szczytu Paryskiego o utworzeniu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – 1972 r. – dwie dyrektywy socjostrukturalne, jedna dotycząca rolnictwa w regionach górskich – ukierunkowanie działań Europejskiego Funduszu Socjalnego i Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnych na regiony problemowe 	realizacja strefy wolnego handlu i unii celnej
Etap drugi – lata 1975-1985		
1981 r. – przyjęcie Grecji	<ul style="list-style-type: none"> – 1975 r. – rozpoczęcie działania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, określenie zasad wykorzystania środków pochodzących z tego funduszu – przyjęcie nomenklatury podziału terytorialnego na regiony (NUTS), określenie kryteriów pomocy regionalnej – 1979 r. – reforma EFRR (5% środków wyłącznie do dyspozycji Komisji Europejskiej) – 1984 r. – reforma europejskiej polityki regionalnej (koordynacja działań podejmowanych w ramach wspólnych polityki, ocena ich regionalnych skutków, określenie przydziału środków dla krajów członkowskich przy pomocy systemu tzw. widełek określających górną i dolną granicę tego przydziału) – nowe zasady klasyfikacji regionów ubiegających się o pomoc 	

Poszerzanie integracji	Działania podejmowane w ramach polityki regionalnej	Pogłębianie integracji
Etap trzeci – lata 1986-1992		
1986 r. – przyjęcie Hiszpanii i Portugalii	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie do zapisów traktatowych tytułu: Spójność ekonomiczna i socjalna – 1988 r. – reforma Funduszy Strukturalnych - wprowadzenie sześcioletnich okresów programowania „odpowiadających” okresom finansowym - zmiana obowiązujących procedur (przyjęcie zasad polityki regionalnej) 	1987 r. – wejście w życie Jednolitego Aktu Europejskiego, przygotowania do wprowadzenia w czterech swobód w zakresie przepływu dóbr, usług, osób i kapitału
Etap czwarty – lata 1993-1999		
1995 r. – przyjęcie Austrii, Finlandii i Szwecji	<ul style="list-style-type: none"> – powołanie Funduszu Spójności (wspieranie działań, których celem była implementacja kryteriów wyznaczonych przez Traktat z Maastricht) – powstanie Europejskiego Instrumentu Finansowego (finansowe wspieranie projektów obarczonych szczególnie dużym ryzykiem) – powołanie Komitetu Regionów – powstanie Finansowego Instrumentu Orientacji Rybołówstwa (FIOR) 	1993 r. – wejście w życie Traktatu z Maastricht tworzącego prawne podstawy utworzenia unii walutowej
Etap piąty – lata 1999-2006		
2004 r. – przyjęcie Czech, Estonii, Litwy, Łotwy, Polski, Słowacji, Słowenii, Węgier, Cypru i Malty	<ul style="list-style-type: none"> – reforma polityki regionalnej: - zmniejszenie liczby celów (z sześciu do trzech) - zmniejszenie liczby inicjatyw (z trzynastu do czterech) - uznanie FIOR za fundusz strukturalny 	Traktat Nicejski
Etap szósty – lata 2007-2013		
2007 r. – przyjęcie Bułgarii i Rumunii	<ul style="list-style-type: none"> – modernizacja celów priorytetowych – uproszczenie mechanizmów polityki spójności – podniesienie limitu udziału środków finansowych UE – wydłużenie okresu rozliczeniowego – większe zaangażowanie środków na poziomie lokal 2007 r. 	Traktat Lizboński

Źródło: K. Gawlikowska-Hueckel, A. Zielińska-Głębocka, op. cit., s. 207-208.

Następuje też ciągła modernizacja celów priorytetowych funduszy strukturalnych.

Tabela 5. Zmiany celów polityki regionalnej w kolejnych latach

Etap polityki	Cele polityki
1989-1993	1. Rozwój i strukturalne dostosowania regionów opóźnionych 2. Konwersja regionów lub części regionów poważnie poszkodowanych w wyniku spadku znaczenia przemysłu 3. Zwalczenie długoterminowego bezrobocia 4. Aktywizacja zawodowa ludzi młodych 5. Wspieranie rozwoju obszarów wiejskich a) przyspieszenie dostosowań struktur rolnych b) rozwój obszarów wiejskich
1994-1999	1. Taki sam jak w etapie 1989-1993 2. Taki sam jak w etapie 1989-1993 3. Obejmuje poprzedni cel 3 i 4 uzupełniony o ułatwianie dostępu do rynku pracy grupom szczególnie poszkodowanym narażonym na społeczną alienację 4. Adaptacja pracowników do zmian zachodzących w produkcji 5. Wspieranie rozwoju obszarów wiejskich a) taki sam, jak w etapie poprzednim, ale uzupełniony o pomoc dla sektora rybołówstwa b) rozwój i dostosowania strukturalne regionów wiejskich 6. Rozwój i dostosowania obszarów o szczególnie niskim stopniu zatrudnienia
1999-2006	1. Cel 1 połączony z dawnym Celem 6 2. Obejmuje Cel 2, Cel 5a i 5b, uzupełniony o pomoc dla zdegradowanych miast 3. Obejmuje dawny Cel 3
2007-2013	1. Konwergencja – pomoc najuboższym regionom UE 2. Konkurencyjność i zatrudnienie w regionach 3. Europejska współpraca terytorialna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Gawlikowska-Hueckel, A. Zielińska-Głębocka, op. cit., s. 210 i A. Karska, *Łatwiej o unijne pieniądze*, „Monitor Unii Europejskiej” 2006, nr 8, s. 35.

Zgodnie z założeniami budżetu ramowego na lata 2000-2006, cele funkcjonowania Regionalnej Polityki Strukturalnej i Funduszy Strukturalnych przedstawiały się następująco²:

CEL 1 – obejmował regiony (NTS 2) opóźnione w rozwoju (charakter regionalny):

- regiony, w których dochód PKB na mieszkańca poniżej 75% średniej unijnej,
- regiony słabo zaludnione – poniżej 8 osób/km²,
- regiony peryferyjne.

Regiony objęte Celem 1 nie mogły korzystać z innych środków strukturalnych.

² Dostępny w Internecie: <http://www2.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/DocBylocation?OpenVier&RestrictToCategory=Obszary%20tematyczne>Regiony>.

Cel finansowany jest poprzez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny, Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej – Sekcja Orientacji, Finansowy Instrument Orientacji Rybołówstwa.

CEL 2 – pomoc dla regionów (NTS 3) o tzw. przemyśle schyłkowym, o zacofanej strukturze rolniczej oraz nadmiernie uzależnionych od rybołówstwa (charakter regionalny):

- średnia stopa bezrobocia w ciągu ostatnich 3 lat wyższa od średniej unijnej,
- udział zatrudnienia w przemyśle równy lub wyższy od średniej unijnej w jakimkolwiek roku po 1985,
- na terenach wiejskich dodatkowo gęstość zaludnienia mniejsza niż 100 osób/km² lub udział zatrudnionych w rolnictwie równy lub wyższy od średniej unijnej.

CEL 3 – modernizacja rynku pracy, systemów oświaty, działań na rzecz zatrudnienia, poprawa dostępu do rynku pracy (charakter funkcjonalny):

- celem objęty jest cały obszar Unii Europejskiej, z wyjątkiem obszarów objętych Celem 1.

Cel 3 finansowany jest przez Europejski Fundusz Społeczny.

Tabela 6. Zasięg geograficzny planów rozwoju dla trzech celów polityki strukturalnej UE

Cel I	Cel II	Cel III
jeden lub kilka regionów NTS II	jeden lub kilka regionów NTS II	kraj członkowski oprócz regionów objętych celem I

Źródło: A. Jankowska, T. Kierzkowski, R. Knopik, *Fundusze strukturalne UE*, Warszawa 2005.

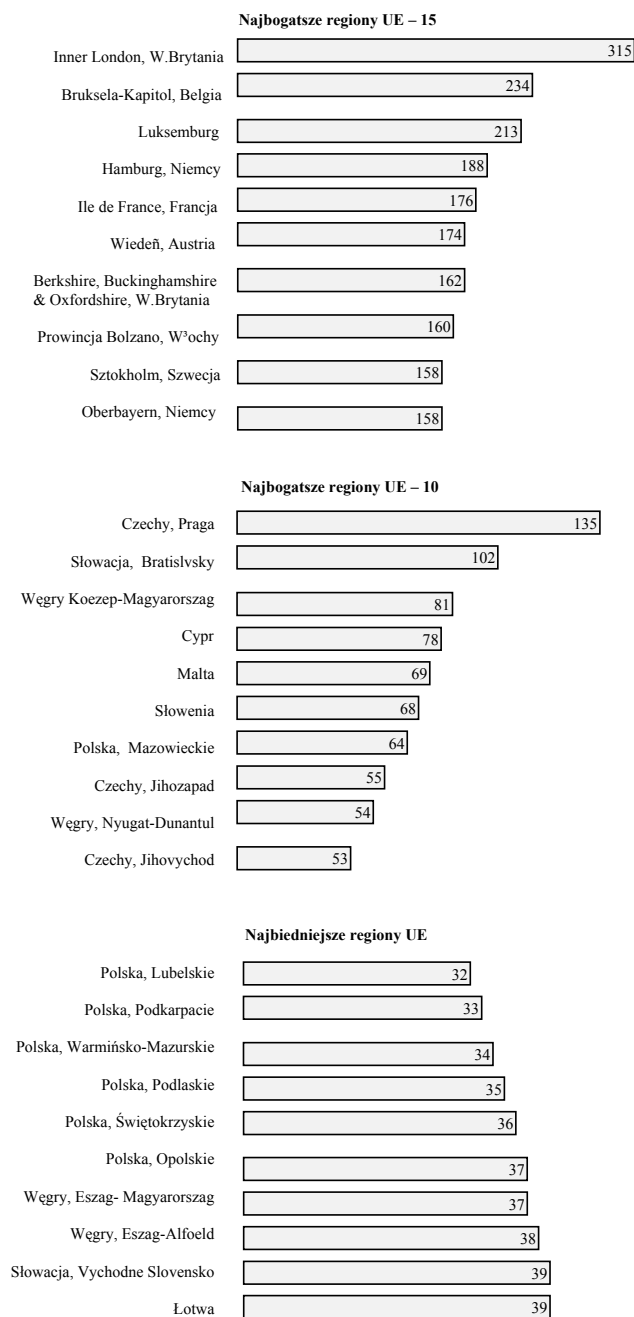
Zdecydowanym priorytetem w realizacji przedsięwzięć strukturalnych było, podobnie jak w obecnej perspektywie finansowej, wsparcie dla regionów opóźnionych w rozwoju.

4. Zróżnicowanie regionalne Europy i Polski

W skład UE wchodzi 245 regionów. W 64 regionach dochód na mieszkańca jest mniejszy od 75% średniej unijnej – poziomu kwalifikującego do otrzymywania funduszy³. Aż 6 spośród dziesięciu najbiedniejszych regionów Unii do 2007 r. znajdowało się w Polsce. W regionach uprawnionych do ubiegania się o unijną pomoc mieszka 140 mln ludzi. W państwach nowej Unii w biedniejszych regionach mieszka 90% obywateli; zamożniejsze wyjątki to Praga, Bratysława, Budapeszt, Cypr i Słowenia.

³ A. Słojewska, *Unijne regiony biedy i bezrobocia*, „Rzeczpospolita”, 15 maja 2005 r.

Wykres 1. Najbiedniejsze i najbogatsze regiony Unii Europejskiej w 2008 r.
(w procentach PKB, UE – 100)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie EUROSTAT 2009.

Jak widać na wykresie 1, istnieją ogromne dysproporcje w poziomie dobrobytu w rozszerzonej Unii.

Obszar całej Polski kwalifikuje się do pomocy unijnej.

Należy podkreślić, że zróżnicowanie dotyczy też obszarów/podregionów wewnątrz poszczególnych województw np. na mieszkańca Warszawy przypada statystycznie 59 065 zł rocznie, natomiast mieszkaniec podregionu chełmsko-zamojskiego uzyskuje tylko 21% tej kwoty, czyli 12 335 zł, z kolei województwo mazowieckie uzyskuje dochody o 52% wyższe niż cała Polska, a podregion ostrołęcko-siedlecki osiąga tylko 70% średniej krajowej⁴.

Jeszcze większe zróżnicowanie dotyczy w Polsce dochodów publicznych, np. w przeliczeniu na mieszkańca na Mazowszu są one prawie pięć razy większe niż w Świętokrzyskiem⁵. Różnice te wynikają w dużym stopniu z poziomu rozwoju oraz ze struktury gospodarki. Dochody są większe w tych regionach, gdzie jest małe bezrobocie i znaczniejszą rolę odgrywają usługi. W rolnictwie i przemyśle skala opodatkowania jest niższa, co w istotny sposób odbija się na dochodach województw, w których sektor usług jest słabiej rozwinięty. Z kolei poziom PKB oraz poziom dochodów publicznych ma zasadniczy wpływ na możliwości współfinansowania unijnych projektów oraz zaabsorbowania środków UE.

5. Wykorzystanie pomocy strukturalnej przez Polskę w latach 2004-2006

W ciągu 24 miesięcy członkostwa w UE Polska uzyskała w sumie 7,53 mld euro, a saldo przepływów wyniosło +2,8 mld euro. Z funduszy strukturalnych otrzymała w tym okresie 1,88 mld euro, a z funduszu spójności – ponad 697 mln euro spośród 12,8 mld euro, o które może ubiegać się w okresie programowania 2004–2006 na cele strukturalne i spójności⁶.

Oceniając stopień realizacji poszczególnych programów operacyjnych (według wartości zrealizowanych płatności do przyjętych zobowiązań) stwierdzić można, że najlepsza sytuacja istnieje w przypadku SPO Rybołówstwo i przetwórstwo ryb – 30,6%, SPO Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego i rozwój obszarów wiejskich – 22,9%, Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – 14,5%, a na samym końcu uplasował się SPO Transport – 0,04% zaabsorbowanych środków⁷.

Realizacja Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego przebiega z różną intensywnością w poszczególnych województwach.

⁴ *Jak pięć do jednego*, „Rzeczpospolita”, 16 października 2005 r.

⁵ *Różnice w dochodach*, „Rzeczpospolita”, 18 maja 2005.

⁶ *Bilans dwóch lat członkostwa*, „Monitor Unii Europejskiej” 2004, nr 6/7, s. 16.

⁷ *Ibidem*, s. 17.

Tabela 7. Realizacja Zintegrowanego Programu Rozwoju Regionalnego w Polsce w okresie 1.05.2004 – 30.04.2006 w stosunku do alokacji na okres programowania 2004–2006

Województwo	Alokacja na lata 2004-2006 w euro	% realizacji zobowiązań na lata 2004-2006 na podstawie wniosków po ocenie formalnej	% wykorzystania alokacji na lata 2004-2006 na podstawie podpisanych umów	% wykorzystania alokacji na lata 2004-2006 na podstawie dokonanych płatności
Dolnośląskie	223 637 527	200,13	79,87	9,67
Kujawsko-pomorskie	141 913 022	271,35	88,48	21,72
Lubelskie	200 997 680	279,80	65,72	14,23
Lubuskie	82 552 619	285,98	73,49	25,73
Łódzkie	157 098 460	228,67	63,88	8,90
Małopolskie	185 260 223	323,61	68,12	30,10
Mazowieckie	299 839 945	193,34	70,79	9,32
Opolskie	76 754 610	209,60	80,92	17,52
Podkarpackie	192 162 618	204,86	72,39	16,25
Podlaskie	109 886 094	334,64	82,29	22,89
Pomorskie	159 583 322	255,63	89,73	14,90
Śląskie	279 961 053	277,46	80,20	11,31
Świętokrzyskie	133 078 133	237,84	21,77	15,64
Warmińsko-mazurskie	181 947 076	186,36	67,50	12,90
Wielkopolskie	196 027 956	178,87	80,47	18,20
Zachodniopomorskie	139 965 770	259,69	73,85	14,75

Źródło: *Bilans dwóch lat członkostwa, fragmenty informacji rządu i dyskusji sejmowej*, „Monitor Unii Europejskiej” 2006, nr 6/7, s. 18.

Jak przedstawiono w tabeli 7, problemem dla polskich regionów nie jest przygotowanie poprawnych projektów, ale absorpcja przyznanych środków. Największą część pieniędzy przeznaczonych na rozwój regionalny przyznano woj. mazowieckiemu, śląskiemu i dolnośląskiemu, a najmniej – opolskiemu, lubuskiemu i podlaskiemu. Najwięcej umów zdołano podpisać w woj. pomorskim i kujawsko-pomorskim, a najmniej – w łódzkim. Najwyższy udział zrealizowanych płatności w stosunku do alokacji odnotowano w woj. małopolskim i lubuskim, a najniższy w woj. łódzkim i mazowieckim.

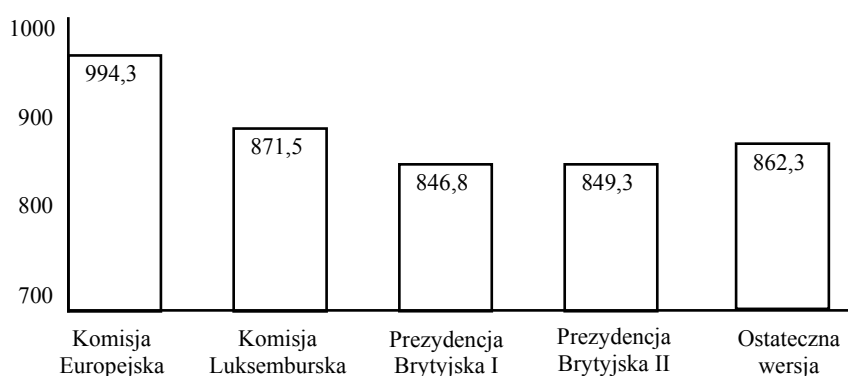
Pomimo niezadowalającego wykorzystania pomocy unijnej w polskich regionach, można zauważyć jej korzystny wpływ na ożywienie inwestycyjne w jednostkach samorządu terytorialnego. W 2005 r. samorzady przeznaczyły na inwestycje 18 mld zł, a w 2006 r. wydano na ten cel 31 mld zł (24% wydatków), w tym coraz większą część stanowią inwestycje infrastrukturalne⁸. Przez przystąpieniem do UE polskie samorzady inwestowały rocznie maksymalnie 13-14 mld zł.

⁸ K. Ostrowska, *Pieniądze z UE zachęciły samorzady do inwestycji*, „Rzeczpospolita”, 22 września 2006 r.

6. Polityka spójności w perspektywie finansowej na lata 2007-2013

W grudniu 2005 r. uzgodniono zasady tworzenia budżetu UE i rozdysponowania środków w nim zgromadzonych na lata 2007-2013. Ustalono, że wydatki Unii wyniosą 862 mld euro. Stanowi on rozwiązanie kompromisowe między wcześniejszymi propozycjami Luksemburga i Wielkiej Brytanii i zdecydowanie mniej korzystne od przedstawionego wcześniej przez Komisję Europejską.

Wykres 2. Propozycje odnośnie unijnego budżetu na lata 2007–2013 w mld euro



Źródło: Opracowanie własne na podstawie EUROSTAT 2007; Materiały UKIE, Warszawa 2008.

W Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej opublikowano pakiet pięciu rozporządzeń dotyczących Polityki Spójności na lata 2007–2013. Zostały one przyjęte przez Radę i Parlament Europejski (4 lipca 2006 r.) i stanowią podstawę prawną instrumentów polityki służącej zmniejszeniu dysproporcji w rozwoju regionów Unii Europejskiej.

Główne zmiany polityki w dziedzinie regionów i spójności w stosunku do okresu 2000–2006 to:

- koncentracja środków na strategii wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, większe zaangażowanie w realizację celów na poziomie regionalnym i lokalnym,
- modernizacja celów priorytetowych funduszy, cele: regiony opóźnione w rozwoju gospodarczym; obszary rekonwersji gospodarczej i społecznej; systemy kształcenia i promocji zatrudnienia w 2007 r. zostały zastąpione przez: konwergencję, konkurencyjność i zatrudnienie w regionach, europejską współpracę terytorialną – nowy instrument prawny wspierający współpracę transgraniczną i międzynarodową regionów,
- uproszczenie i usprawnienie mechanizmów polityki spójności, np. poprzez zmniejszenie liczby instrumentów z sześciu do trzech; wprowadzenie nowej zasady proporcjonalności, zapewniającej ograniczenie biurokracji; zredukowanie trzech etapów programowania do dwóch; przyjęcie krajowych zasad kwalifikowania kosztów, a także przekazanie większego zakresu odpowiedzialności państwom członkowskim i regionom.

Zgodnie z wydanymi rozporządzeniami 308 mld euro jest przeznaczonych na rzecz wzrostu gospodarczego i tworzenie nowych miejsc pracy. 82% środków przeznaczono na cel pierwszy – „konwergencję”, czyli pomoc najuboższym regionom UE. 16% funduszy przeznaczono na cel drugi – „Konkurencyjność regionalna i zatrudnienie”, czyli wsparcie innowacyjności w regionach, zrównoważony i trwały rozwój oraz podnoszenie kwalifikacji pracowników. Na cel trzeci – „Europejską współpracę terytorialną” – przewidziano 2,5% całej kwoty⁹.

Za priorytet uznano wsparcie najbardziej zacofanych regionów, na które przeznaczono około 44 mld euro rocznie. Dla nowych państw Unii podniesiono maksymalny limit udziału finansowego środków z Brukseli do 85%, aby ułatwić dostęp do unijnych pieniędzy¹⁰. W ostatniej wersji budżetu przewidziano, że okres rozliczenia inwestycji finansowych przez fundusze strukturalne i fundusz spójności wzrośnie z dwóch do trzech lat; 3-letni okres ma obowiązywać do 2010 r. Uwzględniono też podniesienie maksymalnego limitu środków do 3,71% dla wszystkich państw korzystających z polityki spójności. Wspólny budżet stanowi 1,045% PKB krajów członkowskich, czyli mniej niż obowiązujący do tej pory limit 1,27% PKB.

Polska jest największym beneficjentem funduszy strukturalnych i spójności – ma otrzymać na ten cel w latach 2007–2013 kwotę 59656 mln euro, tzn. 19% wszystkich środków przeznaczonych na ten cel¹¹. Oprócz tego polscy rolnicy uzyskają 26 mld euro zagwarantowanych na dopłaty bezpośrednie oraz 5 mld euro przekazanych zostanie z budżetu UE do Polski na inne cele. Oprócz liczonych standardowo funduszy strukturalnych pięć najbiedniejszych regionów Polski i jednocześnie najbiedniejszych regionów UE otrzymało dodatkowo 886 mln euro. W sumie średnio rocznie Polska otrzyma 13 mld euro. Polska składka do budżetu wynosi natomiast około 3 mld euro¹².

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego chciało aby 16 polskich regionów samodzielnie zdecydowało jak podzielić pieniądze. Przedstawiono im trzy warianty podziału pieniędzy. W pierwszym z nich, stosowanym przez Komisję Europejską, przyznana kwota zależy od PKB na mieszkańca; w drugim – kryterium jest liczba ludności i odwrotność PKB na mieszkańca (faworyzuje bogate regiony); w trzecim, który obowiązywał dotychczas, 80% dotacji trafia do wszystkich województw, a pozostałe dostaną tylko te regiony, w których poziom PKB na osobę jest niższy niż 80% średniej krajowej, a stopa bezrobocia przewyższa o połowę średnią dla Polski¹³. Samorządy jednak nie potrafiły się porozumieć i postanowiono, że pieniądze będą przeznaczone na dotychczasowych zasadach (wariant trzeci). Żaden z wykorzystanych w wymienionych wariantach algorytmów nie uwzględnia powierzchni województw, co stawia w gorszej sytuacji regiony rolnicze.

⁹ A. Karska, *Łatwiej o unijne pieniądze*, „Monitor Unii Europejskiej” 2006, nr 8, s. 35.

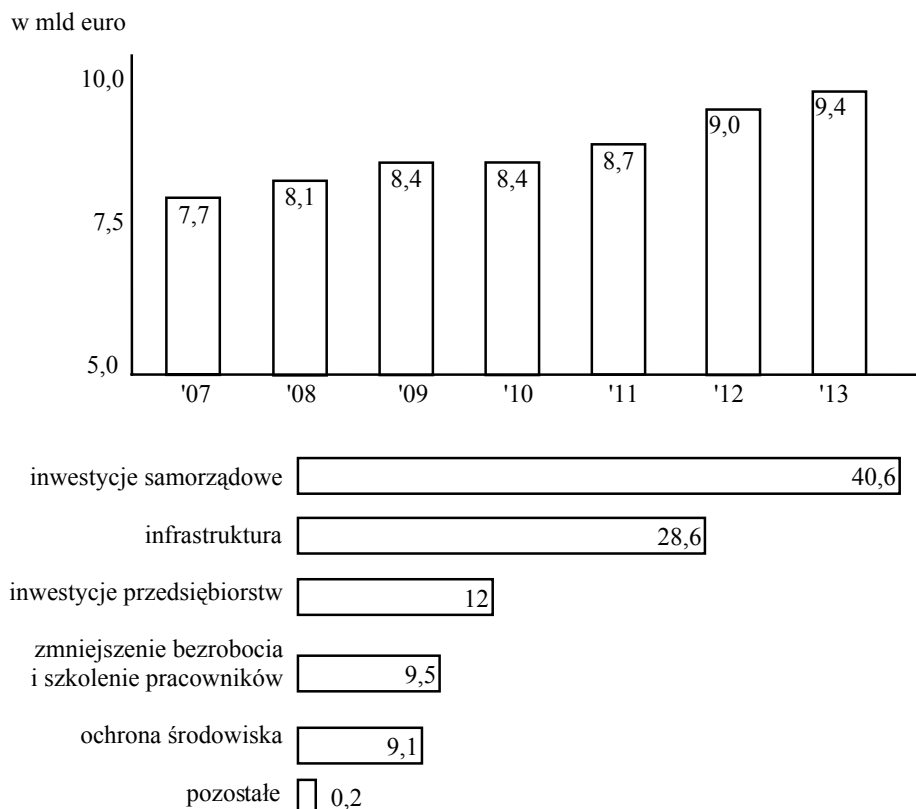
¹⁰ A. Słojewska, *Ułatwienia korzystne dla Polski*, „Rzeczpospolita”, 20 grudnia 2006 r.

¹¹ A. Karska, op. cit., s. 35.

¹² Ibidem.

¹³ A. Słojewska, op. cit.

Wykres 3. Planowana pomoc strukturalna dla Polski w latach 2007–2013 w mld euro



Źródło: Komisja Europejska, *Projekt Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013*.

Aby sprawnie wykorzystywać rosnące środki z UE, polski rząd uprościł obowiązujące procedury, zmienił przepisy o zamówieniach publicznych, przyspieszył ocenę składanych wniosków oraz przelewy dla beneficjentów. Zmniejszono liczbę rozporządzeń dotyczących rozliczania funduszy strukturalnych z 90 do 10. Wszystkie pieniądze z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego zarządzane są przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, natomiast pieniędzmi z Europejskiego Funduszu Społecznego dysponują województwa.

W grudniu 2005 r. Komisja Europejska przyjęła nowe „Wytyczne w sprawie krajowej pomocy regionalnej na lata 2007–2013”, które weszły w życie 1.01.2007 r. Celem podjętych działań jest ograniczenie przestrzenne i kwotowe dopuszczalnej pomocy państwa dla regionów. Przyjęto, że pomoc regionalna może objąć regiony, w których żyje maksymalnie 43,1% ludności, wcześniej – 50% ludności¹⁴.

¹⁴ A. A. Ambroziak, *Warunki dopuszczalności krajowej pomocy regionalnej w latach 2007–2013*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 2, s. 12.

W skład 43,1% odsetka populacji UE-27 wchodzi:

- 27,7% populacji UE-27, która zamieszkuje regiony, gdzie PKB na jednego mieszkańca wynosi poniżej 75% średniej UE-27 (tzn. regiony, w których pomoc publiczna jest dopuszczalna na mocy art. 87 ust. 3 lit. a) TWE),
- 3,6% populacji UE-27, zamieszkującej regiony, które utraciłyby możliwość uzyskiwania pomocy publicznej ze względu na rozszerzenie, a zostały objęte mechanizmem korygującym tzw. efekt statystyczny,
- 4,0% populacji UE-27, zamieszkującej tzw. regiony rozwoju gospodarczego, w których pomoc publiczna jest dopuszczalna na mocy art. 87 ust. 3 lit. c) TWE oraz tereny o niskiej gęstości zaludnienia (poniżej 12,5 mieszkańca na km²),
- 6,7% populacji UE-27, zamieszkującej regiony, gdzie pomoc publiczna jest dopuszczalna na mocy art. 87 ust. 3 lit. c) TWE,
- 1,1% populacji UE-27 (aby osiągnąć wspomniany wcześniej poziom 43,1%), zamieszkującej regiony, które nie powinny, z punktu widzenia wytycznych z 2005 r. być objęte pomocą regionalną. Są one jednak zakwalifikowane do uzyskiwania takiego rodzaju pomocy zabezpieczającej przed utratą pomocy regionalnej na obszarach zamieszkałych przez połowę populacji, dotychczas mieszkającej w regionach kwalifikujących się do pomocy regionalnej. Wielkość ta jest dzielona między państwa członkowskie w zależności od takich wskaźników, jak PKB czy bezrobocie w skali krajowej¹⁵.

Zgodnie z przyjętymi wytycznymi pomocą regionalną w UE objęte są regiony, które zamieszkuje 32,5% ludności UE-27 i prawie 100% ludności UE-12 (wyjątek Czechy – 88,6%, Cypr – 50%, Słowacja – 88,9%)¹⁶.

W wyniku zaproponowanych zmian wzrosło zróżnicowanie natężenia pomocy państwa dla firm zlokalizowanych w poszczególnych regionach w zależności od ich względnego rozwoju gospodarczego. Wszystkie wartości natężenia pomocy regionalnej są wyrażane w wielkościach ekwiwalentu dotacyjnego brutto (EDB), tzn. odsetka kwalifikowanych kosztów inwestycyjnych¹⁷.

W tabeli 9 (na s. 334) przedstawiono limity dopuszczalnej pomocy regionalnej w poszczególnych województwach w Polsce zgodnie z wytycznymi na lata 2007–2013.

Jak przedstawiono w tabeli 9, generalnie obniżeniu uległy limity dopuszczalnej pomocy publicznej dla regionów, z wyjątkiem wsparcia dla małych firm w najbardziej słabych województwach i w niektórych wyodrębnionych dużych miastach. Ograniczenie wielkości publicznego wsparcia dla regionów nie jest zgodnie z interesami nowych państwa UE, bowiem zmniejsza możliwość niwelowania różnic regionalnych między państwami „starej” i „nowej” Unii¹⁸.

Oprócz standardowej pomocy regionalnej w wytycznych z 2005 r. przewidziano nowy instrument: pomoc na rzecz przedsiębiorczości, która wspomagać ma otwieranie nowych przedsiębiorstw w regionach słabo rozwiniętych¹⁹.

¹⁵ Ibidem, s. 12.

¹⁶ *Guidelines on national regional state aid for 2007-2013*, European Commission.

¹⁷ A. A. Ambroziak, *Wpływ nowych wytycznych w sprawie krajowej pomocy regionalnej na funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych w Polsce*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 3, s. 19.

¹⁸ A. A. Ambroziak, *Warunki dopuszczalności...*, op. cit., s. 21.

¹⁹ Ibidem, s. 21.

Tabela 8. Regiony objęte pomocą i maksymalne limity dopuszczalnej pomocy dla nich według wytycznych z 1998 r. i 2008 r.

	Wyszczególnienie	Duże przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa	
		1998 EDN	2005 EDB	1998 EDN	2005 EDB	1998 EDN	2005 EDB
		%	%	%	%	%	%
Art. 87 ust. 3 lit. a)	PKB per capita PSN 60,01% – 75% średniej UE–25	40	30	55	40	55	50
	w tym:						
	regiony oddalone	50	50	65	60	65	70
	regiony o niskiej gęstości zaludnienia	40	–	55	–	55	–
	PKB per capita PSN 45,01% – 60% średniej UE–25	50	40	65	50	65	60
	w tym:						
	regiony oddalone	65	60	75	70	75	70
	regiony o niskiej gęstości zaludnienia	50	–	65	–	65	–
	PKB per capita PSN <= 45% średniej UE–25	50	50	65	60	65	70
	w tym:						
regiony oddalone	65	70	75	75	75	75	
regiony o niskiej gęstości zaludnienia	50	–	65	–	65	–	
regiony oddalone, gdzie PKB per capita PSN > 75% UE–25	–	40	–	50	–	60	
efekt statystyczny – do 31.12.2010	–	30	–	40	–	50	
Art. 87 ust. 3 lit. c)	efekt statystyczny – od 01.01.2011	–	20	–	30	–	40
	regiony oddalone	30	–	40	–	40	–
	regiony, w których PKB per capita PSN jest ponad średnią UE–25, a stopa bezrobocia jest niższa	10	10	20	20	20	30
	w tym:						
	regiony o niskiej gęstości zaludnienia	20	–	30	–	30	–
	regiony przygraniczne UE oraz sąsiadujące z regionami art. 87, ust. 3 lit. a)	20	15	30	25	30	35
	pozostałe	20	15	30	25	30	35
	w tym:						
regiony rozwoju gospodarczego	–	15	–	25	–	35	
regiony o niskiej gęstości zaludnienia	30	15	40	25	40	35	

– nie przewidziano takiej pomocy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. A. Ambroziak, *Warunki dopuszczalności...*, op. cit., s. 19; EUROSTAT 2009.

Tabela 9. Zmiana pułapów maksymalnego, dopuszczalnego natężenia krajowej pomocy regionalnej w Polsce w poszczególnych województwach na podstawie Wytycznych z 2005 r. w sprawie krajowej pomocy regionalnej na lata 2007–2013

Województwo	Duże przedsiębiorstwa			Średnie przedsiębiorstwa			Małe przedsiębiorstwa		
	wytyczne z 1998 r. (w EDN) %	wytyczne z 2005 r. (w EBD) %	kierunek zmian (poziom)	wytyczne z 1998 r. (w EDN) %	wytyczne z 2005 r. (w EBD) %	kierunek zmian (poziom)	wytyczne z 1998 r. (w EDN) %	wytyczne z 2005 r. (w EBD) %	kierunek zmian (poziom)
regiony, gdzie PKB per capita PSN <= 45% średniej UE-25									
Kujawsko-pomorskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
Łódzkie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
Lubuskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
Małopolskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
- Kraków	40	50	↑	55	60	↑	55	70	↑
Opolskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
Świętokrzyskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
Podlaskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
Warmińsko-mazurskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
Podkarpackie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
lubelskie	50	50	↔	65	60	↓	65	70	↑
regiony, gdzie PKB per capita PSN 45% - 60% średniej UE-25									
Śląskie	50	40	↓	65	50	↓	65	60	↓
Dolnośląskie	50	40	↓	65	50	↓	65	60	↓
- Wrocław	40	40	↔	55	50	↓	55	60	↑
Wielkopolskie	50	40	↓	65	50	↓	65	60	↓
- Poznań	30	40	↑	45	50	↓	45	60	↑
Pomorskie	50	40	↓	65	50	↓	65	60	↓
- Trójmiasto	40	40	↔	55	50	↓	55	60	↑
Zachodniopomorskie	50	40	↓	65	50	↓	65	60	↓
regiony, gdzie PKB per capita PSN 60% - 75% średniej UE-25									
Mazowieckie	50	30	↓	65	40	↓	65	50	↓
- Warszawa	30	30	↔	45	40	↓	45	50	↑

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. A. Ambroziak, *Wpływ nowych wytycznych...*, s. 22.

Analizując doświadczenia „starej Unii” oraz efekty wykorzystania przez Polskę funduszy przedakcesyjnych stwierdzić można, że fundusze strukturalne przyczyniły się, z jednej strony do zmniejszenia różnic w poziomie rozwoju między krajami członkowskimi, z drugiej natomiast, do zwiększenia zróżnicowania między regionami i subregionami tego samego kraju. Na przykład Lombardia osiągnęła w 2006 r. 141,8% średniej rozwoju, podczas gdy Kalabria pozostała na poziomie 67,7%. W Hiszpanii region Madryt doszedł do 126,7% przeciętnej UE a sąsiednia Estremadura pozostaje przy 61,6%.

W latach 1996–2006 średnia rozwoju Mazowsza wzrosła o 23,2% z 51,3% do 74,5%, a najbiedniejsza lubelszczyzna tylko o 10,4% z 25,5% do 35,9% średniego PKB UE²⁰.

²⁰ J. Bielecki, *Pomoc Brukseli nie wystarczy*, „Rzeczpospolita”, 14 kwietnia 2007 r.

Utrzymywaniu kontrastów w rozwoju regionów w Polsce sprzyjają:

- niskie dochody publiczne biednych regionów,
- przestarzała struktura gospodarek i zbyt duża dominacja rolnictwa w biednych regionach,
- brak polityki regionalnej na szczeblu krajowym,
- brak metropolii przyciągających kapitał oddziałujący na rozwój biedniejszych regionów,
- skomplikowane procedury związane z ubieganiem o środki unijne oraz ich wykorzystaniem,
- małe zdolności regionów do absorpcji środków unijnych,
- brak umiejętności przygotowania prawidłowych projektów,
- niedostateczne przygotowanie instytucjonalne i organizacyjne administracji publicznej do realizacji unijnych procedur,
- niemożność zapewnienia własnych środków finansowych niezbędnych do współfinansowania projektów,
- algorytmy wykorzystywane przy podziale środków unijnych uwzględniające liczbę ludności regionów a nie ich powierzchnię, co dyskryminuje tereny rolnicze.

7. Podsumowanie

Należy podkreślić, że pomimo zgłaszanych zastrzeżeń, nowa perspektywa finansowa na lata 2007-2013 stwarza szanse dla biedniejszych regionów. Najistotniejsze zmiany sprzyjające rozwojowi regionów to:

- rosnąca wartość pomocy,
- większe dostosowanie pomocy do poziomu rozwoju regionów,
- podniesienie limitu udziału finansowego środków unijnych,
- wydłużenie okresu rozliczenia inwestycji finansowanych z funduszy strukturalnych,
- uproszczenie procedury ubiegania się o fundusze i ich wykorzystywanie.

Podstawowym problemem, przed którym staje Polska po pięciu latach członkostwa w UE jest zdolność absorpcji przez regiony rosnącej pomocy z budżetu UE (w 2006 r. wartość pomocy wzrosła około czterokrotnie, w 2008 r. – dwukrotnie). Warunkiem wykorzystania tak dużej pomocy jest zmiana systemu finansów publicznych i zasad funkcjonowania administracji. Lepsze i sprawniejsze wykorzystanie środków budżetowych zapewnia poddanie znacznej części wydatków publicznych unijnym zasadom oraz unijnej kontroli i ocenie.

Literatura

1. Ambroziak, A. A., *Warunki dopuszczalności krajowej pomocy regionalnej w latach 2007–2013*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 2.
2. Ambroziak, A. A., *Wpływ nowych wytycznych w sprawie krajowej pomocy regionalnej na funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych w Polsce*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 3.
3. Bielecki J., *Pomoc Brukseli nie wystarczy*, „Rzeczpospolita”, 14 kwietnia 2007 r.

4. *Bilans dwóch lat członkostwa*, fragmenty informacji rządu i dyskusji sejmowej, „Monitor Unii Europejskiej” 2006, nr 6/7.
5. Borkowski, J., *Rola funduszy strukturalnych w polityce rozwoju regionalnego UE*, Biuro Integracji Europejskiej, 2004.
6. European Commission, *Guidelines on national regional state aid for 2007-2013*, EURO-STAT 2004–2009.
7. Gawlikowska-Hueckel, K., A. Zielińska-Głębocka, *Integracja europejska*, Warszawa 2004.
8. Jankowska, A., T. Kierzkowski, R. Knopik, *Fundusze strukturalne UE*, Warszawa 2005.
9. Karska, A., *Łatwiej o unijne pieniądze*, „Monitor Unii Europejskiej” 2006, nr 8.
10. Komisja Europejska, *Projekt Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013*, Materiały UKIE, Warszawa 2009.
11. Oręziak, L., *Finanse Unii Europejskiej*, Warszawa 2004.
12. Słojewska, A., *Unijne regiony biedy i bezrobocia*, „Rzeczpospolita”, 15 maja 2008 r.

Krzysztof Prymon

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Możliwości zastosowania rachunkowości zarządczej w rolnictwie. Wyniki badań

***Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie problemów wdrażania rachunkowości finansowej oraz zarządczej w gospodarstwach rolnych. Badania przeprowadzono w województwie dolnośląskim. Badania pokazują, że głównym problemem we wdrażaniu rachunkowości w gospodarstwach rolnych jest uświadomienie rolników o tym, że prowadzenie rachunkowości może być opłacalne. Bariery są dotychczasowe przekonania rolników, że prowadzenie ksiąg jest kłopotliwe, czasochłonne i niezbyt potrzebne.*

1. Wprowadzenie

Jednym z elementów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest kontrola osiągniętych wyników. Przedsiębiorstwo prowadzące pełną rachunkowość może informacje pochodzące ze sprawozdań finansowych traktować jako wiarygodne źródło informacji.

Gospodarstwa rolne rzadko kiedy prowadzi rachunkowość. Duży potencjał produkcyjny, jakim dysponują gospodarstwa rolne oraz prowadzenie działalności produkcyjnej na dużą skalę, wymaga od rolnika umiejętności zarządzania gospodarstwem, tak jak gdyby byłoby to przedsiębiorstwo. Prowadzenie zapisów rachunkowych powinno przede wszystkim służyć rolnikowi. Doświadczenia Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej wskazują, że gospodarstwa prowadzące rachunkowość pod nadzorem tego instytutu, po kilku latach osiągało znacznie lepsze efekty. Prowadzenie na bieżąco zapisów księgowych znacznie ułatwia kontrolę nad prowadzoną działalnością. Niektóre elementy rachunkowości zarządczej również mogą znaleźć zastosowanie w rolnictwie.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych problemów oceny efektywności gospodarstw rolniczych oraz wskazanie możliwości zastosowania niektórych instrumentów rachunkowości zarządczej w rolnictwie.

1.1. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach rolniczych oraz wśród rolników wielkoobszarowych na terenie województwa dolnośląskiego. Wybór był celowo-losowy. Próba badawcza obejmuje 100 respondentów.

2. Wyniki badań

Pierwszym problemem podjętym przy prowadzeniu badań było określenie ilości rolników, którzy prowadzili kiedykolwiek księgi rachunkowe. W Polsce prowadzenie rachunkowości rolniczej to w dalszym ciągu rzadkość, jednak w roku 2009 rekordowa liczba rolników prowadziła księgi rachunkowe.

2.1. Prowadzenie ewidencji rachunkowej w gospodarstwach rolniczych

Tabela 1. Pytanie: Czy prowadziliście Państwo kiedykolwiek rachunkowość rolniczą?

ODPOWIEDŹ	LICZBA WSKAZAŃ
TAK	21
NIE	71

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 79% ankietowanych rolników nigdy nie prowadziło rachunkowości. Niektórzy rolnicy (około 20%), korzystający z kredytów i ze środków Unii Europejskiej mieli pewne doświadczenia w prowadzeniu wymaganej dokumentacji. Trudno to jednak nazwać prowadzeniem prawdziwej rachunkowości. Większość badanych gospodarstw rolnych nie dostrzega potrzeby prowadzenia rachunkowości. Ponad połowa respondentów uważa prowadzenie rachunkowości za uciążliwe i nie potrzebne. Rolnicy korzystający z kredytów mają pewne doświadczenia związane z prowadzeniem dokumentacji na potrzeby kredytodawców. Obowiązek prowadzenia rachunkowości może wystąpić, wtedy gdy w Polsce zostanie wprowadzony podatek dochodowy w rolnictwie. Wówczas rolnik będzie musiał prowadzić wiarygodną dokumentację dotyczącą kosztów, przychodów i stanu majątku.

2.2. Korzyści z prowadzenia rachunkowości

Tabela 2. Pytanie: Czy prowadzenie rachunkowości w gospodarstwie rolnym może być korzystne?

ODPOWIEDŹ	LICZBA WSKAZAŃ
TAK	30
NIE	47
NIE WIEM	23

Źródło: Opracowanie własne.

Większość rolników nie dostrzega korzyści z prowadzenia rachunkowości. Co więcej, większość uważa prowadzenie ksiąg rachunkowych za uciążliwe i nie potrzebne. 23 procent respondentów nie wie czy rachunkowość może przynosić korzyści. Może to wynikać ze zbyt mało rozpowszechnionej informacji o możliwościach stosowania rachunkowości rolniczej oraz braku rozwiniętych usług edukacyjnych w tym zakresie.

2.3. Ocena efektywności produkcji

Rolnicy, którzy nigdy nie prowadzili rachunkowości znają jednak pewne terminy ekonomiczne i niektórzy z nich potrafią ocenić tzw. efektywność ekonomiczną prowadzonej działalności.

Tabela 3. Pytanie: Czy Pana zdaniem rolnik potrafi ocenić efektywność produkcji?

ODPOWIEDŹ	LICZBA WSKAZAŃ
TAK	39
NIE	51
NIE WIEM	10

Źródło: Opracowanie własne.

Większość rolników (59%) w ogóle nie szacuje dochodu rolniczego, ani żadnej innej miary efektywności produkcji. Procent szacuje dochody w różny sposób. Niektórzy znają tradycyjne metody obliczania nadwyżki bezpośredniej, wartości globalnej, wartości towarowej, wartości dodanej czy też dochodu z gospodarstwa.

2.4. Sposoby obliczania dochodu

Tabela 4. Pytanie: Czy oblicza Pan efektywność ekonomiczną gospodarstwa?

ODPOWIEDŹ	LICZBA WSKAZAŃ
TAK, OBLICZAM	36
NIE, NIE OBLICZAM	74

Źródło: Opracowanie własne.

Większość rolników (74%) w ogóle nie oblicza dochodu. Rolnicy, którzy obliczają dochody wskazali, że czynią to odejmując koszty od przychodów. Inni stosują metodologię Unii Europejskiej polegającej na stosowaniu miary ESU, jeszcze inni uczestniczą w systemie FADN. Okazało się, że niektórzy rolnicy posiadają specjalistyczne programy komputerowe, służące do obliczania dochodu z gospodarstwa.

2.5. System FADN

Tabela 5. Pytanie: Czy zna Pan system rachunkowości FADN?

ODPOWIEDŹ	LICZBA WSKAZAŃ
TAK	76
NIE	34

Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (76%) twierdzi, że słyszała o systemie FADN, ale uważają go za zbyt skomplikowany i czasochłonny. Większość rolników nie zna zasad FADN. W tym systemie podstawową zasadą jest to, że dane nie są tajne i nie mogą być wykorzystane do celów podatkowych. Rolnik nie ryzykuje zatem, że informacje o jego stanie majątkowym lub o wielkości dochodu zostaną upublicznione. Nie każdy jednak rolnik ma tę świadomość.

Tabela 6. Pytanie: Czy otrzymał Pan propozycję uczestniczenia w systemie FADN?

ODPOWIEDŹ	LICZBA WSKAZAŃ
TAK	47
NIE	53

Źródło: Opracowanie własne.

Większość rolników nie otrzymała bezpośrednio propozycji uczestnictwa w systemie FADN, ale prawie każdy słyszał, że taki system istnieje. Głównymi korzyściami wynikającymi z uczestnictwa w systemie FADN ma być:

- poprawa wyników działalności,
- usprawnienie procesu podejmowania bieżących i długookresowych decyzji gospodarczych,
- możliwość porównania uzyskiwanych wyników z planowanymi,
- możliwość porównania wyników w poszczególnych latach,
- możliwość porównania własnych wyników z wynikami innych gospodarstw.

2.6. Szanse i zagrożenia związane z wprowadzaniem rachunkowości w gospodarstwach rolnych

W tabeli 7 przedstawiono najważniejsze czynniki sprzyjające wprowadzeniu rachunkowości i czynniki hamujące proces wprowadzania rachunkowości w indywidualnych gospodarstwach rolnych. Pominięto tutaj przedsiębiorstwa rolnicze, które jako spółki prawa handlowego są zobligowane do prowadzenia rachunkowości w rozumieniu ustawy o rachunkowości (Dz.U. nr 121, poz. 591 z 29 września 1994).

Tabela 7. Szanse i zagrożenia związane z wprowadzaniem rachunkowości w rolnictwie

Czynniki sprzyjające	Czynniki hamujące
<ul style="list-style-type: none"> – planowane przez Rząd wprowadzenie podatku dochodowego w rolnictwie, – wskazanie rolnikom korzyści z prowadzenia rachunkowości (poprawa efektywności, lepsza kontrola produkcji rolniczej, łatwiejsze ustalenie zdolności kredytowej rolnika itp.), – edukacja w zakresie rachunkowości rolnej prowadzona przez Ośrodki Doradztwa Rolniczego 	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć rolników do prowadzenia dokumentacji, – brak fachowej wiedzy i kompetencji do prowadzenia rachunkowości, – brak czasu, – niechęć do ujawniania informacji o stanie majątku, – niechęć do ujawniania dochodów

Źródło: Opracowanie własne.

3. Podsumowanie

Zarządzanie gospodarstwem rolnym powinno odbywać się podobnie jak zarządzanie przedsiębiorstwem produkcyjnym, handlowym, czy usługowym. Korzystanie przez rolników z kredytów bankowych, ze środków Unii Europejskiej wymaga od nich prowadzenie dokumentacji, z której pozyskiwane mogą być informacje o efektywności działania. Celem artykułu było zaprezentowanie wybranych problemów oceny efektywności gospodarstw rolniczych oraz wskazanie możliwości zastosowania niektórych instrumentów rachunkowości zarządczej w rolnictwie. Do chwili obecnej jedynie dla

celów statystycznych rolnicy musieli podawać informację o sytuacji ekonomicznej prowadzonych gospodarstw rolnych. Największym problemem jest to, że rolnicy nie dostrzegają korzyści z prowadzenia rachunkowości. Uważają, że prowadzenie ksiąg rachunkowych jest uciążliwe i czasochłonne. Niektóre elementy rachunkowości zarządczej, jak np. obliczanie progu rentowności, rachunek kosztów zmiennych mogłyby być zastosowane w rolnictwie gdyby rolnicy widzieli cel w prowadzeniu ksiąg rachunkowych. Bowiem bez wiarygodnej ewidencji księgowej zarządzanie jakąkolwiek jednostką gospodarczą jest znacznie utrudnione.

Literatura

1. Goraj, L., S. Mańko, R. Sass, Z. Wyszowska, *Rachunkowość rolnicza*, Difin, Warszawa 2004.
2. Kondraszuk, T., *Controlling w rolnictwie. Szkoła agrobiznesu*, ODR, Bonin 1995.
3. Kondraszuk, T., *Rachunkowość zarządcza w rolnictwie w dobie globalizacji*, „Rachunkowość a controlling”, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, nr 14.

Kazimierz Sawicki

Powołanie komisji nadzoru publicznego i komitetów audytu – konieczność czy moda

***Streszczenie.** W związku z bankructwem Enronu i innych dużych spółek uchwalono w 2002 roku w USA ustawę Sarbanes-Oxley, której zadaniem było niedopuszczenie do podobnej sytuacji, spowodowanej w wysokim stopniu sporządzaniem i ogłaszaniem oszukańczej sprawozdawczości. Naśladując rozwiązania amerykańskie, Unia Europejska wydała Dyrektywę 2006/43/WE i zobowiązała Państwa Członkowskie do jej wprowadzenia w życie.*

Jeżeli powołany w USA organ nadzoru publicznego i komitety audytu oraz restrykcyjne przepisy dotyczące zarządów i rad nadzorczych spółek, oraz firm audytorskich nie zapobiegły kryzysowi finansowemu w połowie 2008 roku, to czy zasadne jest stosowanie podobnych przepisów prawa? Odpowiedź na to pytanie będzie można sformułować dopiero za kilka lat.

1. Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej upadłości podmiotów uznaje się za zjawisko normalne. Wyrażany jest pogląd, że na rynku powinny pozostać tylko podmioty, które zwyciężają w ostrej walce konkurencyjnej. Słabsze, nieefektywne „chore” jednostki powinny być zlikwidowane, aby było miejsce dla jednostek silniejszych, często działających w sposób agresywny, sprzeczny z zasadą fair play.

W ostatnim dziesięcioleciu przedmiotem szczególnego zainteresowania i niepokoju społecznego stały się bankructwa dużych jednostek (koncernów, holdingów, banków), które sporządzały i publikowały fałszowane sprawozdania finansowe. Wydanie przez firmy audytorskie pozytywnych opinii o tych sprawozdaniach spowodowało zarówno znaczne szkody gospodarcze i finansowe, jak też podważyło zaufanie społeczne do wiarygodności informacji zawartych w tych sprawozdaniach, a tym samym do rzetelności usług świadczonych przez biegłych rewidentów, którzy te sprawozdania badali i ich prawidłowość potwierdzali.

W celu uniknięcia w przyszłości, zapoczątkowanych bankructwem Enronu i innych dużych spółek giełdowych i organizacji gospodarczych w USA, Holandii i Włoszech

(WorldCom, Medco, Xerox, Ahold, Palmalat), takich wysoce niekorzystnych sytuacji nie tylko dla poszczególnych podmiotów, lecz również części lub całej gospodarki światowej, podjęto i nadal podejmuje się różnego rodzaju działania, zaprezentowane w artykule.

Zamierzeniem autora i celem artykułu jest:

- 1) przedstawienie zmian w przepisach prawa i rozwiązaniach organizacyjnych, które powinny niedopuszczać lub co najmniej zmniejszyć w przyszłości szkodliwe skutki społeczne i gospodarcze spowodowane zwłaszcza oszukańczą sprawozdawczością finansową i bankructwem dużych spółek giełdowych,
- 2) sformułowanie uwag i wniosków odnośnie Dyrektywy 2006/43/WE¹ i nowej ustawy o audytingu² w części dotyczącej powołania organu nadzoru publicznego i komitetów audytu w jednostkach³.

2. Ogólna charakterystyka Dyrektywy 2006/43/WE

Nowa dyrektywa Unii Europejskiej w znacznej części jest oparta na rozwiązaniach amerykańskich. Uwzględniła kilkuletnie doświadczenie USA, które pierwsze zareagowały na oszustwa wskutek których nastąpiła likwidacja Enronu i innych dużych spółek giełdowych. Uchwaliły one 30 czerwca 2003 r. ustawę Sarbanes – Oxley (*Sarbanes – Oxley Act*), powołały Radę Nadzoru nad Rachunkowością Spółek Publicznych (Public Companies Accounting Board) i wprowadziły nowe szczególne rozwiązania w zakresie rachunkowości i audytingu⁴. Pozytywne wyniki osiągnięte w USA dzięki zastosowaniu reżimu sankcyjnego skłoniły Unię Europejską do wprowadzenia analogicznych lub podobnych regulacji, czego wyrazem jest Dyrektywa 2006/43/WE.

Zakres podmiotowy i przedmiotowy nowej dyrektywy Unii Europejskiej, ujęty w 55 artykułach, jest bardzo szeroki. W szczególności obejmuje on zagadnienia przedstawione w tablicy 1.

Według nowej dyrektywy wszyscy biegli rewidenci i firmy audytorskie Unii Europejskiej podlegają nadzorowi publicznemu. Wymaga to wysokiej jakości pracy wszystkich biegłych rewidentów, niezależnie od wielkości podmiotu, dla którego pracują. Każde państwo członkowskie może zorganizować system nadzoru publicznego zgodnie ze swoim ustawodawstwem krajowym i tradycyjnym w sposób umożliwiający osiągnięcie największej efektywności i zapewniający skuteczną współpracę pomiędzy członkami Wspólnoty. Na przykład we Francji funkcję organu nadzoru publicznego wykonuje Wysoka Rada (ang. Height Council of Statutory Audit H3C), która jest niezależnym organem admini-

¹ W artykule przyjęto skrótową nazwę Dyrektywa 2006/43/WE lub nowa Dyrektywa, która oznacza Dyrektywę 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 2006 r. w sprawie ustawowych badań rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych, zmieniającą dyrektywę Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG oraz uchylającą dyrektywę Rady 84/253/EWG.

² Określenie „ustawa o audytingu” również jest skrótem pełnej nazwy: ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. Nr 77, poz. 649.

³ Przez jednostki zainteresowania interesu publicznego rozumie się emitentów papierów wartościowych, banki, zakłady ubezpieczeń i różne fundusze. Zakres tych jednostek zawiera tablica 2.

⁴ A. Smejda, *IV Doroczna konferencja audytingu*, „Rachunkowość – Auditor” 2004, nr 1(18), s. 16-20.

stracyjnym związanym z Ministerstwem Sprawiedliwości^{5,6}. W Niemczech istnieje Komisja ds. Nadzoru nad Biegłymi Rewidentami (ang. *Auditor Oversight Commission*, ADC), a jej członków powołuje Federalne Ministerstwo Gospodarki i Technologii⁷. Natomiast w 12 państwach, które zostały najpóźniej przyjęte do Unii Europejskiej, członkowie organu nadzoru publicznego otrzymują nominacje ministra finansów.

Tabela 1. Zakres Dyrektywy 2006/43/WE

Lp.	Tematy zawarte w dyrektywie
1	Zatwierdzenie, ustawiczne doskonalenie i wzajemne uznawanie kompetencji biegłych rewidentów i firm audytorskich.
2	Prowadzenie rejestru publicznego biegłych rewidentów i firm audytorskich
3	Zapewnienie stosowania zasad etyki zawodowej, niezależności, obiektywizmu, poufności i tajemnicy zawodowej.
4	Obowiązek prowadzenia badań ustawowych zgodnie ze standardami rewizji finansowej i sporządzania sprawozdań z przeprowadzonych czynności.
5	Obligatoryjne objęcie wszystkich biegłych rewidentów i firm audytorskich systemem zapewnienia jakości.
6	Zapewnienie istnienia skutecznych systemów dochodzeń i sankcji mających na celu wykrywanie, korygowanie i zapobieganie nieodpowiedniemu wykonywaniu badania ustawowego sprawozdań finansowych.
7	Organizacja systemu nadzoru publicznego i rozwiązania regulacyjne pomiędzy państwami członkowskimi Wspólnoty Europejskiej.
8	Zasady wyboru, zwolnienia i regulacji biegłych rewidentów i firm audytorskich z prowadzenia rewizji finansowej.
9	Przepisy szczególne dotyczące badania ustawowego sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego.

Źródło: Dyrektywa 2006/43/WE.

Obok obowiązku zapewnienie nadzoru publicznego istotne jest wyodrębnienie jednostek interesu publicznego⁸ i obligatoryjne utworzenie w nich komitetów audytu, a także poświęcenie odrębnego rozdziału dotyczącego szczególnych regulacji w zakresie badania ustawowego jednostek interesu publicznego (Dyrektywa 2006/43/WE, rozdział X). Rozdział ten zawiera tylko ogólne wymagania, odnoszące się do badania sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego, pozostawiając rozwiązania szczegółowe do decyzji władz państw członkowskich. Ponadto mogą one zwolnić jednostki interesu publicznego, biegłych rewidentów i firmy audytorskie z niektórych obowiązków określonych w dyrektywie. W niniejszym artykule te zagadnienia zostały potraktowane w sposób marginesowy, ponieważ w praktyce istotne znaczenie mają przepisy polskie.

⁵ K. Winiarska, *Zastosowanie ustawy Sarbanes-Oxley (SOX) w audycie wewnętrznym*, w: *Audyt wewnętrzny w 2007 roku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2001, Nr 475, s. 315-316.

⁶ B. Guillebert, J. Audas, *Organizacja systemu nadzoru publicznego*, w: *Jakość usług biegłego rewidenta*, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa 2007, s. 41-44.

⁷ R. Leners, *System nadzoru publicznego nad zawodem biegłego rewidenta*, w: *Jakość usług biegłego rewidenta*, op. cit., s. 27-31.

⁸ Nazywanych w polskiej ustawie o audytingu jednostkami zainteresowania publicznego.

3. Konwergencja Dyrektywy 2006/43/WE w zakresie nadzoru publicznego i komitetów audytu do polskiego prawa

Jak wspomniano uprzednio, w celu zapewnienia prawidłowej kontroli nad biegłymi rewidentami i firmami audytorskimi, nowa Dyrektywa zobowiązała Rzeczpospolitą Polską do zorganizowania skutecznego systemu nadzoru publicznego. Wykonując ten obowiązek powołano Komisję Nadzoru Audytowego i określono jej ustawowe zadania, które zawiera tabela 2.

Tabela 2. Zadania Komisji Nadzoru Audytowego

Lp.	Zadania Komisji	Objaśnienia i uwagi
1	Zatwierdzanie uchwał organów Krajowej Izby Biegłych Rewidentów	Dotyczy przypadków określonych w ustawie
2	Zatwierdzanie rocznych planów kontroli, sporządzanych przez Krajową Komisję Nadzoru	Dotyczy biegłych rewidentów i firm audytorskich wykonujących czynności rewizji finansowej w jednostkach zainteresowania publicznego
3	Przeprowadzanie kontroli oraz uczestniczenie w kontrolach określonych w art. 26 ust. 3 ustawy o audytingu	Dotyczy kontroli przeprowadzonych przez Krajową Komisję Nadzoru w firmach audytorskich: 1) wykonujących czynności rewizji finansowej w jednostkach zainteresowania publicznego – nie rzadziej niż raz na 3 lata 2) pozostałych – nie rzadziej niż raz na 6 lat
4	Rejestrowanie biegłych rewidentów i firm audytorskich	Dotyczy osób i firm z państw trzecich (innych niż państwa członkowskie Unii Europejskiej i Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu EFTA)
5	Zaskarżanie do sądu administracyjnego uchwał organów Krajowej Izby Biegłych Rewidentów niepodlegających zatwierdzeniu	Dotyczy uchwał, które naruszają przepisy prawa lub godzą w interes publiczny lub mają znamiona pomyłki lub błędu – w terminie 30 dni od dnia doręczenia uchwał
6	Rozpatrywanie odwołań od uchwał organów Krajowej Izby Biegłych Rewidentów	Dotyczy uchwał, do których stosuje się przepisy kodeksu postępowania administracyjnego
7	Przeprowadzanie kontroli dokumentacji Krajowej Rady Biegłych Rewidentów	Dotyczy dokumentacji na podstawie której podjęte zostały uchwały w sprawie wpisu biegłych rewidentów do rejestru lub wpisu firm audytorskich na listę
8	Zatwierdzanie kandydatów na kontrolerów przed ich zatrudnieniem oraz kontrolerów wyznaczonych do poszczególnych kontroli	Dotyczy czynności rewizji finansowej w jednostkach zainteresowania publicznego

Lp.	Zadania Komisji	Objaśnienia i uwagi
9	Prowadzenie współpracy międzynarodowej	Dotyczy w szczególności współpracy z Komisją Europejską, z organami nadzoru z innych państw Unii Europejskiej oraz państw trzecich
10	Wykonywanie innych zadań i innych czynności	Dotyczy innych zadań określonych w ustawie oraz innych czynności niezbędnych do prawidłowej realizacji tych zadań

Źródło: Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. Nr 77, poz. 649, art. 64 ust. 1.

Tabela ukazuje, że do zadań Komisji Nadzoru Audytowego należy również nadzór publiczny nad działalnością samorządu biegłych rewidentów, w tym prawo zatwierdzania określonych uchwał organów Krajowej Izby Biegłych Rewidentów. Ponadto organ nadzoru publicznego jest uprawniony do zaskarżania do sądu administracyjnego tych uchwał organów Izby, które nie podlegają zatwierdzeniu przez Komisję, jednak naruszają przepisy prawa lub godzą w interes publiczny lub mają tylko znamiona pomyłki lub błędu. W myśl nowej ustawy członkami Komisji Nadzoru Audytowego powinny być osoby o nieposzlakowanej opinii, cieszące się autorytetem, posiadające wiedzę i doświadczenie w zakresie rewizji finansowej. Większość członków Komisji, co najmniej przez 3 lata przed powołaniem w skład Komisji Nadzoru Audytowego oraz w trakcie trwania kadencji nie może wykonywać czynności rewizji finansowej, mieć prawa głosu w podmiocie uprawnionym do badania sprawozdań finansowych i być członkiem zarządu lub rady nadzorczej tego podmiotu. Skład dziewięcioosobowego organu nadzoru publicznego, powołanego na czteroletnią kadencję przez Ministra Finansów, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Skład Komisji Nadzoru Audytowego

Lp.	Przedstawiciele ministra oraz innych jednostek i organizacji	Liczba członków Komisji
1	Ministra Finansów – przewodniczący Komisji Nadzoru Audytowego w randze sekretarza lub podsekretarza stanu w Ministerstwie	1
2	Ministra Finansów	1
3	Komisji Nadzoru Finansowego	2
4	Ministra Sprawiedliwości	1
5	Krajowej Izby Biegłych Rewidentów	2
6	Organizacji pracodawców	1
7	Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie	1

Źródło: Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach..., art. 65 ust. 1.

Istotne jest powołanie w skład obecnej Komisji Nadzoru Audytowego czterech biegłych rewidentów, czyli największą możliwą liczbę biegłych rewidentów dopuszczalną w Dyrektywie 2006/43/WE i w prawie polskim. Aby zapewnić niezależność organu nadzoru publicznego biegli rewidentenci nie mogą zdominować liczbowo pozostałych członków Komisji.

Według założeń przyjętych przez ustawodawcę Komisja Nadzoru Audytowego powinna być organem⁹:

- kolegialnym, działającym przy wsparciu administracyjnym Ministerstwa Finansów,
- administracji publicznej w rozumieniu przepisów o postępowaniu administracyjnym (z prawem wydawania uchwał, decyzji i postanowień),
- niezależnym, gdyż Minister Finansów nie jest organem wyższego stopnia w rozumieniu Kodeksu postępowania administracyjnego. Od decyzji administracyjnych wydanych przez Komisję przysługuje pokrzywdzonym prawo złożenia wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy. Wniosek jest składany do tej Komisji.

Ważnym zadaniem Komisji jest zapewnienie skutecznego nadzoru nad jednostkami zainteresowania publicznego, których zakres podmiotowy przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Jednostki zainteresowania publicznego

Lp.	Określenie podmiotu
1	Mające siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej emitenci papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym państwa Unii Europejskiej, z wyłączeniem jednostek samorządu terytorialnego.
2	Banki krajowe, oddziały instytucji kredytowych i oddziały banków zagranicznych.
3	Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe.
4	Zakłady ubezpieczeń i główne oddziały zakładów ubezpieczeń oraz zakłady reasekuracji.
5	Instytucje pieniądza elektronicznego.
6	Otwarte fundusze emerytalne oraz powszechne towarzystwa emerytalne.
7	Fundusze inwestycyjne otwarte, specjalistyczne fundusze inwestycyjne otwarte oraz zamknięte fundusze inwestycyjne, których publiczne certyfikaty inwestycyjne nie zostały dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym.
8	Podmioty prowadzące działalność maklerską z wyłączeniem podmiotów prowadzących działalność wyłącznie w zakresie przyjmowania i przekazywania zleceń nabycia lub zbycia instrumentów finansowych lub w zakresie doradztwa inwestycyjnego.

Źródło: Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach..., art. 2 pkt 4.

Obowiązek utworzenia komitetów audytu dotyczy tych jednostkach, w których rada nadzorcza składa się z więcej niż pięciu członków. Jeżeli skład rady nadzorczej jest mniejszy, to zadania tego komitetu mogą być powierzone radzie nadzorczej.

Zadaniem komitetu audytu jest w szczególności:

- monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej,
- monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem,
- monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej,

⁹ J. Dadacz, *Ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym*, „Rachunkowość” 2009, nr 3, s. 7.

- monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i firmy audytorskiej, zwłaszcza w przypadku świadczenia usług w zakresie doradztwa podatkowego, usługowego prowadzenia ksiąg, wykonywania ekspertyz ekonomiczno-finansowych itp.

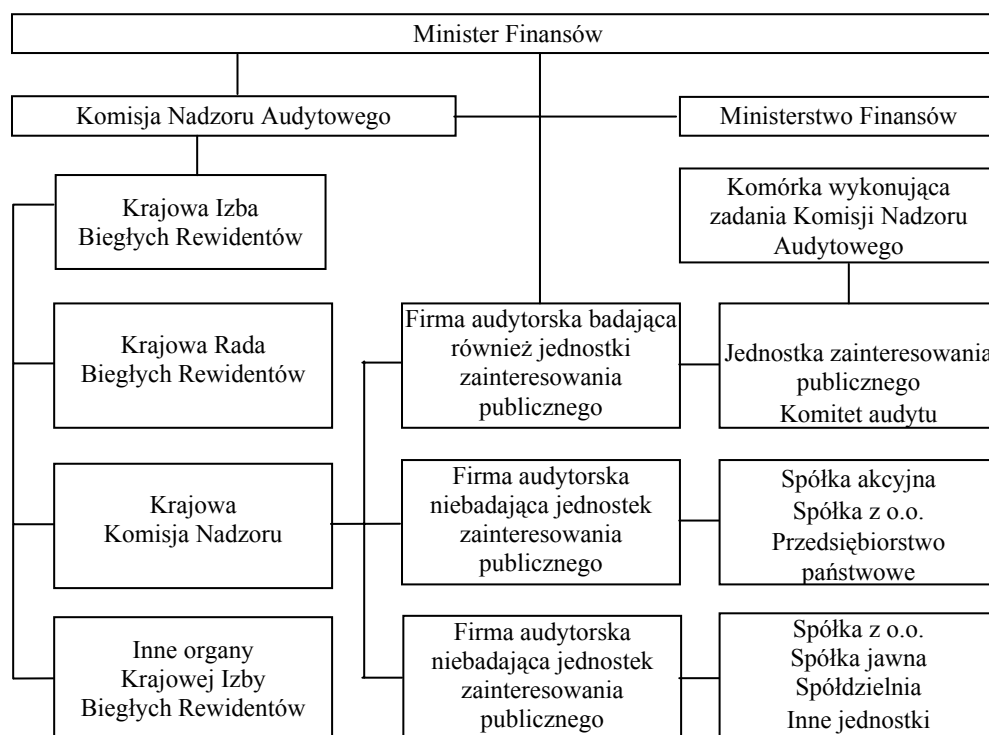
Do obowiązków komitetu audytu należy rekomendacja radzie nadzorczej lub innemu organowi nadzorującemu, określonej firmy audytorskiej w celu przeprowadzenia czynności rewizji finansowej jednostki. Z kolei firma audytorska powinna w formie pisemnej informować komitet audytu o istotnych stwierdzeniach związanych z czynnościami rewizji finansowej, a w szczególności o znaczących nieprawidłowościach systemu kontroli wewnętrznej jednostki w odniesieniu do procesu sprawozdawczości finansowej.

Powołany w jednostce zainteresowania publicznego komitet audytu powinien w każdym roku otrzymać od firmy audytorskiej:

- 1) oświadczenie potwierdzające niezależność firmy audytorskiej i niezależność biegłych rewidentów wykonujących czynności rewizji finansowej,
- 2) informacje dotyczące innych usług niż badanie sprawozdań finansowych świadczonych na rzecz tej jednostki.

Jeżeli firma audytorska stwierdzi zagrożenie swojej niezależności oraz czynności zastosowanych w celu ograniczenia tych zagrożeń, to jest zobowiązana pisemnie poinformować o tym komitet audytu.

Schemat. Struktura systemu nadzoru i kontroli firm audytorskich po ustanowieniu nadzoru publicznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach...

Strukturę systemu nadzoru i kontroli firm audytorskich po ustanowieniu nadzoru publicznego ilustruje uproszczony schemat 1. Nie uwzględnia on wszystkich zależności i powiązań, na przykład kierowania przez Komisję Nadzoru Audytowego do firmy audytorskiej żądania usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości lub składania przez firmę audytorską w każdym roku informacji o podpisanych w roku poprzedzającym umowach o badanie sprawozdań finansowych z jednostkami zainteresowania publicznego do Krajowej Komisji Nadzoru, która z kolei przekazuje te informacje do Komisji Nadzoru Audytowego.

4. Problem ustalenia zasadności wprowadzonych zmian w zakresie audytingu

Jak wiadomo informacje zawarte w sprawozdaniach finansowych są wykorzystywane przez szeroki krąg ich odbiorców. Użytkownicy sprawozdań finansowych wymagają, aby posiadały one określone cechy jakościowe: przydatność, wiarygodność, porównywalność, zrozumiałość. Cechy jakościowe tych sprawozdań sprawdzają i oceniają biegli rewidenci wykonujący czynności rewizyjne, a wyrażona przez nich opinia wraz z uzupełniającym ją raportem stanowi „atest” zbadanego sprawozdania finansowego. Użytkownicy sprawozdań finansowych powinni być przekonani, że zawarte w nich informacje są rzetelne, wiarygodne i mogą stanowić podstawę podjęcia decyzji głównie przez aktualnych i potencjalnych inwestorów. Proces globalizacji i „swoboda przepływów kapitałowych sprawiają, że inwestorzy lokują środki tam, gdzie mogą wygenerować najwyższą stopę zwrotu, a umiejscowienie rynku ma znaczenie wyłącznie z punktu widzenia ryzyka i informacji o tym rynku”¹⁰.

Mając na uwadze ogromne straty spowodowane prezentacją oszukańczej sprawozdawczości organy ustawodawcze Unii Europejskiej i Rzeczypospolitej Polskiej uchwały odpowiednio Dyrektywę 2006/43/WE i nową ustawę o audytingu. Podstawowym celem tych regulacji prawnych jest poprawa jakości obowiązkowych badań rocznych sprawozdań finansowych i zwiększenie zaufania interesariuszy do informacji zawartych w tych sprawozdaniach. Osiągnięcie tego celu jest szczególnie ważne w odniesieniu do jednostek zaufania publicznego, działających w gospodarce wolnorynkowej, która nieustannie zmierza do pełnej globalizacji. Dane statystyczne ostatnich lat pokazują, że charakter gospodarki narodowej i zachodzące w niej procesy, jak i poziom moralny działających przedsiębiorstw nie pozostają bez wpływu na sytuację społeczną jednego tylko kraju, ale wpływają także na sytuację społeczno-gospodarczą krajów sąsiednich, a nierzadko całych regionów geopolitycznych. Wynikająca z działalności gospodarczej władza i jej kulturotwórcza rola wyznaczają biznesowi kluczową rolę, ale z tym wiąże się coraz większy zakres jego odpowiedzialności”¹¹. Zapewnienie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego w skali globalnej, między innymi poprzez badanie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw, zwłaszcza jednostek zainteresowania publicznego, powinno być obowiązkiem każdego państwa.

¹⁰ J. Hryniuk, *Rachunkowość międzynarodowa w dobie globalizacji*, w: *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, red. T. Cebrowska, A. Kowalik, R. Stepień, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007, s. 127.

¹¹ A. Kamela-Sowińska, *Rachunkowość w czasach kryzysu*, „Rachunkowość” 2009, nr 9, s. 12.

Wspomniano uprzednio, że Stany Zjednoczone A.P. pierwsze zareagowały na sporządzenie oszukańczej sprawozdawczości, defraudację i bankructwa dużych organizacji gospodarczych i banków uchwalając w 2003 r. ustawę Sarbanes- Oxley oraz zmieniając lub wydając nowe standardy rachunkowości i rewizji finansowej. Rygorystyczne przepisy nie uchroniły sektora finansów i gospodarki USA w 2008 roku przed kryzysem finansowym, który następnie przeniósł się na gospodarkę Unii Europejskiej i Polski.

Rozważając ten problem można postawić następujące pytania¹²:

- Jaka była rola rachunkowości w tym kryzysie?
- Kiedy wartość godziwa jest „fair”?
- Czy i kiedy informacje wynikające ze sprawozdań finansowych były ostrzeżeniem dla zarządów banków i organizacji gospodarczych?
- Kto, kiedy i dlaczego nie korzystał z obowiązkowego zestawu informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych i rozbudowanego systemu informacji rachunkowości?
- Dlaczego audytorzy badali sprawozdania banków za rok 2007 i wydawali masowo pozytywne opinie o ich kondycji finansowej, a po pół roku okazało się, że banki te wykazują bilionowe straty?
- Kto i ile na kryzysie finansowym stracił, a kto i ile na tym kryzysie skorzystał, czyli pieniądze zatrzymał i skonsumował?

Rzeczywistość ukazała też mały wpływ na zapobieganie kryzysowi finansowemu organu nadzoru publicznego (PCAB), komitetów audytu i rad nadzorczych oraz nieskuteczność ich działania. Dlatego można sformułować kolejne pytania:

- Jeżeli obowiązujące w USA restrykcyjne przepisy nie zapobiegły kryzysowi finansowemu, to dlaczego Unia Europejska naśladuje rozwiązania amerykańskie?
- Czy Dyrektywa 2006/43/WE jest rzeczywiście niezbędna, czy stanowi tylko wyraz modnego, niekonserwatywnego działania?

Efektywność i skuteczność działania komitetów audytu była przedmiotem badań w krajach mających wieloletnie doświadczenie w tym zakresie. W badaniach przyjęto założenie¹³ że najistotniejszymi czynnikami wpływającymi na efektywność komitetów audytu są: skład komitetu, uprawnienia, zasoby i zaangażowanie. Badania umożliwiły szersze poznanie działania tych czynników w komitetach audytu, jednak nie dały jednoznacznej odpowiedzi, które komitety są bardziej, a które mniej efektywne. Przeszkodami były prawdopodobnie trudności w pomiarze zmiennych niezależnych oraz w zdefiniowaniu i pomiarze zmiennych zależnych. Ustalenie, czy komitety audytu spełniają swoją rolę i czy są efektywne w swoich działaniach będzie możliwe dopiero po kilku latach powszechnego ich funkcjonowania w państwach członkowskich Unii Europejskiej, w tym w Polsce.

Wydaje się celowe, aby podobnymi badaniami objąć również organy nadzoru publicznego w Europie.

¹² Ibidem, s. 11.

¹³ D. Dobija, *Problemy ustalania efektywności komitetów audytu – istniejący dorobek i kierunki dalszych badań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Warszawa 2009, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, tom 50 (106), s. 37-49.

5. Uwagi końcowe

Pełne wprowadzenie postanowień Dyrektywy 2006/43/WE i nowej ustawy o audytingu w Polsce wymaga znacznych nakładów finansowych i prac organizacyjnych. Spośród szerokiego zakresu obu regulacji przedstawiono nowe rozwiązania dotyczące organu nadzoru publicznego i komitetów audytu w jednostkach zainteresowania publicznego. Zasadność ich powołania, skuteczność działania oraz relację korzyści/koszty można będzie na podstawie badań empirycznych w przybliżeniu ustalić dopiero po kilku latach.

Literatura

1. Dadacz, J., *Ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, firmach audytorskich oraz o nadzorze publicznym*, „Rachunkowość” 2009, nr 3, s. 2-10.
2. Dobija, D., *Problemy ustalania efektywności komitetów audytu – istniejący dorobek i kierunki dalszych badań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Warszawa 2009, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, tom 50 (106), s. 37-49.
3. *Dyrektywa 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 2006 r. w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG oraz uchylająca dyrektywę Rady 84/254/EWG*, Dz. Urz. UE L 196/87.
4. Guillebert, B., J. Audas, *Organizacja systemu nadzoru publicznego*, w: *Jakość usług biegłego rewidenta*, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa 2007, s. 41-44.
5. Kamela-Sowińska, A., *Rachunkowość w czasach kryzysu*, „Rachunkowość” 2009, nr 9, s. 10-12.
6. Leners, R., *System nadzoru publicznego nad zawodem biegłego rewidenta w Niemczech zgodnie z Dyrektywą 2006/43/WE*, w: *Jakość usług biegłego rewidenta*, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa 2007 s. 27-31.
7. Smejda, A., *IV Doroczna konferencja audytingu*, „Rachunkowość – Auditor” 2004, nr 1 (18), s. 16-20.
8. Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. Nr 77, poz. 649.
9. Winiarska, K., *Zastosowanie ustawy Sarbanes-Oxley (SOX) w audycie wewnętrznym*, w: *Audyt wewnętrzny w 2007 roku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2007, Nr 475, s. 315-316.

Danuta Sz wajca

Politechnika Śląska

Zadowolenie klienta jako miara efektów działań marketingowych przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** Efekty działań marketingowych, chociaż trudne do wyodrębnienia w całości działań przedsiębiorstwa, powinny być poddawane pomiarowi. Stosowana powszechnie tradycyjna miara finansowa, w postaci wielkości sprzedaży i oparte na niej wskaźniki (m.in. rentowność sprzedaży, stopa zysku) nie są wystarczające dla zapewnienia rzetelnej i wieloaspektowej oceny. Potrzebne są także miary niefinansowe, do których zalicza się zadowolenie klienta. Poziom zadowolenia klienta mierzy się za pomocą metod ilościowych i jakościowych. Oczywiście nie można przeceniać roli tego miernika w systemie pomiaru efektów działań marketingowych. Mogłoby to bowiem prowadzić do błędnych decyzji i niewłaściwej alokacji wydatków marketingowych.*

1. Wprowadzenie

Działalność marketingowa stanowi jeden z podstawowych obszarów całokształtu działań współczesnego przedsiębiorstwa. Jej zakres obejmuje:

- działania związane z badaniami marketingowymi (są to działania dotyczące systematycznego gromadzenia, analizowania i prezentowania danych oraz informacji na temat rynku i klientów),
- działania związane z kształtowaniem instrumentów oddziaływania na rynek, Tzw. marketingu-mix, a więc produktu, ceny, promocji i dystrybucji,
- działania związane z planowaniem i kontrolowaniem działalności marketingowej.

Prowadzenie tej działalności wiąże się z ponoszeniem kosztów, w związku z czym oczekuje się uzyskania określonych efektów. Porównanie tych wielkości pozwala ocenić efektywność podejmowanych wysiłków. Najczęściej spodziewanymi efektami działań marketingowych, zwłaszcza z zakresu promocji, są: wzrost sprzedaży, zysku, liczby klientów, zwiększenie stopnia znajomości firmy czy marki, poprawa wizerunku firmy lub marki. Ja widać, niektóre z nich mają charakter ilościowy, wymierny, inne

natomiast – jakościowy, trudniejszy do zmierzenia. W związku z tym pomiar efektów działań marketingowych wymaga stosowania nie tylko miar finansowych, takich jak wielkość przychodów, poziom zysku, rentowność sprzedaży, ale również miar pozafinansowych, pozwalających ocenić efekty o charakterze jakościowym. Jedną z takich miar jest zadowolenie klienta.

2. Istota i pomiar efektów działań marketingowych

Najogólniej mówiąc, efektami działań marketingowych można nazwać wyniki przedsiębiorstwa osiągnięte dzięki stosowaniu tych działań. W praktyce trudno jednak oddzielić efekty działań marketingowych, ponieważ nakładają się one na pozostałe aktywności przedsiębiorstwa podejmowane w kierunku realizacji jego celów. W. Wrzosek stwierdza, że za efekty działań marketingowych należałoby uznać nadwyżkę ponad efekty, które osiągnęłoby przedsiębiorstwo, gdyby nie stosowało tych działań¹. W związku z tym, aby wydzielić efekty działań marketingowych, konieczne byłoby szacowanie efektów przedsiębiorstwa, kiedy prowadzi ono działania marketingowe oraz kiedy ich nie prowadzi. Tak więc określanie efektów całokształtu działań marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo w praktyce nastrocza wiele trudności. Nieco łatwiej, w tym kontekście, oceniać efekty poszczególnych działań marketingowych. Można wówczas osobno identyfikować efekty działań związanych z produktem (np. zmiany opakowania, poprawy jakości), z ceną (np. obniżki ceny, zastosowania rabatu ilościowego), z promocją (np. nowej kampanii reklamowej, wprowadzenia karty stałego klienta) czy dystrybucją (np. zmiany warunków dostawy towaru, uruchomienie internetowej formy sprzedaży). Dodatkowo można te działania dezagregować i na przykład w ramach promocji rozpatrywać efekty działań reklamowych, a w ramach reklamy – efekty stosowania poszczególnych jej rodzajów, takich jak: reklama telewizyjna, radiowa, prasowa itd. Takie podejście jest najczęściej spotykane zarówno w opracowaniach naukowych z zakresu marketingu, jak i w praktyce działania przedsiębiorstw.

Efekty działań marketingowych mogą być analizowane w różnych w różnych wymiarach i przekrojach².

Po pierwsze efekty te mogą być wyrażone za pomocą:

- kategorii pieniężnych, np. wielkość przychodów ze sprzedaży, wielkość zysku,
- kategorii rzeczowych (niepieniężnych), np. sprzedaż w wyrażeniu ilościowym, udział w rynku.

Po drugie, biorąc pod uwagę możliwość wyodrębniania i ilościowego określania efektów można wyróżnić:

- efekty mierzalne (łatwo wymierne) w sensie fizycznym, ilościowym,
- efekty niemierzalne (trudno wymierne) ze względu na swą naturę jakościową, duże rozproszenie lub rzadkie występowanie.

¹ W. Wrzosek, *Wokół efektów marketingu*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 5.

² *Koszty i efekty działań marketingowych*, red. L. Garbarski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 96-98.

Do pierwszej grupy zaliczana jest przede wszystkim wielkość sprzedaży, zaś do drugiej m.in.: udział w rynku, jakość świadczonych usług, satysfakcja klientów, lojalność klientów.

Po trzecie, każdy efekt działań marketingowych może być ujmowany:

- w sposób statyczny, jako rezultat osiągnięty w danym czasie, wyrażony w kategoriach bezwzględnych (np. sprzedaż produktu A w pierwszym kwartale bieżącego roku wyniosła 10 tys. sztuk),
- w sposób dynamiczny, jako zmiana osiąganego rezultatu w danym czasie, wyrażony w kategoriach względnych (np. wzrost sprzedaży produktu A o 10% w drugim kwartale bieżącego roku w porównaniu do kwartału pierwszego).

Po czwarte, efekty działań marketingowych mogą być rozpatrywane w przekroju czasowym. Z tego punktu widzenia efekty dzieli się na: krótkoterminowe i długoterminowe. Te dwa efekty nie muszą być alternatywne. Często zdarza się bowiem, że efekty krótkoterminowe są koniecznym warunkiem uzyskania efektów długoterminowych.

Ostatnim, istotnym ujęciem jest podział efektów marketingowych na³:

- efekty finalne, dotyczące celów przedsiębiorstwa,
- efekty pośrednie, służące osiągnięciu i zwiększaniu efektów finalnych.

Efekty finalne są najczęściej wyrażane za pomocą wielkości sprzedaży w ujęciu ilościowym lub wartościowym oraz udziału w rynku, a także za pomocą zmian tych wielkości na skutek podejmowanych działań marketingowych. Z kolei efekty pośrednie mogą przybierać różną postać, m.in.:

- nawiązania lub poprawy relacji z klientami, dostawcami, kontrahentami,
- wzrostu zasobów niematerialnych, takich jak wizerunek i reputacja firmy, marka.

Oba efekty sprzyjają uzyskiwaniu i maksymalizacji efektów finalnych. Pierwszy przyczynia się do wzrostu siły przetargowej przedsiębiorstwa, a drugi zapewnia lepszą rozpoznawalność firmy i jej produktów oraz większe zaufanie do niej, co przekłada się na wyniki sprzedaży.

Potrzeba oceny i pomiaru efektów działań marketingowych wynika przede wszystkim z konieczności uzasadnienia wydatków marketingowych ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Osoby odpowiedzialne za marketing ustalając budżet tych wydatków powinny wiedzieć, jakie efekty uzyskano dzięki określonym działaniom, które z nich należy zwiększyć, a które ograniczyć. Na tym tle powstają często konflikty między działem marketingu i finansów⁴, ponieważ pracownicy działu marketingu nie są w stanie w pełni uzasadnić celowości wzrostu nakładów na dane aktywności, zwłaszcza te, które mogą przynieść efekty w długim okresie (np. działania z zakresu Public Relations).

Różnorodność działań marketingowych oraz ich efektów powoduje, że w praktyce wykorzystuje się rozmaite miary i metody pomiaru. Główne koncepcje dotyczą kwestii, czy koncentrować się raczej na miarach finansowych czy niefinansowych. W latach

³ Por. *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 23-24.

⁴ Por. A. Adamska, T. Dąbrowski, *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 5-10.

sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku stosowano wyłącznie miary finansowe, takie jak wielkość sprzedaży, zwrot ze sprzedaży, zwrot z inwestycji, procentowy udział wydatków marketingowych w wielkości sprzedaży. W latach osiemdziesiątych wielkość sprzedaży była wykorzystywana przy ocenie długoterminowych przepływów pieniężnych generowanych przez strategię marketingową oraz przy ocenie wartości marketingu mierzonej za pomocą wielkości sprzedaży i zysku.⁵ Jednak stosowanie wyłącznie miar finansowych, choć jest stosunkowo proste i łatwe, nie oddaje prawdziwego obrazu rzeczywistości, gdyż pomija efekty niematerialne. Poza tym miary finansowe zachęcają do manipulowania liczbami w celu łatwiejszego wykazania się wynikami, a także są nakierowane na osiąganie efektów krótkookresowych. Zubażają tym samym spojrzenie na przedsiębiorstwo, obniżając skuteczność zarządzania i planowania jego przyszłości w dłuższej perspektywie. W związku z tym miary te są niewystarczające, zwłaszcza w warunkach nowej ekonomii, gospodarki opartej na wiedzy, w której szczególne znaczenie mają zasoby niematerialne.

Zmianę w podejściu do miar finansowych i niefinansowych na korzyść tych drugich można zauważyć w latach dziewięćdziesiątych. Zaczęto koncentrować uwagę nie na sprzedaży, ale na klientach, a zasadniczymi mierzonymi efektami działań marketingowych stały się zadowolenie i lojalność klientów. Do istotnych miar niefinansowych, które zaczęły być powszechnie stosowane, można zaliczyć:

- liczbę pozyskanych klientów,
- liczbę utraconych klientów,
- odsetek klientów utrzymanych w ogólnej liczbie klientów firmy,
- liczbę zrealizowanych transakcji z danym klientem w jednostce czasu,
- liczbę reklamacji.

Zasadnicze korzyści stosowania miar niefinansowych polegają na tym, że dają one bardziej obiektywny obraz rzeczywistości, są mniej podatne na manipulacje ze strony kierownictwa, pozwalają podjąć bardziej trafne decyzje strategiczne. Nie są jednak pozbawione wad. Największą ich słabością jest to, że są niedookreślone i niejednoznacznie zdefiniowane. Poza tym ich zastosowanie może wiązać się ze znacznymi kosztami i długim czasem pozyskiwania danych do obliczeń.

W ostatnich latach proponuje się wykorzystywanie kompleksowych systemów pomiaru efektów działań marketingowych, w których zastosowanie znajdują zarówno miary finansowe jak i pozafinansowe. Jedną z najbardziej popularnych koncepcji jest system zaproponowany przez R. Kaplana i D. P. Nortona – zrównoważona karta wyników⁶. Jej twórcy podkreślają, że osiągnięcie pełnych możliwości, jakie daje karta, wymaga spełnienia następujących trzech warunków:

- 1) wszystkie miary, zarówno finansowe jak i niefinansowe, powinny być opracowane na podstawie przyjętej wizji i strategii działania przedsiębiorstwa, strategicznej jednostki biznesu, działu czy indywidualnego pracownika,

⁵ *Koszty i efekty...*, op. cit., s. 101.

⁶ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- 2) miary powinny łączyć się przyczynowo-skutkowo pomiędzy sobą, tak aby mogły opisać strategię działania przedsiębiorstwa,
- 3) miary zawarte w strukturze zrównoważonej karty wyników powinny równoważyć się nawzajem.

Za szczególnie istotne uznali zachowanie równowagi między miarami finansowymi i niefinansowymi, wynikowymi i prowadzącymi, wewnętrznymi i zewnętrznymi, obiektywnymi i subiektywnymi oraz krótkoterminowymi i długoterminowymi.

3. Koncepcje zadowolenia klienta

Ogólnie mówiąc zadowolenie (satysfakcja) jest stanem odczuwanym przez jednostkę w związku z oddziaływaniem określonych bodźców. W przypadku klienta (konsumenta) tym bodźcem jest nabycie i użytkowanie określonego produktu lub skorzystanie z określonej usługi. Tak więc źródłem zadowolenia klienta może być każdy element oferty przedsiębiorstwa, na czele z samym produktem czy usługą, w każdej fazie procesu zakupu (przed zakupem, w trakcie zakupu i po zakupie)⁷.

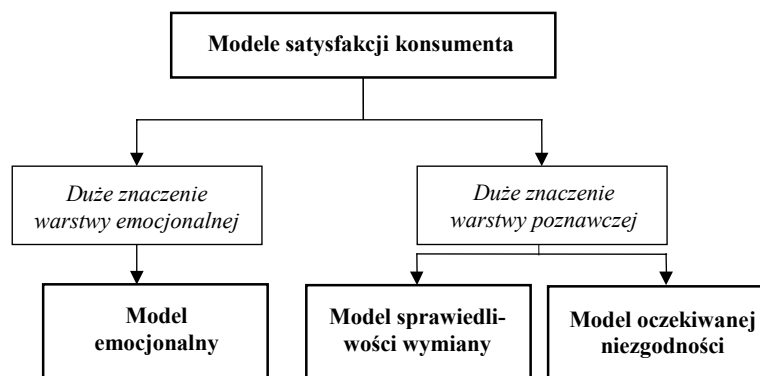
Zadowolenie klienta można więc zdefiniować jako stan emocjonalny (psychiczny) klienta wywołany percepcją i oceną skonsumowanej oferty (produktu lub usługi) przedsiębiorstwa. Stopień zadowolenia jest wynikiem różnicy między postrzeganymi cechami oferty, a oczekiwaniami klienta względem niej. W tym kontekście satysfakcja klienta bywa definiowana jako stopień, w jakim postrzegane cechy produktu odpowiadają oczekiwaniom nabywcy; jeżeli cechy te nie spełniają oczekiwań, wywołuje to niezadowolenie nabywcy, jeżeli spełniają lub przekraczają, nabywca odczuwa satysfakcję lub zachwyty⁸.

Powstawanie satysfakcji klienta jest opisywane za pomocą różnych modeli. Na rysunku 1 przedstawiono najbardziej popularne z nich.

W modelu emocjonalnym satysfakcja klienta rozumiana jest jako stan pozytywnej reakcji emocjonalnej towarzyszącej ocenie rezultatów użycia produktu. Nabywca ocenia te rezultaty w kategoriach sukcesu lub porażki, przy czym sukces wywołuje stan zadowolenia, a porażka – emocje negatywne powodujące stan niezadowolenia. Warto zauważyć, że im silniejsze emocje (pozytywne lub negatywne) wywołuje produkt, tym bardziej będą one rzutowały na przyszłe zachowania klienta (tj. ponowny zakup, rekomendowanie produktu innym, zgłaszanie skarg itp.). Może się również zdarzyć, że użycie produktu wywoła sprzeczne reakcje emocjonalne, gdyż z powodu pewnych elementów oferty konsument może odczuwać zadowolenie czy zachwyty, a z powodu innych – rozczarowanie lub złość (np. klient może być zadowolony z pojemności bagażnika samochodu, a niezadowolony z poziomu zużycia paliwa).

⁷ D. Sz wajca, *Zadowolenie i lojalność klienta jako miary pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjności w przemyśle*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2007, s. 522.

⁸ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 42.



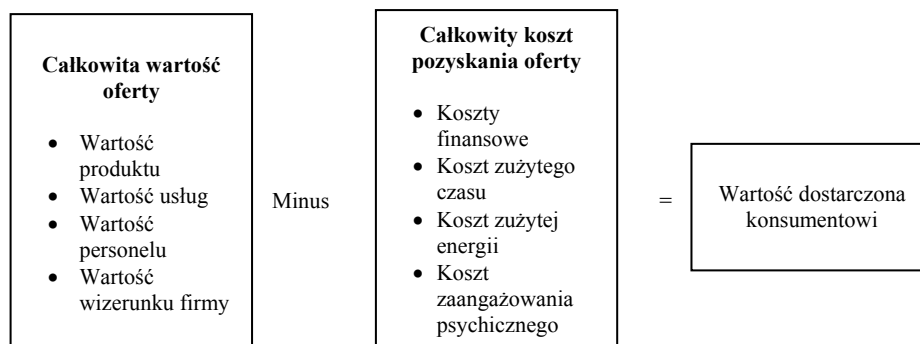
Rysunek 1. Modele wyjaśniające powstawanie satysfakcji konsumenta

Źródło: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 269.

W dwóch pozostałych modelach: sprawiedliwości wymiany oraz oczekiwanej niezgodności, większe znaczenie przypisuje się warstwie poznawczej. Zgodnie z modelem sprawiedliwości wymiany zadowolenie klienta pojawia się wówczas, gdy stwierdzi on, że stosunek jego własnych korzyści z posiadania produktu do nakładów związanych z jego pozyskaniem jest sprawiedliwy. Ocena dokonywana jest w kategoriach kosztów i zysków obydwu stron zaangażowanych w transakcję. Model ten koresponduje z koncepcją powstawania wartości dla klienta przedstawioną przez Ph. Kotlera. Według tego ujęcia wartość dostarczona klientowi stanowi różnicę między całkowitą wartością oferty a całkowitymi kosztami jej pozyskania (rys. 2.).

Całkowitą wartość dla klienta tworzą cztery składniki: wartość produktu, usług, personelu i wizerunku firmy. Wartość produktu dotyczy jego jakości, funkcjonalności, łatwości obsługi, opakowania itp. Sprzedaży produktu towarzyszą usługi sprzedażowe i posprzedażowe, takie jak dostawa do domu, instalacja, instruktaż, możliwość zakupu na raty, gwarancje, które mogą wzbogacić wartość oferty. Z kolei o wartości personelu decydują kompetencje, uprzejmość i empatia pracowników obsługi. I wreszcie całkowitej wartości oferty dopełnia wizerunek oferenta. Firma znana i renomowana dodaje wartości w postaci prestiżu i lepszej gwarancji jakości.

Całkowite koszty pozyskania oferty obejmują natomiast: koszty finansowe, zużytego czasu i energii oraz zaangażowania psychicznego. Koszty finansowe dotyczą wysokości ceny i innych opłat towarzyszących zakupowi produktu. Dokonanie zakupu wymaga poświęcenia czasu i energii na poszukiwanie informacji o ofercie, ich sprawdzenie, dokonanie porównań z innymi ofertami, zamówienie towaru i jego fizyczny odbiór. Decyzja o zakupie wiąże się także z pewnym ryzykiem dokonania niewłaściwego wyboru, co może wywoływać u klienta stan emocjonalnego napięcia i zdenerwowania. Są to koszty zaangażowania emocjonalnego. Oceniając wartość pozyskanej oferty klient, bardziej lub mniej świadomie, zestawia te dwie strony swego bilansu. Uzyskany wynik decyduje o stopniu zadowolenia klienta z zakupu.



Rysunek 2. Koncepcja wartości dostarczanej klientowi

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 34.

Według modelu oczekiwanej niezgodności klient ocenia poziom swojej satysfakcji na podstawie dotychczasowych doświadczeń z produktem oraz sformułowanych względem niego oczekiwań. Satysfakcja stanowi emocjonalną odpowiedź wywołaną przez proces poznawczo-oceniający, w którym postrzegane cechy produktu konsument porównuje ze swoją wizją wartości (potrzebami, pragnieniami). Warto w tym miejscu dodać, że oczekiwania nabywcy względem produktu czy usługi są w dużej mierze wynikiem działań promocyjnych przedsiębiorstwa. Rozbudzenie nadmiernych oczekiwań np. poprzez agresywną reklamę, będzie działać na niekorzyść firmy, gdyż powiększy dysproporcje między nadziejami klienta a stopniem ich spełnienia.

Na bazie omówionych modeli satysfakcję klienta można zdefiniować jako jego pozytywne lub negatywne odczucie w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji⁹. W związku z tym wyróżnia się dwa sposoby ujmowania satysfakcji klienta:

- satysfakcję z pojedynczej transakcji zakupu określonego produktu lub usługi,
- satysfakcję skumulowaną, która dotyczy wielu transakcji i jest efektem większego doświadczenia klienta z danym produktem i firmą.

Lepszym z punktu widzenia rzetelności oceny efektów działań marketingowych przedsiębiorstwa jest drugie ujęcie. Satysfakcja skumulowana pozwala bowiem ocenić nie tylko aktualne, ale także wszystkie dotychczasowe wysiłki firmy.

4. Metody pomiaru zadowolenia klienta

Wypracowano wiele metod pomiaru satysfakcji klienta, lecz jak dotąd żadna z nich nie jest wyraźnie preferowana czy zalecana. Wszystkie są bowiem narażone na pewien

⁹ R. B. Woodruff, S. F. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Mass. 1996, s. 95.

błąd szacunku, ponieważ trudno jest mierzyć emocjonalne reakcje człowieka. Niezależnie jednak od wybranej metody pomiaru istotna jest jego systematyczność i stosowanie stałych wewnętrznych reguł, np. objęcie badaniem tylko kluczowych klientów, generujących największe średnioroczne przychody. Jednorazowy pomiar czy też zmiana metody mierzenia w kolejnych okresach ogranicza przydatność i rzetelność uzyskanych wyników. Konieczny jest zatem monitoring poziomu zadowolenia klientów, aby można było podejmować trafne decyzje dotyczące rodzaju i kierunku planowanych działań marketingowych.

Wśród metod wykorzystywanych przy gromadzeniu informacji do oceny zadowolenia klienta wykorzystuje się metody bezpośrednie i pośrednie¹⁰. Metody bezpośrednie pozwalają uzyskać informacje na temat bezpośredniej reakcji klientów po użyciu produktu – od tej reakcji będą zależeć ich dalsze zachowania. W metodach pośrednich mierzy się różne wyznaczniki satysfakcji odzwierciedlające zachowania klientów na rynku. Przykłady obu rodzajów metod przedstawia tabela.

Tabela. Rodzaje metod pomiaru zadowolenia klienta

Metody bezpośrednie	Metody pośrednie
<ul style="list-style-type: none"> – systemy skarg i sugestii – technika wypadków krytycznych – badania ankietowe klientów – zogniskowane grupy dyskusyjne i grupy użytkowników – wywiady telefoniczne lub osobiste menadżerów z klientami – analiza utraty klientów – badanie „jakości” pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – pozorne zakupy (mystery shopping) – powtórne zakupy klientów – benchmarking zewnętrzny i wewnętrzny – trendy sprzedaży – trendy udziału w rynku – trendy zyskowności – raporty pracowników bezpośredniej obsługi, serwisu, agencji badawczych – czas trwania kontaktów handlowych

Źródło: Opracowanie własne na podst. *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE, Warszawa 2000; J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

Wybór metody zależy od wielu czynników, takich jak: cele pomiaru, rodzaj oferty (czy jest to produkt materialny, usługa finansowa, budowlana itd.), typ klienta (czy jest to klient indywidualny, instytucjonalny, segment rynku). Przedsiębiorstwa dokonują oceny zadowolenia swoich klientów różnymi sposobami. Najczęściej stosują nie jedną, ale cały zespół odpowiednio dobranych metod i mierników. Najlepszy efekt można uzyskać stosując kilka metod komplementarnych, zarówno z grupy metod bezpośrednich, jak i pośrednich. W badaniach przeprowadzonych przez pracowników Uniwersytetu Łódzkiego przedsiębiorstwa wskazały, że stosują następujące metody¹¹:

- analizy reklamacji – 83,01%,
- wywiady bezpośrednie (swobodne rozmowy z klientami) – 78,76%,

¹⁰ *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE, Warszawa 2000, s. 296-308.

¹¹ J. Szymczak, M. Urbaniak, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działalności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 12, s. 27.

- ankiety oceny zadowolenia klientów – 66,02%,
- wywiady telefoniczne – 42,86%,
- wskaźniki obrotów – 42,08%,
- wskaźniki lojalności (powtarzalności zakupu) – 39,38%,
- czas trwania relacji handlowych – 37,84%,
- udział w rynku – 34,36%,
- wskaźniki zyskowności – 27,03%.

Jak widać dominują metody bezpośrednie, ale są one uzupełniane pośrednimi.

W procedurze badania satysfakcji klienta wyróżnia się dwie zasadnicze fazy¹²:

- 1) fazę eksploracyjną, w której za pomocą badań jakościowych identyfikuje się kryteria zadowolenia klienta lub jego braku, a za pomocą badań semiilościowych określa się relatywną wagę wyodrębnionych kryteriów,
- 2) fazę diagnostyczną, w której za pomocą badań ilościowych ocenia się poziom zadowolenia klientów w odniesieniu do konkretnej marki produktu lub marek konkurencyjnych.

Największe zastosowanie w badaniu stopnia zadowolenia klienta znajdują metody ankietowe. W kwestionariuszu formułowane są pytania, w których prosi się respondentów o ocenę różnych cech produktu lub aspektów obsługi na odpowiedniej skali. Cechy te zostały wytypowane wcześniej przez klientów jako najistotniejsze. Na podstawie uzyskanych wyników liczony jest Wskaźnik satysfakcji klientów (Customer Satisfaction Indeks – CSI), uznawany za podstawowe jakościowe narzędzie pomiaru efektów działań marketingowych. Jego podstawowa formuła jest następująca¹³:

$$\text{Wskaźnik satysfakcji klientów} = \frac{\text{suma punktów przyznanych przez klientów w poszczególnych kategoriach}}{\text{liczba kategorii}} .$$

Podstawową wersję można wzbogacić, przypisując poszczególnym kategoriom wagi wyrażone za pomocą liczb. W ten sposób uzyskuje się wskaźnik poszerzony obliczany według następującej formuły:

$$\text{Wskaźnik satysfakcji klientów} = \frac{\text{suma punktów przyznanych przez klientów w poszczególnych kategoriach} \times \text{odpowiednie wagi}}{\text{liczba kategorii}} .$$

Wielkości tych wskaźników wyrażone są liczbowo (jako liczba punktów), a więc mogą one stanowić wielkości kontrolne w procesie controllingu działań marketingowych. Cel tych działań może być określony jako np. zwiększenie wskaźnika satysfakcji klientów o trzy punkty w kolejnym okresie planistycznym.

¹² Zob. B. Marciniak, *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11.

¹³ *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 49.

Zadowolenie klientów można też oceniać na podstawie monitorowania liczby utraconych oraz utrzymanych klientów. Wychodzi się tu z założenia, że wzrost liczby odchodzących klientów oznacza spadek poziomu ich zadowolenia, i odwrotnie – spadek tej liczby (wzrost liczby utrzymanych klientów) świadczy o wzroście satysfakcji z oferty firmy. Wcześniej trzeba jednak przeprowadzić analizę przyczyn odchodzenia, które mogą być różne, czasem nie mające związku z poziomem zadowolenia, np. zmiana miejsca zamieszkania klienta. Tak samo różne mogą być powody pozostania, niekoniecznie wysoki stopień satysfakcji z obsługi, np. trudność i wysoki koszt zmiany dostawcy. Tak więc analiza ilościowa powinna być uzupełniona danymi jakościowymi. Do oceny skali utraty i utrzymania klientów służą następujące wskaźniki¹⁴:

$$\text{Wskaźnik utraty klientów} = \frac{\text{liczba klientów, którzy zrezygnowali z usług firmy w danym okresie}}{\text{liczba klientów firmy w poprzednim okresie}} \times 100\%;$$

$$\text{Wskaźnik utrzymania klientów} = \frac{\text{liczba klientów, którzy powtórzyli zakup produktu firmy w danym okresie}}{\text{liczba klientów firmy w poprzednim okresie}} \times 100\%.$$

Wskaźniki te, podobnie jak i większość metod pomiaru zadowolenia klienta, wykorzystuje się także do oceny lojalności klientów. Pomiary te wykonuje się zwykle łącznie. Monitorowanie obu wskaźników pozwala racjonalnie zarządzać relacjami z klientem i zbudować swoisty system wczesnego ostrzegania – kiedy poziom zadowolenia zaczyna spadać, jest to zazwyczaj sygnał przyszłego spadku lojalności i wielkości sprzedaży. Wykrycie przyczyn tego spadku daje szansę na szybką i skuteczną reakcję. Przykładem metody, która pozwala jednocześnie mierzyć zadowolenie i lojalność klientów jest metoda TRI*M opracowana przez dr Joachima Schariotha i jego zespół z Infratest Burke w Monachium¹⁵. Nazwa metody pochodzi od trzech angielskich słów: Measuring, Managing i Monitoring. Polega na prowadzeniu badań ankietowych służących ocenie relacji z klientami (także z innymi grupami interesariuszy). Kwestionariusz ankiety zawiera cztery grupy zestandaryzowanych pytań dotyczących:

- ogólnej oceny firmy przez klientów,
- skłonności klientów do rekomendowania firmy,
- intencji podtrzymywania w przyszłości relacji z daną firmą,
- poziomu korzyści czerpanych ze współpracy z daną firmą, a nie jej konkurentami.

Analiza uzyskanych wyników pozwala obliczyć tzw. indeks TRI*M – ilościową, syntetyczną miarę zadowolenia i przywiązania klientów wyrażoną w postaci jednej liczby. Wartość indeksu mieści się w granicach od 0 do 100 punktów. Uznaje się, że indeks powyżej 70 punktów jest wynikiem dobrym i wskazuje na silną relację firmy

¹⁴ Ibidem, s. 75 i 60.

¹⁵ S. Smyczek, *Badanie lojalności konsumentów na rynku z wykorzystaniem metody TRI*M*, w: *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, red. R. Milic-Czerniak, Difin, Warszawa 2005, s. 97.

z klientami. Wskaźnik mieszczący się w przedziale od 40 do 70 punktów świadczy o raczej słabych relacjach i skłania do podjęcia działań wzmacniających. Natomiast wartość wskaźnika poniżej 40 punktów wskazuje na potrzebę gruntownej przebudowy relacji z klientami. Zaletami tej metody są¹⁶:

- zestandaryzowany sposób ilościowego wyrażania poziomu zadowolenia klientów,
- możliwość identyfikacji czynników zadowolenia oraz tych, które wpływają na lojalność klientów,
- możliwość oceny pozycji danej firmy względem konkurencji,
- monitorowanie poziomu zadowolenia klientów w czasie.

Podstawowym walorem metody jest uniwersalność wskaźnika, który może być stosowany do porównań i oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Poziom zadowolenia klientów mierzony jest nie tylko w skali mikro, tzn. w odniesieniu do klientów danej firmy, ale także w skali makro. W wielu krajach liczone są krajowe wskaźniki satysfakcji, które wyrażają ogólny poziom satysfakcji konsumenckiej w odniesieniu do poszczególnych działów gospodarki, sektorów i branż¹⁷. Pierwszy taki wskaźnik, który objął 31 branż, opracowano w Szwecji i nazwano Szwedzkim Barometrem Satysfakcji Konsumenckiej (SCSB – Swedish Customer Satisfaction Barometer). W 1992 roku Niemcy stworzyli Deutsche Kundenbarometer (DK), oparty także na 31 branżach. W 1994 roku ogłoszono wyniki Amerykańskiego Wskaźnika Satysfakcji Konsumenckiej (ACSI – American Customer Satisfaction Index), który obliczona na podstawie 200 firm z 35 branż reprezentujących 7 sektorów gospodarki USA. Indeks ten oparto na wynikach badań ankietowych, które dotyczą następujących obszarów: oczekiwania klientów, postrzegana jakość, postrzegana wartość, satysfakcja klienta, skargi klienta, lojalność klienta¹⁸. Dzięki krajowym wskaźnikom zadowolenia klienta przedsiębiorstwa mogą oceniać swoje wyniki na tle konkurencji.

5. Zakończenie

Zadowolenie klienta jest bardzo ważną niefinansową miarą efektów działań marketingowych przedsiębiorstwa. Nie można jednak przeceniać jego roli i znaczenia. Oparcie się jedynie na tym mierniku w procesie planowania i kontroli strategii marketingowych, mogłoby prowadzić do podejmowania błędnych decyzji z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, wysoki wskaźnik zadowolenia klientów nie zawsze przekłada się na ich lojalność i wzrost zakupów. Dowodzą tego wyniki licznych badań. Dla przykładu amerykańska firma Forum Corporation stwierdziła, że około 40% jej klientów deklarujących wysokie zadowolenie, bez większego wahania zmieniło ją na innego dostawcę¹⁹. Wyniki innych badań wskazują, że spośród klientów różnych przedsiębiorstw, którzy decydują się na zmianę oferenta, od 65% do 85% jest zadowo-

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 364-365.

¹⁸ M. D. Johnson, *Customer Orientation and Market Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1998, s. 132.

¹⁹ D. Stum, A. Thiry, *Building Customer Loyalty*, "Training and Development Journal", April 1991, s. 34.

lonych lub bardzo zadowolonych ze współpracy z poprzednim dostawcą. Przykładowo, w branży motoryzacyjnej wskaźniki satysfakcji oscylują między 85% a 95%, podczas gdy wskaźnik ponownych zakupów wynosi jedynie 40%²⁰. Po drugie, dążenie do maksymalizacji zadowolenia klientów, tym bardziej wszystkich i za wszelką cenę, nie zawsze jest działaniem racjonalnym i opłacalnym²¹. W związku z tym poziom zadowolenia klientów należałoby stosować w połączeniu z innymi miarami finansowymi i niefinansowymi, aby zapewnić kompleksową ocenę efektów działań marketingowych. Znakomitym uzupełnieniem wskaźnika satysfakcji klienta może być pomiar rentowności klientów, a także coraz powszechniej stosowany wskaźnik tzw. życiowej wartości klienta (CLV – Customer Lifetime Value), obrazujący ogólną zaktualizowaną wartość zysku netto, jaki osiągnie firma dzięki transakcjom z danym klientem w okresie, kiedy dokonuje on zakupów w firmie.

Literatura

1. Adamska, A., T. Dąbrowski, *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
2. Dembińska-Cyran, I., J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
3. *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.
4. Johnson, M. D., *Customer Orientation and Market Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1998.
5. Kaplan, R. S., D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*. PWN, Warszawa 2002.
6. *Koszty i efekty działań marketingowych*, red. L. Garbarski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
7. Kotler, Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
8. Kotler, Ph., G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
9. Marciniak, B., *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11.
10. *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE, Warszawa 2000.
11. Mazurek-Łopacińska, K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
12. Smyczek, S., *Badanie lojalności konsumentów na rynku z wykorzystaniem metody TRI*M*, w: *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, pod red. R. Milic-Czeraniak, Difin, Warszawa 2005.
13. Stum, D., A. Thiry, *Building Customer Loyalty*, „Training and Development Journal”, April 1991.
14. Sz wajca, D., *Zadowolenie i lojalność klienta jako miary pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjności w przemyśle*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2007.

²⁰ *Marketingowe testowanie produktów*, op. cit., s. 318.

²¹ Por. *Zadowolenie klientem, lecz nie nadmiernym kosztem*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 4, s. 46.

15. Szymczak, J., M. Urbaniak, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działalności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 12.
16. Woodruff, R. B., S. F. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Mass. 1996.
17. Wrzosek, W., *Wokół efektów marketingu*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 5.
18. *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
19. *Zadowolenie klientem, lecz nie nadmiernym kosztem*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 4.

Marta Targowicz

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Budżetowanie kosztów promocji

Streszczenie. *Problem budżetowania kosztów promocji powinien poprzedzać określenie tożsamości i istoty kosztów promocji. Koszty promocji, związane z działalnością każdej jednostki gospodarczej, stanowią koszty złożonego procesu, obejmującego nie tylko poszczególne projekty promocyjne, ale poprzedzające je procesy: badań rynkowych nad potrzebami i oczekiwaniami rynku, oraz opracowania strategii promocyjnej wyznaczającej cel, kierunki i sposób realizacji projektów.*

Analiza kosztów promocji powinna być prowadzona z uwzględnieniem różnych aspektów działalności jednostek (m.in. ekonomicznego, techniczno-organizacyjnego, prawnego), które wyznaczają uwarunkowania prowadzenia działalności promocyjnej. Ponadto koszty promocji należy wiązać z usytuowaniem promocji w działalności jednostki. Istotne jest poznanie cech charakterystycznych kosztów promocji i określenie ich wpływu na proces budżetowania.

Podstawą budżetowania kosztów promocji jest rachunek kosztów, w którym odpowiednie (wieloprzekrojowe) grupowanie dostarcza informacji o kosztach obiektów sterowania kosztami promocji.

Układ rodzajowy jest podstawą rejestracji kosztów promocji, a układ podmiotowy – wyznaczony przez miejsce promocji w działalności jednostki – określa ośrodki odpowiedzialne za ich poziom i strukturę, które stanowią nie tylko obszary związane bezpośrednio z promocją, ale również ośrodki pomocnicze oraz ośrodki wspierające informacyjnie. Układ nośnikowy pozwala zaprojektować przedmiotowe jednostki odniesienia kosztów promocji o charakterze przejściowym i ostatecznym. Układ działaniowy – wyznaczony poprzez mapę procesowo-działaniową – jest podstawą budżetowania opartego na działaniach. Wyznaczenie kosztów obiektów sterowania kosztami promocji (cele budżetowe) wymaga określenia kosztów działań oraz nośników kosztów działań, które stanowią pośrednie cele budżetowe. Implementacja procesu budżetowania wymaga stworzenia struktury składającej się z wielu kryteriów budżetu z uwzględnieniem podmiotowego, rodzajowego i przedmiotowego (np. w przekroju produktu) z wykorzystaniem rachunku kosztów działań.

1. Wprowadzenie

Koszty promocji, które stanowią znaczny udział w strukturze kosztów działalności współczesnego przedsiębiorstwa zorientowanego na klienta, powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania.

Istnieje uzasadniona potrzeba racjonalizacji i optymalizacji kosztów promocji. Wymaga to właściwego zarządzania kosztami, ich planowania i kontroli. Jakość tych prac zależy od wcześniejszego ujęcia, grupowania kosztów w systemie ewidencyjnym.

Celem artykułu jest przedstawienie procedur budżetowania kosztów promocji, aby były przydatne w zarządzaniu nimi. Przede wszystkim planowanie, kontrola i weryfikacja odchyleń od kosztów promocji powinny być prowadzone z wykorzystaniem tradycyjnych rachunków kosztów, ale też procedur rachunku kosztów działań. Powiązanie procedur tradycyjnych z bardziej nowoczesnymi pozwoli stworzyć wielokryterialną strukturę budżetu.

Problem budżetowania kosztów promocji powinien poprzedzać określenie tożsamości i istoty kosztów promocji. Na wstępie koszty promocji należy zdefiniować, a ich analizę prowadzić z uwzględnieniem rozmaitych aspektów prowadzenia promocji. W dalszej części przy ustalaniu kosztów promocji istotna jest analiza miejsca promocji w działalności przedsiębiorstwa. Wyznaczenie cech charakterystycznych kosztów promocji pozwoli na prowadzenie budżetu kosztów promocji w uzupełnieniu innych kryteriów. W artykule zostanie zaprezentowana struktura wielokryterialna budżetu promocji.

2. Istota kosztów promocji

Koszty promocji w ujęciu wąskim oznaczają koszty działań polegających na zwiększaniu sprzedaży, realizowanych za pomocą poszczególnych projektów promocyjnych.

W znaczeniu szerszym, koszty promocji to koszty zaplanowanego procesu komunikacji rynkowej, towarzyszącego działalności statutowej. Koszty świadomego procesu komunikacji podmiotu z otoczeniem związane są z przygotowaniem i przeprowadzeniem badań rynkowych, których wyniki są podstawą opracowania strategii promocyjnej, która wyznacza projekty promocyjne i możliwe środki komunikacji. Niezależnie od podejścia – wąskiego lub pełnego – *istotę kosztów promocji stanowi złożony proces związany z zaprojektowaniem, przygotowaniem, realizacją i przekazaniem czy sprzedażą poszczególnych projektów promocyjnych*. W procesie analizy możliwości zastosowania określonych projektów i działań promocyjnych i związanych z nimi kosztami promocji należy uwzględnić istotne *aspekty prowadzenia promocji*¹, m.in. prawne, społeczne, etyczne, techniczno-organizacyjne, ekonomiczne. Powyższe kwestie są istotne podczas projektowania i planowania działalności promocyjnej, gdyż wyznaczają

¹ S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008, s. 9-11.

warunki prowadzenia promocji, które mogą mieć charakter czynników ograniczających (kwestie prawne), a czasem mogą stanowić przesłankę do prowadzenia wzmoczonej działalności tego typu (aspekty społeczne, a dokładniej aspekty o podłożu socjologiczno-psychologicznym). Uwzględnienie norm etycznych pozwoli kształtować działalność promocyjną w sposób zgodny z przyjętymi standardami etyczno-społecznymi, aby proces był właściwie odbierany przez adresatów (zwłaszcza funkcja perswazyjna promocji). Problemy techniczno-organizacyjne są istotne ze względu na sprawny przebieg procesu i jego poszczególnych działań. Rozstrzygnięcia dotyczące sposobu prowadzenia działalności promocyjnej oraz zakresu planowanych działań wymagają uwzględnienia istotnego aspektu ekonomicznego. Zasadnicze mogą okazać się rozważania dotyczące opłacalności procesu, relacji korzyści (efektów) promocji do kosztów, jakie musi ponieść jednostka, sposobu prowadzenia tej działalności (realizacja we własnym zakresie czy zlecenie na zewnątrz), opłacalności zastosowania określonych środków komunikacji z rynkiem oraz kwestie różnicowania działań i wykorzystywanych w nich zasobów w zależności od cyklu życia przedmiotu promocji (produktu).

Dyskusja nad kosztami promocji powinna być uzupełniona o *analizę miejsca promocji w działalności przedsiębiorstw*. W sytuacji, gdy promocja towarzyszy działalności podstawowej, np. produkcji, koszty promocji stanowią składową kosztu produktu rynkowego. Koszty produktu rynkowego to suma kosztów technologicznych i kosztów marketingu, w tym promocji. W jednostkach, w których działalność statutowa polega na realizacji badań rynkowych, opracowaniu strategii promocyjnych czy wykonywaniu projektów promocyjnych, koszty promocji to koszty całkowite działalności.

Dodatkowo należy wyjaśnić *powiązanie kosztów promocji z cyklem życia produktu*. Konieczne w tym miejscu jest określenie zasadniczych funkcji promocji, które dotyczą:

- a) zachęcenia do zakupów (funkcja pierwotna promocji),
- b) informowania o istnieniu produktu i kreowania potrzeb w każdej fazie jego życia, także przed jego zaistnieniem na rynku,
- c) podtrzymywania w świadomości społeczeństwa informacji o istnieniu produktu.

W związku z powyższym, promocja związana jest nie tylko z zachęcaniem do zakupów produktów, ale także informowaniem potencjalnych nabywców o istnieniu produktów czy utrwalaniem wizerunku jednostki. Oznacza to, że koszty promocji ponoszone są nie tylko w fazie sprzedaży produktu, ale jeszcze przed jego zaistnieniem na rynku (kampanie promocyjne, które wyprzedzają pojawienie się produktu na rynku), czy wreszcie koszty promocji pojawiają się jeszcze długo po sprzedaży produktów (kampanie public relations).

Przedstawiając zasadnicze problemy budżetowania kosztów promocji należy określić ich *cechy charakterystyczne kosztów promocji*:

- a) uznaniowy (dyskrecjonalny) charakter kosztów, co oznacza bardziej elastyczne zarządzanie kosztami niż kosztami technologicznymi czy zapadłymi, które są kosztami sztywnymi (np. odłożenie lub ograniczenie wydatków promocyjnych w danym czasie),
- b) koszty promocji w przeciwieństwie do kosztów technologicznych są kosztami ponoszonymi tylko częściowo we własnym zakresie (w praktyce procesy promocyjne są częściowo zlecane na zewnątrz), co oznacza ograniczone możliwości

- kontrolowania i możliwości wpływu na koszty przez jednostkę zainteresowaną promocją swojej działalności,
- c) koszty promocji są niezwykle zróżnicowane w zależności od sposobu komunikacji z rynkiem; o ile koszty badań rynkowych oraz opracowania strategii mogą mieć podobną strukturę rodzajową i działaniową, o tyle koszty poszczególnych projektów w ujęciu działaniowym są niezwykle różne,
 - d) nie istnieją standardowe działania w projektach promocyjnych, np. projekty wykorzystujące reklamę w dwóch różnych jednostkach znacznie różnią się zastosowanym nośnikiem reklamy, sposobem prowadzenia,
 - e) ponoszenie kosztów powoduje niepewne efekty, które dodatkowo mogą być opóźnione czasie, np. projekty public relations (ewentualne przychody jakie wygenerują nie są uzyskane w okresie poniesienia kosztu).

Wszystkie wymienione wyżej charakterystyki kosztów promocji powodują znaczne utrudnienia w zakresie ich planowania i kontroli – zarządzania kosztami promocji.

3. Rachunek kosztów jako podstawa budżetowania kosztów promocji

Koszty promocji związane nieodłącznie z prowadzeniem działalności gospodarczej wymagają zastosowania nowoczesnych narzędzi zarządzania, które umożliwiają uzyskanie, gromadzenie i przetwarzanie danych do raportowania kosztów promocji.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości jednostki gospodarcze zobowiązane są do wyodrębnienia w rachunkowości finansowej wszystkich operacji gospodarczych istotnych dla oceny sytuacji majątkowej i finansowej, wyniku finansowego i rentowności działania przy zachowaniu zasady ostrożności wyceny.

W rzeczywistości, dla potrzeb controllingu, operacje kosztowe są zapisywane w sposób bardziej szczegółowy. System rejestrowania kosztów musi być tak opracowany, aby umożliwić w sposób bezpośredni i pośredni pomiar i identyfikację kosztów różnych obiektów sterowania, ich planowanie i kontrolę.

Ewidencja kosztów, niezbędna do budżetowania, odzwierciedla sposób strukturalizacji kosztów w przedsiębiorstwie. Jest on przyporządkowany raportowaniu wewnętrznemu oraz sporządzaniu odpowiednich sprawozdań na zewnątrz. Koszty w systemie finansowo-księgowym najczęściej rejestrowane są w różnorodnych układach jednocześnie:

a) W układzie rodzajowym (według postaci kosztów)

Koszty związane z promocją są rozproszone w układzie rodzajowym, co prezentuje tabela 1.

Wyodrębnienie kosztów według rodzajów ułatwia ich planowanie, umożliwia ustalenie ich struktury w kosztach całkowitych jednostki oraz stanowi punkt wyjścia do następných przekrojów klasyfikacyjnych rachunku kosztów.

Tabela 1. Koszty rodzajowe związane z promocją

Koszty rodzajowe	Zasoby/opis kosztów rodzajowych
Amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych	Budynki, w których realizowane są procesy promocyjne
	Biura promocji, reklamy, marketingu
	Komputery wraz z oprogramowaniem
	Specjalistyczne maszyny do produkcji filmów (przekazów) reklamowych
	Urządzenia do wspierania sprzedaży (półki promocyjne, listwy cenowe zaopatrzone w logo producenta lub produktu)
	Sprzęt biurowy działu promocji i innych komórek organizacyjnych, które uczestniczą w procesie promocyjnym
	Inne urządzenia (np. drukarka, ksero do powielania druków reklamowych)
	Samochody przedstawicieli handlowych i inne
	Prawa autorskie artysty dotyczące jego wizerunku w konkretnym projekcie reklamowym (promocyjnym), prawa autorskie do utworu (treści) przygotowanej przez szkoleniowca, konferansjera (projekty public relations)
	Licencja na korzystanie z praw autorskich do obcej reklamy
	Zużycie materiałów
Literatura fachowa z zakresu marketingu, promocji, reklamy	
Materiały biurowe	
Materiały dotyczące utrzymania maszyn i urządzeń do celów promocyjnych, części zamienne do samochodów, paliwa	
Wynagrodzenia wraz ze składkami społecznymi	Pracownicy zatrudnieni przy procesach audytu marketingowego, opracowania strategii promocyjnej i projektów promocyjnych
Inne świadczenia na rzecz pracowników	Ubiory pracowników będące elementem wizerunku jednostki
	Koszty BHP
	Szkolenia pracowników w zakresie promocji, np. obsługi klienta, programów lojalnościowych
Usługi obce:	
Usługi telekomunikacyjne	Wartość rozmów pracowników działu promocji z telefonów służbowych stacjonarnych i komórkowych, Internet
Usługi poligraficzne	Banery, druki, katalogi, foldery, wizytówki, broszury, informatory, książki na temat jednostki wydane z okazji jubileuszu
Usługi wynajmu	Powierzchnia reklamowa (np. tablice reklamowe zewnętrzne)
	Budynki i biura, w których odbywa się działalność promocyjna
	Samochody wykorzystywane na cele promocji
Usługi transportowe	Transport wykorzystywany przy procesach promocyjnych
Usługi projektowe	Projektowanie, produkcja i adaptacja przekazu reklamowego, projektowanie stron internetowych
Pozostałe usługi	Usługi marketingowe, badawcze (w przypadku przekazania zlecenia przeprowadzenia badań marketingowych), usługi bankowe, usługi na rzecz podmiotów emitujących, publikujących lub dystrybuujących przekazy, usługi na rzecz organizatorów działań public relations, usługi na rzecz podmiotów tworzących bazy danych potencjalnych i dotychczasowych odbiorców przedsiębiorstwa
Pozostałe koszty rodzajowe	Ubezpieczenie środków trwałych
	Podróże służbowe krajowe i zagraniczne

Źródło: Opracowanie własne.

b) *W układzie podmiotowym (według miejsc powstawania kosztów, stanowisk kosztowych)*

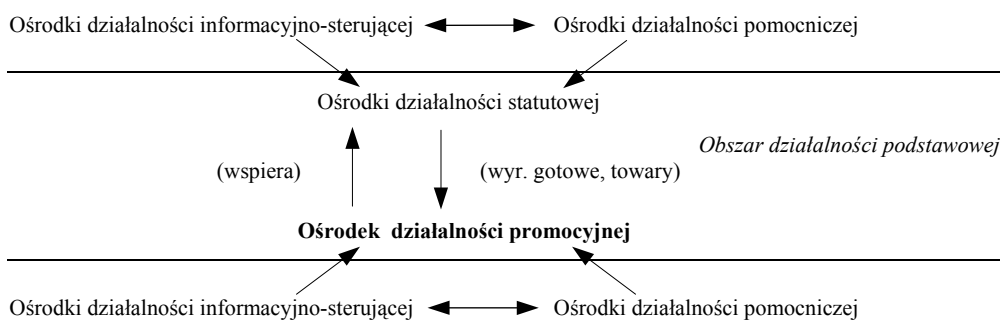
Podmiotowa klasyfikacja kosztów ma na celu identyfikację w strukturach organizacyjnych jednostki poszczególnych ośrodków odpowiedzialności za koszty.

W przypadku wyznaczenia ośrodków odpowiedzialności powstawania kosztów promocji należy określić usytuowanie promocji w działalności jednostek. W zależności od jej miejsca występowania w działalności przedsiębiorstw może ona stanowić:

- działalność wspierającą proces statutowy (np. produkcję wyrobów, wykonywanie usług) lub działalność ogólną (promowanie przedsiębiorstwa jako całości),
- działalność podstawową – statutową jednostek (w przypadku jednostek promocyjnych, np. tzw. powszechnie określanych agencji reklamowych).

W przypadku przedsiębiorstw, w których promocja nie istnieje samodzielnie (jest ściśle związana z efektami działalności statutowej), a także sama nie stanowi przedmiotu sprzedaży, wyróżnia się trzy grupy ośrodków powstawania kosztów (rys.1):

- a) ośrodki działalności podstawowej, w których powstaje produkt rynkowy, realizując procesy:
 - statutowe (produkcyjne), których efekt – produkt technologiczny – jest wyjściem do otoczenia jednostki (we współczesnych warunkach trudno sprzedawalny),
 - **wspierające proces statutowy (równoległe do procesu produkcyjnego)** – w tej grupie szczególne znaczenie ma **proces promocyjny** (inne wspierające to np. procesy dotyczące jakości), które tworzą produkt rzeczywisty lub poszerzony, najogólniej produkt rynkowy; współczesne warunki funkcjonowania wymuszają realizację przedsięwzięć promocyjnych już na etapie projektowania i tworzenia produktu, a nie tylko w fazie sprzedaży – wspierania sprzedaży efektów pracy,
- b) ośrodki działalności pomocniczej, które wspierają rzeczowo ośrodki działalności podstawowej np. warsztaty remontowe, laboratoria, transport,
- c) ośrodki działalności informacyjno-sterującej, które obsługują zarówno ośrodki podstawowe, jak i pomocnicze – dostarczają informacji do celów decyzyjnych dla wszystkich procesów zachodzących w podmiocie, np. proces tworzenia informacji kosztowej.



Rysunek 1. Zależności między ośrodkami odpowiedzialności za koszty w jednostkach, w których promocja wspiera działalność statutową

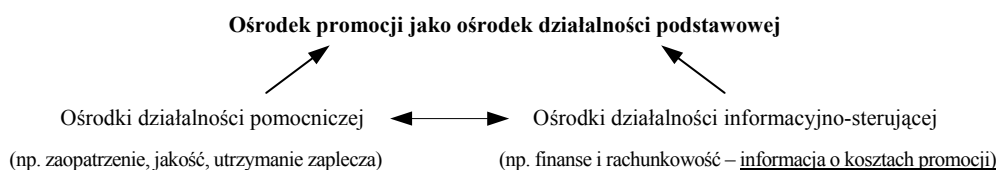
Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku jednostek, które zajmują się statutowo realizacją procesu promocyjnego (jego częścią) pojawiają się trzy układy ośrodków odpowiedzialności za koszty:

- ośrodki działalności podstawowej, w których realizowane są procesy audytu marketingowego, opracowania strategii promocyjnej oraz projektowania, przygotowania i realizacji poszczególnych projektów promocyjnych; często w praktyce tych jednostek realizowana jest określona część tych procesów, zlecona przez jednostki zainteresowane promocją swojej działalnością,
- ośrodki działalności pomocniczej, które wspierają procesy podstawowe, zapewniając ich odpowiednią jakość i ciągłość, np. dział zaopatrzenia w materiały, dział jakości, wydział remontowy,
- ośrodki działalności informacyjno-sterującej, które dostarczają niezbędnych informacji – na podstawie sporządzanych raportów – np. dział księgowy i controllingu o kosztach projektów i innych nośników, ich wskaźnikach efektywności; dział kadr informujący o kosztach pozyskania zasobów osobowych; prawników określających istotne kwestie prawne związane z realizacją procesów promocyjnych.

W ten sposób na koszty promocji wpływają także koszty ośrodków działalności pomocniczej oraz ośrodków działalności informacyjno-sterującej (rys. 2).

Szczegółowo o powiązaniach komórek, ich wzajemnych świadczeniach i rozliczeniach, głównie komórek pomocniczych, można znaleźć w literaturze przedmiotu².



Rysunek 2. Powiązanie ośrodków kosztowych w jednostkach zajmujących się statutowo promocją

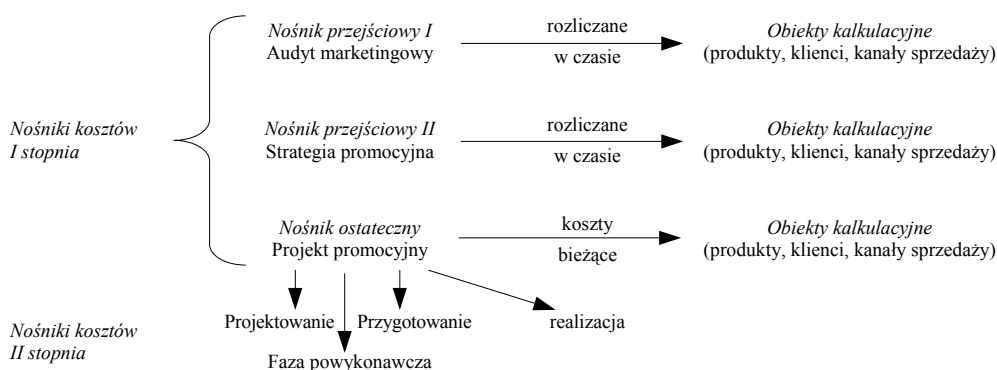
Źródło: Opracowanie własne.

c) W układzie przedmiotowych jednostek odniesienia kosztów (nośników kosztów)

Zdefiniowanie nośników kosztów pozwoli właściwie prowadzić ewidencje kosztów, kalkulację produktów promocji, ich planowanie i kontrolę. W przypadku promocji nośnikami kosztów – przedmiotowymi jednostkami odniesienia kosztów – są procesy promocyjne, w podziale na: audyt marketingowy, opracowanie strategii promocyjnej, projekty promocyjne. Szczegółowa analiza procesów promocyjnych powoduje konieczność tworzenia hierarchicznej struktury nośników, tzn. nośnikami przejściowymi są procesy audytu i strategii, a nośnikiem ostatecznym jest proces promocyjny. Ten ostatni należałoby podzielić na mniejsze (nośniki drugiego stopnia): projektowanie, przygotowanie, realizacja, faza powykonawcza (np. likwidacji, kontroli). Niezależnie jednak od charakteru nośnika należy je powiązać z obiektami kosztowymi, które mogą

² M.in. J. Gierusz, M. Cygańska, *Budżetowanie kosztów działań w szpitalu*, ODDK, Gdańsk 2009, s. 92-94.

stanowiąc: poszczególne grupy produktów, poszczególne kanały sprzedaży, klientów. Ze względu na charakter procesów audytu i opracowania strategii – ich jednorazowość, wysokie koszty i przebieg przed rozpoczęciem projektów promocyjnych, prowadzonych na bieżąco w okresie sprawozdawczym – należy traktować koszty z nimi związane jako koszty rozliczane w czasie. Strukturę nośników i ich powiązanie z obiektami kosztów promocji przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Struktura nośników i ich powiązanie z obiektami kosztów promocji

Źródło: Opracowanie własne.

Pewnym dodatkowym źródłem informacji o kosztach promocji może być odpowiedni moduł systemu informatycznego dotyczący procesów promocyjnych, w którym szczegółowo rejestrowany jest proces poszczególnych działań w ujęciu ilościowym i wartościowym.

Rachunek kosztów przedsiębiorstwa, jako baza informacyjna controllingu, dostarcza informacji o kosztach różnych obiektów sterowania. Zawiera on w swym zakresie przedmiotowym sposób grupowania i rozliczania kosztów marketingu na poszczególne obiekty kosztowe. Rachunek kosztów definiowany jest jako ogół działań zmierzających do odzwierciedlenia wszystkich procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie poprzez odpowiednie ujęcie, zgrupowanie i interpretację w stosownych przekrojach kosztów za pewien okres, w celu uzyskania informacji niezbędnych do ustalenia wyników i kierowania przedsiębiorstwem³. Istotnym zadaniem rachunku kosztów jest ustalenie kosztu własnego jednostkowego definiowanych w każdej jednostce obiektów sterowania. O ile koszty bezpośrednie można jednoznacznie przyporządkować do obiektów kalkulacyjnych, to problemem jest rozliczanie kosztów pośrednich, które trudno jest przypisać wprost do pojedynczego obiektu.

Ze względu na zakres przedmiotowy rozliczania kosztów wyróżnia się m.in. rachunek kosztów pełnych, zmiennych (częściowych).

Podstawowym i pierwotnym systemem rachunku kosztów jest rachunek kosztów pełnych. W sposób statyczny, całościowy – rodzajowo, podmiotowo i przedmiotowo –

³ Z. Fedak, *Rachunek kosztów produkcji przemysłowej. Zagadnienia wybrane*, PWE, Warszawa 1962, s. 8-9.

odnosi koszty na obiekty kalkulacyjne bez zróżnicowania stopnia ich zależności od zmian rozmiarów działalności⁴.

Rachunek kosztów zmiennych z kolei uwzględnia w produkcji tylko koszty zmienne, dostarczając informacji na potrzeby controllingu do podejmowania decyzji uwzględniających różny poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych⁵.

Rachunek kosztów działań

Współcześnie, aby system informacji kosztowej był przydatny w zarządzaniu ważne jest, aby prawidłowo wycenić działania i przypisać koszty działań do produktów gotowych. Istotne jest przedstawienie struktury rodzajowej kosztów procesów i działań czyli udział poszczególnych zasobów w działaniach. Część zasobów wykorzystywanych w działaniach można przypisać do określonego działania w sposób jednoznaczny i stanowią one koszty bezpośrednie działań – zasoby doraźne wykorzystywane do realizacji danego działania. W sytuacji, gdy dany zasób jest wykorzystywany przez kilka działań, konieczne jest do tego celu określenie czynników podziału kosztów zasobów między działania.

W związku z powyższym, dla potrzeb działalności promocyjnej procedura przyporządkowania kosztów do obiektów np. realizowanych projektów promocyjnych powinna być dwuetapowa. Najpierw koszty zasobów są przyporządkowane do działań, a następnie koszty działań są odnoszone na efekty – „produkty” działalności promocyjnej. Na podstawie powyższej formuły powstają pytania, dotyczące m.in. skąd pochodzi informacja o udziale zasobu w działaniu – czy jest to wielkość standardowa dla danego działania czy może pochodzi z informacji dotyczącej okresów przeszłych⁶. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że każdorazowo działania promocyjne mają charakter działań nie w pełni powtarzalnych, standardowych, a podejmowane działania różnią się między sobą, aby zainteresować klienta i zaskoczyć konkurencję. Innym pytaniem jest wielkość zasobu dostarczonego, która nie musi oznaczać wielkości zasobu wykorzystanego w działaniu. Ustalenie w ten sposób ilościowego zużycia zasobu na rzecz działania ukrywa część zasobów dostarczonych niewykorzystanych, co spowoduje wątpliwą wartość informacji o zużyciu zasobów na dane działanie.

Pomocne mogą okazać się rozwiązania zmodyfikowanego rachunku kosztów działań opartym na czasie, w którym do szczegółowego pomiaru kosztów działań wykorzystuje się koszt jednostkowy dostarczanych nośników oraz efektywny czas pracy zasobów. Jednak rachunek ten nie jest możliwy do zastosowania, gdyż działania promocyjne są często niepowtarzalne i jednorodne. Dodatkowo zasoby wspólne wykorzystywane w działaniach nie zawsze można oprzeć o wskaźnik efektywnego wykorzystania czasu danego zasobu.

⁴ A. Jarugowa, W. Malc, K. Sawicki, *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1979, s. 70.

⁵ Por. m.in.: C. Drury, *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN – Chapman & Hall, s. 242-255; A. Jarugowa, I. Sobańska, R. Sochacka, *Metody kalkulacji. Koszty, ceny decyzje*, PWE, Warszawa 1994, s. 162-166.

⁶ J. Mielcarek, *Teoretyczne podstawy rachunku kosztów i zasobów – koncepcji ABC ABM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2005, s. 101.

4. Koncepcja budżetowania kosztów promocji oparta na działaniach

Formułowanie celów kosztowych jest ukierunkowane przede wszystkim na bieżące działania, które znajdują wyraz w postaci budżetów. Cele kosztowe mają przede wszystkim charakter wymierny, wartościowy i mogą dotyczyć m.in. wartości działalności w danym okresie, jednostkowych wartości poszczególnych obiektów kalkulacyjnych w powiązaniu z planowaną skalą działalności, planowanych wartości parametrów działania, np. przychodów.

Tradycyjnie, formułowanie celów budżetowych w zakresie kosztów (budżetowanie) rozpoczyna się od planowania zasobów, które będą wykorzystane do działań zmierzających do wytworzenia produktów. W przypadku, gdy planowany koszt wyrobu i wynik finansowy jest różny od oczekiwań zarządzających jednostką, wielkości kosztowe są korygowane. W przypadku działalności promocyjnej – działalności zorientowanej na klienta – proces ustalania (planowania) kosztów powinien być prowadzony odwrotnie. Celem całej procedury planowania kosztów jest wyznaczenie kosztu docelowego obiektu sterowania. Takim obiektem sterowania – w zależności od miejsca promocji w działalności jednostki – jest produkt rynkowy bądź projekt promocyjny (lub inna część procesu promocyjnego⁷). Koszt docelowy określa możliwe działania, a działania określają konieczne zasoby. Koszt docelowy ustalany jest na etapie projektowania produktu rynkowego, gdzie ustalana jest jego koncepcja – charakterystyka technologiczna, funkcjonalna i kosztowa – wraz z budżetem. Koszt jednostkowy produktu rynkowego bazuje na cenie akceptowanej przez klientów i oczekiwanej stopy zysku, a nie zasobach posiadanych (stałe dostępnych). Ustalenie kosztu docelowego wymusza ciągłe twórcze projektowanie wszystkich procesów zachodzących wewnątrz jednostki, co oznacza dostosowywanie kosztów planowanych do poziomu docelowego. Na każdym etapie cele kosztowe są związane z kosztem docelowym wyznaczonym na etapie projektowania produktu, np. koszty promocji pojawiające się na etapie sprzedaży produktu muszą być objęte dyscypliną kosztową.

Budżety kosztów wynikają z budżetów konkretnych procesów i działań. Do działań konieczne jest zaplanowanie dostępności zasobów, a następnie ich alokacja. Wykorzystanie zasobów powoduje powstanie określonych kosztów rodzajowych. Budżetowanie kosztów działań opiera się na koncepcji rachunku kosztów działań.

Konieczne jest takie zaprojektowanie systemu, aby koszty były grupowane w przekroju działań. Implementacja tego założenia jest możliwa pod warunkiem stworzenia mapy procesowo-działaniowej, w której zostaną przedstawione czytelnie, ale niezbyt szczegółowo procesy i działania w obszarze promocji. Propozycję wykazu procesów i działań dla jednostek, w których promocja wspiera działalność statutową przedstawia tabela 2.

⁷ Opracowanie badań rynkowych przed kampanią promocyjną lub opracowanie planu (strategii promocyjnej) przez jednostki wyspecjalizowane, np. badawcze, marketingowe.

Tabela 2. Proponowany wykaz procesów, faz i działań promocyjnych w jednostkach, w których promocja wspiera działalność statutową

Procesy	Sub-procesy (fazy)	Działania	Opis
PPA			Audyt marketingowy
	PPA1		Konsultacje wewnętrzne dotyczące analizy dokumentów wewnętrznych
	PPA2		Zakup baz danych
	PPA3		Gromadzenie informacji o potencjalnych i istniejących klientach
		PPA31	Opracowanie scenariusza badań i przygotowanie badań
		PPA32	Opracowanie i formułowanie wyników badań
	PPA4		Konsultacje wewnętrzne i opracowanie – przyjęcie założeń do strategii marketingowej
		PPA41	Opracowanie dokumentu strategii marketingowej (która obejmuje strategię promocji)
PPP			Projektowanie właściwego procesu (kampanii promocyjnej) we własnym zakresie
	PPP1		Opracowanie koncepcji projektu
		PPP11	Przygotowanie kilkunastu propozycji elementów projektu (koloru, symboliki, słowa, dźwięku)
		PPP12	Konsultacje wewnętrzne
		PPP13	Opracowanie kilku projektów finalnych
		PPP14	Konsultacje społeczne (ankietowanie) polegające na przygotowaniu badań, ich przeprowadzeniu i ustaleniu wniosków
		PPP15	Opracowanie finalnej wersji projektu
	PPP2		Zatwierdzenie projektu
PPP-a			Zlecenie projektu promocji na zewnątrz (w całości lub części)
	PPP-a1		Poszukiwanie wykonawcy usługi projektowania
		PPP-a12	Analiza rynku jednostek promocyjnych
		PPP-a12	Złożenie zapytań ofertowych
		PPP-a13	Analiza otrzymanych ofert
		PPP-a14	Negocjowanie ceny i warunków zamówienia
		PPP-a15	Sporządzenie rankingu ofert
	PPP-a2		Złożenie zamówienia
		PPP-a21	Uzgodnienie harmonogramu działań projektowych
		PPP-a22	Zawarcie umowy
		PPP-a23	Konsultacje z wykonawcą podczas projektowania
	PPP-a3		Odebranie zamówienia
		PPP-a31	Odbiór techniczny
		PPP-a32	Zapłata i archiwizacja dokumentacji
PPPG			Przygotowanie właściwego procesu we własnym zakresie lub na zewnątrz (w całości lub części)
	PPPG1		Przygotowanie rzeczowe
		PPPG11	Zakupy inwestycyjne
		PPPG12	Zakupy bieżące
		PPPG13	Wynajem środków niezbędnych do realizacji
		PPPG14	Przekazanie własnych produktów na cele projektu
	PPPG2		Przygotowanie osobowe
		PPPG21	Powołanie zespołu projektowego
		PPPG22	Pozyskanie osób uczestniczących w projektach
		PPPG23	Próby z udziałem osób uczestniczących w projektach
PPR			Realizacja właściwego procesu we własnym zakresie lub na zewnątrz (całości lub części)
	PPR1		Wykonanie projektu (realizacja zadań wg instrukcji projektu)
	PPR2		Sporządzenie dokumentacji potwierdzającej realizację projektu
PPS			Przekazanie produktu promocji na rzecz komórek wewnętrznych (działalności statutowej) lub otoczenia
	PPS1		Przygotowanie produktu do przekazania we własnej jednostce
		PPS11	Opakowanie i znakowanie produktu
	PPS2		Przekazanie wewnętrzne
	PPS3		Przygotowanie dokumentu wewnętrznego przekazania
	PPS4		Kontrola i ocena efektywności projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Adaptacja procedur ewidencjonowania kosztów promocji na potrzeb budżetowania kosztów promocji w przekroju działań wymaga:

- pełnej ewidencji kosztowej, zarówno w układzie rodzajowym oraz miejsc powstawania kosztów,
- pewnej modyfikacji układu rodzajowego tzn. postaci kosztów powinny być powiązane z procesami i działaniami, a wcześniej z zakresem działalności: podstawowej statutowej, wspierającą działalność statutową; działalności pomocniczej oraz działalności informacyjno-sterującej,
- wyróżnienia ośrodków odpowiedzialności działających w określonych zakresach działalności podmiotu w ramach układu kosztów według miejsc ich powstawania.

Procesy promocji	MPK (ośrodek kosztowy)	Działanie 1	Działanie 2	Działanie 3	Koszty podmiotowe
1. Audyt marketingowy	MPK 1				
	Obcy X				
2. Opracowanie strategii promocyjnej	MPK1				
	Obcy Y				
3. Projekty promocyjne	MPK 1				
	MPK2				
	MPK3				

Cele – zadania



Alokacja zasobów do działań – według nośnika kosztów zasobów

Projekt A	Działanie 1	Działanie 2	Działanie 3	Koszty rodzajowe
KR 1				
KR 2				

Alokacja działań do produktów (klienta) – według nośnika kosztów działań

Projekt A	Działanie 1	Działanie 2	Działanie 3	Koszty produktu (klienta)
Produkt 1 (Klient 1)				
Produkt 2 (Klient 2)				

Rysunek 4. Wielowymiarowa struktura budżetu zadaniowego z uwzględnieniem kryterium podmiotowego, rodzajowego i przedmiotowego (produktu) z wykorzystaniem rachunku kosztów działań

Źródło: Opracowanie własne.

Alokacja zasobów do działań wymaga analizy sposobu przyporządkowania zasobów wspólnych do pojedynczego działania i wyznaczeniu nośników działań. Koszty działań oraz nośniki kosztów działań stają się w ten sposób celami budżetowymi o charakterze pośrednim, a koszty obiektów sterowania celami ostatecznymi budżetowania.

5. Podsumowanie

Ze względu na specyfikę kosztów promocji (przede wszystkim ich uznaniowość, nieobligatoryjność) budżet promocji powinien być prowadzony w oparciu o konkretne zadania w danej jednostce. Budżety promocji powinny być oparte na procesach i działaniach, ale też uzupełnione o kryteria rodzajowe, podmiotowe, nośnikowe i działaniowe. W związku z powyższym przedstawiono zasoby i ich wykorzystanie w działalności promocyjnej (koszty rodzajowe), przeprowadzono analizę miejsca promocji w tej działalności i wynikające powiązania ośrodków odpowiedzialnych za poziom kosztów, zaprojektowano strukturę nośnikową kosztów i wreszcie przedstawiono mapę procesowo-działaniową. W efekcie zaproponowano wielowymiarową strukturę budżetu zadaniowego z uwzględnieniem kryterium podmiotowego, rodzajowego i przedmiotowego (produktu) z wykorzystaniem rachunku kosztów działań.

Literatura

1. Drury, C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN – Chapman & Hall, Warszawa 1998.
2. Fedak, Z., *Rachunek kosztów produkcji przemysłowej. Zagadnienia wybrane*, PWE, Warszawa 1962.
3. Forlicz, S., *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.
4. Gierusz, J., M. Cygańska, *Budżetowanie kosztów działań w szpitalu*, ODDK, Gdańsk 2009.
5. Jarugowa, A., I. Sobańska, E. Sochacka, *Metody kalkulacji. Koszty, ceny decyzje*, PWE, Warszawa 1994.
6. Jarugowa, A., W. Malc, K. Sawicki, *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1979.
7. Mielcarek J., *Teoretyczne podstawy rachunku kosztów i zasobów – koncepcji ABC ABM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
8. *Rachunek kosztów cyklu życia produktu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Kowalak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Beniamin Włoszczowski

Wyższa Szkoła Kupiecka w Łodzi

Przyczyny koegzystencji prostych i dyskontowych metod oceny projektów inwestycyjnych

***Streszczenie.** Zjawisko współistnienia metod prostych i dyskontowych zaobserwowano już w trakcie badań prowadzonych w różnych krajach w latach 80. XX w. Udział metod dyskontowych wzrastał wyraźnie w firmach dużych, co dało podstawy do przypuszczeń, że metody proste są stosowane głównie w firmach małych, ponieważ ich właściciele i menadżerowie nie są w stanie poradzić sobie ze skomplikowanymi wyliczeniami, które cechują metody dyskontowe.*

Późniejsze badania potwierdziły dalszy wzrost udziału metod dyskontowych jednak, ani upowszechnienie ułatwiającej obliczenia komputeryzacji, ani wyraźny wzrost wiedzy i kompetencji menadżerów nie sprawiły wyeliminowania metod prostych. Z badań wynika, że większość firm stosuje więcej niż jedną metodę. Stosowanie przez firmy duże i małe większej liczby metod (3, 4 i więcej) i to mimo występujących między nimi sprzeczności (tzw. konflikt wskazań) świadczy o braku zrozumienia wśród menadżerów i niedostosowaniu tych metod do ich potrzeb.

Przykładem pełnego braku dostosowania do potrzeb oceny opłacalności projektów są inwestycje z obszaru IT oraz logistyki. Z uwagi na niewymierne, jakościowe efekty cechujące projekty w tych obszarach metody finansowe mają bardzo ograniczone zastosowanie, albo nie są stosowane wcale. Również ocena projektów o charakterze społecznym, których efekty są jakościowe pozostaje poza możliwościami dotychczasowych metod. Narzuca się wniosek nowego podejścia do problemu oceny jakościowych efektów inwestycji. Szansę na konstrukcję nowych modeli i nowych narzędzi analizy daje odrzucenie obowiązującego we współczesnej ekonomii paradygmatu opartego na hipotezie racjonalnych oczekiwań na rzecz ekonomii wiedzy niedoskonałej (IKE).

1. Wstęp

W referacie omawiam zjawisko koegzystencji prostych i dyskontowych metod oceny projektów inwestycyjnych, które to zjawisko ujawniło się szerzej w trakcie badań empirycznych w różnych krajach w latach 80. XX w. Próby ograniczenia tego zjawiska do firm małych i średnich okazały się chybione. Badania przeprowadzone w latach późniejszych wykazały, że powszechnie występuje ono również w firmach dużych.

W referacie wyrażam pogląd, że utrwalenie się zjawiska koegzystencji oraz symultanicznego stosowania wielu metod jest świadectwem zachwiania zaufania praktyków do oferowanych przez teorię metod oceny i bezradności tej ostatniej.

Metody oceny projektów inwestycyjnych nazwijmy je „zwykłymi”, zupełnie nie służą ocenie projektów inwestycyjnych z obszaru IT i logistyki. Podobnie jest w przypadku oceny projektów tzw. inwestycji „społecznych”.

Zmianie tej sytuacji służy krytyka paradygmatu współczesnej ekonomii opartego na założeniach teorii ogólnej równowagi i hipotezy racjonalnych oczekiwań. Krytykę tę przytaczam za E. Phelpssem, laureatem Nagrody Nobla w 2006 roku. Ekonomia wiedzy niedoskonałej (IKE) zaprezentowana przez R. Frydmana i M. Goldberga daje szansę na stworzenie w przyszłości bardziej przydatnej i użytecznej dla praktyków metodologii oceny projektów inwestycyjnych we wszystkich wymienionych wyżej obszarach.

2. Przyczyny koegzystencji metod w świetle badań w latach 80.

Na zjawisko koegzystencji prostych i dyskontowych metod analizy opłacalności projektów inwestycyjnych zwróciłem uwagę już kilkanaście lat temu¹. Prześledzenie wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez różnych autorów w różnych krajach² pozwoliło na stwierdzenie, że w firmach małych i średnich metody oparte na szacowaniu zdyskontowanych strumieni pieniężnych są stosowane rzadziej aniżeli w firmach dużych,

Duże i rosnące znaczenie metod dyskontowych w firmach większych nie oznacza jednak, że wypierają one metody proste. Można raczej mówić o zjawisku współlistnienia metod dyskontowych i metod prostych, a zwłaszcza metody okresu zwrotu w firmach dużych.

Stosowanie metod prostych uznawanych za mniej poprawne i wiarygodne od metod dyskontowych rodziło pytania o przyczyny i konsekwencje tego zjawiska.

W literaturze znaleźć można różne wyjaśnienia przyczyn częstszego stosowania przez menadżerów prostych metod oceny projektów inwestycyjnych:

1. Proste metody są stosowane, ponieważ zarządzający firmami nie potrafią posługiwać się metodami bardziej skomplikowanymi, do których zaliczają się nie-

¹ B. Włoszczowski, *Metody oceny projektów inwestycyjnych stosowane w firmach angielskich, amerykańskich i japońskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie” 1997, z. 28, oraz B. Włoszczowski, *Dobór metod oceny projektów inwestycyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 12.

² L. R. Runyon, *Capital Expenditure Decision Making in Small Firms*, „Journal of Business Research”, September 1983, s. 389-397; A. D. McIntyre, N.J. Coulthurst, *Theory and practice in capital budgeting*, „British Accounting Review”, Autumn 1985, s. 24-70; T. Yoshikawa, *Summary of Surveys Management Accounting Practice in UK and Japan*, unpublished, University of Edinburgh, 1988; R. H. Pike, *An empirical study of the adaptation of sophisticated budgeting practices and decision – making effectiveness*, „Accounting and Business Research” 1988, 18 (72), s. 86-96; J. Lapsley, *Investment appraisal in UK non-trading organizations*, „Financial Accountability and Management”, Summer 1986, s. 135-151; R. W. Scapens, J. T. Sale, *Performance measurement and formal capital expenditure controls in divisionalized companies*, „Journal of Business Finance and Accounting”, Autumn 1981, s. 389-420; T. P. Klammer, M. C. Walker, *The continuing increase in the use of sophisticated capital budgeting techniques*, „California Management Review”, Fall 1984, s. 137-148.

wątpliwie metody dyskontowe lub też nie mają możliwości stosowania innych metod, poza prostymi. Na stosunkowo częsty wśród właścicieli małych firm brak kwalifikacji i umiejętności niezbędnych do stosowania dyskontowych metod oceny projektów inwestycyjnych zwraca uwagę E. F. Brigham. Jego zdaniem metody proste są wprawdzie wadliwe, ale cechuje je prostota i zrozumiałość oraz łatwość obliczania. Wymienia również inne przyczyny takie, jak brak informacji niezbędnych do obliczenia kosztu kapitału, trudności w oszacowaniu poziomu ryzyka i w prognozowaniu przyszłych strumieni pieniężnych itd. Przeszkodą są także wysokie koszty przeprowadzenia skomplikowanych analiz, które są często niewspółmierne do uzyskanych efektów³.

2. Proste metody są niezbędne do wstępnej selekcji projektów inwestycyjnych przez personel niższego szczebla, a następnie służą menadżerom średniego stopnia do przekonania decydentów o słuszności decyzji, opartych na wynikach uzyskanych dzięki zastosowaniu metod dyskontowych. Wskazanie na tę przyczynę świadczy, że teza o braku kwalifikacji i umiejętności niezbędnych do stosowania dyskontowych metod oceny projektów inwestycyjnych może być trafna również w odniesieniu do niektórych kierowników wysokiego szczebla⁴.
3. Stosowanie prostych metod jest skutkiem wywieranej na menadżerów presji osiągania efektów w krótkim okresie. Za pomocą tych metod można uzasadnić wybór projektów inwestycyjnych, które pozwalają wykazać się osiągnięciem jak najszybszych efektów. Zdolność do uzyskiwania takich efektów jest wysoko ceniona w systemach nagradzania menadżerów oraz oceny ich kwalifikacji, od czego zależą awansowanie menadżerów na wyższe szczeble w firmie lub przejście do pracy w innych, bardziej renomowanych firmach.⁵ Z przytoczonych wyjaśnień wynika, że zjawisko koegzystencji nie daje się ograniczyć jedynie do małych i średnich firm. Obserwuje się je również w firmach dużych i to zarówno jeśli chodzi o kompetencje, jak i motywacje menadżerów⁶.

3. Upowszechnienie metod dyskontowych: pozory czy rzeczywistość

W. Rogowski⁷ analizując badania przeprowadzone w firmach brytyjskich i polskich w latach 90. XX wieku i na początku XXI wieku konstatuje, że najczęściej stosowaną w polskich firmach metodą oceny opłacalności projektów inwestycyjnych pozostaje nadal metoda prostego okresu zwrotu (68% badanych w 2001 r. firm). Podobnie było w firmach brytyjskich w 1997 r. (70% przedsiębiorstw).

³ E. F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996, s. 81-82.

⁴ A. G. Puxty, J. C. Dodds, *Financial management. Method and Meaning*, second edition, Chapman and Hall, London 1992, s. 125-130. Podobny pogląd o gremiach decyzyjnych wyrażają także N. Seitz, M. Eliot, *Capital Budgeting and Long – Term, Financing Decisions*, third edition, Dryden Press 1999, s. 172.

⁵ C. Drury, *Management and Cost Accounting*, third edition, Chapman and Hall, London 1992, s. 373-374.

⁶ „Tak długo jak system oceny menadżerów oparty jest na wskaźnikach efektywności finansowej, będą oni preferowali projekty dające gwarancje krótkookresowych korzyści” (E. Walińska, P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a nowelizacja prawa bilansowego*, w: *Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. S. Kasiewicz, L. Pawłowicz, CeDeWu, Warszawa 2003, s. 210).

⁷ W. Rogowski, *Rachunek efektywności inwestycji*, Wolters Kluwer – Oficyna, Kraków 2008, s. 238-239.

Przytaczając wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce zauważa, przy zdecydowanej przewadze metod prostych rosnącą popularność metody NPV. Potwierdzają to także badania Rogowskiego z 2003 i 2005⁸.

Metoda NPV jest w Polsce wykorzystywana w mniejszym stopniu niż w krajach wysokorozwiniętych. W Wielkiej Brytanii stosowało ją w 1997 r. 80% objętych badaniami firm, podczas gdy w Polsce w 2001 r. jedynie 63% badanych firm.

Autor akceptuje tezę brytyjskiego autora Pike'a, że o upowszechnieniu w krajach wysokorozwiniętych metod dyskontowych, szczególnie metody NPV zadecydował spłot czynników o charakterze technicznym, edukacyjnym, ekonomicznym. Na pierwszy plan wysuwa się zapoczątkowana w latach 90. rewolucja informatyczna, która ułatwiła stosowanie algorytmów wykorzystywanych w metodach dyskontowych. Duże znaczenie miał także wzrost wiedzy menadżerów. Znaczna ich liczba została przeszkolona i przygotowana do przeprowadzenia oceny opłacalności projektów przy użyciu metod dyskontowych. W charakterze czynników ekonomicznych zostały wymienione wzrost znaczenia inflacji i ryzyka (co akurat w przypadku lat 90. jest mało przekonujące), oraz rozwój teorii inwestycji opartych na koncepcji zarządzania wartością firmy.

Czy jednak rzeczywiście teza o upowszechnianiu się metod dyskontowych, a właściwie deklarowaniu przez menadżerów o ich stosowaniu jest równoznaczna z ich powszechnym stosowaniem w praktyce? A więc, czy np. potrafią szacować stopę dyskontową (koszt kapitału), co jest niezbędnym warunkiem stosowania tych metod?

Interesujące badania przeprowadziła w 2004 r. w kilkudziesięciu polskich firmach z grupy 500 największych przedsiębiorstw K. Byrka-Kita. Podsumowując wyniki badań autorka pisze, że „na podstawie udzielonych odpowiedzi można powątpiewać zarówno w teoretyczną znajomość metod szacowania kosztu kapitału, jak i umiejętność praktycznej ich aplikacji. Pojawia się tu niepewność, w jaki sposób odpowiadali by menadżerowie z mniejszych firm, których niewątpliwie nie stać na zatrudnienie najlepszych specjalistów na rynku”⁹.

4. Zjawisko symultanicznego stosowania wielu metod oceny

Nawiązując do zjawiska koegzystencji metod prostych i dyskontowych W. Rogowski przytacza interesujące dane na temat liczby jednocześnie stosowanych metod przez firmy w różnych krajach. Stwierdza, że jest to zjawisko obserwowane powszechnie. Wiele firm stosuje dwie, trzy, cztery i więcej metod jednocześnie. Szeroko omawiając ten problem, autor zwraca uwagę na fakt, że dzieje się tak mimo możliwości wystąpienia konfliktu wskazań, bowiem różne metody mogą dawać i często dają sprzeczne wskazania. Jako uzasadnienie dla zwiększenia liczby stosowanych metod ma służyć poszerzenie możliwości analitycznych, jakie zapewnia rozwój informatyki, a także potrzeba wielopłaszczyznowej analizy projektów inwestycyjnych, bowiem każda z metod daje inny zakres informacji¹⁰.

⁸ Warto jednak pamiętać, że badaniami objęto stosunkowo niewielką liczbę firm (72).

⁹ K. Byrka-Kita, *Metody szacowania kosztu kapitału własnego. Teoria a praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 103.

¹⁰ *Ibidem*, s. 239-241.

Jest to argumentacja podobna do przytoczonej wyżej argumentacji na rzecz stosowania metod prostych. Nie wydaje się jednak przekonująca. Gdyby metody dyskontowe rzeczywiście odznaczały się tymi walorami, które teoretycy im przypisują to, przy ich tak znacznym upowszechnieniu, praktycy nie mieli by żadnych powodów do upierania się przy stosowaniu metod wadliwych.

Zjawiska utrwalenia się koegzystencji metod prostych i dyskontowych oraz symultanicznego stosowania tych metod są świadectwem braku zaufania praktyków do prawidłowości tych metod. Zarówno metody proste jak i dyskontowe są dla praktyków po prostu niewiarygodne. Są jednocześnie świadectwem głębokiej bezradności teorii, która nie potrafi dostarczyć praktykom wiarygodnych metod oceny.

Współcześnie teoria nie znajduje odpowiedzi na żadne z kluczowych pytań zadawanych przez praktyków:

- jak oszacować stopę dyskontową (koszt kapitału),
- jak uwzględnić w rachunku ryzyko inwestycyjne.

Proponowane przez teorie metody szacowania stopy dyskontowej (kosztu kapitału) przy użyciu takich modeli jak WACC, CAPM, model Gordona, itp. nie są empirycznie weryfikowalne i są praktycznie nieprzydatne¹¹.

O dobrym samopoczuciu teoretyków i pełnym lekceważeniu potrzeb praktyków świadczy np. taka wypowiedź: „Nawet jeśli badania empiryczne nie potwierdzają w pełni przydatności tej teorii (chodzi o CAPM – B.W), to na razie jest ona wygodną koncepcją wyjaśniającą zależności dochodu i ryzyka”¹². O przydatności modelu CAPM piszą Brigham i Gapenski, że „... model wyceny aktywów kapitałowych opiera się na kilku mało realistycznych założeniach i nie można go empirycznie zweryfikować”. Ale jak dalej piszą autorzy „model jest całkiem logiczny i przez to jest często stosowany w procesie szacowania kosztu kapitału”¹³.

5. Ocena projektów z obszaru IT i logistyki

Podejmując w 1999 r. tematykę uwzględniania w ocenie opłacalności projektów Inwestycyjnych efektów niewymiernych¹⁴, zwróciłem uwagę na występującą w literaturze ostrą krytykę sformalizowanych metod oceny opłacalności projektów inwestycyjnych.

¹¹ Ten temat poruszałem w opracowaniach: B. Włoszczowski, *Koszt kapitału jako kryterium efektywności decyzji alokacyjnych*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, red. J. Bieliński, CeDeWu, Warszawa 2004; idem, *Szacowanie kosztu kapitału. Ujęcie obiektywne i subiektywne*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Krakowskie Wydawnictwo Edukacyjne, Kraków 2004; idem, *Stawka ryzyka w rachunku efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2005.

¹² A. Buckley, *Inwestycje zagraniczne. Składniki, wartości i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 35.

¹³ E. F. Brigham, L. C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 2000, s. 245.

¹⁴ B. Włoszczowski, *Efekty niewymierne w rachunku opłacalności inwestycji*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 10 oraz B. Włoszczowski, *Problem uwzględnienia efektów jakościowych w ocenie projektów inwestycyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 1999, z. 39.

Krytycy dowodzili, że finansowe metody oceny nie są dostosowane do kwantyfikacji, trudno wymiernych korzyści płynących z zastosowań projektów zaliczanych do obszaru IT oraz logistyki. Do projektów z obszaru IT są zaliczane projekty, które cechuje zastosowanie sprzętu i oprogramowania komputerowego m.in. w komputerowo wspomaganym projektowaniu (CAD), a także integrowaniu fazy projektowania i wytwarzania (CAM, CIM).

Niemożliwa bez informatyki pozostaje budowa zintegrowanego systemu dla potrzeb logistyki. Bez systemów informatycznych niemożliwe jest sprawne zarządzanie relacjami z klientami (CRM), zarządzanie flotą (flota), zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM), zasobami i wydajnością firmy (ERP). Ujmując rzecz ogólniej, chodzi o projekty całościowego zarządzania dystrybucją i handlem w firmie.

Formułowane były obawy, że finansowe oceny projektów inwestycyjnych, a zwłaszcza stosowana powszechnie metoda okresu zwrotu, wywierają presję na osiąganie przez menadżerów efektów w krótkim okresie oraz wywołują i wzmacniają asekuracyjne postawy wśród menadżerów, utrudnia to uwzględnianie w rachunku korzyści, które mogą mieć długofalowy charakter. Można nawet argumentować, że metody te zasługują na odrzucenie, bowiem są one hamulcem postępu technicznego. Pomijanie efektów jakościowych zaniża opłacalność projektów z obszaru IT i może skłaniać menadżerów do wyboru projektów tradycyjnych oraz rezygnacji z tych projektów. A zatem o decyzjach inwestycyjnych nie powinny rozstrzygać sformalizowane, ilościowe, a więc zubożone kryteria finansowe. Należy je podejmować na podstawie szerszych rozważań, uwzględniając strategiczne cele firmy.¹⁵

Wydaje się, że obawy te były mocno przesadzone. Zadziałał bowiem przymus inwestycyjny, o którym to zjawisku piszę niżej.

O sytuacji w obszarze projektów IT piszą Kasiewicz i Rogowski w publikacjach z 2007 r.¹⁶ Potwierdzają oni, że ocena opłacalności projektów z obszaru IT od początku lat 70. nastęrczała tak duże trudności metodologiczne, że praktycznie ocena taka nie była praktykowana. Projekty IT a priori uznawano za ekonomicznie efektywne. Zauważają jednak nasilającą się w latach 90. krytykę tego stanu. Autorzy podkreślają, że o ile nakłady na projekty IT są stosunkowo łatwe do ustalenia, to korzyści uznawano za niemożliwe do oszacowania, jako przynoszące efekty ekonomiczne dla całej firmy. Działał zatem przymus inwestowania, wynikający z obawy utraty konkurencyjności firmy. Powodował on, że rachunek opłacalności traktowano jako zbędny, ponieważ projekty tego typu bez względu na ich jednostkową opłacalność musiały być realizowane.

Autorzy postulują przejście do nowej metodyki oceny opłacalności projektów IT i zgłaszają szereg propozycji i warunków ich realizacji. Jako ogólny fundament rachunku opłacalności traktują metody rachunku korzyści i kosztów (*Cost Benefit Analysis*, CBA). Przemawia za nią specyfika informatycznych projektów, która powoduje, że generowane przez nie liczne techniczne, organizacyjne i zarządcze efekty nie przekładają się wprost na określone strumienie pieniężne. Zaznaczają jednak, że „...zakres

¹⁵ Szeroko omawia ten problem C. Drury, op. cit., s. 374-377.

¹⁶ S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Nowe impulsy w ocenie opłacalności projektów z obszaru IT*, „CEO. Magazyn Top Menadżerów”, czerwiec 2007.

zastosowania metody CBA w stosunku do projektów informatycznych jest niewielki¹⁷. Wskazują na potrzebę identyfikacji korzyści bezpośrednich i pośrednich, pomiaru ustalonych korzyści i transformacji (wyceny) korzyści na strumienie pieniężne.

Zdaniem autorów fala krytyki, która nadal towarzyszy działalności IT wynika z głębokich różnic między menadżerami IT a zarządami firm. Różnic w uznawanych wartościach i sposobie ich postrzegania, przygotowaniu zawodowym, doświadczeniu a nawet braku wspólnego języka.

Piszą dalej, że przejście do nowej roli i zadań IT (value for money) musiałyby oznaczać, że akceptacja projektu IT może nastąpić tylko wtedy, gdy zostaną zidentyfikowane i zmierzone korzyści finansowe, które zapewniają wzrost wartości rynkowej firmy i wymaga zmiany kryteriów, formułowaniu nowych i algorytmów oceny projektów.

Twierdzącej odpowiedzi na pytanie o możliwość zmiany podejścia do oceny opłacalności projektów z obszaru IT towarzyszy sformułowanie kluczowych warunków, takich jak znajomość metod przez analityków i menadżerów, umiejętność ich stosowania i interpretacji.

Jest to stanowisko bardzo optymistyczne. Takie postulaty, jak potrzeba identyfikacji korzyści bezpośrednich i pośrednich, pomiar ustalonych korzyści oraz ich transformacja na strumienie pieniężne mają już kilkudziesięcioletnią tradycję¹⁸. Jak się wydaje szanse na ich rzeczywistą realizację są nadal dość odległe¹⁹.

6. Ocena tzw. projektów inwestycji „społecznych”

Istnieje jeszcze jeden obszar tzw. projektów o charakterze społecznym, na którym pomiar efektów jest niezwykle trudny, albo po prostu niemożliwy. Są to projekty w takich dziedzinach, jak ochrona zdrowia i opieka społeczna, ochrona środowiska naturalnego, gospodarka odpadami, jak również projekty infrastrukturalne. Ocena korzyści takich, jak niższa zachorowalność na konkretne choroby, czy łatwiejszy dostęp do usług medycznych lub wyższa jakość opieki społecznej, czystsze powietrze, zmniejszenie hałasu, ograniczenie liczby wypadków na drogach itd., na przykład przy użyciu dostępnych metod jest po prostu niemożliwa.

¹⁷ O metodzie CBA, jako ujmującej szerszy zakres czynników aniżeli te, które uwzględniane są w tradycyjnych metodach oceny pisze C. Drury (op. cit., s. 374-375). Powołuje się na przykład zastosowanie tej metody do projektu budowy trasy metra Victoria Station w Londynie, w celu oszacowania wartości pieniężnej oszczędności uzyskanych dzięki skróceniu czasu przejazdu. Wymienia także dość liczne publikacje na ten temat, m.in. R. Layard, *Cost Benefit Analysis*, Penquin 1972; E. J. Misham, *Cost Benefit Analysis, An Informel Introduction*, Allen and Unwin, 1982; C. Sullivan, R. Adair, *Project appraisal in the public sector*, „Public Finance and Accountancy”, March 1984; M. Woods, M. Pokorny, K. Lintier, M. Blinkhorn, *Appraising investment in new technology: the approach in practice*, „Management Accounting”, October 1995.

¹⁸ Por. ods. 17.

¹⁹ Z przeprowadzonego przez R. Orzechowskiego badania spółek giełdowych wynika, że najprostsze metody oceny opłacalności projektów z obszaru IT są najbardziej popularne. Analizę kosztów i korzyści stosuje 70% badanych firm, całkowity koszt utrzymania (TCO) 68% oraz zwrot z inwestycji 68%. Jednak 30% firm nie stosuje żadnych metod oceny. R. Orzechowski, *Dopasowanie IT – biznes*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2(3), s. 78.

Można zresztą zadać pytanie, czy ocena opłacalności niektórych z tych projektów jest w ogóle potrzebna? I czy jest w ogóle dopuszczalna?

Samo postawienie pytania o opłacalności jako kryterium wyboru projektu np. z dziedziny ochrony zdrowia może budzić wątpliwości. Nie mniej pewne ograniczone możliwości oceny są dostępne²⁰.

7. Krytyka paradygmatu współczesnej ekonomii

Zdaniem S. Phelps'a, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii za 2006 rok, gospodarkę współczesną cechuje zdolność do endogenicznych zmian. Daje ona impuls do nowych działań, z których największe znaczenie mają finansowanie, opracowanie i oferowanie na rynku nowych towarów i metod działania. Takie innowacje jeżeli osiągną sukces rynkowy mają nieprzewidywalne skutki dla możliwości produkcyjnych, cen, zróżnicowania dóbr oraz specjalizacji pracy. Dalej Phelps pisze, że obowiązująca teoria równowagi przyjmuje ukryte założenie, że mechanizmy kształtujące gospodarkę są w pełni znane. Uczestnicy doskonale rozumieją ich działanie, każdy wiec zna rozkład prawdopodobieństwa wyników, których można oczekiwać. Każdy ma świadomość tego, że wiedza ta jest wspólna i nie występuje zróżnicowanie poglądów, które kazałoby zgadywać, jak inni zamierzają postąpić.

Współcześni ekonomiści budując swoje modele przyjmują postulat racjonalnych oczekiwań, z którego wynika, że każda zmiana mająca zajść w przyszłości jest przewidywalna i znana. Jest w pewnym sensie ustalona z góry. W tych modelach nie ma w istocie miejsca na to by jednostki uczyniły coś nieprzewidywalnego, zaskakującego, istotnie innowacyjnego. Mamy więc wybór metodologiczny: tworzyć modele racjonalnych oczekiwań przy założeniu, że możliwe przyszłe stany są z góry ustalone albo modele gospodarki zdolnej do endogenicznej zmiany, a taką w istocie jest współczesna gospodarka.

Według Phelps'a Teoria ekonomii niedoskonałej wiedzy (*Imperfect Knowledge Economic* – IKE), którą stworzyli R. Frydman i M. Goldberg skupia się na *zmianie* i patrzy na *jakościowe*, nie ilościowe prawidłowości. Tworzone modele zakładają jakościowe ograniczenia na dopuszczalne modyfikacje strategii produkcyjnych. Choć struktura modelu jest wystarczająco szczegółowa, jest zarazem na tyle ogólna, że może być zgodna z bardzo wieloma sposobami zmian poglądów uczestników wyniku. Co więcej, ograniczenia te odzwierciedlają przekonanie, że *ściśle* przewidywania indywidualnych zachowań pozostają poza zasięgiem jakichkolwiek teorii *współczesnej* gospodarki.

²⁰ Por. J. Działko, *Zastosowanie modelowania symulacyjnego w badaniu efektywności funkcjonowania służby zdrowia*, w: *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menadżerskiej*, red. A. Balcerak, W. Kwaśnicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 131-134. Autorka omawia metody i mierniki stosowane do badania efektywności funkcjonowania wybranych obszarów służby zdrowia. Stwierdza, że jako podstawową metodę traktuje się metodę CBA, która umożliwia przedstawienie nakładów i korzyści z danego przedsięwzięcia w jednostkach pieniężnych. Metody CEA (*Cost Effectiveness – Analysis*), CUA (*Cost Utility – Analysis*) oraz CMA (*Cost Minimalization Analysis*) służą określeniu jakościowych efektów i nie stronią od korzystania z ocen subiektywnych. Zwraca także uwagę na fakt, że analizy dokonuje się na próbkach o ustalonej liczebności pacjentów, dobranych w określony sposób. Oznacza to, że możliwe są odmienne wyniki analizy w przypadku zmiany liczebności lub doboru pacjentów.

Podejście to rozwiązuje postawiony przez Keynesa i Knighta problem pogodzenia teorii prawdopodobieństwa z modelowaniem decyzji w warunkach niepewności. Jak dostrzegli Keynes i Knight, ani same jednostki ani ekonomista tworzący model nie znają rozkładu prawdopodobieństwa wyniku. Zasadniczą innowacją wprowadzoną przez Frydmana i Goldberga jest modelowanie zmian tych rozkładów i to modelowanie w sposób czysto jakościowy²¹.

8. Ekonomia wiedzy niedoskonałej (IKE)

Twórcy IKE Frydman i Goldberg twierdzą, że rozwiązuje ona problem epistemologiczny, który pozostaje nierozwiązywalny w zdeterminowanych modelach ekonomicznych. Modele te mają na celu wyjaśnienie zachowania rynków na podstawie określonych explicite modeli indywidualnego zachowania. Charakterystyczne, że zarówno w swej standardowej, jak i behawioralnej postaci są one wewnętrznie niespójne w świecie wiedzy niedoskonałej: rzeczywiste wyniki systematycznie odbiegają od oczekiwań rynku, przewidywanych w modelu.

Krytyka tego podejścia opiera się na ważnym założeniu, że uczestnicy rynku i ekonomiści mają niedoskonałą wiedzę na temat przyczynowo – skutkowych mechanizmów leżących u podstaw zachowań rynku.

Indywidualne przewidywania przyszłych wyników rynkowych decydują o wyborach, które jednostka dokonuje między alternatywnymi sposobami wykorzystania zasobów. Już Hayek wskazywał, że wybory uczestników rynku, a więc i zagregowane ich rezultaty, wynikają z podziału wiedzy, której całość nie jest nikomu dostępna.

Autorzy twierdzą, że zasadnicze założenia modelu danego zjawiska stanowią rezultat kombinacji aktualnej wiedzy, konwencji przyjmowanych w nauce oraz przynajmniej częściowo, szczęścia i intuicji badacza.

Modele całkowicie zdeterminowane są błędnie nie dlatego, że są abstrakcyjne ale dlatego, że pomijają *zasadniczą* cechę prawdziwych rynków, a mianowicie to, że podejmując decyzję uczestnicy rynku muszą sobie radzić z niedoskonałą wiedzą.

Indywidualne decyzje zależą od założeń co do przyszłych wyników rynkowych. Są one jednak nie tylko skutkiem działań wielu jednostek. Zależą także od przyszłych polityk gospodarczych, zmian politycznych i instytucjonalnych. Nawet jeżeli zakładamy działanie wyłącznie we własnym interesie, zależy ono tak samo od kontekstu społecznego, jak od motywacji indywidualnych.

Sam decydent, nie mówiąc już o zewnętrznym obserwatorze, nie może z góry i w pełni określić, jak będzie formułował i rewidował swoje prognozy. Nawet gdyby ekonomista był w stanie przypisać uczestnikowi rynku jasno określone cele, wciąż nie mógłby ocenić jego racjonalności. IKE zakłada więc, że ekonomista nie jest w stanie stwierdzić, czy ktoś zachowuje się racjonalnie, czy nie.

Jeżeli zmiany w gospodarkach kapitalistycznych nie rządzą się całkowicie zdeterminowanymi mechanizmami przyczynowo – skutkowymi, próby wyjaśnienia indywi-

²¹ E. S. Phelps, Z przedmowy do książki R. Frydmana i M. D. Goldberga, *Ekonomia wiedzy niedoskonałej. Kurs walutowy i ryzyko*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.

dualnego zachowania i zagregowanych wyników w oparciu o modele zakładające istnienie takiego mechanizmu są w sposób oczywisty nie trafione. Nie dziwi zatem, że w ramach tego podejścia istnieje ogromna trudność z odkryciem „mechaniki rozwoju gospodarczego” na wielu rynkach, gdzie poszukiwanie zysku nieodmiennie wymaga zaangażowania i indywidualnej kreatywności do radzenia sobie z niedoskonałą wiedzą.

Ekonomia potrzebuje nowego podejścia, które przedstawi indywidualne zachowania i zagregowane wyniki za pomocą matematyki, a jednocześnie uniknie ustalenia z góry możliwych zmian w gospodarce.

9. Podsumowanie

P. Leszek w interesującym opracowaniu pt. „Imperfect Knowledge Economics: zapowiedź nowego paradygmatu ekonomii?”, stawiając znak zapytania i zastanawiając się nad tym, czym jest IKE pisze, że IKE „...godząc w sedno problemu współczesnej ekonomii – powoduje spustoszenia, którym towarzyszy jedynie cząstkowa rekonstrukcja. W rezultacie pozostawia ekonomistów z silnie ograniczonym katalogiem narzędzi nadających się do prowadzenia analizy ekonomicznej (w zgodzie z IKE), której wyniki byłyby równocześnie możliwe do poddania weryfikacji empirycznej (bez czego współczesna ekonomia głównego nurtu obejść się nie może). Zaakcentowany powyżej problem należałoby złożyć na karb niedojrzałości programu badawczego i wyrazić przyznanie, iż jego przyszły rozwój pozwoli odeprzeć słowa krytyki tego rodzaju”²².

W pełni zgadzając się ze stwierdzeniem o niedojrzałości programu badawczego IKE i potrzebie jego rozwoju, zwłaszcza w kontekście tworzenia nowych narzędzi analizy ekonomicznej, nie można uznać za trafne słów o spustoszeniu czynionym jakoby przez IKE. To przecież aktualne narzędzia analizy ekonomicznej (np. modele WACC, CAMP, czy model Gorgona) są nieużyteczne, bowiem empiryczna weryfikacja uzyskanych wyników nie jest możliwa.

Bardzo trafnie znaczenie IKE ujął autor pisząc w podsumowaniu swojej publikacji, że „Frydman i Goldberg krytykując pościg ekonomistów za perfekcyjnym, uniwersalnym modelem dostarczyli wielu argumentów na to, że taki model nie istnieje i istnieć nie może. Za przykładem Hayeka, Keynesa czy Knighta odrzucili determinizm przyjmując założenie, iż procesy społeczno-gospodarcze są przewidywalne w ograniczonym stopniu. Postulują, iż nie da się stworzyć dobrej teorii ekonomicznej, która całkowicie abstrahowałaby od nieprzewidywalności ludzkich zachowań”²³.

Frydman i Goldberg dali swojej książce podtytuł: „Kurs walutowy i ryzyko”. Nowe narzędzia (metody) oceny opłacalności projektów inwestycyjnych **czekają dopiero na swoich twórców**. Za przejaw narastania świadomości potrzeby zmian w metodyce oceny opłacalności inwestycji można uznać cytowane wyżej opracowanie Kasiewicza i Rogowskiego, którzy ograniczając się wprawdzie do obszaru projektów IT, mocno podkreślają potrzebę uwzględniania jakościowych efektów zmian wywołanych przez te projekty.

²² P. Leszek, *Imperfect Knowledge Economics: zapowiedź nowego paradygmatu?*, w: *Nowe idee początku XXI wieku*, red. M. Winiarski, seria „e – monografie”, Wrocław 2009, nr 2, s. 68.

²³ *Ibidem*, s. 77.

Literatura

1. Brigham, E. F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996.
2. Brigham, E. F., L. C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 2000.
3. Buckley, A., *Inwestycje zagraniczne. Składniki, wartości i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Krakowskie Wydawnictwo Edukacyjne, Kraków 2004.
5. *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2005.
6. Byrka-Kita, K., *Metody szacowania kosztu kapitału własnego. Teoria a praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
7. Drury, C., *Management and Cost Accounting*, third edition, Chapman and Hall, London 1992.
8. Frydman, R., M. D. Goldberg, *Ekonomia wiedzy niedoskonalej. Kurs walutowy i ryzyko*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.
9. Kasiewicz, S., W. Rogowski, *Nowe impulsy w ocenie opłacalności projektów z obszaru IT*, „CEO. Magazyn Top Menadżerów”, czerwiec 2007.
10. Leszek P., *Imperfect Knowledge Economics: zapowiedź nowego paradygmatu?*, w: *Nowe idee początku XXI wieku*, red. M. Winiarski, seria „e – monografie”, Wrocław 2009, nr 2.
11. *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menadżerskiej*, red. A. Balcerak, W. Kwaśnicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.
12. Orzechowski, R., *Dopasowanie IT – biznes*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2(3).
13. Puxty, A. G., J. C. Dodds, *Financial management. Method and Meaning*, Second Edition, Chapman and Hall, London 1992.
14. Rogowski, W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Wolters Kluwer – Oficyna, Kraków 2008.
15. Włoszczowski B., *Metody oceny projektów inwestycyjnych stosowane w firmach angielskich, amerykańskich i japońskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 1997, z. 28.
16. Włoszczowski, B., *Dobór metod oceny projektów inwestycyjnych*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 1997.
17. Włoszczowski, B., *Efekty niewymierne w rachunku opłacalności inwestycji*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 10.
18. Włoszczowski, B., *Problem uwzględnienia efektów jakościowych w ocenie projektów inwestycyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 1999, z. 39.
19. *Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. S. Kasiewicz, L. Pawłowicz, CeDeWu, Warszawa 2003.
20. *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, red. J. Bieliński, CeDeWu, Warszawa 2004.

Abstracts

Józef Aleszczyk

Influence of financial accounting globalization on management accounting

Worldwide financial crisis have showed the disadvantages of long term forecasts, lack of standard tasks in budget range and deviations from present analyses. It has focused on current ratio management and costs control. The managers were forced to submit management accounting to financial accounting requirements. Polish managers, based on international auditors companies and the international corporations, have to have the international certificates including CIMA, CFA, ACCA or CIA. These certificates confirm the ability that the managers can use fluently the International Accounting Standards and its interpretations in operation and strategy process of management information.

The purpose of the paper is to present the problem with identification Polish and international area of accounting law, its globalization (standardization) and the impact of financial accounting upon range of management accounting information.

Translated by *Józef Aleszczyk*

Bogusława Bek-Gaik, Malwina Skrabacz, Joanna Turlej

Internal reporting in controlling of business management system

Controlling contributes to the improvement of efficiency of company management. It provides also mostly prospective information. It must be individually adapted to the specifics of a company. The main target of controlling is to increase the effectiveness and the efficiency of management process so that any company could adjust, in highest possible degree, its operations to the changes taking place in the surrounding, both external and internal. The article discusses the essence and the role of internal reporting in controlling of management system. Particular observation is focused on BSC which was named as strategic internal reporting. BSC informs us about assigned strategic targets of company and determines operating goals for every unit.

Translated by *Bogusława Bek-Gaik*

Wiesława Caputa

Measurement of customer equity in the light of research

The consequence of constant changes in turbulent and competitive environment of a company and rising clients demands is the necessity of development of a competitive basis which embodies the intellectual capital of a company. For financial management that means the necessity of searching new instruments and management tools directed on the measurements of immaterial resources including client's capital.

The purpose of this article is to present the key concepts of client's capital measurement and the scope of their use in the area of financial management. The theoretic contemplations enrich the poll survey results describing the resources of the knowledge of a client and the way of their creation in the practice of Polish companies.

Translated by *Wiesława Caputa*

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Budgeting for strategic cost management in insurance company

Some factors are changing the way of thinking for managers of financial institutions including insurance. These factors are: European market, connections and relationships with other financial institutions, fast capital flow, many possibilities for investments and development in world economy.

These factors are the determinants of changes in cost management process so the main aims of strategic cost management are: minimizing costs of financing insurance activity, application of methods for assessment profitability of bancassurance, preparation plans for cost reducing, especially for long-term and using managerial cost calculations for value based management.

In all these areas there are places for budgeting which range is very wide.

Translated by *Magdalena Chmielowiec-Lewczuk*

Małgorzata Cieciora

The essence of process management and the goodwill and the value of the company

In the era of globalization the role of intangible assets in creating enterprises value rises. The necessity of seeking adequate means of the management of the organization and its processes appear. Particularly important is the acceptance of the appropriate goodwill management that represents the intangible, difficult measurable assets of the enterprise. The article presents the idea of process managements as a suitable system for realizing the aim of the activities of the enterprise which is the maximization of its value. The goodwill management was proposed as one of the distinguished processes which is to support the creation of an efficient information system in the enterprise, which is the focus of process management. The connections between the process management, goodwill and the company value were shown as well as the role of the goodwill in creating enterprises value.

The author also points to the need to differentiate and systematize the concepts of "goodwill" and "enterprise value", which in the economic literature are often used interchangeably, resulting in confusion of terminology.

Translated by *Małgorzata Cieciora*

Iwona Cieślak

The personal audit as a tool of the active policy of the human capital risk management

Human resource management is connected with the systematic analysis, measurement and evaluation process of the value creation. Managing people is also monitoring and reducing

possible risks by estimating the value of the risk. The consequence of what should be developing a system to prevent or reduce the risk. There is no universal set of the risk areas. Recognizing them will always depend on the auditor's expertise, knowledge of the objectives, the activities, the structure of the unit, the responsibilities of the workers and their intuition. Very important is be aware that effective risk management is one of the basic elements of the successful business.

Translated by *Iwona Cieślak*

Maciej Ciolek

Supplied resources efficiency in *time-driven ABC*

Work is presenting the issue of measurement of resource efficiency provided in the concept of *time-driven ABC* proposed by R. Kaplan and S. Anderson. The original function of the coefficient of utilization of resources is provided independent of the size of those resources, which is its main shortcoming in the context of the practical implications and use to measure the results achieved by managers. In this publication is proposed a correction factor by which the function may be complemented to measure the degree of utilization of resources provided in the proper way. In the corrected model the volume of resources provided variable is deterministic and allows observation impact on the level of cost-effectiveness ratio.

Translated by *Maciej Ciolek*

Anna Czarnecka

VAT neutrality and cashflow budget

Value added tax settlements affect the financial liquidity of businesses. VAT, although it was – by its very nature – to be neutral with respect to businesses, it is not neutral with respect to cash flows. This is caused by the limited neutrality of VAT (limitations on the right to deduct input tax from output tax, deferrals of deductions, formal requirements etc.). Executing a budget with regard to VAT seems to be the most difficult, as this depends on external factors, i.e. the date of receiving an invoice from the contracting party, compliance with the formal requirements with regard to documents, changes in tax regulations. The matter is made even more complicated by the multiphase nature of VAT. In this publication there is demonstrated with the help of function (4) that increasing of current VAT-liabilities makes current ratio of financial liquidity going down.

Translated by *Anna Czarnecka*

Janusz Czerny

Cost management in the enterprise in the state of bankruptcy liquidation

In the bankruptcy liquidation of enterprises we face two income flows referring to the enterprise or its property parts sales and the income referring to the possible enterprise operation.

The income from the enterprise sale should be forecasted mainly on the basis of information coming from the accountancy system, which stands for the statistical aspect of bankruptcy. Yet,

its dynamic aspect refers to its range and time of its continued operation which is decided by an official receiver.

Therefore the significant matter becomes the proper cost management during the bankruptcy procedure, which involves its minimization is extremely significant especially if we take the most important goal of the procedure, which is maximal satisfaction of the creditors, into consideration.

Translated by *Janusz Czerny*

Andrzej Dura

Invoice Value

The real value of the invoice is the resultant of the several factors. Numbers ascribed to given positions on an invoice are not the real value of it. They are real only in an ideal situation. In this article the author describes the mechanism of the invoice value dependences on typical factors and suggests a mathematical model expressing the real value of the invoice. There is also suggested the method of the minimal price calculation in the case of selling the outstanding debt. The final part of the article is on the analysis is being preceded. The last but not least issue brought up in this article is the analysis of some fundamental invoice parameters.

Translated by *Andrzej Dura*

Renata Dyląg

Application of fair value in measurement and presentation of property in financial statements of Polish real estate developers sector

The review of the measurement principles included in IAS/IFRS indicates that the possibility or the obligation of measurement at fair value, concerns nearly every position of financial statements. However, the application of fair value engenders a lot of controversy.

The aim of this paper is to present information about the application of fair value in Polish environment. The study focuses on Polish real estate developers sector and on the evaluation of the practices within the scope of the application of fair value in measurement and presentation of real estates in financial statements prepared in conformity with IAS/IFRS, as well as on the impact of these practices on reliability and usefulness of financial information.

Translated by *Renata Dyląg*

Joanna Dynowska

Professional and personality requirements for controllers as revealed by questionnaire research

The main aim of this paper was to gain information about the essential occupational and personality traits of controllers. According to the first hypothesis, the most important, sought qualities are: a good knowledge of accounting, controlling and the economics of enterprises, a minimum of 2-3 years of experience and a good command of English, with a knowledge of

foreign languages other than English being less important. The conducted research confirms this hypothesis regarding the desired traits of controllers.

The research also confirms a second hypothesis, which states that the most important personality traits associated with the controlling profession include: analytic aptitude, creativity, independence, the ability to learn quickly, the ability to work in a group, and accuracy, especially in making analyses.

Translated by *Joanna Dynowska*

Anna Dziadkiewicz-Ilkowska, Piotr Maśloch

Budgeting of Public Relations Project

This report says about necessity of budgeting, even in such a difficult field to evaluating as public relations. This kind of department is a subject to run according the same rules and regulations as the other departments in the company, thus covering itself impossibility of taking measurements is an example to show disrespect to run the business on the market. In case businessmen don't choose a proper evaluating method, they wouldn't examine any effects in the field of image management. Any evaluating method is not optimal and the best way to find a happy medium is putting them together. PR budget, next to determining the aims of PR campaign is one of the most important elements in running PR department in the company.

Translated by *Anna Dziadkiewicz-Ilkowska*

Grzegorz Glód

The budgeting in the process of the change management in the individual of the health protection

Nowadays, the necessity of introducing the changes at the organizations becomes to be a serious challenge for many individuals of the health protection in Poland. The indispensable direction's changes should include the act of introducing the instruments of management applied at organizations of the private sector. That particular solutions will allow the individuals of the health protection to solve their problems. The best example of such instruments are the controlling solutions, in this budgeting. There is no doubts that introducing the system of individual's management by the help of budgeting makes up some kind of revolution. For many of the individuals, the system of budgeting can play the role of some cure on the difficult financial situation by not only the necessity of creating some plans and their current verification, but also by looking for the possibility of limiting the costs.

Translated by *Grzegorz Glód*

Jolanta Iwin-Garzyńska

The Common Consolidated Corporate Tax Base in aspect capital budgeting in enterprises

With the accession to the European Union Poland obliged itself to conduct works aiming at working consistent methods of determining out crucial for enterprises of such notions like the income, profit, tax cost. Harmonization of regulations concerning the corporate income tax she

should contribute for making crash barriers smaller in the development and to cause the increase in Polish competitiveness of businesses among others by reducing costs of the conducting business activities outside the country, increasing the stability and lucidities of the tax law and facilitated comparing fiscal charges between individual countries.

The capital budgeting is a very complex process. The CCCTB conception won't remain passive towards these processes. The main thesis of this publication is indication that the term of CCCTB can be unequivocal pertained to capital budgeting. Relating to the outline of the CCCTB being and capital budgeting they showed that admittedly in the conception from the accounting-tax harmonization and income tax rates this her introduction had been skipped will have his impact on the competitiveness of businesses.

Translated by *Jolanta Iwin-Garzyńska*

Elżbieta Janczyk-Strzala

Reporting In Alfa Company

This article is about the significant role of reporting in contemporary companies. It explains the role of this case and describes its area in Alfa Company.

Translated by *Elżbieta Janczyk-Strzala*

Konrad Kochański

The budgeting as a cost management tool in enterprises

Every economic activity generates costs. The success of the profit is relative to the suitable level of costs, lower from the level of revenues. Costs are a determinant of revenues in the enterprise, because to produce goods which sale generates revenues, one ought first to use up definite resources. The essential problem is the suitable cost management and obtaining information about costs which are crucial for business management. The budgeting as the tool of cost management lets on the multiaspect approach to the category of costs of the enterprise as a whole, as and each of his elements, at the simultaneous realization of all functions of the management. The use budgeting as the tool of cost management assures both financial and organizational advantages. The efficient budgeting of costs, taking into account all management aspects has a key-influence on the enlargement of a quality and the effectivity of led economic activity and attaining of established aims.

Translated by *Konrad Kochański*

Magdalena Koczuba-Sobieraj

Evaluating the Faculty Labor Costs as Compiled on the Basis of a Modified Model of Human Capital Measurement

The theory of intellectual capital and its valuation methods are now being increasingly undertaken as research topic. Looking at the capital in terms of resources in which it is stored – one can mention the capital of natural resources, material and human resources. The article

on determining the capital gained by research and teaching staff with varying scientific degrees and different experience. A general model of capital made by M. Dobija was here modified and adapted to the specifics of the academic profession. In addition to the cost of living, education and experience, which begins upon obtaining a masters degree and started with working at the university, this model takes into account expenditures incurred by employees in the research, which resulted in successively acquired university degrees and experience in various positions. The valuation of these investments was carried out based on the theory of opportunity cost i.e. the salary that the employee would receive for the time devoted to run classes. Based on a modified model of capital the faculty salaries were calculated consistent with the value of their capital.

Translated by *Magdalena Koczuba-Sobieraj*

Robert Kowalak

Logistic Costs of Enterprise Budget

The article is devoted to budgeting of costs of logistics. There are also the advantages, faults and methods of budgeting of costs of logistics. Additional, in article is presented the place of costs of logistics in master budget of company,

Translated by *Robert Kowalak*

Wiktor Krawczyk

Method of strategic goal rationalization in terms of parametric budgeting

Other budget types may be used by enterprises besides cost budgeting and financial input one. Parametric budgets are among them, expressed in natural units like running meter, kilogram, second, man-day or machine-day. They are mostly used for the ready products or their components. Parametric budgeting adoption to activity budgeting much better reflects facts of the case, because it enables to determine in an easier way the real production factors requirements to attain a set goal. Enterprise strategic goal rationalization method was presented in this paper under budgeting its activity.

Translated by *Wiktor Krawczyk*

Jacek Kubrak

„Value map” as investment decisions supporting instrument

Usually the cash surplus of the company is invested in bank deposits or government bonds. This kind of investments is characterized by low risk and low profit. Profits achieved from this operation affect directly overall company's capital productivity. To increase this value, the new way of the company practice is proposed. The main goal is to invest surplus in shares quoted on stock exchange using the sufficient knowledge of a financial department. It is based on the hypothesis of the positive correlation between capital productivity and a company's market value. Basing on it, companies can be described by two dimensions, present and future. Following this idea they are split into four groups – value builders, expectations builders, traditionalists, value destroyers. It is supposed that an investment into the category of value builders is the one characterized by a lower risk and delivers the opportunity of the additional diversification of the

investment quota between different companies. In order to further risk reduction and profit increase from an investment portfolio an optimization method is also proposed. The theoretical model and the algorithm of the method are suggested to be verified based on real data. It is also advised to continue further research on reducing a risk and increasing return from investment in order to find a solution understandable to non-specialists in capital investment.

Translated by *Jacek Kubrak*

Anna Łapińska, Ewelina Nidegorska

The use of controlling system within a production enterprise

This paper presents the use of controlling within the company of interest, Michelin Poland S.A. The results of the research show that controlling serves as the firm's main conduit of information flow for cost budgets, estimates of the real value of costs and variances from plans.

The main instrument of controlling within enterprises in Olsztyn is a budget. Michelin Poland S.A. has a very precise and thorough budgeting process that starts at the beginning of the year and that permits an efficient flow of information. The company also performs a variance analysis of real costs versus budgeted costs, which has proven to be a key factor in how well the organization functions. Note that the paradigm for controlling that is used by Michelin Poland S.A. can also be applied to other companies and industries.

Translated by *Anna Łapińska*

Zygmunt Mietlewski

Budgeting business using the method β -*biznes*

In traditional budgeting, the creation of budgets for run or developed economic activity, are used at least four economic categories: the size of the costs (fixed and variable costs), income from sales and profit. Similarly, in order to obtain the information necessary for decision-making process. The paper recommended the creation of an original method to analyze budgets and business. Method called the β -*biznes* method. It uses a maximum of two categories: the amount of economic profit, and the level of operational risk – the operating lever.

Translated by *Zygmunt Mietlewski*

Bartłomiej Nita

The Essence and the Structure of Management Reporting

The article deals with the management reporting as an integral part of management accounting. In the first part of the paper the essence of management reporting was depicted in respect of the opinions of various authors and the place of this kind of reporting in the information system of an organization was explained. In the second part the general structure of management reporting was proposed including the circulation of managerial information, the scope and the organization of reporting.

Translated by *Bartłomiej Nita*

Edward Nowak

Improvement of mangment accounting systems

Changes of conditions of business doing enforce the application of more efficient management instruments which enable survival and development. Managerial accounting, which is an integral element of managerial process, is an important instrument of management. Management accounting develops dynamically by emerging new methods and concepts. Managerial accounting systems which function in the practical business doing not always use the new methods recommended by the theory. Those systems should be improved as the managerial systems are adjusted to the changes that happen within and outside the company. The method of the adjustment and the range of modification should depend on the importance of changes of business doing conditions. The important role in the managerial accounting systems improvement may be played by so-called good practices elaborated by International Federation of Accountants.

Translated by *Edward Nowak*

Krzysztof Nowosielski, Zdzisław Kes

MS Excel-aided sale controlling. Case study

In the paper the adding of MS Excel spreadsheets tool in sales controlling was presented. To illustrate the mining of this subject case study was used based on trade company working in household sector. During researching the main problems connected with data processing in sells planning and control area were pointed and the targets of computer application were putted. As the effect of implementation presented tool improvement of decisions process was achieved and improvement monitoring system in sells area.

Translated by *Krzysztof Nowosielski*

Ewa Polak

Globalization Processes Costs and Benefits

Globalization is one of the most frequently used notions describing the contemporary world and changes occurring in it. It represents simultaneously the great chance and threat to the countries, enterprises and people (to their development and prosperity). Globalization concerns the all sphere of life in XXI century. The economic aspect of globalization is explained as the increase of scale of mobility, deregulation of economy and integration of markets. The lasting tendencies in contemporary world are: increase in the number of "not national" strong participants of international relations, and powerful concentration of wealth and power. The countries are becoming more and more vulnerable to external pressures. The consequences of globalization are asimmetrical and depend on economic potential of countries, their competitiveness and government's policy.

Translated by *Ewa Polak*

Waldemar Polak**UE Budget and New Financial Perspective Adoption Consequences for Polish Economy**

This study is an attempt to assess how the new financial strategy of the European Union affects Poland. The main problem which Poland faces after five years of being a member of EU is the capacity of the regions to absorb constantly increasing help from the EU budget (in the 2006 the financial help increased four times, and in 2008 two times). If we want to make a good use of such significant help we have to change the system of public finance and rules of public administration. More efficient and flawless use of the budget funds can be guaranteed by managing the public finances according to European standards and having it controlled and assessed by EU.

Translated by *Waldemar Polak*

Krzysztof Prymon**Management Accounting Application Possibilities in Agriculture. Research Results**

The aim of this paper is to present contemporary problems concerned with financial accounting and accounting management of agricultural farms. The paper is based on research conducted in Lower Silesia. Results on the research show that the main problem is to convince farmers of the benefits of accounting. The barrier here is that so far, farmers think that keeping the accounts is troublesome, time consuming and not necessarily useful.

Translated by *Krzysztof Prymon*

Kazimierz Sawicki**Appointment of the public supervision commission and audit committees
– necessity or vogue**

In connection to the bankruptcy of Enron and other large entities the Sarbanes-Oxley Act was enacted in the US in 2002. Its purpose was to prevent a similar situation caused mainly by preparing and publishing deceitful financial reporting from happening again. Following American solutions, the European Union issued a new directive, 2006/43/EC, and obliged its member states to the enforcement of the directive.

If the public supervision body and audit committees which were appointed in the US as well as restrictive regulations did not prevent the financial crisis in the middle of 2008, is it justifiable to apply such law regulations? The answer to this question might be produced only after a few years.

Translated by *Kazimierz Sawicki*

Danuta Szwajca**Customer satisfaction as the measurement of marketing activities effects of a company**

The effects of marketing activities, although difficult to separate from the whole company's performance, should be under measurement. The commonly used traditional financial measure as the quantity of sales and the indexes based on it (i.e. sales profitability, profit rate) are not sufficient to provide reliable and wide-ranged assessment. Non-financial measures are also necessary which include customer satisfaction. The level of customer satisfaction may be measured by quantity and quality methods. Obviously, the role of this rate in the system of marketing activities effects measurement cannot be overestimated. It could lead to wrong decisions and incorrect allocation of marketing expenses.

Translated by *Danuta Szwajca*

Marta Targowicz**Budgeting of promotion costs**

Budgeting of promotion costs requires first defining of identity of promotion costs. They are cost of complex process, including not only promotion projects but also processes of marketing research and preparing promotion strategy which describe the aim, directions and way of leading each project. Discussion on promotion costs should involve different aspects of activity business units (economical, legal, technical, etc.) which define terms of leading promotion activity. Promotion costs are connected with life cycle product, but first a crucial role of structure of promotion costs is place of promotion of activity of each enterprise. It is necessary to recognize characteristics of these costs and their influence on process of budgeting.

The management of the enterprise should prepare the budget in order to control the promotion costs. The base of cost information is the costs accounting, which allows to view the value of each cost item (costs by type) and their place of incurring (cost centers). The budgeting to be useful instrument for management should be based on activities.

Translated by *Marta Targowicz*

Beniamin Wloszczowski**The Reasons for Simple and Discount Investment Appraisal Methods Coexistence**

The phenomenon of simple and discount investment appraisal methods coexistence was observed in 1980s while the research conducted in various countries. The discount methods were becoming more popular with big companies and this was the basis for the assumption simple methods are mainly used in small companies since their owner and managers cannot cope with the complicated calculations characteristic of discount methods.

Further research confirmed the increasing importance of discount methods. The simple methods, however, were not completely eliminated despite the widespread use of computerized calculation methods and significant rise of the managers' knowledge and competence. The studies show the most of the firms use more than one method. The use by big and small companies of more methods (3, 4 and more), even though there may be some contradictions (indication incompatibility), indicates there is much confusion amongst the managers resulting from the methods and needs maladjustment.

Investments in IT and logistics are a good example of the lack of needs adjustment in investment appraisal. Due to immeasurable, qualitative outcomes specific for the projects in the above mentioned fields, financial methods have a very low implementation rate or are not used at all. Projects of social type with qualitative benefits are also difficult to assess with the use of existing methods. The conclusion there is a need to create a new approach to financial appraisal of qualitative project benefits is self-evident. The rejection of the paradigm of rational expectations acknowledged by modern economics for the sake of imperfect knowledge economics (IKE) is the way to create new models and analysis tools.

Translated by *Beniamin Włoszczowski*