

*Projekt finansowany w ramach umowy
857/P–DUN/2016
ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
przeznaczonych na działalność
upowszechniającą naukę.*

Nazwa zadania:
digitalizacja publikacji i monografii naukowych
w celu zapewnienia i utrzymania otwartego dostępu do nich przez sieć Internet



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

ZESZYTY NAUKOWE

Wyższej Szkoły Bankowej
w Poznaniu

Nr 12 rok 1999



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Projekt okładki
Jan Ślusarski

Recenzenci
*prof. dr hab. Władysław Balicki, prof. dr hab. Danuta Krzemińska,
prof. dr hab. Henryk Sobolewski*

Rada Naukowa
*prof. dr hab. Stefan Abt, dr Wanda Antczak-Piotr, prof. dr hab. Lucyna
Frąckiewicz, prof. dr hab. Jerzy Handschke, prof. dr hab. Jan Sikora, prof. dr hab.
Henryk Sobolewski, prof. dr hab. Jan Szambelańczyk, prof. dr hab. Waclaw
Wilczyński (przewodniczący), prof. dr hab. Stanisław Wykrętowicz*

Redaktor naukowy
Andrzej Malecki

Redaktor
Lidia Wrońska-Idziak

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 1999

ISSN 1426-9724

WYDAWNICTWO
WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ
w POZNANIU

siedziba:
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań

adres Wydawnictwa:
ul. Poznańska 49, 60-852 Poznań
tel. (0-61) 847 17 57, tel./fax (0-61) 848 00 31
e-mail: wydawwsb@pooh.wsb.poznan.pl
<http://www.wsb.poznan.pl/wydawnictwo>

Skład i łamanie: Danuta Pijańska, tel. (0-61) 853 00 83
Druk i oprawa: Zakład Poligraficzno-Wydawniczy M-Druk
Wągrowiec, tel. (0-67) 262 02 38

Spis treści

Od Redakcji	5
-------------------	---

Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej

Edyta Kruhlik

Polska na tle siedmiu modelowych kultur kapitalizmu. Kulturowe wyznaczniki postaw polskich menedżerów w świetle badania ankietowego	7
---	---

Anna Kozłowska-Grzybek

Cele działania przedsiębiorstw i sposoby ich realizacji w świetle wyników badania ankietowego	37
---	----

Jerzy Woś

Korzyści z dualizmu gospodarki rynkowej – małe i średnie przedsiębiorstwa a wielkie korporacje	59
--	----

Cezary Kochalski

Rozwój i cele zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem	69
--	----

Rafał Śliwiński

Determinanty wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwem	91
---	----

Amir Fazlagić, Wojciech Kurowski

Kapitał intelektualny – przyszłość zarządzania przedsiębiorstwem ..	115
---	-----

Henryk Sobolewski

Restrukturyzacja jako czynnik przemian strukturalnych w majątku trwałym przedsiębiorstw	139
---	-----

Jacek Roszyk

Wybrane problemy controllingu jako instrumentu wspomagającego zarządzanie kapitałami przedsiębiorstwa	151
---	-----

Witold Niedzielski, Robert Polaczek

- Źródła finansowania wybranych przedsiębiorstw sektora piwowarskiego w latach 1994–1997 167

Felicja Gruszczyńska

- Konstrukcja i wartość poznawcza wskaźnika produktywności środków trwałych w przedsiębiorstwie przemysłowym 181

Halina Buk

- Wpływ polityki bilansowej na obraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa 187

Mirosława Malinowska, Barbara Kucharska

- Uwarunkowania rozwoju procesu integracji w polskim handlu 197

Recenzje

- Guide to Economic Indicators. Making Sense of Economics*, 3. ed. The Economist Staff, The Economist Newspaper Ltd, Profile Books Ltd, London 1997 (rec. Grzegorz Cichowicz) 213

- Grzegorz W. Kołodko, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Poltext, Warszawa 1999 (rec. Andrzej Matuszczak) .. 218

Od Redakcji

Kolejny numer „Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, który oddajemy do rąk Czytelników, zawiera artykuły poświęcone rozmaitym aspektom funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Ta problematyka co jakiś czas pojawia się na łamach „Zeszytów Naukowych WSB” – można nawet powiedzieć, że jest wiecznie żywa. Ale też i powodów do zajmowania się przedsiębiorstwem nie będzie brakowało dopóki tylko istnieć będzie w jakiegokolwiek postaci gospodarka rynkowa, dla firm – ich środowisko naturalne. O ile bowiem sama istota przedsiębiorstwa – generalnie rzecz ujmując: dążenie do uzyskania nadwyżki przychodów ze sprzedaży dóbr i usług nad poniesionymi kosztami – jest niezmienna, o tyle wszystko, co służy realizacji tego celu, nieustannie ewoluuje. Ta ewolucja wynika przede wszystkim z konieczności dostosowania się firm do zmian w ich gospodarczym i społecznym otoczeniu.

W przypadku Polski istotnym składnikiem tych zmian jest trwający już ponad 10 lat, ale ciągle jeszcze niezakończony proces transformacji ustrojowej polskiej gospodarki. Większość prezentowanych tu artykułów w mniejszym lub większym stopniu odnosi się do tego procesu, ukazując na jego tle bardzo różne aspekty działania przedsiębiorstw w naszym kraju. Dwa z tych artykułów wypada szczególnie zarekomendować: w obu omawiane są kwestie o zasadniczym znaczeniu dla zrozumienia funkcjonowania polskich firm „tu i teraz” i oba opierają się na badaniach ankietowych. I tak Edyta Kruhlik omawia wyniki swoich badań poświęconych kulturowym wyznacznikom postaw polskich menedżerów. Autorka ukazuje te postawy na tle postaw menedżerów z innych krajów świata, dochodząc w końcu do zaskakującego wniosku (którego tu jednak nie zdradzimy). Z kolei Anna Kozłowska-Grzybek zbadała, jakimi celami kierują się przedsiębiorstwa w Polsce i jakie przyjmują strategie ich realizacji. Uzyskane rezultaty nie są całkowicie zgodne z założeniem teorii neoklasycznej, że przedsiębiorstwa dążą do maksymalizacji zysku, ale, z drugiej strony, wynika z nich też, że proces prywatyzacji „uzgodni” cele polskich firm z tą teorią.

Pozostałe artykuły mają bardziej generalną wymowę, choć zawarte w nich analizy mogą mieć również odniesienie do warunków i sposobów funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Między innymi trzy z tych artykułów, które po części ze sobą korespondują, dotyczą współczesnych i jednocześnie strategicznych problemów zarządzania przedsiębiorstwem.

Na koniec tego redakcyjnego wprowadzenia należy zwrócić uwagę, że prezentowane w niniejszym numerze artykuły zostały przygotowane w 2000 r. Redakcja przeprasza autorów za opóźnienie ich publikacji.

Zapraszamy do lektury!

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 12 rok 1999

PRZEDSIĘBIORSTWO W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Edyta Krulik

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Ekonomii

Polska na tle siedmiu modelowych kultur kapitalizmu

Kulturowe wyznaczniki postaw polskich menedżerów w świetle badania ankietowego

Streszczenie. W 1993 roku ukazała się książka Charlesa Hampdena-Turnera i Alfonsa Trompenaarsa pt. „Siedem kultur kapitalizmu”. Przedstawiono w niej społeczeństwa siedmiu krajów – USA, Japonii, Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwecji i Holandii, które autorzy uznają za modelowe przykłady społeczeństw kapitalistycznych. Swoje wnioski autorzy oparli na badaniach ankietowych, przeprowadzonych wśród menedżerów z wielu krajów świata. Autorka artykułu, wykorzystując pytania z kwestionariusza Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa, przeprowadziła podobne badania na grupie 300 menedżerów wielkich, losowo wybranych przedsiębiorstw z Wielkopolski i Dolnego Śląska. Opierając się na wynikach tych badań, autorka przedstawia mentalność ekonomiczną polskich menedżerów w kontekście wyżej wymienionych siedmiu modelowych kultur kapitalizmu. Artykuł zawiera także krótkie omówienie historii powstania kapitalizmu pod kątem przemian kulturowych społeczeństw Europy Zachodniej i Japonii oraz wpływ czynników kulturowych na różne aspekty życia gospodarczego.

Wprowadzenie

Praca Charlesa Hampdena-Turnera i Alfonsa Trompenaarsa *Siedem kultur kapitalizmu*¹, która została wydana w 1993 roku, powstała na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w grupie 15 tys. menedżerów przez Center for International Business Studies (CIBS) w Amstelveen w Holandii. Analizując aspekty kulturowe, religie, normy zwyczajowe, tradycje oraz historię wymienionych narodów autorzy kreślą wypracowane przez nie sposoby tworzenia bogactwa, przyjęte normy postępowania w życiu gospodarczym oraz najważniejsze cechy pracodawców i pracowników w danym kraju. Ankietowani menedżerowie pochodzili z różnych krajów świata, jednakże odpowiedzi udzielane przez przedstawicieli tych krajów rzadko kiedy odbiegały od poglądów menedżerów z państw o dużym podobieństwie kulturowym i zbliżonym położeniu geopolitycznym. Pytania zadawane w badaniu miały bardzo często charakter socjologiczny i psychologiczny, a jego autorzy dokładnie studiowali nie tylko indeksy gospodarcze, dane statystyczne, ale również obiegowe w danym kraju powiedzenia, przysłowia, zwyczaje oraz wybrane aspekty kultury masowej. Autorzy zwracają uwagę na to, że pomimo istnienia różnych dróg dochodzenia do rozkwitu gospodarczego, nie można jednoznacznie wskazać, która z nich byłaby najlepsza do zastosowania przez państwa, w których kapitalizm dopiero raczkuje, jeśli nie weźmie się pod uwagę mentalności członków ich społeczeństw. Dopiero wtedy dopatrzeć się można podobieństw pomiędzy krajami o zgoła odmiennej kulturze, jak na przykład pomiędzy USA i Szwecją oraz Francją i Japonią. Książka stanowi nie tylko pasjonującą lekturę dla ekonomistów i socjologów, ale również okazać się może niezbędnym poradnikiem dla menedżerów współczesnych przedsiębiorstw, zarówno tych, które działają na rynku międzynarodowym, jak i krajowych, które będą musiały podjąć walkę o klienta z zagranicznymi inwestorami i importerami. Znając dobrze zachowania ekonomiczne i społeczne danego partnera gospodarczego można bez obaw przeprowadzać negocjacje, zatrudniać obcokrajowców i prowadzić skuteczne kampanie reklamowe.

1. Wpływ kultury na powstanie kapitalizmu

Kapitalizm w Europie Zachodniej nie powstał jedynie z przyczyn ekonomicznych, jego korzeni dopatrywać się bowiem można w niezwykle sprzyjających okolicznościach, które wiązały się z powstaniem nowych ruchów religijnych określanych jako protestanckie. Szeroko pojęta kultura poszczególnych

¹ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, Currency and Doubleday, New York 1993.

społeczeństw kapitalistycznych sprawiła, że każde uprzemysłowione państwo stworzyło swój własny, unikatowy model kreacji dobrobytu, a wszelkie działania gospodarcze wiążą się w mniejszym lub większym stopniu z utrwalonymi wzorcami kulturowymi.

Cechą łączącą wszystkie państwa o rozwiniętym systemie kapitalistycznym jest zakorzeniona w kulturze zasada poszanowania wolności osobistej jednostki. Wolność ta utożsamiana jest z wolnością słowa, wyznania, zrzeczeń i przede wszystkim z wolną inicjatywą. Mimo istnienia wielu różnic kulturowych pomiędzy krajami kapitalistycznymi, kultura kapitalizmu wykształciła określony zespół wartości czerpiących swe źródło właśnie z wolnej inicjatywy i kultywowany na przykład zarówno w Japonii, jak i w Szwecji. Równocześnie wiele kultur wzajemnie na siebie oddziałuje, a niektóre wartości charakterystyczne dla danego narodu z biegiem czasu stają się elementem kultury innych narodów. Wielu ekonomistów i socjologów podkreśla szczególny udział kultury amerykańskiej w kształtowaniu kultury masowej i fakt korzystania przez menedżerów na całym świecie ze wzorców zachowania wypracowanych przez anglo-amerykańską społeczność biznesu.

Korzeni kapitalizmu dopatrywać się należy już w późnym średniowieczu, kiedy społeczeństwo feudalne Europy Zachodniej stopniowo zaczęło się przekształcać w społeczeństwo pluralistyczne, co wyrażało się w rozluźnieniu kontroli politycznej i kościelnej we wszystkich sferach życia. Równocześnie, począwszy od dwunastowiecznych kupców północnych Włoch, przedsiębiorcy, kupcy i rzemieślnicy ostrożnie wyszukiwali nowych alternatyw prowadzenia handlu i produkcji². Zmiany nie dotyczyły wyłącznie elit, zmienił się również styl życia grup mniej zamożnych oraz ich udział w aktywnym życiu gospodarczym.

Innowacje stały się symbolem ówczesnej Europy. Z nadejściem wieku siedemnastego ruszyła lokomotywa gospodarki, by w osiemnastym toczyć się już pełną parą. Wiek siedemnasty to Galileusz, Bacon i rozwój światopoglądu naukowego. Powstała zorganizowana społeczność naukowa z postępującą specjalizacją wśród naukowców. Skala prac naukowych na Zachodzie była zdecydowanie większa niż w jakimkolwiek innym kręgu kulturowym. Postęp w nauce miał bezpośredni związek z postępem w technologii przemysłowej. Niemniej istotnym osiągnięciem tego okresu były narodziny światopoglądu świeckiego. Po raz pierwszy zarysował się „podział pracy” między polityczną, religijną, naukową i gospodarczą sferą życia społecznego, gdzie każda z tych sfer uzyskała znaczną autonomię. Do 1750 roku w Europie powstała w miarę niezależna klasa kupców, która w znacznym stopniu uwolniona była od kontroli politycznej czy religijnej, charakterystycznej dla ustroju feudalnego. (Choć oczywiście nie należy zapominać, że to właśnie tak potężna instytucja epoki

² N. Rosenberg, L.E. Birdzell, Jr., *Historia kapitalizmu*, Signum, Kraków 1994, s. 46.

feudalizmu, jaką był Kościół, dzięki wyprawom krzyżowym dała w średniowieczu, całkiem nieświadomie, impuls do rozwoju gospodarczego. Tłumaczyć to można faktem, iż ówczesne kraje islamskie dysponowały technologiami o wiele bardziej zaawansowanymi niż technologia Zachodu³).

Rozwój gospodarczy stymulowany był również przez rozpoczynające się migracje ludności oraz ruchy wyzwolenicze. Feudalizm cechowało znaczne ograniczenie wolności przeważającej części społeczności (ok. 80-90% ludności pozostawało w zależności feudalnej). Nieliczne, desperackie powstania chłopskie były krwawo tłumione. Pańszczyzna i brak jakiegokolwiek wyboru spowodowały masową ucieczkę ludności do miast.

Również w Japonii powstanie prototypu kapitalizmu w czasach panowania rodu szogunów Ashikaga (1368-1573) związane było z istnieniem niezależnych od państwa cechów, wolnych miast i handlu pomiędzy nimi oraz niezależnych grup kupieckich. Podatny grunt dla kapitalizmu w Europie Zachodniej i Japonii tworzyła też własność dziedziczna oraz wolność osobista najwyższych warstw społeczeństwa⁴.

Dla kupca najważniejszą ideą staje się swoboda podejmowania decyzji; klasa coraz bardziej wyspecjalizowanych kupców dążyła do likwidacji ograniczeń wolności i praw własności obowiązujących w systemie feudalnym. Osiemnastowieczną koncepcją społeczeństwa była zbiorowość indywidualnych osób, w których posiadaniu znajdują się niezbywalne i trwałe prawa oraz swobody. Walka o własne prawa toczyła się również na Nowym Kontynencie. Przemysł był sposobem na omińnięcie brytyjskich podatków i próbą realizacji idei niezależności politycznej⁵.

Rozwój kapitalizmu, a w szczególności jego narodziny w Europie Zachodniej, nierozdzielnie związany był z powstaniem ruchów protestanckich. Katolicyzm w takiej postaci, jaką miał w dobie feudalizmu, w pewnym stopniu ograniczał drogę do postępu, a wynikające stąd przeświadczenia religijne nie sprzyjały rozwijaniu wolnej inicjatywy przez indywidualnych przedsiębiorców, którzy pierwsi dążyli do osiągnięcia zysków. Kapitalizm rozwijał się wraz z rozwojem nowych ruchów religijnych w siedemnastowiecznym społeczeństwie brytyjskim. Duch kapitalizmu wiele czerpał z etyki purytańskiej, co związane było z dominującym poglądem wśród członków Kościołów protestanckich, że Królestwo Niebieskie budowane jest dzięki ich pracy na ziemi. Pionierami kapitalizmu były właśnie kraje o kulturze protestanckiej, przede wszystkim Niderlandy, Anglia i Stany Zjednoczone. Pomiędzy szesnastym a osiemnastym wiekiem nastąpił rozwój pluralizmu religijnego. Jednocześnie zarzucone zostały średniowieczne poglądy potępiające handel. Powstawał kupiecki system

³ Tamże, s. 51-70.

⁴ Tamże, s. 74-111.

⁵ Tamże, s. 118 i 145.

moralny. Źródłem tego systemu stała się reformacja, będąca odpowiedzią na średniowieczną społeczną naukę Kościoła katolickiego. Podstawą ideową kapitalizmu stał się protestantyzm, a w szczególności akcentowany przez Maxa Webera kalwinizm⁶. Kalwin twierdził, że dzięki pracowitości, sumienności i rzetelności można nie tylko przysłużyć się chwale bożej, ale również zdobywać majątek i zaszczyty. Praca kupców i rzemieślników stała się wartością samą w sobie. Przymioty pobożnego protestanta, takie jak sumienność wykonywanej pracy, rzetelność, pracowitość, samozaparcie, skromność, oszczędność, punktualność, wypełnianie przyrzeczeń, służba interesom grupy, powinny zawsze cechować uczciwego kupca. Filozofia życia protestantów ukierunkowywała ich wysiłki ku sprawom biznesu, co miało wyraz w wielu odnoszonych przez nich sukcesach ekonomicznych. Dość niewielka liczba Szkotów kalwinistów odegrała znaczącą rolę w rozwoju angielskiej gospodarki. Katolicyzm wraz z zakazami lichwy i ganieniem nadmiernego bogactwa nie spełniał do końca oczekiwań religijnych i moralnych nowej klasy kupieckiej i kapitalistycznej, którym właśnie protestantyzm oferował zbiór wierzeń pochwalających sukcesy w życiu zawodowym.

Protestantyzm lansował cechy charakteru bez których, można podejrzewać, trudne byłoby stworzenie sprawnego systemu kapitalistycznego. Jednocześnie trwał inny, bardzo istotny proces, jakim była stopniowa eliminacja religii ze sfery działalności gospodarczej. Protestanci, dzięki poczuciu, iż zbawienie zależy tylko i wyłącznie od nich samych, skutecznie zminimalizowali władzę duchowieństwa i narzucanych przez niego ograniczeń działalności gospodarczej. Dzięki temu w szesnastym-siedemnastym wieku sfera gospodarki była już całkowicie świecka, choć jednocześnie nie należy zapominać o takim dorobku duchowieństwa protestanckiego, jak wydanie pierwszych ustaw określających czas i warunki pracy w angielskich fabrykach⁷. Korzyści dla rozwoju kapitalizmu płynęły również z ograniczenia wydatków na cele religijne.

Pluralizacja społeczeństw zachodnich dokonywała się we wszystkich ważniejszych sferach życia społecznego. Poza sferami gospodarczymi niezależna od władzy religijnej i coraz bardziej wyspecjalizowana stawała się oświata, sztuka, muzyka i literatura. Dokonywały się też zasadnicze zmiany w sposobie życia. Z piętnastym wiekiem nastąpił proces liberalizacji wyborów form prowadzenia działalności gospodarczej. Chłopi otrzymali większą niezależność osobistą dzięki możliwości tworzenia własnych gospodarstw.

W Japonii natomiast największy wpływ na rozwój kapitalizmu miały, wzajemnie oddziałujące na siebie, idee konfucjanizmu, buddyzmu i filozofii

⁶ Max Weber często zwracał uwagę na zależności pomiędzy posiadaniem kapitału i stawianiem się poważnym przedsiębiorcą lub pracownikiem a przynależnością do któregoś z Kościołów protestanckich. Szerzej na ten temat zob. M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Test, Lublin 1994.

⁷ N. Rosenberg, L. E. Birdzell Jr., *Historia kapitalizmu*, s. 189-199.

sinto. Już w 604 roku wydane zostały przepisy kładące nacisk na wierność i posłuszeństwo, dobre obyczaje, nieprzekupność i pracowitość, czyli przymioty charakteryzujące do tej pory prawego Japończyka – „kapitalistę”, a zarazem jakże bliskie postulatowi protestantyzmu. Zasady te nauczane były w szkołach dla urzędników i na dworze⁸.

Źródła tych zasad dopatrywać się można w buddyjskiej wierze w reinkarnację. Wśród dyrektyw etycznych buddyzmu, mających ogromny wpływ na ukształtowanie się mentalności ekonomicznej Japończyków, znajdują się takie wartości jak wolność od złośliwości, dobra wola, życzliwość, hojność, szczerłość i uczciwość. Neguje się kradzież, oszustwo, fałszerstwo i niesprawiedliwość. Akcentuje się natomiast służbę w dobrej sprawie i obowiązkowość. Zdobywanie pozycji i władzy utożsamiane jest z pracowaniem na lepsze kolejne wcielenie⁹.

2. Znaczenie czynników kulturowych we współczesnej gospodarce

Rynek jest nie tylko miejscem, gdzie dokonywane są akty kupna-sprzedaży, ale ma również wymiar szerszy – kulturowy. Zmiany promowane przez kulturę przyczyniają się do kreacji nowych potrzeb i pragnień, na które gospodarka powinna niezwłocznie reagować ukierunkowując się na ich zaspokojenie. Równocześnie kultura stara się wyznaczać granice rozwoju gospodarczego. Szalonej dynamice zmian gospodarczych przeciwstawiają się wzorce życia rodzinnego, religia i autorytety oraz odziedziczone idee kształtujące sposób postrzegania rzeczywistości społecznej. Codzienne bytowanie i gospodarowanie regulowane są poprzez tradycyjne wzory zachowania. Dzięki tradycji, społeczeństwa wraz ze swoimi sposobami życia, stosunkami społecznymi, wartościami i przyzwyczajeniami nie zmieniają się z dnia na dzień, ewoluując znacznie wolniej niż gospodarka. Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars uważają sam proces kreacji dobrobytu za „akt moralny”, mający swe korzenie w wartościach charakteryzujących dany naród¹⁰. Co więcej, kultura określonego społeczeństwa oraz jej poszczególne elementy mogą mieć wpływ na przewagę konkurencyjną danego kraju czy jego poziom rozwoju gospodarczego. Kultura krajów Europy Zachodniej, Ameryki Północnej oraz Japonii zapewniła wypracowanie najbardziej efektywnych praktyk kapitalizmu, decydując o sukcesie ekonomicznym tych krajów.

Jednakże, pomimo popierania zasadniczej idei wolności gospodarczej, różnice pomiędzy poszczególnymi kulturami kapitalizmu są ogromne. Najwięk-

⁸ *Zarys dziejów religii*, red. J. Keller, Iskry, Warszawa 1986, s. 139.

⁹ W. Kot, *Etyka ogólna*, Poznań 1996, maszynopis powielony, s. 32-35.

¹⁰ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 13-14.

sze rozbieżności wynikają z różnic religijnych, gdyż właśnie religie determinują podstawowe wartości kultywowane w danym społeczeństwie. Każda kultura kapitalizmu cechuje się odmienną polityką kadrową, preferowanymi stylami zarządzania i form powiązań organizacyjnych, nastawieniem do pracy i współpracy czy sposobem negocjowania. Wraz z postępującą globalizacją oraz międzynarodowym charakterem ogromnej liczby przedsiębiorstw znajomość tych niuansów kulturowych decyduje o powodzeniu. Bez tej wiedzy bezowocne mogą się okazać negocjacje prowadzone nawet z najbardziej ugodowym partnerem, nie mówiąc już o polityce zagranicznej i całej dyplomacji. Różnice kulturowe mają również swój wkład w to, że poszczególne kraje o gospodarce kapitalistycznej nie charakteryzują się podobną efektywnością gospodarowania i wykorzystania posiadanych zasobów. Rozbieżności wystąpić mogą także w obrębie jednego kraju, szczególnie o dużej powierzchni terytorialnej, czy przy istnieniu wielu grup etnicznych w danej społeczności.

Nieznajomość podstawowych zależności kulturowych oraz mentalności zagranicznych partnerów może okazać się istotnym problemem także na naszym, dobrze nam znanym terenie i zachwiać naszą gospodarką. W ciągu ostatniego dwudziestolecia zaobserwować można było intensyfikację światowej konkurencji pomiędzy rywalizującymi kulturami kapitalizmu. Silny i gwałtowny wzrost międzynarodowej konkurencji okazał się istotnym problemem Stanów Zjednoczonych. Aż do połowy lat siedemdziesiątych gospodarka amerykańska praktycznie odizolowana była od obcej konkurencji, jednak w latach 1972-1982 udział dóbr wytworzonych przez przedsiębiorstwa amerykańskie i narażonych na konkurencję międzynarodową zmienił się z 20 do 80%, co było wynikiem masowej penetracji rynku amerykańskiego przez firmy zajmujące się importem¹¹.

Nie mniej istotne powiązanie kultury z gospodarką możemy zauważyć w Japonii. W jej sukces ekonomiczny spory wkład miała wyznawana przez wyspiarzy etyka – kultura magiczna – sinto, nakazująca przestrzeganie ładu na każdym kroku. Osią tej etyki jest norma moralna brzmiąca: „Stosując się do najwyższego nakazu Niebios, macie tej chaotycznej ziemi nadawać kształty i doskonalić ich wzajemne zależności”. Obowiązkiem moralnym jest pracować dla świata, porządkować i usuwać niedoskonałości. Etyka sinto tłumaczy pracowitość Japończyków, ich dążenie do estetyzacji otoczenia i osiągnięcia najwyższych parametrów jakościowych wytwarzanych produktów. Kultura pracy podporządkowana jest etyce ładu, harmonii, kooperacji i wspólnoty¹². Potęgowane jest to konfucjańskimi wartościami: szacunkiem dla założycieli rodu (przedsiębiorstwa) i wiernością wobec władcy (przełożonego).

¹¹ Tamże, s. 12.

¹² Tamże, s. 42 i s. 44-46.

O znaczeniu uwarunkowań społeczno-kulturowych we współczesnym świecie biznesu świadczy również coraz częściej dokonywana przez ekonomistów podział podstawowych form kapitału na kapitał ekonomiczny, społeczny oraz kapitał kulturowy, który związany jest zarówno z wykształceniem kadry, jak i wychowaniem wyniesionym z domu rodzinnego¹³. Czynniki te stanowią bazę dla określenia statusu społecznego i kulturowego danego człowieka i rzutują na jego nastawienie do pracy oraz na określenie wartości, jaką ta praca dla niego stanowi. Z drugiej strony coraz większy zakres globalizacji przyczynia się do powstawania uniwersalnych wartości oraz ideałów. We wszystkich kulturach kapitalizmu zauważalny jest w mniejszym lub większym stopniu konsumpcyjny tryb życia oraz skłonność do tworzenia rynków masowych, na których oferowane są standardowe produkty i usługi. Ten tryb życia stał się swoistym fetyszem dla krajów rozwijających się, w których socjologowie alarmują o rosnącej fali frustracji spowodowanej nie dość wysokim standardem życia, określanym często ilością posiadanych dóbr luksusowych.

Drugim elementem charakteryzującym zachodnie gospodarki jest istnienie elementu konkurencji, szczególnie objawiającego się bardzo ostrą rywalizacją o przywództwo w dziedzinie innowacji. Podstawowe cele przedsiębiorstw to maksymalne odróżnienie się od innych, wyprzedzenie ich we wprowadzaniu nowego produktu lub tańszej metody produkcji starych produktów.

Na koniec warto wspomnieć, że z kulturą związany jest cały przemysł rozrywkowy, w szczególności amerykański, którego to wytwory przenoszą na europejski grunt obyczajowość północno-amerykańską i skrajnie skomercjalizowaną kulturę masową.

3. Siedem procesów wartościowania (według Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa)

Aby w pełni zrozumieć, w jaki sposób kultywowane wartości determinują wybory ekonomiczne, Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars wyróżnili siedem podstawowych procesów wartościowania, bez których nie może się odbyć proces kreacji dobrobytu w poszczególnych społeczeństwach¹⁴. W każdym z tych procesów zasadniczą rolę odgrywają dwie skrajne wartości uwypuklające różnice kulturowe. Uznawanie tych wartości w mniejszym lub większym stopniu jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Sukces ten uzależniony jest od tego, w jakim stopniu w danej kulturze zostanie wypracowana równowaga pomiędzy tymi dwoma wartościami. Każdy z siedmiu wymienionych niżej

¹³ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 509.

¹⁴ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, s. 15-22.

procesów wartościowania umożliwia pokazanie, co w danej kulturze jest ważniejsze i która z wymienionych wartości jest jej przedstawicielem.

1. Ustanawianie reguł i odkrywanie wyjątków – uniwersalizm a partykularyzm.

Sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwo musi ustanawiać pewne uniwersalne reguły i procedury postępowania oraz stosować się do własnych bądź powszechnie obowiązujących zasad, przepisów i kodeksów. Zapewnia to bezkonfliktową realizację celów przedsiębiorstwa, m.in. osiąganie zysków. Jednocześnie współczesne przedsiębiorstwa działają w coraz szybciej zmieniającym się otoczeniu. Umiejętność podążania za tymi zmianami oraz zdolność do zaspokajania, a nawet tworzenia nowych potrzeb konsumentów często decyduje o byciu firmy. Jednak sztywne trzymanie się ustanowionych reguł nie pozwala na szybkie dostosowanie się przedsiębiorstwa do otoczenia. Menedżerowie stają wobec tego przed dylematem, w jaki sposób uzyskać równowagę pomiędzy uniwersalizmem (zasady ogólne) a partykularyzmem (wyjątki).

2. Konstrukcja i dekonstrukcja – synteza a analiza. Aby dokonywać ulepszeń, zarówno organizacji, jak i produktów, niezbędne jest przeprowadzanie naprzemiennych, okresowych procesów analizy (rozkładania na części) oraz syntezy (łączenia elementów w całość). Wtedy dopiero możliwe staje się modyfikowanie i usuwanie wad występujących w produktach i w firmach. W zależności od kultury, z jakiej wywodzą się menedżerowie, są oni bardziej skuteczni analizując zjawiska za pomocą rozkładania ich na osobne elementy lub też integrując je w szersze konteksty.

3. Zarządzanie jednostkami – indywidualizm a kolektywizm. Prawidłowo zarządzane przedsiębiorstwo zapewnia odpowiednią troskę, uwagę, informację i wsparcie każdemu ze swoich członków, co gwarantuje zaspokojenie potrzeb społeczności i organizacji. O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje to, jak indywidualna inicjatywa, przedsiębiorczość i energia są zaprzężone do realizacji celów organizacji. Jej integralność zależy od umiejętności godzenia indywidualizmu pracowników, akcjonariuszy i konsumentów z powszechnością całego systemu. Przedstawiciele poszczególnych społeczności preferują albo skupianie się na jednostkach (ich prawach, motywacjach, zdolnościach), albo na przedsiębiorstwie jako zbiorowości, której wszyscy powinni służyć.

4. Przyswajanie świata zewnętrznego – wewnątrzsterowność a zewnątrzsterowność. Proces ten oznacza identyfikację miejsca, gdzie rodzą się decyzje i cele dotyczące przedsiębiorstwa. Czy są one generowane „tutaj”, czyli w jego wnętrzu i wśród jego członków, czy „tam na zewnątrz” w jego otoczeniu? Co jest dla danego menedżera ważniejsze: wewnętrzne sygnały, informacje i decyzje, również te pochodzące z najniższych szczebli przedsiębiorstwa, czy idee powstające w środowisku zewnętrznym? Musi on znaleźć sposób na takie zarządzanie firmą, które umożliwi pełne wykorzystanie własnego potencjału oraz przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia.

5. **Synchronizacja szybkich działań – następstwo a synchronizacja.** Proces ten obejmuje czas, jego pojmowanie w poszczególnych kulturach oraz wykorzystanie przez przedsiębiorstwa. Czy odczuwany jest jako przyjaciel, czy jako wróg nie do pokonania? Dynamika otoczenia wymaga od przedsiębiorstw działań szybkich, lecz skupianie się tylko na tym, co dzieje się „tu i teraz” może nie zapewnić przedsiębiorstwu żadnej przyszłości. Problem polega na umiejętnej kompozycji czasu sekwencyjnego, pojmowanego jako ciąg niezależnych od siebie zdarzeń, z czasem zsynchronizowanym, będącym zapętleciem przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.
 6. **Wybieranie najlepszych – osiąganie stanowiska a otrzymywanie stanowiska.** Każda organizacja dla swojej efektywności wymaga przyznania statusu, respektu i pozycji osobom, których praca przyczyniła się do sukcesu przedsiębiorstwa. Ci, którzy spełniają cele firmy najlepiej, powinni być nagradzani pozycjami o szerszych kompetencjach, by w ten sposób mogli przekraczać poprzednie osiągnięcia i dawać przykład innym, motywując ich do zwiększania wysiłków. Firma powinna nagradzać swoich pracowników proporcjonalnie do ich wkładu w jej powodzenie, jednocześnie zadania przed nimi stawiane muszą być możliwe do zrealizowania. W poszczególnych kulturach status pracowników zależeć może od ich osiągnięć lub od innych ważnych dla korporacji cech pracownika: jego pochodzenia, wieku, płci, wykształcenia, roli strategicznej.
 7. **Równość szans – równość a hierarchia.** Akceptacja postulatów równości szans zapewnia przedsiębiorstwu integralność i jest doskonałym bodźcem motywującym pracowników. Każdy z pracowników jest wtedy świadom swojego wkładu w rozwój firmy, a jego sugestie i idee mogą przyczynić się do zwiększenia rentowności organizacji. Powinna być ona tak skonstruowana, aby z jednej strony podwładni mieli realną możliwość wyrażania swoich opinii, a z drugiej – by proces podejmowania decyzji niepotrzebnie się nie wydłużał. Informacje docierające z kolejnych szczebli przedsiębiorstwa powinny być selekcjonowane i generowane. Przed menedżerami stoi zadanie wyznaczenia kompetentnych osób, które będą oceniać napływające informacje i równocześnie będą stwarzać w przedsiębiorstwie warunki do uczciwej rywalizacji. Osoby te, wiadomo, będą stały wyżej w hierarchii, koordynując pracę swoich podwładnych i pomagając im w rozwoju. Z drugiej strony, w niektórych krajach dążenie do struktur wysoce zhierarchizowanych ma swoje korzenie w kulturze, a związki pomiędzy poszczególnymi szczeblami hierarchii przypominają powiązania rodzinne, w których najstarsi i zarazem najbardziej doświadczeni są nauczycielami przyszłych pokoleń.
- Badania przeprowadzone przez Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa oraz przez autorkę¹⁵ pozwalają na przyporządkowanie poszczególnych naro-

¹⁵ Autorka przeprowadziła swoje badania w latach 1997-1998. Grupie 300 menedżerów

dów do jednej, dominującej w danym kręgu kulturowym, wartości. Wybór jednej ze spolaryzowanych wartości wynikał z odpowiedzi udzielanych przez ankietowanych menedżerów na zadane w badaniach pytania. Wyniki tych badań przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Podział siedmiu modelowych kultur kapitalizmu oraz Polski według uznawanych wartości

Uniwersalizm	Partykularyzm
Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Szwecja	Francja, Japonia, Polska
Analiza	Synteza
Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia, Szwecja	Francja, Niemcy, Japonia, Polska
Indywidualizm	Kolektywizm
Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia, Szwecja	Niemcy, Francja, Japonia, Polska
Wewnątrzsterowność	Zewnątrzsterowność
Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy	Szwecja, Holandia, Francja, Japonia, Polska
Osiąganie stanowiska	Otrzymywanie stanowiska
Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Szwecja, Niemcy, Holandia, Japonia, Polska	Francja
Równość	Hierarchia
Stany Zjednoczone, Niemcy, Wielka Brytania, Holandia, Szwecja, Polska	Francja, Japonia
Następstwo	Synchronizacja
Stany Zjednoczone, Szwecja, Holandia, Wielka Brytania, Niemcy	Francja, Japonia, Polska

Źródło: Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, s. 266 oraz badania własne.

W kolejnych punktach, prezentujących każdy z siedmiu procesów wartościowania, zarysowane są najważniejsze różnice w mentalności ekonomicznej menedżerów, których poglądy wynikają z wyboru jednej z przedstawionych, biegunowych wartości. Wskazane są również gospodarcze konsekwencje uznawania tej wartości. Przedstawione są także, odnoszące się do danego procesu

wielkich, losowo wybranych przedsiębiorstw z Wielkopolski i Dolnego Śląska zadała 15 pytań zaczerpniętych z pracy *Siedem kultur kapitalizmu*. Kwestionariusz ankiety, wraz z uzyskanymi rezultatami ukazany na tle wyników badań Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa, załączono na końcu artykułu.

wartościowania, wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę wśród polskich menedżerów.

4. Ustanawianie reguł i odkrywanie wyjątków

Uniwersalizm charakterystyczny jest dla protestanckich państw Ameryki Północnej i północno-zachodniej Europy, natomiast partykularyzm dominuje w europejskich krajach katolickich i w Azji. Kultury uniwersalistyczne celują w produkcji masowej i masowej sprzedaży oferując standardowe produkty, które mogą być bez przeszkód wytwarzane w każdym zakątku ziemi i które są chętnie konsumowane przez przedstawicieli wszystkich nacji (coca-cola, spodnie Levi's, hamburgery McDonald'sa, oprogramowanie Microsoft). W kulturach partykularnych produkty nie są już tak uniwersalne, istnieje wiele odmian jednego towaru po to, by móc zaspokoić wyjątkowe potrzeby każdego z klientów. Japończycy korzystają z wynalazków Amerykanów, modyfikując je i wykorzystując jako „matki” dla setek innych produktów, Francuzi starają się produkować towary wyjątkowe dla wyjątkowych klientów, którzy wolą zapłacić wyższą cenę za towar wysokiej jakości i wytworzony specjalnie na ich zamówienie. Dodatkowo, dzięki osobistym kontaktom z klientem, firmy w tych krajach łatwiej znoszą chwilowe niepowodzenia oraz prędzej reagują na potrzeby klienta.

W przeciwieństwie do kultur uniwersalistycznych, gdzie kontrahentów i miejsce produkcji dobiera się na podstawie analizy kosztów, menedżerowie, którym bliższy jest partykularyzm, budują trwałe więzi ze swoim otoczeniem, a kontakty z innymi opierają na obustronnym zaufaniu, przyjaźni i tradycji. Klienci wybierają nie tylko produkt najtańszy, ale kierują się też jego pochodzeniem, renomą, a miejscem zakupów często są małe, osiedlowe sklepiki ze znajomym sprzedawcą, z którym można trochę poplotkować. Różnice dotyczą również sfery zarządzania przedsiębiorstwem. W kulturach uniwersalistycznych istnieją wypracowane naukowe metody kierowania firmą, które powinny być stosowane przez wszystkich menedżerów, czyniąc tym samym z ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie standardowe maszyny, które należy odpowiednio ustawić i kontrolować. W kulturach partykularnych bardziej ceni się intuicję menedżera, jego elastyczność i umiejętność wykorzystywania zdolności pracowników.

Najbardziej uniwersalistyczną z analizowanych kultur są Stany Zjednoczone. Amerykanom często zarzuca się, iż próbują narzucić swoje zdanie i swoje poglądy odnośnie do wielu kwestii społeczno-ekonomicznych innym narodom, a oni sami rzadko kiedy zauważają minusy swojego modelu kapitalizmu, poczuwając się do roli jego największego orędownika. Obserwując potęgę gospodarczą i polityczną USA, społeczeństwa i ekonomiści krajów rozwijających

się niejednokrotnie kopiują wypracowane przez Amerykanów rozwiązania systemowe i wzorce zachowań gospodarczych.

W kulturach partykularnych świat postrzegany jest jako wyjątkowy, niepowtarzalny i tajemniczy. Również Polacy swój kraj uważają za wyjątkowy. Polska ma według nich rolę szczególną w świecie i wciąż popularne są romantyczne hasła mówiące o niej jako o Mesjaszu narodów. Na uwagę zasługuje fakt, że partykularyzm Polaków jest zdecydowanie większy od tego, jakim cechują się Japończycy i Francuzi. Są oni bardziej skłonni do „przymykania oczu” na wszelkie odstępstwa od ogólnie przyjętych zasad i reguł w imię przyjaźni niż przedstawiciele innych nacji. Równo połowa ankietowanych menedżerów byłaby skłonna do „krycia” swojego kolegi, gdyby ten dopuścił się jakiegoś wykroczenia w miejscu pracy (dla porównania – postąpiłoby tak 47% Francuzów i 34% Japończyków). Dla jego dobra mogliby zataić fakty lub złożyć nieprawdziwe zeznania, jeśli byłiby przekonani, że jego wina była niezamierzona (sprzecznie z uniwersalną zasadą postąpiłoby zaledwie pięciu na stu ankietowanych menedżerów z USA). Jedynie 23% ankietowanych nie znalazłoby usprawiedliwienia dla notorycznie spóźniającego się pracownika w jego problemach rodzinnych (przeciwnych spóźnieniom byłaby około połowa badanych Francuzów i Japończyków oraz prawie wszyscy Amerykanie).

Lata komunizmu przyczyniły się do tego, że Polacy bardzo małym zaufaniem darzą wszelkiego rodzaju organizacje, również państwo, które przez większość społeczeństwa traktowane jest jako „wrogie”. Z drugiej strony obserwuje się niską lojalność pracowników wobec firm. Można domniemywać, że ma to wpływ na obecny brak identyfikacji z przedsiębiorstwem i traktowanie go jako systemu, a nie jako organizacji ludzkiej. Jedynie 44% badanych menedżerów zgodziła się ze stwierdzeniem, że firma to ludzie, a nie zadania. Firmy zajmujące się w Polsce rekrutacją prawie nigdy nie mają problemów z podkupieniem pracowników, dla których najważniejsze okazują się partykularne korzyści.

Mimo że Polacy w swojej hierarchii zawsze stawiają przyjaciół i rodzinę przed firmą, to jednak często wolą polegać na sobie niż na swojej rodzinie. Świadczy to o dążeniu do niezależności polskiego przedsiębiorcy.

Partykularyzm ma jednak i swoje pluse. Współczesny konsument coraz częściej rezygnuje z produktów masowych – wytworów kultur uniwersalistycznych – na rzecz takich towarów, które albo zostały stworzone tylko dla niego, albo zapewniają mu poczucie indywidualizmu i nieprzeciętności. Obserwuje się powrót do wyszukiwania sklepów specjalistycznych lub regionalnych. Takie tendencje rynkowe mogą okazać się szansą dla rodzimych producentów, których technologie w dalszym ciągu pozostają przestarzałe. Tylko nieliczne polskie firmy mają możliwości techniczne i finansowe konkurowania z firmami zagranicznymi posiadającymi ogromny kapitał; lata doświadczenia i uznane marki są pożądaną na całym świecie. Polacy wraz ze swoim partykularyzmem

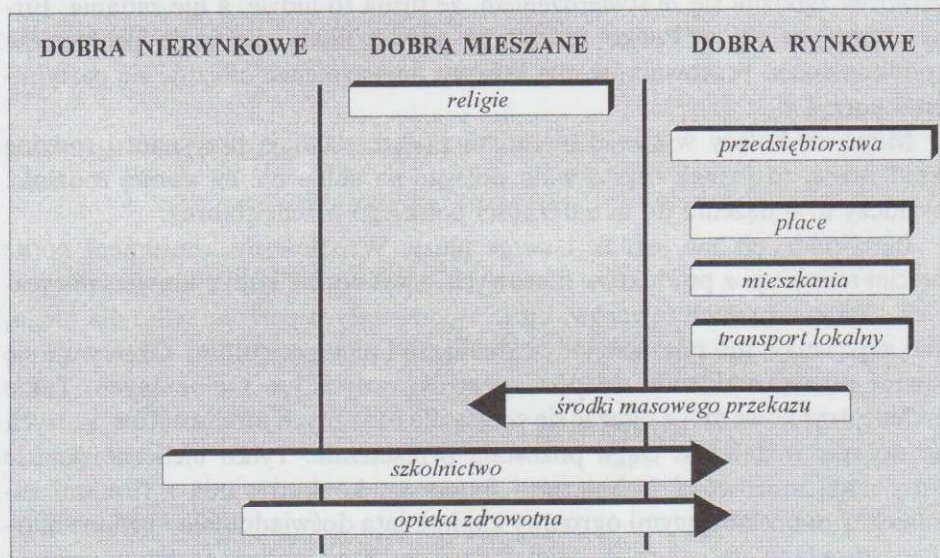
powinni oprzeć swoją działalność na wyszukiwaniu istniejących nisz rynkowych i zaspokajaniu potrzeb indywidualnych konsumentów, o których zapominają wielkie koncerny międzynarodowe.

5. Konstrukcja i dekonstrukcja

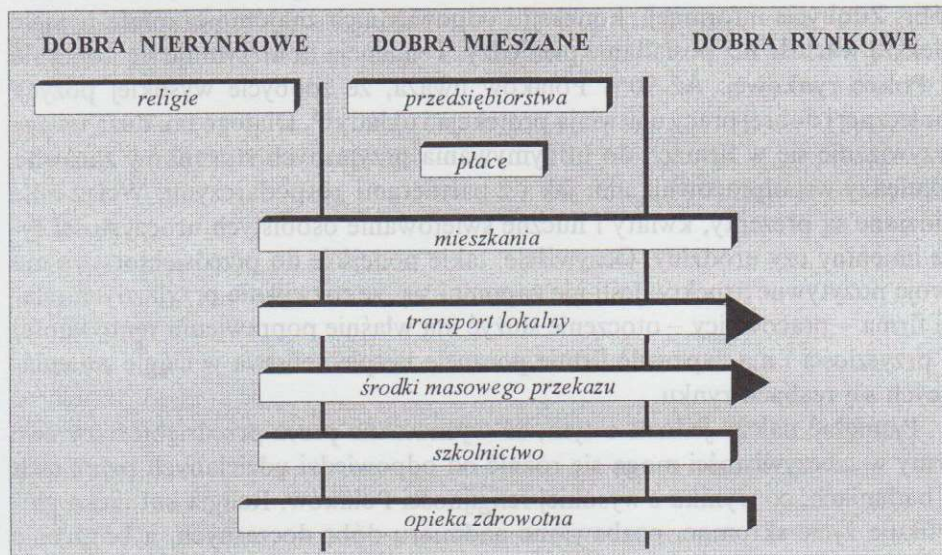
Menedżerowie z Francji, Niemiec, Japonii i Polski preferują podejście syntetyczne w sposobie swojego postępowania. Cechują się oni orientacją na większe, zintegrowane całości, co ma swoje odzwierciedlenie w wyznaczaniu celów przedsiębiorstwa. Najpierw tworzy się wielkie wizje, a potem dopracowuje szczegóły. W kulturach analitycznych, których najlepszym przykładem okazują się znowu Stany Zjednoczone, postępuje się odwrotnie, rozkładając zjawiska na części i z nich tworząc większe związki. Oceniając firmę bierze się pod uwagę kryterium zysku, a oceniając pracowników – rzeczywiste dokonania ich pracy, a samo przedsiębiorstwo uważane jest za maszynę. Dlatego też firmy anglo-amerykańskie traktowane są jak towar, który w każdej chwili można sprzedać. Również inne dobra, dla poszczególnych kultur, są dobrami rynkowymi lub nierynkowymi. Zakres marketyzacji dóbr w kulturach analitycznych i syntetycznych przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Porównanie kultury analitycznej (model amerykański) z syntetyczną (model niemiecki)

MODEL AMERYKAŃSKI



MODEL NIEMIECKI



Źródło: J. Szomburg, *Jaki kapitalizm?*, „Przegląd Polityczny”, numer specjalny 1994, s. 4-5.

Rozbieżności pomiędzy preferowaniem analizy lub syntezy obecne są również na polu negocjacji. Amerykanie i menedżerowie z Europy Północnej lubią rozmowy krótkie i konkretne, wychodząc z założenia, że na przyjaźń i „pogadanki” będzie czas w przyszłości. W kulturach syntetycznych, a przede wszystkim w Azji, przeważa pogląd, że nie można robić interesów z osobami, o których nic nie wiemy i co do których nie mamy zaufania. Interesy, tak jak dziecko, powinniśmy powierzać osobom pewnym i cierpliwym. Warunki umowy zakreślają jedynie ramy naszej współpracy, a nie są jej bezwarunkowym wyznacznikiem. Również Polacy, przystępując do rozmów, pragną wiedzieć o swoim partnerze możliwie jak najwięcej, wypyując o niego i jego firmę znajomych oraz zaprzyjaźnione firmy. Wybór firmy usługowej polega często na poleceniu przez jakiegoś znajomego, a hasło reklamowe jednego z działających w Polsce towarzystw emerytalnych brzmi: „Zaufaj tym, których znasz”.

Badając skłonności do syntezy spytano menedżerów o cele, do jakich powinno dążyć ich przedsiębiorstwo. Okazało się, że zaledwie 23% przedsiębiorców w Polsce zgadza się z tym, że zysk jest jedynym celem firmy. Równie ważny jest rozwój firmy, szkolenie pracowników, zdobywanie klienta i kontynuacja tradycji. Bardzo często jest to konsekwencją kilkudziesięciu lat „radzenia sobie” w gospodarce centralnie zarządzanej. W gospodarkach takich zysk nie stanowi kryterium podejmowania decyzji, a pieniądź nie jest instrumentem rynkowym; dyrektorzy zakładów państwowych dążą do wykonania planów, których realizacja gwarantowała korzyści osobiste w postaci dostępu do dóbr deficytowych. Radzić musieli sobie również konsumenci nabywając dobra i usługi często

na zasadzie towar za towar, mając rzadko na uwadze prawdziwą wartość obu dóbr. Zdobycie informacji, koneksji i odpowiednich znajomości miało o wiele większą wartość niż posiadanie pieniędzy. Tendencja ta utrzymuje się i obecnie w Polsce rynkowej. Aż 90% Polaków uważa, że zdobycie wysokiej pozycji społecznej i dobrej pracy ułatwiają protekcja i układy¹⁶. Dlatego tak dużą uwagę przywiązuje się w firmach do utrzymywania przyjaznych stosunków zarówno pomiędzy współpracownikami, jak i z partnerami gospodarczymi. Wciąż mile widziane są prezenty, kwiaty i huczne świętowanie osobistych uroczystości typu imieniny czy urodziny. Oczywiście, takie podejście do przedsiębiorstwa ma swoje pozytywne aspekty, jeśli nie zapomni się, że rozwijanie przyjaznych relacji firma – pracownicy – otoczenie służyć ma właśnie poprawieniu rentowności w przyszłości i ma zapewnić firmie poczucie bezpieczeństwa w ciągle zmieniających się realiach rynku.

Pamiętać należy jednak o tym, że wyznaczone przez przedsiębiorców cele firmy w rzeczywistości mogą się różnić od odpowiedzi udzielanych przez nich w badaniach, co wynika z wysokiej religijności Polaków. Religia katolicka gloryfikuje życie skromne, pozbawione nadmiaru dóbr doczesnych, a bogacenie się uważane jest za grzeszne. Większość dorosłych Polaków uważa, że uczciwie nie można dojść do majątku¹⁷. Również zakorzeniony w narodzie wzór Polaka walczącego w imię wyższych ideałów powoduje, że określenie „kapitalista” ma u nas znaczenie negatywne, a Polacy rzadko kiedy przyznają się do tego, że czynią coś dla pieniędzy, zasłaniając się wartościami niematerialnymi.

Syntetyczne podejście Polaków do przedsiębiorstwa znajduje swoje odzwierciedlenie również w sile polskich związków zawodowych, pragnących mieć swój wpływ nie tylko na sytuację zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie pracowników, lecz również na szereg innych spraw życia gospodarczego, politycznego i społecznego kraju. Kompleksowo traktuje swoją rolę również polski Kościół, zajmując często stanowisko w istotnych problemach politycznych kraju.

6. Zarządzanie jednostkami

Kierowanie personelem może być prowadzone albo w duchu indywidualizmu, gdzie nagradzane są indywidualne osiągnięcia i wyniki, lub też w duchu kolektywizmu premiującego pracę zespołową i sukcesy grupowe. Źródeł indywidualizmu Amerykanów i Anglików szukać należy w etyce purytańskiej; w przekonaniach, że każdy człowiek może indywidualnie działać w imię Boże dla dobra ludzkości. Katolicy są natomiast dziećmi bożymi, owieczkami,

¹⁶ Badanie CBOS, za: „Wprost” 1997, nr 19, s. 52.

¹⁷ Badanie CBOS, styczeń 1999 r., „Gazeta Wyborcza” z dnia 22 kwietnia 1999.

zdanymi na Jego łaskę. W kulturach indywidualistycznych działalność prospołeczna traktowana jest jako wybór wolnej jednostki, a nie jako oczywista pomoc naszym braciom i siostram. Najważniejsze jest dobro jednostki w przeciwieństwie do kultur kolektywnych, gdzie na pierwszym planie stawia się dobro zbiorowości. Również kultura popularna utrwała w nas odpowiednie zachowania. W USA mamy Rambo, Batmana i Supermana – indywidualistów walczących ze złem tego świata, a w Polsce od dziecka otrzymujemy wzorce działań grupowych (*Cztery pancerni i pies*, *Porwanie Baltazara Gąbki*).

Polaków charakteryzuje silne poczucie przynależności do grupy. 48% ankietowanych menedżerów przyznało się do tego, że zatrudnia nowych pracowników myśląc o tym, czy będą oni pasowali do istniejącego zespołu, a dopiero później bierze pod uwagę indywidualne zdolności kandydatów. W ogłoszeniach prasowych dotyczących rekrutacji akcentuje się bardzo często umiejętność pracy zespołowej, która wydaje się równie ważna jak doświadczenie kandydata. Aż 22% menedżerów preferuje taką pracę, w której nikogo nie wyróżnia się według osobistych zasług, lecz wszyscy pracują wspólnie (z odpowiedzią taką zgodziło się zaledwie 3% badanych Amerykanów). Polacy nie lubią „wychylać się” i przejmować inicjatywy. Hasła typu „połóż się na siebie” i „daj z siebie wszystko” zamiast motywować polskiego pracownika, zniechęcają go do jakiegokolwiek aktywności. Polak lubi czuć się potrzebny swojej firmie, toteż tak chętnie stosowane za oceanem zarządzanie przez cele, w naszym kraju często nie spełnia swego zadania. Równie źle przyjmowany jest akordowy system płac, który cieszy się dużą popularnością w kulturach indywidualistycznych. W kulturach, gdzie bardziej w cenie jest indywidualizm, zaobserwować można bardzo dużą rozbieżność pomiędzy zarobkami członków zarządu a zarobkami przeciętnych robotników (w Polsce menedżerowie najwyższego szczebla zarabiają średnio 10 razy więcej, w Japonii 17, a w USA w latach osiemdziesiątych 85 razy więcej)¹⁸.

Kolektywizm Polaków ma wpływ na to, że polskie społeczeństwo jest mało mobilne. Ubiegając się o pracę aż 35% ankietowanych polskich menedżerów ma nadzieję, że będzie pracowało w niej przez całe życie (dla porównania: pewnych tego jest 40% Japończyków i zaledwie 1% Amerykanów). Polacy także niezwykle rzadko zmieniają miejsce zamieszkania, w szczególności jeśli chodzi o przeprowadzkę do innego miasta.

7. Przystawianie świata zewnętrznego

W kulturach anglo-amerykańskich dominuje pogląd, że każdy odpowiada za swój los, a źródłem wszelkich działań są wewnętrzne przekonania każdego człowieka, który może „mieć świat u swoich stóp”. Natomiast Japończycy

¹⁸ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, s. 59.

i przedstawiciele Europy kontynentalnej (wyjątek stanowią Niemcy) wierzą głęboko w przeznaczenie. Widmo fatum oraz respekt przed otoczeniem są szczególnie obecne w tych narodach, które w swojej historii często walczyły z siłami zewnętrznymi. Holendrzy od wieków walczyli z morzem, Japończycy z wulkanami, Szwedzi z trudnymi warunkami pogodowymi, a Polacy – z zaborcą, okupantem, komuną.

Podobnie jak Japończycy i Szwedzi, Polacy za swoje niepowodzenia oskarżają otaczające warunki i fatum. Sukcesy postrzegane są jako wynikające z łutu szczęścia, a nie jako efekt ciężkiej pracy. Polacy odnoszą wrażenie, że nie mają znacznego wpływu na to, co się wokół nich dzieje. Długi okres gospodarki centralnie zarządzanej oraz szybkie przemiany systemowe początku lat dziewięćdziesiątych sprawiły, że większość społeczeństwa utraciła wiarę we własne możliwości oraz szansę dokonania zmian. Rezygnuje się z inicjatywy, a frustracja społeczeństwa powoduje „wyzucie z odpowiedzialności”¹⁹. Niewiara w siebie sprawia, że Polacy dość łatwo dają się zwieść pewnym sobie ludziom obiecującym im przysłowiowe złote góry.

Zewnętrzsterowność Polaków wyszła na jaw, gdy z przedstawionymi poniżej stwierdzeniami zgodziło się aż 60% ankietowanych menedżerów (odpowiedzi twierdzącej udzielił taki sam odsetek Japończyków):

- Niestety, często nie docenia się wartości jednostki, niezależnie od jej starań.
- Światem rządzi niewielka grupa wpływowych ludzi, a szary człowiek nic na to nie poradzi.
- Często czuję, że mam niewielki wpływ na to, co się ze mną dzieje.
- Większość ludzi nie zdaje sobie sprawy, w jakim stopniu przypadkowe wydarzenia decydują o ich życiu²⁰.

Również inne badanie przeprowadzone przez CBOS potwierdziło zewnętrzność polskiego społeczeństwa. Pytając o czynniki wpływające na zdobycie wysokiej pozycji społecznej, 58% badanych wskazało na szczęście i przypadek²¹.

Nawiązując do kultury masowej, zewnętrzsterowni Amerykanie utożsamiają się ze swoim Batmanem, a wewnętrzsterowni Japończycy z Małą walczącą mądrością i sprytem. W Polsce typowym zewnętrzsterownym bohaterem (antybohaterem?) jest obywatel Piszczyk.

Kultury zewnętrzsterowne przodują w dziedzinie wynalazczości, natomiast zewnętrzsterowne – jak Japończycy – w innowacjach. Pierwsze wiodą prym w zakładaniu nowych przedsiębiorstw, drugie – w rozwoju już istniejących i posiadających kilkudziesięcioletnią tradycję. Także w Polsce większym szacun-

¹⁹ W. Kozek, *Mentalność ekonomiczna Polaków. Jej obraz i konsekwencje*, w: *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, red. W. Morawski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 333-334.

²⁰ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, s. 65.

²¹ Badanie CBOS, za: „Wprost” 1997, nr 19, s. 52.

kiem i zaufaniem cieszą się „stare” polskie firmy, często o tradycji przedwojennej, jak Wedel, Goplana, w których zachodnie koncerny rozwijają nasze, rodzime marki.

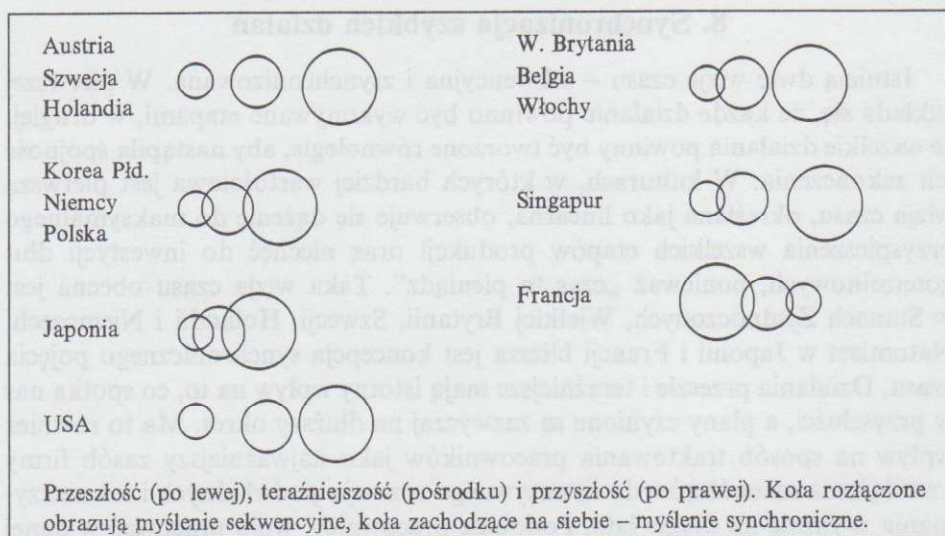
Orientacja zewnętrzna ma również i inne mocne strony. Szwedzkie, japońskie i polskie przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do kooperacji niż firmy w innych krajach. Na pytanie czy współpraca przedsiębiorstw jest czymś negatywnym, czymś co prowadzi do „spiskowej” monopolizacji rynku, jego kontroli i podnoszenia cen, czy też jest metodą obrony przed obcą konkurencją i owocuje zwiększeniem wydajności, oszczędności i poszerzeniem rynku, 66% ankietowanych polskich menedżerów opowiedziało się za kooperacją. Taka współpraca przedsiębiorstw ze swoim najbliższym otoczeniem daje im możliwość walki z zagraniczną konkurencją lub też, dzięki współpracy z zagranicznym inwestorem, jest ratunkiem dla upadających firm. Dużą aprobatę wśród Polaków miało również przystąpienie Polski do NATO i jej starania o wejście do Unii Europejskiej.

8. Synchronizacja szybkich działań

Istnieją dwie wizje czasu – sekwencyjna i zsynchronizowana. W pierwszej zakłada się, że każde działanie powinno być wykonywane etapami, w drugiej, że wszelkie działania powinny być tworzone równolegle, aby nastąpiła spójność ich zakończenia. W kulturach, w których bardziej wartościowa jest pierwsza wizja czasu, określana jako linearna, obserwuje się dążenie do maksymalnego przyspieszenia wszelkich etapów produkcji oraz niechęć do inwestycji długoterminowych, ponieważ „czas to pieniądz”. Taka wizja czasu obecna jest w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Szwecji, Holandii i Niemczech. Natomiast w Japonii i Francji bliższa jest koncepcja synchronicznego pojęcia czasu. Działania przeszłe i teraźniejsze mają istotny wpływ na to, co spotka nas w przyszłości, a plany czynione są zazwyczaj na dłuższy okres. Ma to również wpływ na sposób traktowania pracowników jako najważniejszy zasób firmy i na dążenia menedżerów do intensywnego rozwoju podwładnych i ich zatrzymanie w firmie na długie lata. Podobnie pracownicy: wolą pracować w danej firmie przez dłuższy okres traktując ją z biegiem czasu jak drugi dom, o który należy dbać. Czas nie jest bezwzględny wrogiem, ale sprzymierzeńcem.

Inaczej też traktowany jest produkt. Tam, gdzie przeważa myślenie sekwencyjne, produkty mają swój cykl życia: od narodzin aż do śmierci; tam, gdzie myśli się synchronicznie – towary ewoluują. Dla menedżerów pojmujących czas jako pętlę to nie terminy są najważniejsze, ale wypełnienie zobowiązania zgodnie z porzekadłem, że lepiej późno, niż wcale. Dodatkowo dla menedżerów z Japonii, Niemiec i Francji wiek i stanowisko stanowią większą wartość, niż dla ich kolegów obawiających się czasu i wyznających kult młodości.

Polscy menedżerowie również charakteryzują się zsynchronizowanym pojęciem czasu. Od menadżerów z Francji, Niemiec i Japonii odróżnia ich jedynie niechęć do inwestycji długoterminowych, co wiąże się z bardzo szybkimi przemianami, jakie ostatnio dokonały się w Polsce, i niepewnością jutra. Pomimo takich tendencji, obecnie coraz rzadziej na rynku trafiają się entuzjaści szybkiego zysku, ale o dużym stopniu ryzyka. Firmy inwestują w swoją kadre, a sami pracownicy w ciągu kilku ostatnich lat zaczęli masowo uczęszczać na różne kursy i szkolenia, które zaowocować mogą w przyszłości lepszą posadą lub awansem. Zresztą oczekiwania młodych pracowników wobec przyszłego pracodawcy też są najczęściej związane z możliwością dalszego kształcenia i podnoszenia swoich kwalifikacji i perspektywa ta jest bardziej kusząca niż obietnica wysokich zarobków (choć należy pamiętać, że w naszej kulturze ludzie niechętnie przyznają się do tego, że zależy im tylko na pieniądzu)²². Myśląc o przyszłości rodzice wysyłają swoje pociechy na dodatkowe lekcje języka obcego i inne zajęcia fakultatywne. Wizja przyszłości obecna jest w popularnych przysłowiaach polskich typu „Czego Jaś się nie nauczy, tego Jan nie będzie umiał” lub „Czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci”.



Schemat 1. Test kołowy T. J. Cottle'a

Źródło: Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, s. 76 oraz badania własne.

Określając tendencje menedżerów do pojmowania czasu w jeden z wymienionych wyżej sposobów wykorzystano w badaniu test kołowy T. J. Cottle'a²³.

²² Szerzej na ten temat zob. H. Frańczak, Z. Woźniakowski, *Wizja kariery – wizja pracy*, „Personel” 1999, nr 5.

²³ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, s. 75-76.

Menedżerowie mieli wyobrazić sobie, że przeszłość, terażniejszość i przyszłość to koła i narysować na kartce w taki sposób, aby ich układ odpowiadał ich przekonaniom o związku przeszłości, terażniejszości i przyszłości. Koła mogły być dowolnych rozmiarów. Wyniki badań przedstawiono na schemacie 1 (str. 26).

9. Wybieranie najlepszych

Stanowisko danego pracownika wynikać może z jego osiągnięć i indywidualnych predyspozycji lub też zależeć może od jego wieku, bądź wiązać się może z ukończeniem prestiżowej uczelni, co jest bardzo popularne przede wszystkim we Francji.

Polacy są narodem, który zdecydowanie bardziej ceni stanowiska osiągnane od przypisanych. Takie podejście do statusu charakterystyczne jest przede wszystkim dla kultur anglojęzycznych. W naszym kraju prawdopodobnie wynika to z historycznych antypatii wobec tzw. starej ekipy (również w sensie politycznym) oraz masowości obsadzania różnych stanowisk na podstawie znajomości. Dodatkowo, w czasach komunizmu, niektórzy Polacy już z racji pochodzenia mieli przekreślone wszelkie szanse życiowe z dostępem do wyższych uczelni włącznie, a afiszowanie się ze swoim inteligentnym, a szczególnie ziemiańskim pochodzeniem, w niektórych latach wręcz groziło utratą wolności. Obecnie coraz rzadziej drażni wysoka pozycja bardzo młodych ludzi, o wybitnych umiejętnościach. Dla wielu, również obcokrajowców, Polska jest krajem, gdzie dzięki pracy można szybko zrobić zawrotną karierę. Często doświadczenie jest bardziej cenione od wieku, dyplomów, pochodzenia czy przynależności do określonej grupy. W ostatnim czasie jedna z większych firm działających w Polsce w swoich ogłoszeniach rekrutacyjnych mocno podkreśla, że szuka ludzi, nie dyplomów. Polska po upadku komunizmu była swoistym Nowym Światem, gdzie każdy miał równą szansę w wykazaniu się przedsiębiorczością. Dodatkowo wiele firm preferuje wynagradzanie pracowników na podstawie ich efektywności, czemu służą różne prowizje, premie i nagrody, a odchodzi się od tzw. fakultatywnych składników płac (m.in. od dodatków za staż i tzw. funkcyjnych).

Na pytanie, czy sam wiek pracownika powinien wiązać się z jego pozycją w firmie, Polacy okazali się największymi antagonistami tego sposobu nadawania stanowiska, większymi nawet niż Amerykanie i inni przedstawiciele kultur anglojęzycznych. Z twierdzeniem, że menedżer powinien być starszy od swoich podwładnych, zgodziło się bowiem zaledwie 4% badanych Polaków, w porównaniu do 35% Amerykanów i 40% Anglików. Zupełnie inaczej jest w Japonii i innych krajach azjatyckich, gdzie czymś zgoła naturalnym wydaje się łączenie statusu z wiekiem, który często tożsamy jest z czasem ich pracy w danym przedsiębiorstwie. Podejście takie ma swoje zalety, jeśli wiek pracownika świadczy

o jego doświadczeniu i wartości oraz zapobiega frustracji, która dotyka wielu na przykład Polaków po czterdziestym roku życia, mających ogromne kłopoty ze znalezieniem nowego miejsca pracy. Z drugiej strony istnieje obawa, że łączenie pozycji z osiągnięciami jednostki nie zatrzyma jej w firmie, gdy konkurencja zaoferuje od razu wyższe stanowisko. Skupiając się na owym wybrańcu, firmy mogą zaniedbać pozostałych pracowników, być może równie utalentowanych, ale nie posiadających takiej siły przebicia. Często też zarobki młodych pracowników wielkich koncernów działających w największych miastach Polski są nieprzystojnie wysokie jak na ich doświadczenie, co dodatkowo pogłębia poczucie bezradności ludzi z mniejszych miast i wsi.

10. Równość szans

W każdym przedsiębiorstwie decyzje wydawane mogą być albo przez jego szefa, bez względu na to, co mają do powiedzenia pracownicy firmy, albo też władza może być delegowana, a decyzje są wynikiem współpracy odpowiednich fachowców. Co do zasadności drugiego sposobu sprawowania władzy zgadza się większość ankietowanych menedżerów, oprócz Francuzów i Japończyków. Prawie niemożliwe staje się ogarnięcie przez jeden umysł wszelkich niuansów technologicznych współczesnej, coraz bardziej skomplikowanej, produkcji. Również próba samodzielnego zarządzania nawet kilkudziesięcioosobowym przedsiębiorstwem musi spalić na panewce, nie mówiąc już o wielkich koncernach posiadających kilka – kilkanaście oddziałów w kraju bądź za granicą.

O stopniu zhierarchizowania danej gospodarki wiele mówi następujące badanie. Menedżerom przedstawiono trzy nakreślone trójkąty, których kształt obrazować miał ich własne przedsiębiorstwo (schemat 2)²⁴. Polacy najczęściej wybierali trójkąt środkowy, równoramienny. Świadczy to o tym, że pragną egalitaryzmu w swoim miejscu pracy i uważają, że wszyscy powinni być traktowani równo, ale dążenia do utrzymania struktur zhierarchizowanych są wciąż obecne, im wyższa bowiem była pozycja respondenta, tym częściej wybierał on trójkąt pierwszy.

Pomimo preferowania osiągnięć, w polskich przedsiębiorstwach wciąż zbyt wielu jest kierowników, których charakteryzuje autorytaryzm, a nie ponadprzeciętne uzdolnienia (przynajmniej tak uważa sześciu na dziesięciu przebadanych polskich menedżerów). Nie potrafią oni i nie chcą delegować władzy, uważając, że w takiej sytuacji ktoś mógłby posądzić ich o niekompetencję i zbytnią pobłażliwość. Menedżerowie najwyższego szczebla przyznawali się również do tego, że pomimo zlecenia pewnych spraw swoim podwładnym, często sami tak dalece angażowali się w wykonanie powierzonego zadania, że podwładny był prawie pionkiem w ich rękach. Inne obawy mieli menedżerowie

²⁴ Tamże, s. 91.

Tabela 3. Podobieństwo poglądów polskich menedżerów do poglądów menedżerów z USA, Wielkiej Brytanii, Holandii, Szwecji, Niemiec, Francji i Japonii

Podobieństwo (zgodność) polskich menedżerów w zakresie	W odniesieniu do menedżerów						
	USA	Wielkiej Brytanii	Holandii	Szwecji	Niemiec	Francji	Japonii
ustanawiania reguł i odkrywania wyjątków						X	X
konstrukcji i dekonstrukcji					X	X	X
zarządzania jednostkami					X	X	X
przyswajania świata zewnętrznego			X	X		X	X
synchronizacji szybkich działań						X	X
wybierania najlepszych	X	X	X	X	X		X
równości szans	X	X	X	X	X		
Liczba podobieństw	2	2	3	3	4	5	6

X – występuje podobieństwo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 1.

Trudno wyjaśnić podobieństwo pomiędzy menedżerami z Polski i Japonii. Nie łączy ich ani religia, ani historia, czy, szeroko rozumiana, obyczajowość. Daleko polskim menedżerom do stereotypowej pracowitości wyspiarzy i ich, można powiedzieć, prawie feudalnego oddania interesom firmy. Idee patriarchy obecne w japońskich przedsiębiorstwach są dalece sprzeczne z europejskimi ideami wolności jednostki. Mimo że Polacy nie traktują swojej firmy jak rodziny, to głęboko zakorzenione w naszej kulturze tzw. wartości rodzinne mają ogromny wpływ na mentalność polskich menedżerów, co ma swój wyraz w preferowaniu chociażby takiej wartości, jaką jest kolektywizm. Wysoka religijność Polaków i Japończyków może mieć wpływ na ich zewnątrzsterowność oraz na sekwencyjne ujęcie czasu. O wiele łatwiej wytłumaczyć można podobieństwo polskich menedżerów do menedżerów z Francji i Włoch. Łączy ich nie tylko katolicyzm, ale i inne komponenty kultury łacińskiej. Podobieństwo do menedżerów niemieckich być może wynika z tego, że obszar badania przeprowadzonego w Polsce zawężony był do jej zachodnich regionów, a więc takich, które w przeszłości albo należały do Niemiec, albo wchodziły w skład zaboru pruskiego. Z drugiej strony, szeroka skala inwestycji poczynionych obecnie w Polsce przez przedsiębiorców niemieckich spowodowała, że część ankietowanych menedżerów pracowało w polskich oddziałach niemieckich firm. Firmy te zarządzane są bardzo często według modelu niemieckiego, co mogło wpływać na odpowiedzi udzielane przez ich pracowników.

ANEKS

Kwestionariusz ankietowy

1. W przedsiębiorstwie dochodzi do wypadku, kiedy gawędzisz przy piwie z przyjacielem, który oficjalnie jest na służbie jako kontroler bezpieczeństwa pracy. Jeden z robotników zostaje ranny. Państwowa komisja bezpieczeństwa rozpoczyna śledztwo. Masz złożyć zeznania. Jesteś jedynym świadkiem. Czy twój przyjaciel ma: a) bezwzględne prawo, b) pewne prawo, c) nie ma żadnego prawa oczekiwać, że zataisz prawdę?

Żadnego prawa – odpowiedź c) w %:

USA	HOL.	AUS.*	KAN.	NIEM.	SZW.*	W.BR.	BEL.	JAP.	SIN.	WŁ.	FR.	PL
94	92	91	91	90	89	82	67	66	59	56	53	50

* U w a g a: w kwestionariuszu skrót AUS. odnosi się do Austrii, SZW. do Szwecji.

2. Jesteś szefem wydziału w dużym przedsiębiorstwie. Jeden z twoich pracowników, który – o czym wiesz – ma kłopoty w domu, często spóźnia się znacznie do pracy. Czy ma on: a) bezwzględne prawo, b) pewne prawo, c) nie ma żadnego prawa oczekiwać, że inni pracownicy wydziału zatają ten fakt?

Żadnego prawa – odpowiedź c) w %:

USA	NIEM.	SZW.	W.BR.	HOL.	AUS.	KAN.	SIN.	BEL.	JAP.	WŁ.	FR.	PL
95	94	91	84	82	82	81	61	57	56	47	43	23

3. Proszę wybrać jedną z dwóch definicji przedsiębiorstwa:

- (a) Przedsiębiorstwo jest to system zaprojektowany w celu skutecznego pełnienia funkcji i wykonywania zadań. Realizują je zatrudnieni ludzie za pomocą maszyn i innego sprzętu. Za wykonywane zadania otrzymują wynagrodzenie.
- (b) Przedsiębiorstwo jest to grupa współdziałających ze sobą ludzi. Są związani ze sobą i z organizacją. Od tych związków zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo to wykonywanie zadań – odpowiedź a) w %:

USA	KAN.	BEL.	HOL.	AUS.	SZW.	PL	W.BR.	WŁ.	NIEM.	SIN.	FR.	JAP.
74	68	68	61	59	56	56	55	46	41	39	35	29

4. Jak sądzisz, które z dwóch poniższych twierdzeń lepiej wyrażałoby cele przedsiębiorstwa w przekonaniu większości twoich rodaków?

- (a) Jedynym rzeczywistym celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysków.
- (b) Przedsiębiorstwo, prócz osiągnięcia zysków, stawia sobie za cel dobro zaangażowanych osób – pracowników i klientów.

Zysk jest jedynym celem – odpowiedź a) w %:

USA	AUS.	KAN.	W.BR.	WŁ.	SZW.	HOL.	BEL.	NIEM.	PL	FR.	SIN.	JAP.
40	35	4	33	28	27	26	25	24	23	16	11	8

5. Jako menedżer musisz zatrudnić nowego pracownika w swoim dziale. Które z niżej podanych cech będą dla Ciebie ważniejsze?

- (a) Nowy pracownik musi pasować do grupy lub zespołu, w którym będzie pracować.
 (b) Nowy pracownik musi posiadać umiejętności, wiedzę i dowody sukcesów odniesionych w poprzedniej pracy.

Zdolności indywidualne – odpowiedź b) w %:

USA	KAN.	AUS.	HOL.	NIEM.	W.BR.	BEL.	WŁ.	FR.	PL	SZW.	JAP.	SIN.
92	91	91	88	87	71	69	62	57	54	53	49	39

6. Proszę wskazać ten z dwóch różnych rodzajów pracy, który bardziej Tobie odpowiada:

- (a) Praca, w której nikogo nie wyróżnia się według osobistych zasług, lecz wszyscy pracują wspólnie.
 (b) Praca, w której zachęca się zatrudnionych do indywidualnych inicjatyw i osiąga osobiste cele.

Zachęcanie do indywidualnych inicjatyw – odpowiedź b) w %:

USA	AUS.	KAN.	SZW.	HOL.	W.BR.	NIEM.	BEL.	PL	WŁ.	FR.	JAP.	SIN.
97	97	96	95	92	90	84	79	78	69	69	49	39

7. Kiedy ubiegam się o pracę w firmie...,

- (a) prawie na pewno będę pracował w niej przez całe życie.
 (b) jestem prawie pewny, że zwiążę się z nią na czas ograniczony.

Związek krótkotrwały – odpowiedź b) w %:

USA	KAN.	AUS.	W.BR.	HOL.	NIEM.	SZW.	FR.	WŁ.	BEL.	PL	JAP.	SIN.
99	96	96	89	84	83	81	79	72	71	65	41	32

8. Proszę dokonać wyboru jednego twierdzenia w każdej z przedstawionych poniżej par:

- (a) Niestety, często nie docenia się wartości jednostki, niezależnie od jej starań.
 (b) Na dłuższą metę ludzie cieszą się na tym świecie takim szacunkiem, na jaki zasłużyli.

- (a) Światem rządzi niewielka grupa wpływowych ludzi, a szary człowiek nic na to nie poradzi.
 (b) Zwykły obywatel może wpływać na decyzje rządu.
- (a) Nie zawsze warto planować z dużym wyprzedzeniem, ponieważ wiele spraw to i tak kwestia przychylności lub przeciwności losu.
 (b) Kiedy obmyślam plany, jestem niemal pewny, że wprowadzę je w życie.
- (a) Często czuję, że mam niewielki wpływ na to, co się ze mną dzieje.
 (b) Nie wierzę, że przypadek i szczęście odgrywają ważną rolę w moim życiu.
- (a) Większość ludzi nie zdaje sobie sprawy, w jakim stopniu przypadkowe wydarzenia decydują o ich życiu.
 (b) Nie istnieje coś takiego jak szczęście.

Wewnątrzsterowność – odpowiedź b) w %:

USA	NIEM.	KAN.	AUS.	FR.	HOL.	W.BR.	WŁ.	BEL.	SZW.	SIN.	JAP.	PL
68	65	64	61	60	55	51	49	48	45	42	41	41

9. Dwaj przyjaciele dyskutowali o związkach w biznesie. Która z wypowiedzi jest bliższa twoim przekonaniom?

Pierwszy powiedział: „Jeśli pozwoli się przedsiębiorstwom na współpracę, zwykle sprzymierzą się one przeciwko konsumentom i – ogólnie – społeczeństwu, podnosząc ceny i/lub kontrolując handel. Postąpią tak, bo leży to oczywiście w ich interesie. W tej sytuacji jedynym rozwiązaniem jest rywalizacja i jeszcze raz rywalizacja”.

Drugi rzekł: „Jeśli pozwoli się przedsiębiorstwom na współpracę, ich klienci skorzystają na zwiększonej wydajności i oszczędności, ponieważ rozszerzy się rynek. Leży to oczywiście we własnym interesie przedsiębiorstw oraz ich klientów. Jeśli chce się konkurować z innymi, jedynym rozwiązaniem jest współpraca”.

Więcej rywalizacji – pierwsza wypowiedź w %:

USA	W.BR.	KAN.	AUS.	WŁ.	HOL.	BEL.	FR.	NIEM.	SZW.	PL	JAP.	SIN.
68	65	64	62	51	50	48	45	41	39	34	24	19

10. Z którym sformułowaniem zgadzasz się bardziej?

- (a) Osiągnięcie sukcesu i szacunku otoczenia to kwestia ciężkiej pracy.
 (b) Ważne jest, żeby menedżer był starszy od swoich podwładnych.
 Ludziom starszym należy się większy szacunek niż młodym.

Osiągnięcia – odpowiedź a) w %:

PL	USA	AUS.	KAN.	SZW.	W.BR.	BEL.	NIEM.	FR.	WŁ.	HOL.	SIN.	JAP.	KOR.
96	63	62,2	61	60	59	58	57	53	50	44	42	37	37

11. Która charakterystyka wydaje ci się lepsza?

- (a) Niektórzy ludzie sądzą, że szef to taka osoba, która potrafi wykonywać swoją pracę sprawniej niż inni.
 (b) Inni uważają, że szef to ten, kto posiada władzę.

Jakość pracy – odpowiedź a) w %:

NIEM.	USA	SIN.	FR.	BEL.	SZW.	KAN.	WŁ.	W.BR.	AUS.	HOL.	PL	JAP.
79,7	78,5	78	75,2	71,7	69,7	68,7	68,1	64,2	62,5	62,3	58	26,7

12. Zorganizowano zebranie, żeby podjąć decyzję w sprawie zwolnienia pracownika. Był zatrudniony w przedsiębiorstwie od piętnastu lat i pracował bez zarzutu. Z różnych powodów w ubiegłym roku zaniedbał swoje obowiązki. Nie ma podstaw, żeby oczekiwać poprawy sytuacji. Uczestnicy zebrania nie są jednomyślni:

- (a) Część z nich uważa, że jakość pracy powinna decydować o zwolnieniu, niezależnie od wieku i wcześniejszych zasług pracownika.
 (b) Inni twierdzą, że niesłuszne jest lekceważenie piętnastu lat dobrej pracy. Trzeba wziąć pod uwagę odpowiedzialność przedsiębiorstwa za los pracownika.

Które rozumowanie wydaje ci się bardziej przekonujące?

Kryterium zwalniania długoletnich pracowników – jakość ich pracy – odpowiedź a) w %:

USA	KAN.	PL	W.BR.	AUS.	HOL.	BEL.	JAP.	NIEM.	WŁ.	FR.	SIN.	KOR.
77,2	75	45	42,4	40	37,4	36,5	33,8	31	27,5	26,2	21	19

13. Na skutek pożaru właściciel sklepu stracił większość towarów. Ogień częściowo zniszczył sklep. Właściciel i jego rodzina muszą skorzystać z pomocy, żeby jak najszybciej odbudować sklep. Istnieją różne formy otrzymania pomocy.

- (a) Najlepiej, jeśli właściciel zwróci się o pomoc do braci, sióstr lub innych krewnych.
 (b) Najlepiej, jeśli samodzielnie pożyczą pieniądze i wynajmie robotników, którzy odbudują sklep.

Samodzielna pożyczka – odpowiedź b) w %:

SZW.	KAN.	USA	PL	AUS.	W.BR.	WŁ.	FR.	NIEM.	BEL.	JAP.	SIN.
84	80	79	76	75	74	69	68	67	61	50	38

14. Przedsiębiorstwo może ustalić poziom wynagrodzenia pracowników na różnych podstawach.

- (a) Niektórzy ludzie uważają, że przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę liczebność rodziny pracownika. W ich przekonaniu powinno przydzielić dodatek na każde dziecko.
- (b) Inni uważają, że pracownika należy opłacać na podstawie pracy, którą wykonuje dla przedsiębiorstwa. Nie musi ono brać pod uwagę wielkości rodziny pracownika.

Jedynym kryterium wynagrodzenia winna być praca – odpowiedź b) w %:

W.BR.	USA	PL	KAN.	AUS.	HOL.	NIEM.	BEL.	SZW.	FR.	JAP.
95,5	94,6	94	93,7	92	91,1	90,5	90,4	89,3	88	32,4

15. Właśnie wróciłeś z tajnego zebrania zarządu pewnej firmy. Masz przyjaciela, któremu grozi bankructwo, chyba że zdąży wycofać się z rynku, zanim decyzja zarządu zostanie podana do wiadomości publicznej. Dziś wieczorem wybierasz się do domu przyjaciela na kolację. Czy twój przyjaciel ma a) bezwzględne prawo, b) pewne prawo, c) nie ma żadnego prawa oczekiwać, że zdradzisz mu poufną informację?

Ważniejsza jest lojalność wobec firmy – odpowiedź c) w %:

JAP.	NIEM.	USA	W.BR.	HOL.	FR.	SZW.	HISZP	WŁ.	SIN.	PL
85,9	75,6	74,8	72,2	60,4	54	48,8	47,8	47,6	45,8	18

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 12 rok 1999

Anna Kozłowska-Grzybek
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Ekonomii
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Mikroekonomii

Cele działania przedsiębiorstw i sposoby ich realizacji w świetle wyników badania ankietowego

Streszczenie. Artykuł zawiera omówienie wyników badania ankietowego, dotyczącego celów działania przedsiębiorstwa oraz sposobów ich realizacji. Badanie przeprowadzono w roku 1996 w polskich przedsiębiorstwach, należących do grupy największych eksporterów. Wyniki badania potwierdziły tezę, iż przedsiębiorstwa nie dążą zwykle do realizacji jednego celu, lecz realizują całą wiązkę celów, tworząc pewną ich hierarchię. Zgodnie z wynikami ankiety, na cele działania przedsiębiorstwa oraz ich hierarchię największy wpływ ma forma własności oraz powiązana z nią forma prawna. Mniejsze znaczenie natomiast mają w tym zakresie takie jego cechy, jak wielkość zatrudnienia, udział eksportu w produkcji przedsiębiorstwa oraz udział produkcji przedsiębiorstwa w rynku krajowym. Badanie ankietowe wykazało, iż do najczęściej realizowanych celów działania należą maksymalizacja zysku, maksymalizacja przychodu oraz osiągnięcie najkorzystniejszych wskaźników ekonomicznych.

Wprowadzenie

Wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych na przełomie XIX i XX wieku zapoczątkowały dyskusję na temat podstawowego założenia teorii

neoklasycznej o dążeniu podmiotów gospodarczych do maksymalizacji zysku. Jej bezpośrednim skutkiem było powstanie teorii, przyjmujących inne cele działania przedsiębiorstwa – maksymalizacji przychodu całkowitego, maksymalizacji zysku w długim okresie, maksymalizacji dochodów pracowników i inne¹. Dyskusja na temat celu działania przedsiębiorstwa trwa po dzień dzisiejszy. Okres transformacji stwarza dodatkową okazję do podjęcia próby wyjaśnienia wpływu warunków działania przedsiębiorstwa na określone cele działania oraz sposoby ich realizacji.

1. Metodyka badania

Do badania wytypowano grupę przedsiębiorstw systematycznie współpracujących z Katedrą Mikroekonomii Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w zakresie badania koniunktury metodą testu koniunkturalnego². Badanie przeprowadzono w drugiej połowie 1996 roku w grupie przedsiębiorstw zaliczanych do największych eksporterów, jako podmiotów w największym stopniu podlegających prawom pełnego rynku.

Ankieta zawierała pięć pytań oraz „metryczkę”, która dotyczyła:

- 1) formy własności przedsiębiorstwa,
- 2) formy prawnej,
- 3) liczby zatrudnionych pracowników,
- 4) udziału produkcji badanej jednostki w rynku krajowym oraz
- 5) udziału eksportu w produkcji przedsiębiorstwa.

Zasadniczych pięć pytań dotyczyło kolejno:

- 1) celów działania przedsiębiorstwa,
- 2) najczęściej stosowanych i najskuteczniejszych sposobów ich realizacji,
- 3) najważniejszych czynników wpływających na zmiany cen towarów produkowanych przez badany podmiot gospodarczy,
- 4) najważniejszych czynników oddziałujących na zmiany masy zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo oraz
- 5) sposobów doraźnego reagowania badanej jednostki na malejący popyt na produkowane przez siebie wyroby.

¹ Przegląd niektórych teorii, przyjmujących inne cele działania przedsiębiorstwa niż maksymalizacja zysku znaleźć można w: A. Kozłowska-Grzybek, *Zachowania przedsiębiorstw dążących do alternatywnych celów ekonomicznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 1996, nr 3, s. 91-106.

² Zasady doboru przedsiębiorstw do badania koniunktury w: R. Barczyk, M. Radomski, R. Stefański, *Metodologia badania koniunktury za pomocą testu koniunkturalnego wśród polskich eksporterów*, opracowanie przygotowane dla Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą w Warszawie, Poznań 1995, s. 12-14.

Celem ankiety było udzielenie odpowiedzi nie tylko na pytanie, jakie czynniki wpływają na daną kategorię, ale również określenie siły tego wpływu, dlatego proszono o wskazanie przy każdej z podanych odpowiedzi siły tego oddziaływania. Dokonano tego poprzez nadanie rangi od 1 (czynnik najważniejszy) do 3 (czynnik najmniej ważny). Wyjątek pod tym względem stanowiło pytanie 10, odnoszące się do doraźnych reakcji na malejący popyt na wyroby przedsiębiorstw, w którym proszono o wybranie jednej odpowiedzi, w celu silniejszego wyodrębnienia najbardziej powszechnych i najczęściej stosowanych działań.

Na 967 wysłanych ankiet otrzymano 314 odpowiedzi, udzielonych w sposób, który umożliwiał dalszą analizę³.

Ankiety skonstruowano zakładając możliwość podania na każde z zadanych pytań kilku odpowiedzi. Dlatego też każdej z nich nadano odpowiednią rangę, stosowną do nadanego przez respondenta kolejnego miejsca. Liczbę odpowiedzi udzielonych z zaznaczeniem miejsca pierwszego przemnożono przez trzy, a z zaznaczeniem miejsca drugiego przez dwa. Liczbę odpowiedzi ze wskazaniem miejsca trzeciego podano jako ich sumę.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań są uszeregowane według kolejności pytań zawartych w ankiecie. Pozwala to na wstępne uporządkowanie uzyskanych wyników oraz wyraźne wskazanie różnic między poszczególnymi przekrojami.

W ramach analizy uzyskanych odpowiedzi dokonano podziału przedsiębiorstw na grupy pod względem rodzaju produkowanych przez nie dóbr. Wyróżniono w ten sposób dwie grupy przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego: jednostki, wytwarzające dobra zaopatrzeniowe oraz podmioty wytwarzające dobra konsumpcyjne. Przyjęte kryterium podziału miało na celu określenie

³ Wśród 314 przedsiębiorstw, które nadesłały odpowiedzi 107 przedsiębiorstw było własnością prywatną, 149 stanowiło własność państwową, 54 podmioty były własnością mieszaną, a w 4 przypadkach odpowiedzi na to pytanie nie udzielono.

Spośród analizowanych 314 przedsiębiorstw 117 miało formę spółki akcyjnej, 36 formę spółki kapitałowej, 52 podmioty stanowiły własność jednoosobową Skarbu Państwa, a 83 przedsiębiorstwa miały inną formę prawną. Ponieważ wśród wszystkich badanych przedsiębiorstw tylko jedno miało formę spółki cywilnej, dlatego nie zostało ono poddane analizie.

Wielkość zatrudnienia w trzech przedsiębiorstwach nie przekraczała 5 osób, a w jedenastu mieściła się w granicach od 6 do 50 osób. W 150 przedsiębiorstwach zatrudnienie wynosiło od 51 do 500 osób, a w 149 przypadkach przekraczało 500 osób. Jedno z badanych przedsiębiorstw nie udzieliło odpowiedzi na pytanie dotyczące wielkości zatrudnienia.

Udział produkcji przedsiębiorstwa w rynku krajowym, świadczący o sile konkurencji w gałęzi, w 147 przypadkach nie przekraczał 10%, w 75 podmiotach mieścił się w granicach od 11% do 40%, natomiast w 85 przedsiębiorstwach przekraczał 40%. W 7 przedsiębiorstwach nie udzielono odpowiedzi na to pytanie.

Udział produkcji przeznaczonej na eksport w ogólnej produkcji przedsiębiorstwa w 77 przypadkach nie przekraczał 10%, w 121 przedsiębiorstwach był większy niż 10% i mniejszy niż 40%, natomiast w 113 podmiotach poddanych badaniu przekraczał 40%. Trzy z badanych przedsiębiorstw nie udzieliły na to pytanie odpowiedzi.

wpływu rodzaju popytu, z jakim przedsiębiorstwo ma do czynienia na rynku, na przyjęty przez nie model zachowań. Uzyskane w ten sposób wyniki nie różniły się jednak w istotny sposób od wyników uzyskanych w trakcie globalnej analizy, w związku z czym nie były one przedmiotem dalszej analizy. Niemniej warto zauważyć, iż rodzaj popytu, z jakim przedsiębiorstwo spotykało się na rynku, nie miał wpływu ani na przyjętą przez nie metodę działania, ani też na realizowane przez nie cele.

Pytaniem priorytetowym w badaniu było pytanie o cel działania przedsiębiorstwa. Założono bowiem, iż przyjęty cel działania determinuje jednocześnie zachowania przedsiębiorstw i ich reakcje na zmieniające się warunki otoczenia. W ramach uzyskanych odpowiedzi, analizowanych z punktu widzenia podziału przedsiębiorstw na grupy według przyjętych kryteriów, w odpowiedziach na nie stwierdzono największe różnice. Dlatego też odpowiedzi na to pytanie zostały omówione w sposób najbardziej szczegółowy.

W sytuacji, gdy w opiniach respondentów stwierdzono znaczne różnice, uwzględnienie rangi nadanej przez respondentów poszczególnym wariantom odpowiedzi spowodowało ujednoczenie wyników badania i zatarcie różnic między odpowiedziami zgłaszanymi przez przedsiębiorstwa, należące do wyodrębnionych w badaniu grup.

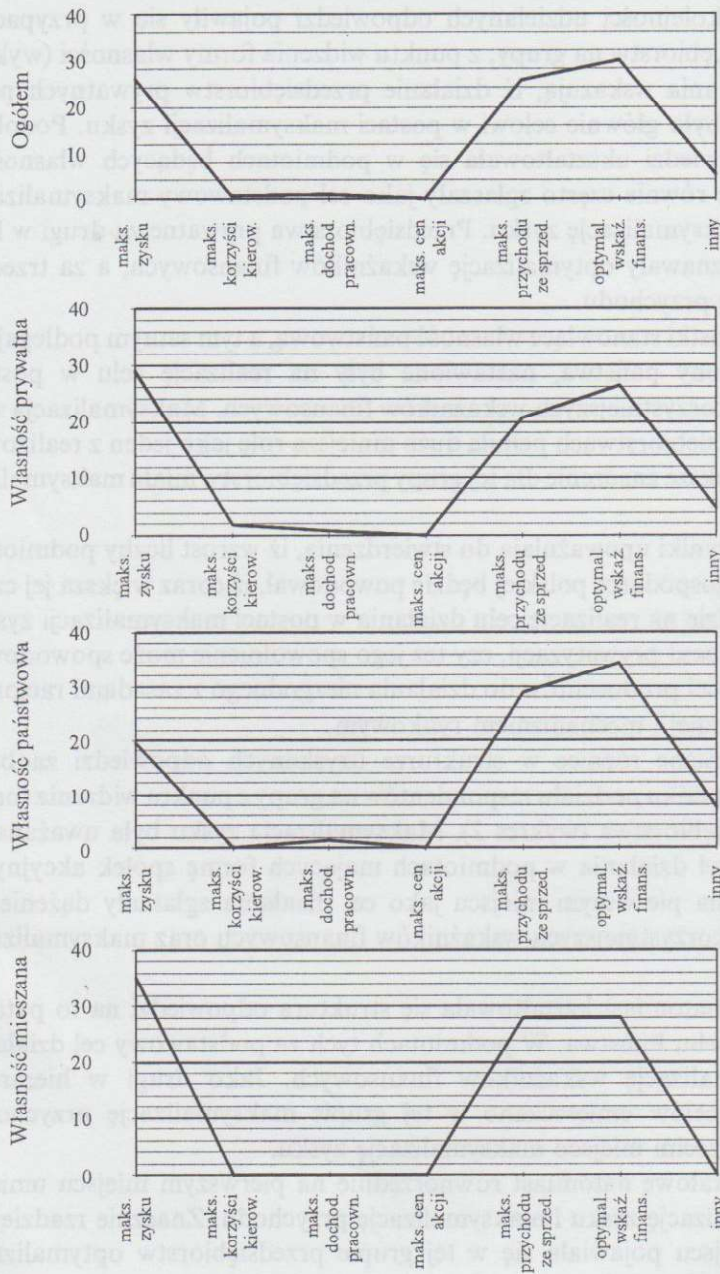
Z kolei w sytuacji, kiedy odpowiedzi respondentów przypisanych do różnych grup różniły się między sobą nieznacznie, uwzględnienie rangi spowodowało wyraźne wyodrębnienie czynników w największej mierze oddziałujących na dane zjawisko.

2. Struktura celów przedsiębiorstw i sposobów ich realizacji

Hierarchia celów działalności przedsiębiorstw

Z punktu widzenia uzyskanych odpowiedzi najogólniejszy wniosek sprowadzał się do stwierdzenia, że badane przedsiębiorstwa nie dążyły do osiągnięcia pojedynczego celu, ale realizowały wiązkę celów. Świadczyła o tym struktura otrzymanych odpowiedzi, w których na trzech pierwszych miejscach pojawiały się zamiennie trzy cele: maksymalizacja zysku, maksymalizacja przychodu oraz osiągnięcie najkorzystniejszych wskaźników finansowych.

Spośród wszystkich przedsiębiorstw poddanych badaniu przeważająca ich liczba uznała za podstawowy cel działania osiągnięcie najkorzystniejszych wskaźników finansowych. Takiej odpowiedzi udzieliło 30% respondentów. W mniejszej liczbie przypadków cel ten wskazywano na miejscu drugim i trzecim. Na pierwszym miejscu natomiast rzadziej umieszczano maksymalizację zysku oraz maksymalizację przychodu ze sprzedaży.



Wykres 1. Cele działania przedsiębiorstw według kryterium formy własności (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Spośród innych celów działania, wymienianych przez respondentów najczęściej, powtarzały się: osiągnięcie i utrzymanie płynności finansowej, podnoszenie jakości, prywatyzacja, przetrwanie, inwestycje i modernizacja, zdobycie i utrzymanie silnej pozycji na rynku oraz dywersyfikacja produktu.

Różnice w kolejności udzielanych odpowiedzi pojawiły się w przypadku podziału przedsiębiorstw na grupy, z punktu widzenia formy własności (wykres 1). Wyniki badania wskazują, iż działanie przedsiębiorstw prywatnych podporządkowane było głównie celowi w postaci maksymalizacji zysku. Podobna struktura odpowiedzi ukształtowała się w podmiotach będących własnością mieszaną, które również często zgłaszały jako cel podstawowy maksymalizację przychodu i maksymalizację zysku. Przedsiębiorstwa prywatne za drugi w hierarchii celów uznawały optymalizację wskaźników finansowych, a za trzeci – maksymalizację przychodu.

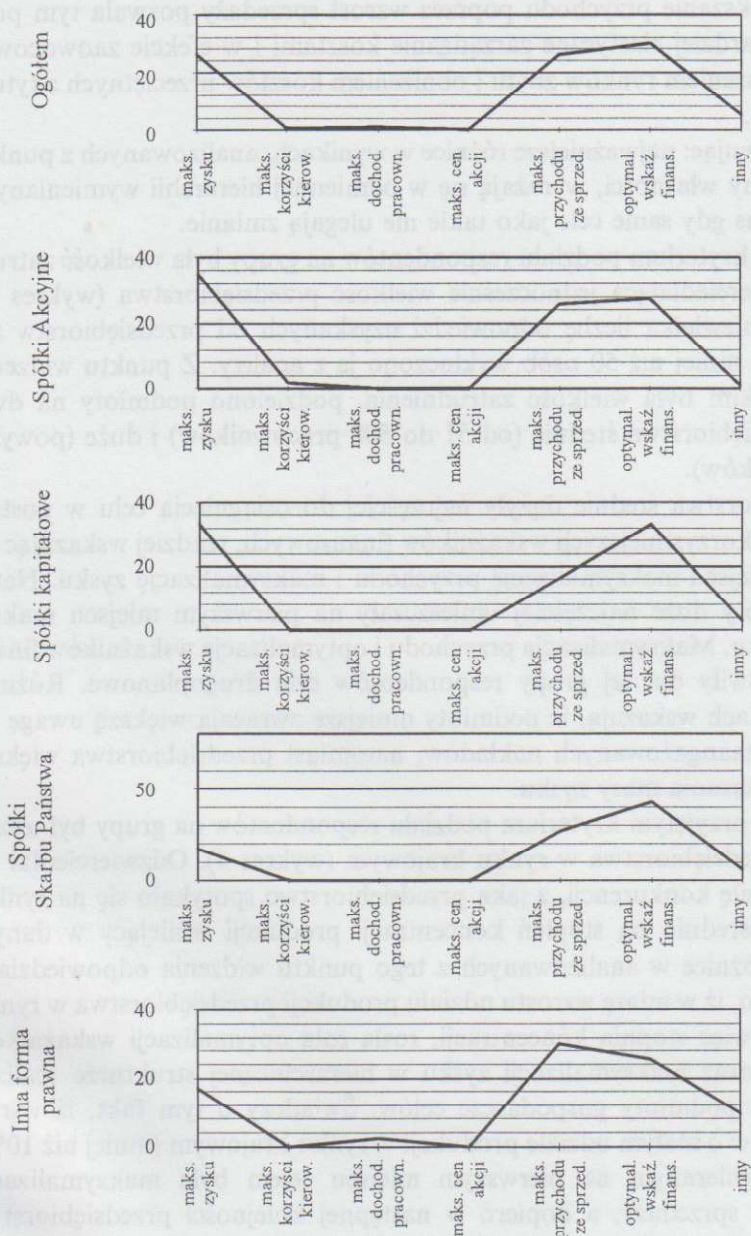
Z kolei jednostki stanowiące własność państwową, a tym samym podlegające kontroli ze strony państwa, nastawione były na realizację celu w postaci osiągnięcia najkorzystniejszych wskaźników finansowych. Maksymalizacja zysku w tych przedsiębiorstwach pełniła dużo mniejszą rolę jako jeden z realizowanych celów. Większe znaczenie dla tej grupy przedsiębiorstw miała maksymalizacja przychodu.

Uzyskane wyniki upoważniają do stwierdzenia, iż wzrost liczby podmiotów prywatnych w gospodarce polskiej będzie powodował, iż coraz większa jej część nastawiona będzie na realizację celu działania w postaci maksymalizacji zysku. Odejście od procesu prywatyzacji, czy też jego spowolnienie może spowodować powrót większości producentów do działania niezgodnego z zasadami racjonalności ekonomicznej i mechanizmem rynkowym.

Równie wyraźne różnice w strukturze uzyskanych odpowiedzi zaobserwowano w przypadku podziału respondentów na grupy z punktu widzenia formy prawnej przedsiębiorstwa (wykres 2). Maksymalizacja zysku była uważana za najważniejszy cel działania w podmiotach mających formę spółek akcyjnych, które rzadziej na pierwszym miejscu jako cel działania zgłaszały dążenie do osiągnięcia najkorzystniejszych wskaźników finansowych oraz maksymalizację przychodu.

Odmienne natomiast kształtowała się struktura odpowiedzi na to pytanie w spółkach Skarbu Państwa. W podmiotach tych za podstawowy cel działania przyjęto optymalizację wskaźników finansowych. Jako drugi w hierarchii realizowanych celów umieszczano w tej grupie maksymalizację przychodu, a dopiero na trzecim miejscu maksymalizację zysku.

Spółki kapitałowe natomiast równorzędnie na pierwszym miejscu umieszczały maksymalizację zysku i maksymalizację przychodu. Znacznie rzadziej na pierwszym miejscu pojawiała się w tej grupie przedsiębiorstw optymalizacja wskaźników finansowych.



Wykres 2. Cele działania przedsiębiorstwa według kryterium formy prawnej (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

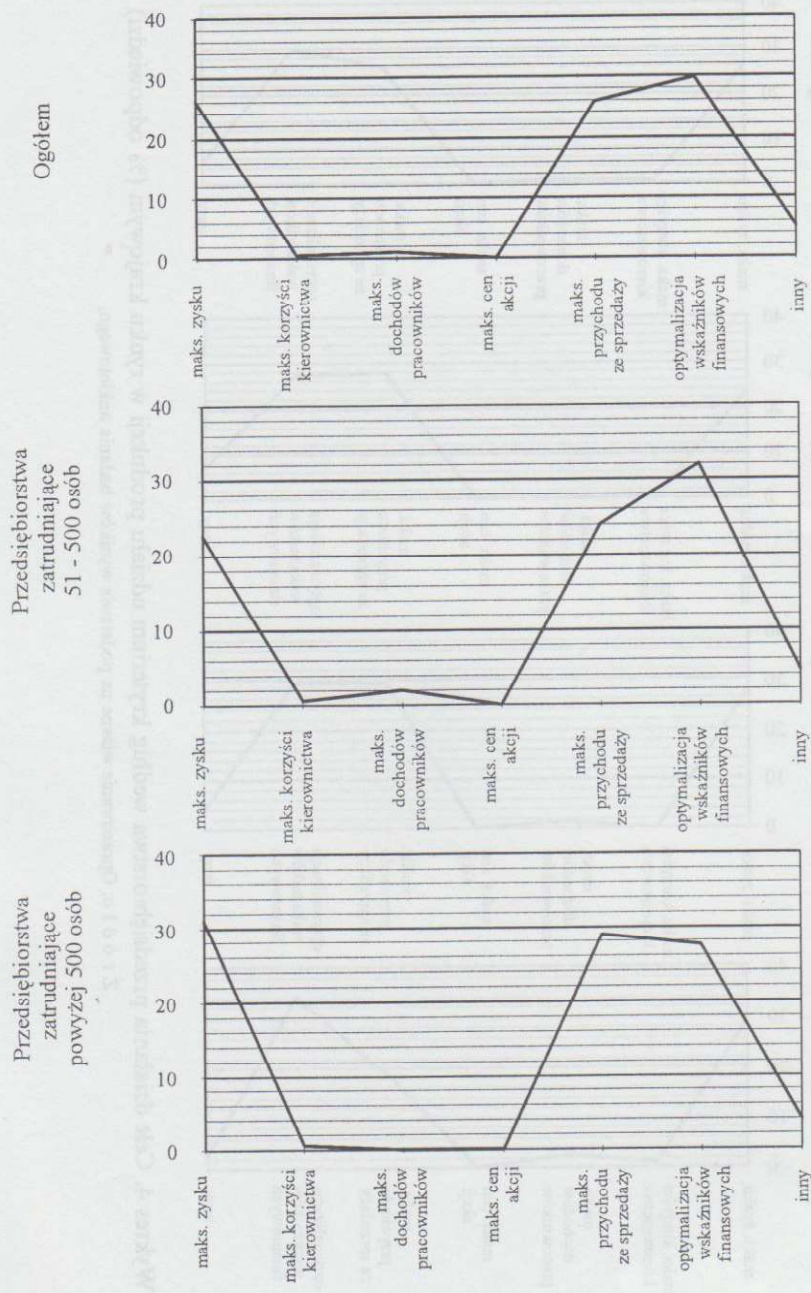
Podmioty o innej formie prawnej, wśród których przeważały spółdzielnie, najczęściej na pierwszym miejscu umieszczały maksymalizację przychodu, a dopiero w następnej kolejności osiągnięcie optymalnych wskaźników finansowych i maksymalizację zysku. Taka hierarchia przyjętych celów sugerować może, iż zwiększanie przychodu poprzez wzrost sprzedaży pozwala tym podmiotom na bardziej elastyczne zarządzanie kosztami i w efekcie zaowocować może powiększeniem rynków zbytu i obniżeniem kosztów przeciętnych z tytułu korzyści skali.

Podsumowując: najważniejsze różnice w wynikach, analizowanych z punktu widzenia formy własności, wyrażają się w odmiennej hierarchii wymienianych celów, podczas gdy same cele jako takie nie ulegają zmianie.

Kolejnym kryterium podziału respondentów na grupy była wielkość zatrudnienia, odzwierciedlająca jednocześnie wielkość przedsiębiorstwa (wykres 3). Z uwagi na niewielką liczbę odpowiedzi uzyskanych od przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 50 osób wykluczono je z analizy. Z punktu widzenia kryterium, jakim była wielkość zatrudnienia, podzielono podmioty na dwie grupy: przedsiębiorstwa średnie (od 51 do 500 pracowników) i duże (powyżej 500 pracowników).

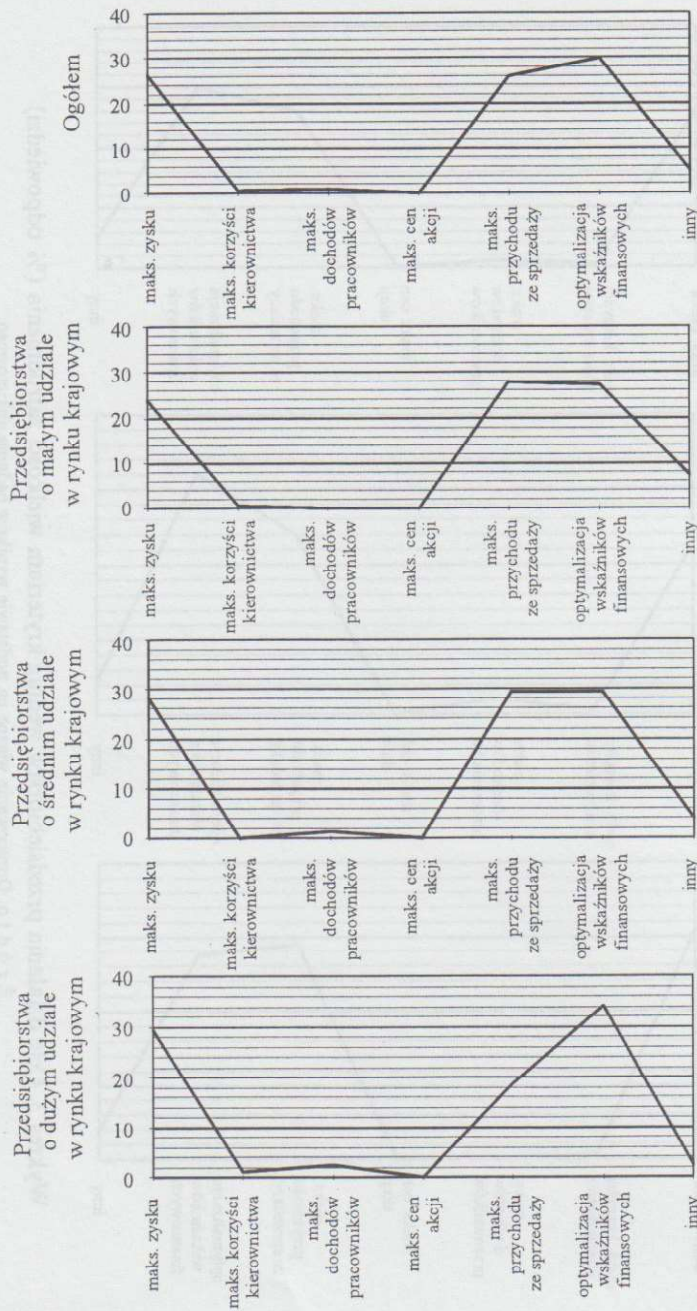
Przedsiębiorstwa średnie dążyły najczęściej do osiągnięcia celu w postaci uzyskania najkorzystniejszych wskaźników finansowych, rzadziej wskazując na pierwszym miejscu maksymalizację przychodu i maksymalizację zysku. Natomiast podmioty duże najczęściej umieszczały na pierwszym miejscu maksymalizację zysku. Maksymalizacja przychodu i optymalizacja wskaźników finansowych stanowiły dla tej grupy respondentów cele drugoplanowe. Różnice w odpowiedziach wskazują, iż podmioty mniejsze zwracają większą uwagę na efektywność zaangażowanych nakładów, natomiast przedsiębiorstwa większe dążą do zwiększania masy zysku.

Kolejnym przyjętym kryterium podziału respondentów na grupy był udział produkcji przedsiębiorstwa w rynku krajowym (wykres 4). Odzwierciedlał on jednocześnie siłę konkurencji, z jaką przedsiębiorstwo spotykało się na rynku, wskazując pośrednio na stopień koncentracji produkcji istniejący w danym przemyśle. Różnice w analizowanych z tego punktu widzenia odpowiedziach wskazują na to, iż w miarę wzrostu udziału produkcji przedsiębiorstwa w rynku krajowym, a więc stopnia koncentracji, rosła rola optymalizacji wskaźników finansowych oraz maksymalizacji zysku w hierarchicznej strukturze realizowanych przez podmioty gospodarcze celów. Świadczy o tym fakt, iż wśród przedsiębiorstw o małym udziale produkcji w rynku krajowym (mniej niż 10%) najczęściej wybieranym na pierwszym miejscu celem była maksymalizacja przychodu ze sprzedaży, a dopiero w następnej kolejności przedsiębiorstwa z tej grupy wskazywały na optymalizację wskaźników finansowych i maksymalizację zysku.



Wykres 3. Cele działania przedsiębiorstw według kryterium wielkości zatrudnienia (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Wykres 4. Cele działania przedsiębiorstwa według kryterium udziału produkcji w rynku krajowym (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Natomiast podmioty o średnim udziale w rynku krajowym (od 11% do 40%) równie często na pierwszym miejscu stawiały maksymalizację przychodu ze sprzedaży i osiągnięcie najlepszych wskaźników finansowych oraz maksymalizację zysku. Przedsiębiorstwa, których udział w rynku przekraczał 40%, na pierwszym miejscu najczęściej zgłaszały optymalizację wskaźników finansowych, a dopiero w następnej kolejności maksymalizację zysku i maksymalizację przychodu ze sprzedaży.

Udział eksportu w produkcji przedsiębiorstwa, będący kolejnym kryterium wyodrębnienia grup respondentów (wykres 5), jest jednocześnie miernikiem otwarcia przedsiębiorstwa na rynki światowe. Jednakże brak wyraźnych różnic w uzyskanych odpowiedziach świadczy o tym, iż czynnik ten nie miał wpływu na zróżnicowanie realizowanych celów działania. Sugeruje to, że przyjęte cele zależały w największym stopniu od warunków panujących wewnątrz gospodarki, a nie były uzależnione od jej otoczenia zewnętrznego.

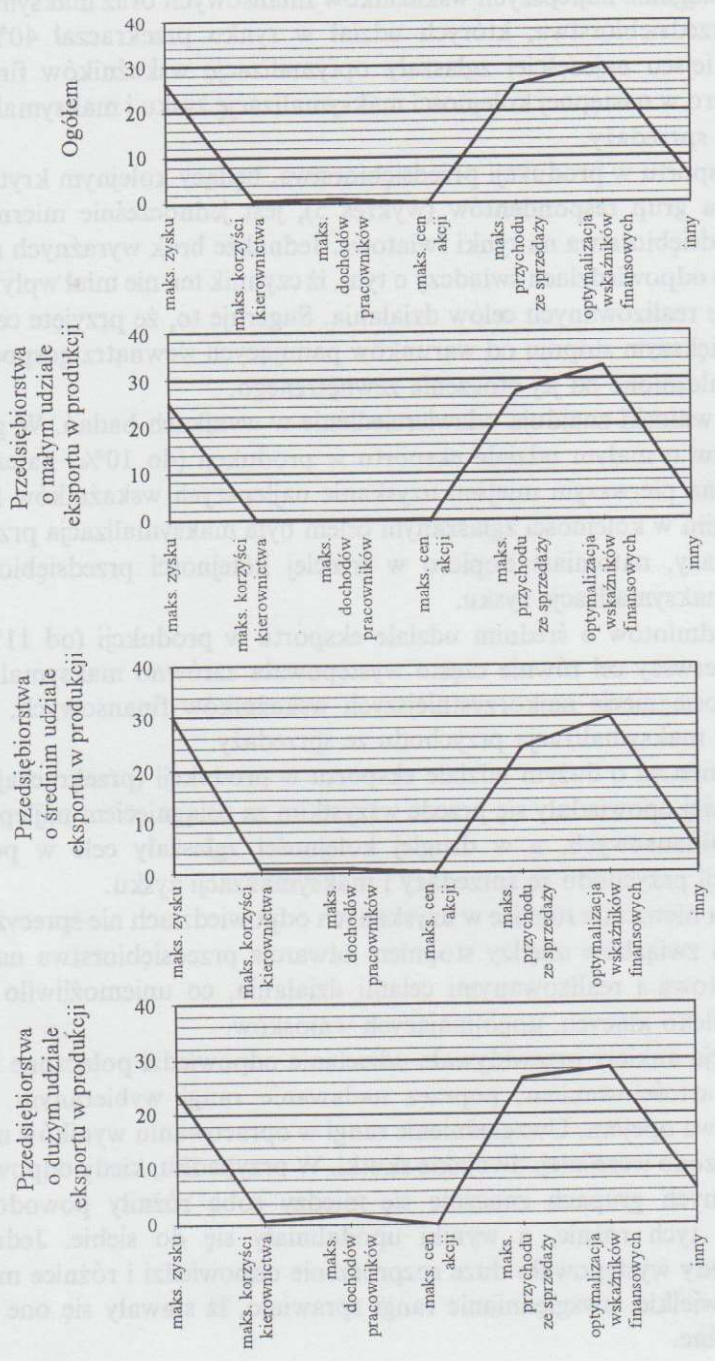
Powyższe wnioski znajdują odzwierciedlenie w wynikach badań. W grupie przedsiębiorstw o małym udziale eksportu w produkcji (do 10%) najczęściej wskazywano na pierwszym miejscu uzyskanie najlepszych wskaźników finansowych. Drugim w kolejności zgłaszanym celem była maksymalizacja przychodu ze sprzedaży, natomiast dopiero w trzeciej kolejności przedsiębiorstwa umieszczały maksymalizację zysku.

Wśród podmiotów o średnim udziale eksportu w produkcji (od 11% do 40%) jako pierwszy cel równie często występowała zarówno maksymalizacja zysku, jak i osiągnięcie najkorzystniejszych wskaźników finansowych, natomiast rzadziej maksymalizacja przychodu ze sprzedaży.

Przedsiębiorstwa o dużym udziale eksportu w produkcji (przekraczającym 40%) najczęściej opowiadały się przede wszystkim za osiągnięciem najlepszych wskaźników finansowych, a w drugiej kolejności zgłaszały cele w postaci maksymalizacji przychodu ze sprzedaży i maksymalizacji zysku.

Z uwagi na niewielkie różnice w uzyskanych odpowiedziach nie sprecyzowano wyraźnych związków między stopniem otwarcia przedsiębiorstwa na gospodarkę światową i realizowanymi celami działania, co uniemożliwiło sformułowanie daleko idących, uogólniających wniosków.

Konstrukcja ankiety przewidywała udzielanie odpowiedzi połączone z jednoczesnym wartościowaniem, poprzez nadawanie rangi wybieranym przez przedsiębiorstwa opcjom. Uwzględnienie rangi w opracowaniu wyników miało, jak już zaznaczono wcześniej, dwojakie skutki. W przypadku, kiedy odpowiedzi w poszczególnych grupach znacznie się między sobą różniły powodowało zacieranie się tych różnic, a wyniki upodabniały się do siebie. Jednakże w sytuacji, kiedy występowało duże rozproszenie odpowiedzi i różnice między nimi były niewielkie, uwzględnianie rangi sprawiało, iż stawały się one dużo bardziej wyraźne.



Wykres 5. Cele działania przedsiębiorstw według udziału eksportu w produkcji (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W przypadku pytania dotyczącego realizowanych celów działania wystąpiła pierwsza z omówionych powyżej prawidłowości. Uwzględnienie nadanej przez respondentów rangi spowodowało, iż wskazywane trzy najważniejsze cele działania nie zmieniały się, bez względu na przyjęte kryterium podziału przedsiębiorstw na grupy. Jedyną występującą różnicą było zgłaszanie zamiennie na drugim i trzecim miejscu maksymalizacji zysku i maksymalizacji przychodu, co nie pozwala na większy stopień uogólnienia.

Uwzględniając nadane rangi, celami działalności najczęściej wskazywanymi jako główne przez ankietowane przedsiębiorstwa były kolejno: osiągnięcie najkorzystniejszych wskaźników finansowych, maksymalizacja przychodu ze sprzedaży oraz maksymalizacja zysku, którą teoria neoklasyczna przyjmuje za cel jedyny i podstawowy.

Struktura odpowiedzi wskazuje, iż cel w postaci optymalizacji wskaźników finansowych częściej występował na miejscu drugim i trzecim niż maksymalizacja zysku. Osiąganie maksymalnego zysku nawet w tych grupach przedsiębiorstw, w których najczęściej umieszczano ten cel jako podstawowy, było dużo rzadziej wskazywane na drugim i na trzecim miejscu niż optymalizacja wskaźników finansowych czy maksymalizacja przychodu. Ten fakt spowodował, iż obliczenie wyników zgodne z nadaną odpowiedziom rangą przyniosło w efekcie z jednej strony pewne spłaszczenie wyników, z drugiej natomiast, pozwoliło dokonać pewnych uogólnień.

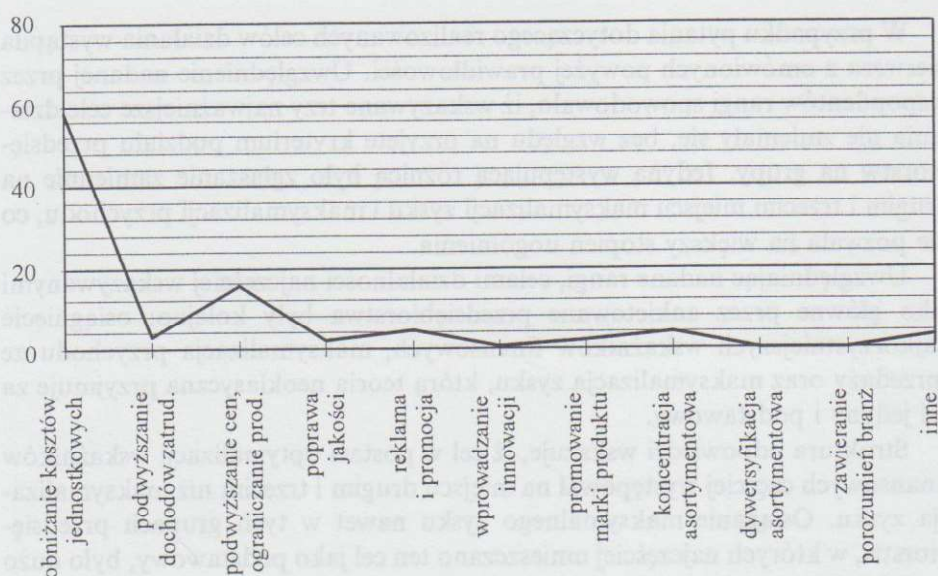
3. Sposoby realizacji wybranych celów przez przedsiębiorstwa

Odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobów realizacji przyjętych przez respondentów celów zdominowane zostały przez wariant polegający na obniżaniu przeciętnych kosztów wytwarzania, a różnice pojawiające się w niektórych przypadkach nie były istotne z punktu widzenia celu badania (wykres 6).

Do metod, za pomocą których producenci osiąkali wybrane cele działania należało przede wszystkim obniżanie kosztów, a następnie podwyższanie cen z jednoczesnym obniżaniem produkcji oraz – w mniejszej liczbie przypadków – zwiększanie wydatków na reklamę i promocję oraz koncentracja asortymentowa. Podział przedsiębiorstw na grupy według przyjętych kryteriów nie spowodował różnic ani w strukturze, ani w kolejności udzielanych odpowiedzi.

Innymi wymienianymi przez przedsiębiorstwa sposobami osiągnięcia wybranych celów były: oferowanie korzystniejszych warunków zakupu, poszukiwanie nowych klientów, wymiana parku maszynowego, wzrost produkcji, przekształcenia własnościowe oraz rozwój eksportu.

Uwzględnienie rang nadanych w odpowiedziach przez respondentów nie zmieniło struktury wyników badania. Nadal najczęściej wskazywanymi sposobami realizacji celów działalności było obniżanie kosztów produkcji oraz



Wykres 6. Sposoby realizacji podstawowego celu działalności (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

podwyższanie cen przy jednoczesnym ograniczaniu produkcji. Na trzecim miejscu zgłaszane było zwiększanie wydatków na reklamę i promocję, przy czym różnica w porównaniu do dwóch poprzednich metod osiągnięcia celu była bardzo duża.

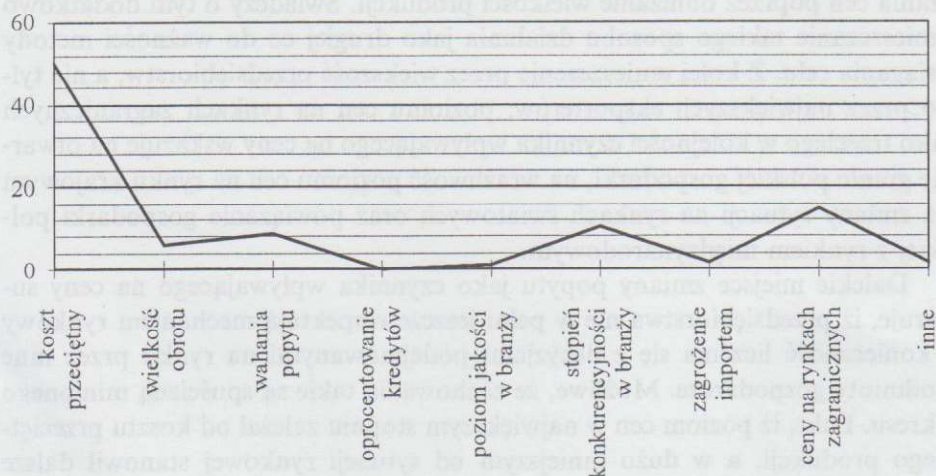
Wskazywanie na istotne znaczenie obniżania kosztów jako najważniejszego sposobu realizacji przyjętego celu działania świadczy o tym, iż przedsiębiorstwa znakomicie rozpoznają korzyści płynące ze wzrostu cenowej konkurencyjności swoich wyrobów na rynku. Zmniejszanie jednostkowych kosztów produkcji umożliwia bowiem obniżanie cen i wzrost udziału w rynku. Powodować może również powstanie przewagi kosztowej przedsiębiorstwa nad konkurentami, co w dłuższym okresie implikuje jego dominującą pozycję na rynku.

Uzyskane wyniki dowodzą również, iż przedsiębiorstwa nie przywiązują większej wagi do zachowań polegających na badaniach marketingowych lub dywersyfikacji asortymentowej. W niewielkiej mierze analizują one rynek pod kątem zbadania potrzeb konsumentów. W przeważającej większości przypadków ich działanie na rynku polega na kreowaniu popytu na swe produkty poprzez zwiększanie wydatków na reklamę i promocję wytwarzanych artykułów. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, iż takie zachowania spowodowały wyczerpanie możliwości zdobywania przez nie nowych rynków zbytu, jako że bariera popytowa w polskiej gospodarce uległa poważnemu zwiększeniu nie tylko z powodu napływu konkurencyjnych towarów

zagranicznej produkcji, ale również z powodu polityki antyinflacyjnej prowadzonej, choć ze zmiennym powodzeniem, przez rząd polski od kilku lat. Wyniki badania dowodzą, że polscy producenci w zbyt wielkiej mierze nastawieni są na ekstensywne sposoby zwiększania sprzedaży, a w zbyt małym stopniu przywiązują wagę do metod intensywnych, polegających na badaniu potrzeb konsumentów i dostosowywaniu do nich asortymentu produkcji.

4. Czynniki wpływające na kształtowanie się cen

Odpowiedzi uzyskane na kolejne pytanie ankiety miały za zadanie zidentyfikować czynniki determinujące poziom ustalanych przez przedsiębiorstwo cen (wykres 7).



Wykres 7. Czynniki wpływające na poziom cen (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Za najważniejszy z takich czynników respondenci uznali koszt przeciętny produkcji. Drugim czynnikiem według liczby wskazań było kształtowanie się cen na rynkach światowych, a następnie stopień konkurencyjności w branży oraz wahania popytu. Spośród innych, wymienianych przez respondentów czynników, mających znaczący wpływ na kształtowanie się cen najczęściej powtarzał się kurs walutowy złotego, poziom inflacji oraz wysokość cen na rynku krajowym.

Uwzględnienie rangi nadanej każdej ze wskazywanych odpowiedzi nie zmieniło w znaczny sposób uzyskanych wyników. Za najważniejszy czynnik wpływający na ceny badane przedsiębiorstwa uznały jednostkowe koszty

produkcji. Kolejnymi natomiast były stopień konkurencyjności w branży oraz kształtowanie się cen na rynkach zagranicznych. W tym przypadku uwzględnienie nadanej w badaniu rangi pozwoliło wyraźnie wyodrębnić trzeci co do ważności czynnik cenotwórczy, który nie wyróżniał się znacząco z punktu widzenia liczby wskazań.

Wyniki badania dotyczące czynników mających wpływ na ceny upoważniają do kilku wniosków. Wskazywanie na istotne znaczenie kosztu jednostkowego dla wysokości kształtowanych cen może sygnalizować, iż przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość zwiększenia cenowej atrakcyjności swych produktów na rynku za pośrednictwem obniżania kosztów przeciętnych. Z kolei rozpoznawanie wpływu stopnia konkurencyjności w branży na poziom cen świadczy o tym, iż przedsiębiorstwa zaczęły rozpoznawać korzyści ze zdobywania pozycji monopolistycznej na rynku, polegające na możliwości podwyższenia cen poprzez obniżanie wielkości produkcji. Świadczy o tym dodatkowo umieszczanie takiego sposobu działania jako drugiej co do ważności metody osiągnięcia celu. Z kolei umieszczenie przez większość przedsiębiorstw, a nie tylko przez największych eksporterów, poziomu cen na rynkach zagranicznych jako trzeciego w kolejności czynnika wpływającego na ceny wskazuje na otwarcie granic polskiej gospodarki, na wrażliwość poziomu cen na rynku krajowym na zmiany sytuacji na rynkach światowych oraz powiązanie gospodarki polskiej z rynkiem międzynarodowym.

Dalekie miejsce zmiany popytu jako czynnika wpływającego na ceny sugeruje, iż przedsiębiorstwa nie w pełni jeszcze respektują mechanizm rynkowy i konieczność liczenia się z decyzjami podejmowanymi na rynku przez inne podmioty gospodarcze. Możliwe, że zachowania takie są spuścizną minionego okresu. Fakt, iż poziom cen w największym stopniu zależał od kosztu przeciętnego produkcji, a w dużo mniejszym od sytuacji rynkowej stanowił dalsze potwierdzenie tezy o niedocenianiu przez producentów rangi bariery popytowej.

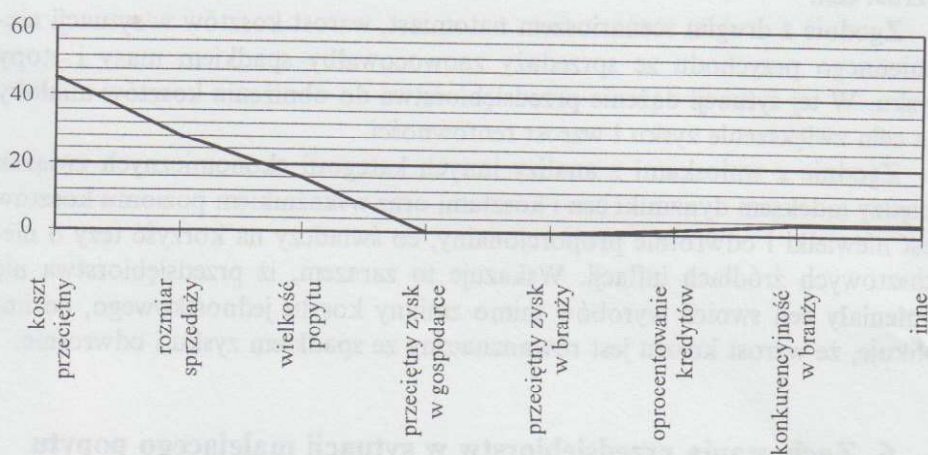
5. Czynniki wpływające na poziom zysku w przedsiębiorstwach

Duże znaczenie dla oceny sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i jego kondycji finansowej ma poziom osiąganego przez nie zysku. Z tego względu kolejne pytanie ankiety dotyczyło czynników, determinujących jego wysokość w przedsiębiorstwie (wykres 8).

Zysk osiągniany w badanych przedsiębiorstwach zależał w największym stopniu od trzech czynników: jednostkowego kosztu produkcji, rozmiaru sprzedaży oraz wielkości popytu. Podobnie jak w przypadku innych pytań, kolejność i struktura udzielanych odpowiedzi nie różnicowała się znacznie po dokonaniu

niu podziału respondentów na grupy. W przypadku tego pytania różnice między odpowiedziami przedsiębiorstw należących do różnych grup były niewielkie i odzwierciedlały się w odmiennej kolejności udzielanych odpowiedzi.

W przypadku podziału przedsiębiorstw według kryterium formy własności różnice zasadzały się na tym, iż podmioty państwowe wymieniały na pierwszym miejscu zmiany kosztu przeciętnego, a na drugim zmiany rozmiaru sprzedaży, natomiast jednostki będące własnością prywatną i mieszaną te same czynniki umieszczały w kolejności odwrotnej. Różnica między odpowiedziami była zbyt mała, aby upoważniała do jednoznacznych wniosków.



Wykres 8. Czynniki wpływające na poziom zysku (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Największym zróżnicowaniem w stosunku do wyników dotyczących ogółu przedsiębiorstw i wyróżnionych w badaniu grup charakteryzowały się w tym względzie odpowiedzi przedsiębiorstw o małej liczbie zatrudnionych pracowników. Na pierwszym miejscu spośród czynników wpływających na wahania zysku umieściły one zmiany popytu, a dopiero w następnej kolejności wymieniały zmiany kosztu jednostkowego i wahania wielkości sprzedaży.

Uwzględnienie nadanej w odpowiedziach rangi nie zmieniło ani samych czynników wpływających na wahania zysku, ani ich kolejności. Za najważniejsze z nich przedsiębiorstwa poddane badaniu w dalszym ciągu uznawały zmiany kosztu jednostkowego produkcji, zmiany rozmiaru sprzedaży oraz zmiany popytu.

Spośród innych czynników determinujących wysokość osiąganego zysku za najważniejszy uznano kurs walutowy złotego. W mniejszej liczbie przypadków wskazywano w tym pytaniu na zmiany cen zagranicznych oraz inflację.

Przedstawiona struktura odpowiedzi jednoznacznie wskazuje na istotne znaczenie kosztu jednostkowego dla wysokości osiąganego zysku. W świetle równie znaczącego wpływu tej kategorii na poziom cen możliwe są dwa scenariusze. Według pierwszego z nich większość przedsiębiorstw ustala ceny za pomocą metody *mark-up pricing*, polegającej na określaniu ceny produktu poprzez dodawanie do kosztu przeciętnego pewnej marży zysku, będącej procentowym narzutem na koszty. Wzrost kosztów jest więc równoznaczny ze wzrostem masy zysku. Według tego scenariusza zachowań skutkiem mogłoby być powstawanie kosztowych źródeł inflacji, powodujących permanentny wzrost cen.

Zgodnie z drugim scenariuszem natomiast, wzrost kosztów w sytuacji niemiennego przychodu ze sprzedaży zaowocowałyby spadkiem masy i stopy zysku. W tej sytuacji dążenie przedsiębiorstwa do obniżenia kosztów miałyby na celu zwiększenie zysku i wzrost rentowności.

Zgodnie z wnioskami z analizy innych kategorii ekonomicznych związek między indeksem dynamiki cen i kosztami oraz wskaźnikiem poziomu kosztów jest niewielki i odwrotnie proporcjonalny, co świadczy na korzyść tezy o niekosztowych źródłach inflacji. Wskazuje to zarazem, iż przedsiębiorstwa nie zmieniały cen swoich wyrobów mimo zmiany kosztu jednostkowego, co implikuje, że wzrost kosztu jest równoznaczny ze spadkiem zysku i odwrotnie.

6. Zachowania przedsiębiorstw w sytuacji malejącego popytu

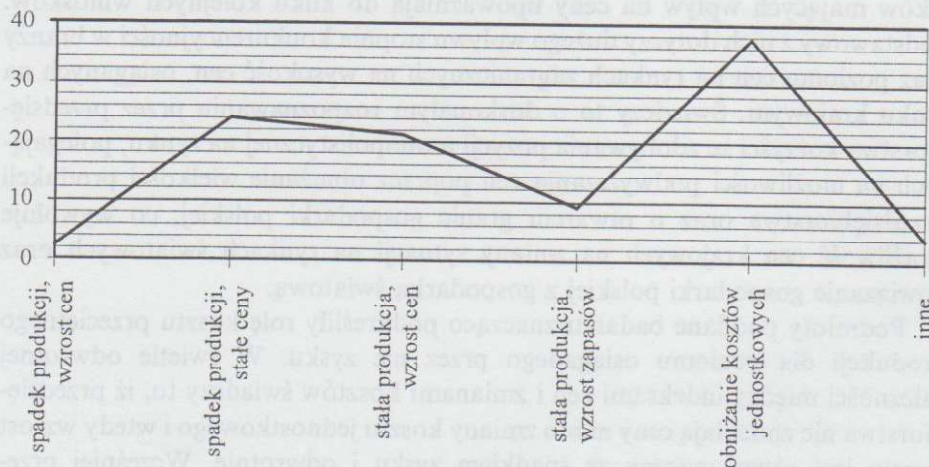
Ostatnie pytanie przeprowadzonej ankiety dotyczyło doraźnych reakcji przedsiębiorstw w przypadku malejącego popytu. Odpowiedź na nie była wyznacznikiem zakresu działania mechanizmów popytowo-podażowo-cenowych przyjmowanych do wiadomości i stosowanych w badanych jednostkach (wykres 9). Najczęściej w tym przypadku wybieranym wariantem odpowiedzi było dążenie do obniżenia kosztów jednostkowych produkcji, umożliwiające zmniejszanie cen bez konieczności obniżenia zysku, co dodatkowo może świadczyć o niekosztowych źródłach inflacji w badanym okresie. Reakcje te należy odnotować jako korzystne z uwagi na wspomnianą już możliwość obniżania cen bez konieczności zmniejszania zysków. Jest to z całą pewnością zachowanie zgodne z kanonem producenta, działającego racjonalnie w warunkach gospodarki rynkowej i nastawionego bądź na maksymalizację zysku, bądź też na optymalizację wskaźników finansowych.

Kolejnymi zachowaniami, zgłaszanymi o wiele rzadziej przez badane podmioty, było ograniczenie produkcji i utrzymywanie cen na stałym poziomie oraz utrzymanie produkcji na stałym poziomie przy jednoczesnym obniżaniu cen. Zwłaszcza ten pierwszy typ zachowań charakterystyczny jest dla producentów

działających na rynkach oligopolistycznych lub w ramach konkurencji monopolistycznej, którzy nie dopuszczają do spadku cen na rynku kosztem zmniejszenia rozmiarów produkcji, nawet gdyby miało się to odbywać przy rosnącym koszcie przeciętnym.

Pojawiające się w przypadku tego pytania różnice w odpowiedziach dotyczyły kolejności drugiego wariantu najczęściej pojawiających się odpowiedzi. Jednakże różnice między tymi dwoma opcjami były na tyle niewielkie, iż uniemożliwiły wyciągnięcie zbyt daleko idących wniosków.

Spośród innych sposobów reagowania na malejący popyt na produkty przedsiębiorstw najczęściej wymieniano dywersyfikację produkcji, poszukiwanie nowych rynków zbytu, zwiększanie promocji i reklamy oraz wzrost roli marketingu.



Wykres 9. Zachowania przedsiębiorstw w sytuacji malejącego popytu (% odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Podsumowanie

Badanie ankietowe, przeprowadzone w drugiej połowie roku 1996, wskazało na różnice w celach i sposobach działania przedsiębiorstw przemysłowych w zależności od przyjętych kryteriów podziału respondentów na grupy. Podstawowym wnioskiem płynącym z niniejszego badania jest prawidłowość polegająca na tym, iż przedsiębiorstwa prywatne realizują cel działania w postaci maksymalizacji zysku, natomiast podmioty będące własnością państwową, jako podlegające kontroli ze strony właściciela, czyli państwa, przeprowadzanej najczęściej przez organa administracji państwowej, dążą do optymalizacji wskaźników finansowych, na podstawie których ta kontrola jest dokonywana.

Tak więc zwiększanie liczby podmiotów prywatnych w gospodarce powodować będzie, iż coraz większa jej część nastawiona będzie na realizację celu działania w postaci maksymalizacji zysku. Odejście od procesu prywatyzacji, czy też jego spowolnienie, spowodować może powrót producentów do działania niezgodnego z mechanizmem rynkowym.

Na podstawie różnic w odpowiedziach na pytanie dotyczące celu działania przedsiębiorców można wyciągnąć wniosek o nastawieniu większości przedsiębiorstw poddanych badaniu na optymalizację wskaźników finansowych. Przyjęcie takiego celu działania za podstawowy przez większość badanych podmiotów sugeruje, iż nastawiają się one nie na prostą maksymalizację masy zysku, ale na wzrost efektywności zaangażowanego kapitału.

Wyniki badań, dotyczące sposobów osiągania celów działania oraz czynników mających wpływ na ceny upoważniają do kilku kolejnych wniosków. Podstawowy z nich dotyczy dużego wpływu stopnia konkurencyjności w branży oraz poziomu cen na rynkach zagranicznych na wysokość cen, osiąganych na rynku krajowym. Świadczy to o doskonałym rozpoznawaniu przez przedsiębiorstwa korzyści ze zdobywania pozycji monopolistycznej na rynku, polegających na możliwości podwyższania cen poprzez obniżanie wielkości produkcji przedsiębiorstwa oraz o otwarciu granic gospodarki polskiej, co wywołuje wrażliwość cen krajowych na zmiany sytuacji na rynkach światowych oraz powiązanie gospodarki polskiej z gospodarką światową.

Podmioty poddane badaniu znacząco podkreśliły rolę kosztu przeciętnego produkcji dla poziomu osiąganego przez nie zysku. W świetle odwrotnej zależności między indeksami cen i zmianami kosztów świadczy to, iż przedsiębiorstwa nie zmieniają ceny mimo zmiany kosztu jednostkowego i wtedy wzrost kosztu jest równoznaczny ze spadkiem zysku i odwrotnie. Wcześniej przeprowadzona analiza zachowań przedsiębiorstw sugeruje, iż jednostki stosują drugi z opisanych wariantów, na co wskazuje jednoczesny wzrost wskaźnika kosztów z całokształtu działalności oraz spadek wskaźników rentowności brutto i netto, mający miejsce w roku 1996.

W rezultacie zastosowanej procedury wnioski z badania celów działalności przedsiębiorstwa sprowadzają się do następujących stwierdzeń:

1. Triada celów w postaci optymalizacji wskaźników finansowych, maksymalizacji przychodu ze sprzedaży oraz maksymalizacji zysku miała bezpośredni związek zarówno z formą własności, jak i formą prawną podmiotu⁴.
2. Kreowanie cen uwzględniało zarówno mechanizm *mark-up pricing*, jak i mechanizm stabilizacji cen przy jednoczesnym obniżaniu kosztów. Czynnikiem

⁴ Wnioski, dotyczące celów działania przedsiębiorstw i istnienia ich hierarchii są zbieżne z wynikami badania przeprowadzonego na przełomie lat 1994 i 1995. Patrz: K. Dobrzański, T. Mendel, K. Zimniewicz, *Cele polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 4, s. 91-95.

rozstrzygającym było w tym przypadku kształtowanie się wskaźnika poziomu kosztów, którego związek z cenami wskazywał na niekosztowe źródła inflacji.

3. Wpływ kursu walutowego oraz poziomu cen na rynkach zagranicznych na ceny krajowe świadczył o skutkach otwarcia granic polskiej gospodarki. Wymuszało to na przedsiębiorstwach zachowania typowe dla podmiotów działających w warunkach gospodarki rynkowej i rosnącej konkurencji.
4. Do dominujących sposobów realizacji celów przedsiębiorstwa należały metody o charakterze ekstensywnym. Polegały one na szukaniu możliwości zbytu produktów poprzez reklamę, promocję, a w dużo mniejszym stopniu przez badanie marketingowe, identyfikujące popyt na produkty bądź też poprawę jakości lub dywersyfikację asortymentową.
5. W przypadku malejącego popytu na produkty przedsiębiorstw ich reakcje polegały głównie na dążeniu do obniżenia kosztów jednostkowych, co umożliwiało obniżenie cen bez jednoczesnego obniżenia zysków.

Jerzy Woś

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Ekonomiki Konsumpcji
Towarzystwo Edukacji Bankowej SA

Korzyści z dualizmu gospodarki rynkowej – małe i średnie przedsiębiorstwa a wielkie korporacje

Streszczenie. Dualizm gospodarczy jest strukturalną cechą współczesnego kapitalizmu. Polega on na takim ukształtowaniu struktury gospodarki, że główny ciężar wspierania wzrostu gospodarczego, efektywności i postępu technicznego spada na wielkie korporacje, natomiast większość miejsc pracy ulokowana jest w przedsiębiorstwach średnich i małych, współpracujących z wielkim przemysłem w sposób systemowy. Opracowanie dotyczy podstawowych uwarunkowań funkcjonowania małych i średnich firm w USA, Niemczech i Japonii, a także podstawowych ograniczeń ich rozwoju w Polsce.

W ostatnim czasie obserwuje się wyraźny spadek dynamiki gospodarki polskiej. Realne staje się również załamanie finansów publicznych, co rodzi konieczność poważnych cięć w wydatkach budżetowych. Jeśli dodamy do tego poważny wzrost bezrobocia, znaczny spadek popytu wewnętrznego oraz zahamowanie procesów prywatyzacyjnych, to obraz naszej gospodarki nie napawa optymizmem.

Ekonomiści jak zwykle są podzieleni i widzą, najczęściej niestety, w zależności od wyznawanej opcji politycznej, różne przyczyny tego stanu rzeczy. Głównie wskazuje się na słabą koniunkturę za Zachodzie, wysoki kurs złotówki, wysokie stopy procentowe, a także pasywną politykę rządu wobec krajowego przemysłu, a nadmierne sprzyjanie kapitałowi zagranicznemu itp.

Każda z wymienionych przyczyn jałowego biegu naszej gospodarki jest mniej lub bardziej uzasadniona. Jednak kateryczne stwierdzenie, która z tych przyczyn jest główną lub określenie stopnia wpływu każdej z osobna na obecną sytuację gospodarczą Polski wymaga głębokiej analizy, co oczywiście wykraczałoby poza ramy tego opracowania.

Z punktu widzenia zaznaczonej w tytule tematyki warto natomiast szerzej przedstawić pewną cechę gospodarki rynkowej, o której w ostatnim czasie rzadziej się dyskutuje, a której realizacja w Polsce mogłaby przyczynić się do ogólnej poprawy sytuacji. Jest to tzw. dualizm gospodarczy charakteryzujący współczesne systemy rynkowe. Należy dodać, że jest to cecha dostrzegana w najwyżej rozwiniętych gospodarkach świata i jest wynikiem uwarunkowań strukturalnych.

Przechodząc do istoty zagadnienia stwierdzić należy, że dualizm gospodarczy to takie ukształtowanie struktury gospodarki, w której główny ciężar w zakresie wzrostu gospodarczego, efektywności i postępu technicznego spada na wielkie korporacje, tzw. lokomotywy postępu, natomiast większość miejsc pracy ulokowanych jest w przedsiębiorstwach średnich i małych współpracujących z wielkim przemysłem w sposób systemowy. Oczywiście w grupie średnich i małych przedsiębiorstw znajdujemy, i to w dużej liczbie, przedsiębiorstwa handlowe, gastronomiczne, usługowe, rzemieślnicze i inne, które niekoniecznie współpracują z wielkim przemysłem. Pamiętając o tym, zwróćmy szczególną uwagę na te, które związane są więzami kooperacyjnymi, wytwarzając wiele produktów na rzecz większych przedsiębiorstw.

Dualizm gospodarczy jest strukturalną cechą współczesnego kapitalizmu, dostrzeganą zarówno w USA, jak i w Niemczech, Japonii, czy innych krajach najwyżej rozwiniętych. Trzeba też dodać, że przede wszystkim gwałtowna koncentracja produkcji i kapitału doprowadziła do ukształtowania się takiego właśnie modelu gospodarek wymienionych państw, a wielu badaczy uważa, że stanowiła ona również pierwotny impuls dla globalizacji procesów ekonomicznych w świecie.

Jednym z zasadniczych elementów porządku ekonomicznego w gospodarce rynkowej jest – wobec powyższego – obecność licznych podmiotów gospodarczych o zróżnicowanej wielkości. Tylko wtedy możliwe jest bowiem uruchomienie mechanizmu konkurencji i w rezultacie optymalne (zgodnie co do ilości, jakości i struktury) zaspokojenie potrzeb odbiorców.

Mnogość podmiotów gospodarczych powoduje wiele innych konsekwencji. Jedną z nich jest decentralizacja decyzji, która w rezultacie określa zakres wolności podmiotów. Bez szerokiej reprezentacji samodzielnych małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce oraz z punktu widzenia socjologicznego – klasy średniej w społeczeństwie, nie do pomyślenia jest funkcjonowanie mechanizmu rynkowego oraz stabilnego, demokratycznego porządku społecz-

nego. Wyważona struktura podmiotów rynkowych z udziałem małych i średnich firm determinuje wyważone stosunki pomiędzy nimi, zmniejszając niebezpieczeństwo nadużyć i eliminując wypaczenia związane z opanowaniem rynku przez kilka potężnych przedsiębiorstw¹.

Jak pokazuje doświadczenie rozwiniętych gospodarek kapitalistycznych, o ich sile decydują wielkie koncerny, ale małe i średnie podmioty, zatrudniające do 500 osób, stanowią fundament stabilnego rozwoju oraz kształtowania się klasy średniej w społeczeństwie. To tego typu firmy potrafią wchodzić w tzw. nisze rynkowe i błyskawicznie przystosować się do zmieniających się gustów konsumentów wypełniając wszelkie luki. Niebagatelne jest też znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie zatrudnienia.

Nad fenomenem dynamicznego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zastanawiało się wielu ekonomistów, zarówno teoretyków, jak i praktyków życia gospodarczego. Wydawać by się mogło, że w epoce wielkich koncernów, korporacji, automatyzacji i totalnej telekomunikacji i Internetu w świecie biznesu nie ma miejsca dla małych firm. A jednak to one przyczyniły się do potęgi Doliny Krzemowej w Kalifornii. W Europie przykładem regionu rozwijającego się wyłącznie dzięki małym przedsiębiorstwom jest północno-wschodni i centralny obszar Włoch. Małe firmy powstawały tam jako producenci komponentów i podzespołów dla dużych koncernów. Obecnie coraz bardziej uniezależniają się one i z powodzeniem konkurują na rynkach zagranicznych z innymi².

Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw można sobie uświadomić na przykładzie USA, gdzie 355 tysięcy przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających do 500 pracowników tworzy ponad 50% wartości produkcji dodanej. Także konkurencyjność dużych firm w znacznym stopniu zależy od małych poddostawców, na przykład z ogólnych należności za dostawy w General Motors 50% przypada na rzecz małych przedsiębiorstw.

Obecnie podstawową jednostką produkcyjną w USA nie jest już przedsiębiorstwo, lecz zdecentralizowana sieć przedsiębiorstw. Czasami jest to sieć o powiązaniach pionowych między małymi dostawcami a dużymi producentami wyrobów finalnych. Istnieją ponadto powiązania poziome łączące małe i większe firmy. Rozwiązania te umożliwiają ciągłą innowacyjność przez delikatne równoważenie konkurencji i współpracy, wymagań ogólnych i pomocy³.

Warunkiem wstępnym dostosowania się do potrzeb rynku jest elastyczność w organizacji, którą łatwiej osiągnąć w małych przedsiębiorstwach. Następuje łączenie dotychczas podzielonych prac badawczo-rozwojowych, konstrukcji,

¹ S. Hebda, *Aby małe było piękniejsze*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 5, s. 2.

² A. Chmielewski, *Średnio ze średnim*, „Życie Gospodarcze” 1997, nr 27, s. 8.

³ W. Straszynski, *Znaczenie małych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 6, s. 32.

produkcji i sprzedaży. Stosunki z poddostawcami opierają się na współpracy. Kooperacja staje się bardziej federacją przedsiębiorstw⁴.

Również gospodarkę niemiecką charakteryzuje swoisty dualizm. Z jednej strony cechuje się ona wysokim stopniem koncentracji produkcji. Trzy największe przedsiębiorstwa przemysłowe każdej gałęzi wytwarzają przeciętnie po około 40% jej produkcji przemysłowej, zaś przedsiębiorstwa zatrudniające ponad tysiąc pracowników, stanowiące tylko 1,7% wszystkich firm (1997), zatrudniają 2,2 mln osób, tj. trzecią część wszystkich pracowników przemysłu (trzy największe przedsiębiorstwa – Siemens, Daimler Benz i Volkswagen – zatrudniają łącznie blisko milion osób). Także koncentracja kapitału jest wysoka: 25% gospodarstw domowych posiada ponad 85% całego kapitału produkcyjnego. Z drugiej strony przedsiębiorstwa małe i średnie, zatrudniające do 100 osób stanowią prawie 3/4 wszystkich przedsiębiorstw w przemyśle. Zatrudniają one 40% pracowników i w podobnej proporcji uczestniczą w wielkości produkcji i inwestycji. Warto dodać, że znamieną jest dla dualnej struktury gospodarki niemieckiej obecność ogromnej rzeszy zakładów rzemieślniczych (563 tys. w 1995 r.). Reprezentując ponad 100 branż wytwórczości i usług, zatrudniają one ponad 6 mln osób⁵.

Celem rządu niemieckiego jest dążenie do wytworzenia sprzyjającego klimatu dla rozwoju przedsiębiorstw. Celem jest też wspieranie przedsiębiorczości, prowadzące do tworzenia nowych miejsc pracy, a także wzrost efektywności i konkurencyjności małych firm. Rząd niemiecki utworzył specjalny departament do spraw małych przedsiębiorstw, w którym tworzone są plany pomocy małym firmom. Uczestniczą w tym również inne organizacje i agendy rządowe oraz organizacje przemysłowe.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw cieszy się w Niemczech i innych krajach UE preferencjami podatkowymi i ulgami inwestycyjnymi. Stosuje się w odniesieniu do majątku trwałego małych firm korzystne stawki odpisów amortyzacyjnych. Przedsiębiorstwa mogą doliczać do swojego rachunku zysków i strat maksimum do 20% wartości amortyzacji w momencie dla firmy najdogodniejszym. Nowe przedsiębiorstwa są zwolnione z podatków na okres pierwszych dwóch lat.

Niemcy w odniesieniu do firm zakładanych na preferowanych przez rząd obszarach stosują dodatkowe bodźce fiskalne. Dotyczy to tworzenia całkowicie nowych firm oraz modernizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw już na danym terenie istniejących. Przedsiębiorstwa działające na terenach objętych priorytetami gospodarczymi mogą też liczyć na pomoc finansową. Uprawnione

⁴ Tamże, s. 33.

⁵ S. G. Kozłowski, *Systemy ekonomiczne. Analiza porównawcza*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1998, s. 123-124.

przedsiębiorstwa mogą otrzymać od państwa pożyczki na preferencyjnych zasadach, subsydia czy gwarancje kredytowe na standardowe, komercyjne kredyty inwestycyjne. Z takich form pomocy mogą korzystać wyłącznie małe firmy. Nowe inwestycje ponadto mogą być wspierane subsydiami rządowymi, których wysokość jest uzależniona od skali inwestycji⁶.

Jedną z form pomocy finansowej dla małych i średnich firm są również rządowe gwarancje kredytowe. Są one udzielane na część lub pełną wysokość kredytu, o który występuje uprawniona firma. Ponadto w większości państw UE małe przedsiębiorstwa mogą uzyskać pożyczki lub granty albo bezpośrednio w bankach, albo w specjalnie do tego celu utworzonych instytucjach w ramach specjalnych programów kredytowych.

Promocja małych firm przez państwo może przybierać postać pomocy w zakresie dostępu do informacji i systemu doradztwa. W Niemczech taką działalność prowadzą izby handlowe, ale także zewnętrzni eksperci opłacani przez rząd. Udzielana jest też pomoc w zakresie prac nad nowymi technologiami i wprowadzaniem innowacji. Jest ona realizowana przez specjalistyczne programy rządowe skierowane na wspieranie kluczowych technologii⁷.

W Niemczech działają również specjalnie powołane organizacje, których wyłącznym celem jest promowanie eksportu małych firm. Organizacje te są odpowiedzialne między innymi za udzielanie informacji i doradztwa, badanie rynku, organizowanie udziału małych firm w międzynarodowych targach i wystawach, pomoc w zakresie sporządzania oferty eksportowej. Porad w zakresie eksportu udzielają również izby handlowe⁸.

Obecnie coraz wyraźniej najważniejsze kwestie związane z rozwojem przedsiębiorczości oraz małych i średnich firm analizowane są przez instytucje UE, a poszczególne rządy są wykonawcami zaleceń. W wewnętrznej polityce gospodarczej UE, małe i średnie przedsiębiorstwa zajmują zresztą szczególne miejsce. Wynika to z wielu aspektów mających pryncypialny charakter – między innymi jeden z tych aspektów dotyczy zasad wolnej konkurencji, a drugi – polityki regionalnej – a formalną podstawę znajduje w postanowieniach Traktatu Rzymskiego. W strategii Unii popieranie małej i średniej przedsiębiorczości wiąże się również z uznaniem sektora za główne źródło nowych miejsc pracy, co wobec stałych problemów z bezrobociem w większości krajów UE, umacnia strategiczną pozycję sektora małych i średnich przedsiębiorstw zarówno w polityce gospodarczej Unii, jak i jej krajów członkowskich. W kon-

⁶ J. Klich, *Polityka rządów państw Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, cz. II, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 4, s. 25.

⁷ J. Klich, K. Poznańska, *Instrumenty stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 12, s.13.

⁸ J. Klich, *Polityka rządów państw Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, cz. III, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 5, s. 33.

sekwencji wydano, jednolite dla całego obszaru Unii, szczegółowe uregulowania prawne, stworzono system preferencji zapewniających dopływ kapitału oraz ulgi podatkowe i celne. U podstaw tych decyzji był również cel, jakim było z kolei utworzenie Jednolitego Rynku⁹.

Z kolei dualizm gospodarki japońskiej polega na tym, że wysokie tempo wydajności pracy, przede wszystkim w przemyśle przetwórczym, jest osiągnięte głównie wysiłkiem dużych przedsiębiorstw, podczas gdy firmy małe i średnie, obejmujące około 99% wszystkich podmiotów gospodarczych, opierają swoją pracę na metodach pracochłonnych, o niskim poziomie uzbrojenia technicznego. Zatrudniają one około 70% siły roboczej w przemyśle przetwórczym i dostarczają ponad 50% wartości produkcji tego sektora¹⁰.

Struktura gospodarki japońskiej, jak widać, składa się z wielkich korporacji oraz mnóstwa, często małych, będących własnością rodzinną, przedsiębiorstw satelickich. Ponad połowa z miliona małych i średnich przedsiębiorstw to poddostawcy dla wielkich firm. Zatrudniają one nie więcej niż 100 osób i produkują podzespoły lub świadczą usługi na rzecz głównych firm. Ich stosunki z wielkimi firmami określane są jako dwustronny monopol. Mała firma satelicka ma tylko jednego odbiorcę swego produktu, ten zaś traktuje ją jako jedynego dostawcę tego dobra¹¹.

Status ekonomiczny tych dwóch grup przedsiębiorstw jest oczywiście diametralnie różny, chociaż wielkie firmy często sprawują opiekę nad swoimi kooperantami w zakresie technologii, badań naukowych, a nawet pomocy organizacyjno-finansowej. Trzeba zdawać sobie sprawę, że wielkie molochy zatrudniają pracowników z reguły „na całe życie” (choć coraz częściej zauważa się trudności w realizacji tej zasady) przy stosunkowo wysokim poziomie wynagrodzeń. Firmy małe, dostarczające części dużym odbiorcom lub prowadzące biznes rodzinny (sklepy, usługi), oferują znacznie gorsze warunki płacowe i zatrudnieniowe i to one głównie powiększają szeregi bezrobotnych w czasie recesji¹². Stanowią niejako bufor w okresach zawirowań gospodarczych, amortyzując związane z nimi koszty społeczne, co stanowi kolejną cechę dualizmu gospodarki rynkowej.

W Japonii okres tych zawirowań jest również odpowiednio traktowany, często z korzyścią dla małych i średnich firm. Ponieważ nie dysponują one możliwościami restrukturyzacji, pomoc państwa w tych okolicznościach obejmuje dostarczanie funduszy niezbędnych do bezkolizyjnego, ze społecznego punktu widzenia, zamknięcia przedsiębiorstwa lub jego modernizacji. Z chwilą

⁹ M. J. Stasiak, *Pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom we Wspólnotach Europejskich*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 10, s. 5.

¹⁰ A. Chmielewski, M. Pokojńska, *Małe i średnie*, „Życie Gospodarcze” 1998, nr 10, s. 46.

¹¹ S. G. Kozłowski, *Systemy ekonomiczne*, s. 138.

¹² J. Młodawska, *Japonia. Państwo a sektor prywatny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź, s. 46.

zatwierdzenia przez władze lokalne programu zmian, opracowanego przez Agencję ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw (ASME), zainteresowane podmioty gospodarcze uzyskują uprawnienia do tanich, preferencyjnych kredytów, oprocentowanych poniżej oficjalnej stopy kredytu refinansowego, z kilku państwowych instytucji pożyczkowych: Korporacji Finansowania Małych Przedsiębiorstw, Powszechnej Korporacji Finansowej, Spółdzielczego Banku Przemysłowo-Handlowego. Znane są także, realizowane w ramach nadzoru administracyjnego, skuteczne presje Banku Japonii na banki handlowe, aby nie wstrzymywały one kredytów dla małych firm w czasie pogarszającej się koniunktury¹³.

Ciekawe jest również to, że państwo ma możliwość bezpośredniego lub pośredniego zakupu maszyn i urządzeń od likwidowanego przedsiębiorstwa. Odnosi się to jedynie do małych firm. Ponadto małe organizmy gospodarcze mają niekiedy szansę korzystania z funduszu kredytowego działającego przy specjalnie powołanej organizacji *non-profit*, wyposażonej w państwowe (i prywatne) pieniądze i nastawionej na ułatwioną likwidację firm, które pozostają w strukturalnej zapaści. Stosowane są także ulgi w procesie przekwalifikowania i transferu zatrudnionych. Maksymalne dofinansowanie, w przypadku gdy pracodawcy zamiast zwolnień nieprzydatnego pracownika, organizują jego szkolenie, wynosi 4/5 zasobów w całym okresie szkolenia (w dużych firmach 3/4). Częściowemu dotowaniu podlega również zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin (do 2/3 wypłacanego wówczas wynagrodzenia¹⁴).

Przechodząc do oceny dualizmu polskiej gospodarki rynkowej należy na wstępie stwierdzić, że ogromny zapał naszych przedsiębiorców z początku lat dziewięćdziesiątych został w znacznym stopniu zniweczony. Powstające wtedy liczne małe przedsiębiorstwa pozostały do dzisiaj małe, a te trochę większe miały i mają podstawowe trudności ze stabilizacją swej działalności, nie mówiąc o możliwościach rozwojowych.

Mimo sformułowania założeń polityki przemysłowej kolejno w latach 1993, 1994 oraz w szczególności programu gospodarczego z roku 1995 pt. „Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej”, wsparcia nikt szczególnie nie odczuł. Nawet ulgi inwestycyjne i eksportowe w podatku dochodowym od osób prawnych, które uznać można by za element polityki pobudzającej, zaadresowano do dużych podmiotów. Warunki, jakimi je obwarowano nie były do spełnienia dla małych firm, zatrudniających nie więcej niż 50 pracowników. Nieco większe szanse miała grupa średniaków, tj. przedsiębiorstw liczących do 250 pracowników. Ale ta grupa nie przesądza o obliczu biznesu w Polsce¹⁵.

¹³ Tamże, s. 164.

¹⁴ Tamże, s. 165.

¹⁵ A. Chmielewski, M. Pokojska, *Małe i średnie*, s. 7.

Małe i średnie firmy, których w Polsce istnieje ponad 2 mln, zatrudniają 60% czynnych zawodowo i wytwarzają blisko połowę PKB. Trzeba jednak pamiętać, że przy tak istotnej ekspansywności małych i średnich przedsiębiorstw przynajmniej większość to firmy zajmujące się handlem i usługami. Tylko 19% zajmuje się produkcją przemysłową, przy czym całkiem już znikomy udział mają w tym zbiorze przedsiębiorstwa należące do obszaru wysokiej techniki. Uważa się, że powodem tego jest z jednej strony duża kapitałochłonność produkcji, a z drugiej – brak umiejętności i wiedzy wśród ludzi przechodzących od działalności typu „szczęki” do aktywności produkcyjnej na większą skalę. W tej ostatniej nie można osiągnąć sukcesu bez nowoczesnej technologii, kontroli jakości i sprawnego zarządzania¹⁶. Ponadto jeśli w krajach zachodnich w tej grupie podmiotów gospodarczych dominują przedsiębiorstwa od 50 do 250 pracowników, to u nas przeważają mikro przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie nie przekracza pięciu osób (ponad 1,9 mln podmiotów)¹⁷. W dodatku proces ich powstawania jest żywiołowy, a więc odbywa się bez określonych priorytetów polityki gospodarczej. Niewidzialna ręka rynku może decydować o powstawaniu firm w handlu, gastronomii i usługach. Natomiast sprzyjające warunki dla tego typu firm w przemyśle i bardziej skomplikowanych dziedzinach przedsiębiorczości powinny wynikać z założeń polityki państwa i jego aktywnej pomocy¹⁸.

Wielu ekonomistów uważa, że roli małych firm prywatnych w gospodarce rynkowej nie sposób przecenić. Można jednak jej niedocenić. Jak pisze prof. I. Hejduk, „również w warunkach przekształceń własnościowych w Polsce prywatyzacja założycielska i rozwojowa polegająca na powstaniu wielu małych firm prywatnych odgrywa niesłyszane pożądaną rolę siły napędowej rozwoju konkurencji, uzyskania równowagi rynkowej. To pozytywne działanie małych firm w polskiej gospodarce może zostać utrwalone pod warunkiem wyeliminowania istniejących barier ich rozwoju oraz stworzenia instytucjonalnych form promocji małego biznesu”¹⁹.

Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania małych i średnich firm oraz warunki, w jakich działają w Polsce do podstawowych barier ich rozwoju można zaliczyć:

- 1) trudności finansowo-kredytowe,
- 2) niedostosowanie systemu podatkowego do zasad i warunków działania małych i średnich przedsiębiorstw,
- 3) niespójne przepisy prawne regulujące zasady prowadzenia działalności gospodarczej,

¹⁶ I. Hejduk, *Jak pomagać małym firmom*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1994, nr 24.

¹⁷ A. Chmielewska, *Średnio ze średnim*, s. 12.

¹⁸ A. Chmielewska, M. Pokojska, *Małe i średnie*, s. 9.

¹⁹ K. Sonntag, *Trzeba dorobić nogi*, „Życie Gospodarcze” 1995, nr 27, s. 11.

- 4) ograniczenia ze strony systemu ubezpieczeń społecznych,
- 5) brak reformy kodeksu pracy,
- 6) brak innych niż bankowe źródeł zasilania kapitałowego,
- 7) wysokie stopy procentowe i nadwartościowy kurs złotego,
- 8) niechętnie nastawienie administracji rządowej i samorządowej do małych firm,
- 9) brak wyspecjalizowanych instytucji doradczych z zakresu problematyki funkcjonowania małej przedsiębiorczości²⁰.

Trzeba też przyznać, niestety, że większość z wymienionych wyżej barier istnieje już od paru lat i jakoś nie można ich przełamać. Tymczasem rośnie liczba upadających firm, gwałtownie rośnie bezrobocie i perspektywy są coraz bardziej mgliste. Korzyści wynikające z dualizmu gospodarki rynkowej, oczywiste w krajach wysoko rozwiniętych, a także w innych krajach transformujących gospodarkę, nie są należycie uwzględniane w naszej polityce gospodarczej. Wydaje się, że konieczne staje się stworzenie odpowiedniego programu rządowego, wspierającego rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Obecnie poza pustymi deklaracjami polityków nie ma w Polsce wyraźnie sprecyzowanej spójnej polityki wspomagania i promowania drobnej przedsiębiorczości, tym samym tracimy ewentualne korzyści z racjonalnie ukształtowanej struktury gospodarki.

²⁰ *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa 1995, s. 4. Por. także badania prowadzone przez prof. I. Hejduk od 1992 r. w ramach indywidualnego grantu KBN: *Instrumentalizacja promocji small businessu w Polsce w warunkach transformacji gospodarczej* i A. W. Popczykowie, *Tradycje i kłopoty*, „Businessman” 1996, nr 11, s. 4.

Cezary Kochalski

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Analizy Finansowej i Strategicznej
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Rachunkowości i Finansów Przedsiębiorstw

Rozwój i cele zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem

***Streszczenie.** Zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają od przedsiębiorstw strategicznego podejścia do zarządzania. Owo podejście bazuje na wypracowanej strategii, której skuteczna realizacja sprzyjać powinna umocnieniu pozycji konkurencyjnej podmiotu gospodarującego. Wprowadzanie idei zarządzania strategicznego do przedsiębiorstw jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Celowe zatem wydaje się pokazanie jego genezy i rozwoju, następnie samego pojęcia oraz omówienie poziomów, na których zarządzanie strategiczne jest realizowane.*

1. Geneza i rozwój zarządzania strategicznego

Zainteresowanie zarządzaniem strategicznym notuje się stosunkowo od niedawna. Jako wyodrębniona dyscyplina naukowa pojawiło się w latach pięćdziesiątych obecnego stulecia, stanowiąc odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. Dopiero jednak w latach osiemdziesiątych powszechnie uznano i stwierdzono praktycznie, że poszukiwanie i ustalanie prawidłowej strategii przyczynia się do zwiększenia szans na sukces przedsiębiorstwa.

Inspiracją do rozważań nad zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwem były pojawiające się głosy krytyczne odnośnie do problemów związanych

z wdrażaniem planowania strategicznego w przedsiębiorstwie¹. Z doświadczeń wynikających z zastosowania planowania strategicznego w przedsiębiorstwach wynikało szereg problemów. Niektóre z nich to:

- 1) przewaga formy nad treścią,
- 2) autonomizacja planowania strategicznego,
- 3) oddzielenie etapu formułowania strategii od jej wdrożenia.

Przewaga formy nad treścią w planowaniu strategicznym polegała na tym, że nadmiernie zostały wyeksponowane techniki planowania strategicznego, które i tak były niedoskonałe w stosunku do bardzo dynamicznego otoczenia. Autonomizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwach wynikała z jego zinstytucjonalizowania. Planowaniem strategicznym w przedsiębiorstwach zajmowały się bowiem wyodrębnione komórki organizacyjne, które miały charakter komórek sztabowych. Oddzielenie etapu formułowania strategii od jej wdrożenia powodowało natomiast, że plany ulegały częstym zmianom w toku realizacji strategii.

Nie prowadząc dalszej dyskusji nad bezpośrednimi przyczynami, które wpłynęły na konieczność rozważenia przez przedsiębiorstwa idei zarządzania strategicznego, wydaje się użyteczne pokazanie wszystkich etapów w rozwoju zarządzania strategicznego, które, jak już wspomniano, zdeterminowane były zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw, postępującymi wraz z rozwojem technicznym, gospodarczym i społecznym.

Dla potrzeb niniejszego opracowania wyodrębniono cztery etapy rozwoju zarządzania strategicznego. Są to:

- 1) planowanie finansowe,
- 2) planowanie długookresowe,
- 3) planowanie strategiczne,
- 4) zarządzanie strategiczne.

Podstawowe różnice między poszczególnymi etapami w rozwoju zarządzania strategicznego zaprezentowano w tabeli 1².

Początek zarządzania strategicznego przypada na koniec lat pięćdziesiątych, kiedy strategię przedsiębiorstw wyraźnie utożsamiano z planowaniem. W latach tych podejmowano próby prognozowania przyszłości na podstawie planu finansowego, który obejmował projekcje przychodów i kosztów oraz wpływów i wydatków. Na ten okres datuje się także pojawienie się zarządzania strategicznego jako dyscypliny nauki powstałej na bazie ekonomii, teorii organizacji i zarządzania oraz cybernetyki.

¹ Głównym krytykiem planowania strategicznego był H. Mintzberg w pracy: *Mintzberg on Management*, Free Press, New York 1989.

² Warto w tym miejscu podkreślić, że innymi nazwami dla wyszczególnionych w tekście etapów rozwoju zarządzania strategicznego są odpowiednio: zarządzanie przez doświadczenie, zarządzanie funkcjonalne, zarządzanie marketingowe oraz zarządzanie strategiczne.

Tabela 1. Etapy rozwoju zarządzania strategicznego

Zagadnienie	Etap rozwoju			
	planowanie finansowe	planowanie strategiczne	planowanie strategiczne	zarządzanie długookresowe
Orientacyjny okres	1950-1960	1960-1980	1980-1990	lata dziewięćdziesiąte
Cele	plan finansowy	plan długookresowy	plan strategiczny	dostarczanie korzyści klientom oraz maksymalizacja zysku
Orientacja	przedsiębiorstwo	przedsiębiorstwo	otoczenie i przedsiębiorstwo	otoczenie i przedsiębiorstwo
Charakter zadań	wyrażone w wymiernych jednostkach	wyrażone w wymiernych jednostkach	wyrażone w wymiernych miernikach	wyrażone w wymiernych i niewymiernych jednostkach
Przedmiot zainteresowania	płynność, rentowność	prognozowanie	szanse i ryzyka otoczenia, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa	zaspokojenie potrzeb klientów w sposób bardziej efektywny niż czynią to rywale rynkowi
Horyzont czasowy	krótkookresowy	długookresowy	długookresowy	krótkookresowy i długookresowy

Źródło: Opracowanie własne.

W latach sześćdziesiątych nastąpił rozwój planowania długookresowego. Jego istota sprowadzała się do sporządzania wieloletnich prognoz. Główny nacisk był przy tym kładziony na ulepszaniu metod prognozowania. Należy podkreślić, że towarzyszyło temu założenie o możliwości dokładnego przewidywania przyszłości³.

Koncepcje planowania długookresowego przekształciły się następnie w koncepcje planowania strategicznego. Cechą charakterystyczną planowania strategicznego jest to, że obejmuje swoim zasięgiem wnikliwą analizę szans i zagrożeń w otoczeniu oraz słabych i silnych stron przedsiębiorstwa, które miały pozwolić na wybór optymalnej strategii. Podstawę dokonywanych wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie stanowić zaczynało między innymi planowanie za pomocą scenariuszy oraz wykorzystywanie skomplikowanych modeli ekonometrycznych⁴. Jednakże przygotowywane przez przedsiębiorstwo plany

³ W latach sześćdziesiątych rozwój planowania długookresowego zanotować można również w skali całej gospodarki. Szczególnie mocno rozwinął się system planowania we Francji.

⁴ Por. J. H. Grant, W. R. King, *Strategy Formulation: Analytical and Normative*, w: *Strategic Management*, ed. W. Hofer, D. Schendel, Little Brown, London 1979, s. 12-45.

strategiczne nie były na bieżąco skutecznie realizowane w ramach działań operacyjnych.

Na podłożu doświadczeń z zastosowania planowania strategicznego w przedsiębiorstwach, na początku lat osiemdziesiątych pojawiła się idea zarządzania strategicznego. Począwszy od lat dziewięćdziesiątych można mówić o rozwoju zarządzania strategicznego, które sprowadza się głównie do systematyzacji i doskonalenia wykorzystywanych metod i technik dla potrzeb planowania i realizacji strategii, czyli ulepszania sposobów przeprowadzania analizy strategicznej.

Ewolucję zarządzania strategicznego można przedstawić także wyróżniając dwa etapy. Pierwszy kończy się na początku lat osiemdziesiątych, a drugi trwa do dzisiaj. Do początku lat osiemdziesiątych zarządzanie strategiczne odnosiło się do tworzenia zdywersyfikowanego portfela określonych dziedzin działalności. W latach osiemdziesiątych poglądy uległy zmianie i polegały przede wszystkim na dążeniu przedsiębiorstw do zdobycia jak największego udziału w rynku, co wiązało się między innymi z opracowaniem przez Boston Consulting Group krzywej doświadczenia, wykazaniem ścisłego związku pomiędzy udziałem w rynku a dochodami przedsiębiorstw. Ze względu na rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw zagadnieniami związanymi z konkurencyjnością, dość duży nacisk położono na zagadnienia zmierzające do poprawy jakości. Widać zatem, że kształtować się zaczynały dwie alternatywy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej: podejście nastawione na ilość, co powinno sprzyjać redukcji kosztów, oraz podejście nastawione na jakość⁵, które wyraża się w bardziej złożonym zaspokojeniu potrzeb klientów. Wielu autorów podejmować zaczęło próby systematyzacji podstawowych rodzajów strategii. Szczególnie duże znaczenie miała propozycja klasyfikacji strategii dokonana przez M. Portera, według którego przedsiębiorstwa mogą dążyć albo do wytwarzania takiego samego produktu jak konkurenci, ale po niższej cenie – albo do jego zróżnicowania.

Nie rozważając dalej koncepcji rozwoju zarządzania strategicznego trzeba jeszcze podkreślić, że odnoszą się one w szczególności do krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw amerykańskich oraz japońskich, z których znaczna część osiągnęła poziom zarządzania strategicznego. W przeciwieństwie do tych przedsiębiorstw, uzupełnionych ewentualnie o firmy z Europy Zachodniej, ograniczony rozwój zarządzania strategicznego miał miejsce w krajach o tradycjach biurokratycznych, na przykład w krajach o gospodarce centralnie planowanej. Stabilne otoczenie przedsiębiorstw spowodowało, że osiągnęły one jedynie poziom planowania długookresowego. Rola przedsiębiorstwa ograniczała się do realizacji planu

⁵ Nie należy tutaj jakości traktować jako wyróżnika atrakcyjności produktu, lecz jako ogólne określenie większego ich zróżnicowania.

ogólnogospodarczego, a podejmowane działania w zakresie zarządzania były podporządkowane jego realizacji.

Podkreślić warto w tym miejscu, że zarządzanie strategiczne obejmuje problematykę zarówno natury ekonomicznej, jak i organizacyjnej. Stanowi ono przedmiot zainteresowania wielu nauk, w szczególności ekonomii oraz organizacji i zarządzania. W dziedzinie ekonomii w kształtowaniu zarządzania strategicznego dużego znaczenia nabierają dyscypliny ekonomiczne stosowane, takie jak ekonomika przemysłu, analiza ekonomiczna oraz dyscypliny ekonomiczne funkcjonalne, przykładowo: marketing oraz rachunkowość. Z kręgu teorii organizacji i zarządzania szczególnego znaczenia w zarządzaniu strategicznym nabiera określenie procesu formułowania, wdrażania oraz kontroli realizacji strategii. Istotnego znaczenia nabiera tutaj wyznaczenie roli poszczególnym pracownikom zatrudnionym w przedsiębiorstwie, a w szczególności – jego kierownictwu.

2. Pojęcie zarządzania strategicznego

Prowadzenie dalszych rozważań nad zarządzaniem strategicznym wymaga jego zdefiniowania. Źródła nieporozumień w tym zakresie tkwią w synonimicznym traktowaniu różnych pojęć dotyczących zarządzania strategicznego, które synonimami nie są. Pojęcie zarządzania strategicznego traktowane w wąskim znaczeniu zawiera w sobie zarówno proces formułowania strategii, jak i planowania strategicznego. Z kolei w szerokim znaczeniu zarządzanie strategiczne oznacza nie tylko określone procedury i metody, przykładowo: analizy strategicznej, formułowania strategii czy też planowania strategicznego, ale głównie określony sposób myślenia i działania, który jest skierowany na dopasowanie przedsiębiorstwa do otoczenia⁶.

Z przeprowadzonych rozważań nad genezą i rozwojem zarządzania strategicznego wynikało, że zarządzanie strategiczne pojawiło się jako rezultat gwałtownych zmian otoczenia i związanych z nimi niepowodzeń w planowaniu strategicznym. Warunkiem powodzenia przedsiębiorstwa jest bowiem w coraz większym stopniu współpraca z otoczeniem, która polega na podejmowaniu odpowiednich i skoordynowanych działań dostosowawczych na podstawie ciągłych obserwacji oraz analizy zmiennych jego wymagań. W powyższych stwierdzeniach akcentowane jest postrzeganie przedsiębiorstwa jako pewnego systemu. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że systemowe podejście do przedsiębiorstwa pozwala zidentyfikować cztery podstawowe elementy, takie

⁶ Por. M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne – proces wielowarstwowy*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 12, s. 16.

jak: nakłady, procesy transformacji, wyniki oraz sprzężenie zwrotne⁷. Jak pokazano na rysunku 1, nakłady w procesie transformacji przetwarzane są na wyniki, czyli na produkty i usługi. Wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo poddane są działaniu otoczenia, które reaguje na nie w formie sprzężenia zwrotnego.



Schemat 1. Przedsiębiorstwo jako system

Źródło: Opracowanie własne.

Spojrzenie systemowe na przedsiębiorstwo wymaga również wyróżnienia podsystemów, którymi mogą być poszczególne funkcje, na przykład marketingu, produkcji, finansów. W ramach przedsiębiorstwa występuje współzależność pomiędzy systemami. Zmiana w jednym z nich wpływa na pozostałe. Przykładowo: jeżeli wydział produkcji wytworzy gorszej jakości produkt w efekcie zastosowania tańszego materiału, to obniżą się koszty produkcji z jednej strony, z drugiej natomiast, jest wysoce prawdopodobne, że w dłuższej perspektywie nastąpi spadek sprzedaży związany z niezadowoleniem klientów.

Uwzględniając wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo, jego kierownictwo powinno potrafić ustalić, co jest misją przedsiębiorstwa, czyli zasadniczym sensem jego istnienia, który odróżnia przedsiębiorstwo od innych podmiotów. Misję przedsiębiorstwa formułować można w wieloraki sposób. Wydaje się jednak uzasadnione, aby odpowiadała na zestaw następujących pytań:

- 1) po co przedsiębiorstwo istnieje?
- 2) do czego ma dążyć?
- 3) co ma osiągnąć?
- 4) czyje i jakie potrzeby powinno zaspokajać?
- 5) jakie jest jego społeczne posłannictwo⁸?

Z powyższych pytań wynika, że misja przedsiębiorstwa definiuje pole jego działania. Może wydawać się kontrowersyjne, czy ustalenie misji przedsię-

⁷ Więcej informacji na temat teorii systemów można znaleźć w: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 86.

⁸ Por. W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie, teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 695.

biorstwa jest elementem zarządzania strategicznego, czy też stanowi ograniczenie dla tegoż zarządzania. Wydaje się słuszne przyjęcie pierwszego z wymienionych podejść, co wynika z faktu, że misja przedsiębiorstwa w trakcie zarządzania przedsiębiorstwem może ulec zmianie w wyniku analizy strategicznej⁹.

Określenie misji przedsiębiorstwa jest pracą twórczą, co oznacza, że trudno wskazać dokładne wskazówki metodologiczne. Warto jednak zwrócić uwagę na dwa typy misji, odpowiadające podstawowym orientacjom działania przedsiębiorstw, czyli produkcyjnej i marketingowej. Przy pierwszej z nich główny punkt ciężkości przedsiębiorstwa spoczywa na produkcji, a jego misja sprowadza się do produkowania określonego wyrobu. Tak sformułowana misja opiera się na założeniu, że potrzeby odbiorców na dany wyrób są ściśle określone i nie będą ulegać zmianom jakościowym. Drugi typ misji, charakterystyczny dla orientacji marketingowej, opiera się na dynamicznym ujmowaniu rynku. Punktem wyjścia jest wówczas identyfikacja potrzeb odbiorców, z jednoczesnym założeniem, że produkcja jest tylko jednym z elementów zaspokojenia tych potrzeb.

Na podstawie misji przedsiębiorstwa można ustalić jego cele. Cele przedsiębiorstwa można rozważać na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym oraz operacyjnym. Cele strategiczne ustalane są na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa. Z kolei cele taktyczne formułowane są na średnim szczeblu przedsiębiorstwa i dotyczą kierownictwa na tym poziomie. Cele operacyjne ustalane są na niższym szczeblu i dla menedżerów niższego szczebla przedsiębiorstwa.

Cele przedsiębiorstwa, stanowiąc uszczegółowienie misji, charakteryzują się pewnymi cechami, a mianowicie:

- 1) dotyczą pojedynczej działalności,
- 2) odnoszą się do rezultatów,
- 3) mają podany termin realizacji,
- 4) są wymierne,
- 5) są zgodne z misją¹⁰.

Cele w przedsiębiorstwie spełniają również wiele funkcji. Do podstawowych należą:

- 1) koordynacja działań podejmowanych przez pracowników,
- 2) motywowanie pracowników,
- 3) planowanie,
- 4) ocena i kontrola osiągniętych wyników¹¹.

⁹ Por. W. Nasierowski, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo INGO, Warszawa 1995, s. 21.

¹⁰ Tamże, s. 22.

¹¹ Por. C. Drury, *Management and Cost Accounting*, VNR Series in Accounting and Finance, London 1988, s. 449.

Z powyższych rozważań wynika, iż dostosowywanie przedsiębiorstwa do zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu wymaga podejmowania działań o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Istnieje zatem potrzeba, aby przedsiębiorstwa ustalały plan strategiczny, plan taktyczny oraz plan operacyjny. Plan strategiczny zawiera decyzje dotyczące takiej alokacji zasobów, aby osiągnięte zostały cele strategiczne. Z kolei plan taktyczny nakierowany jest na osiągnięcie celów taktycznych, które służą realizacji planu strategicznego. Wreszcie plan operacyjny nastawiony jest na wykonanie planów taktycznych i na osiągnięcie celów operacyjnych.

Zwracając szczególną uwagę na plan strategiczny stwierdzić należy, że posługiwanie się nim przez kierownictwo przedsiębiorstwa nie oznacza wcale, że jest ono zarządzane strategicznie. Zarządzanie strategiczne jest bowiem koncepcją szerszą, polegającą, jak już wcześniej zasygnalizowano, na myśleniu strategicznym. Podejmując zatem próbę zdefiniowania zarządzania strategicznego stwierdzić należy, że jest to kompleksowy i ciągły proces zarządzania przedsiębiorstwem, polegający na formułowaniu i wdrażaniu strategii sprzyjających dostosowaniu przedsiębiorstwa do zmian w jego otoczeniu oraz osiągnięciu celów strategicznych¹².

Wyróżnić można wiele cech charakteryzujących zarządzanie strategiczne. Niektóre z podstawowych wyszczególniono poniżej:

- 1) w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwo jest postrzegane jako integralna część otoczenia,
- 2) zarządzanie strategiczne jest systematycznym i długoterminowym planowaniem zagadnień ważnych dla przedsiębiorstwa,
- 3) zarządzanie strategiczne pozwala podejmującym decyzje w przedsiębiorstwie koncentrować się na tych obszarach, które mogą pozwolić na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- 4) zarządzanie strategiczne pozwala na udoskonalenie komunikowania się w ramach przedsiębiorstwa i w relacji przedsiębiorstwo – otoczenie,
- 5) ograniczone są sposoby mierzenia zagadnień objętych zarządzaniem strategicznym,
- 6) opracowywanie strategii w ramach zarządzania strategicznego uwzględnia zarówno podejście ilościowe, jak i jakościowe, metody empiryczne oraz dedukcyjne,
- 7) zarządzanie strategiczne, kładąc główny nacisk na przyszłe cele przedsiębiorstwa, nie pomija zagadnień o charakterze krótkoterminowym¹³.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa wymagają przestrzegania pewnych zasad w zarządzaniu strategicznym. Niektóre z nich zaprezentowano poniżej:

¹² Por. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, New York 1980, s. 65.

¹³ W. Nasierowski, *Formułowanie*, s. 14.

- 1) działania koncentrują się na zaspokojeniu potrzeb klientów,
- 2) produkcja charakteryzuje się elastycznością,
- 3) poszczególne komórki przedsiębiorstwa współpracują ze sobą,
- 4) w przedsiębiorstwie jest utrzymywany system łączności oraz wymiany informacji.

Jak już wcześniej zasygnalizowano, zarządzanie strategiczne opiera się na wypracowanej przez przedsiębiorstwo strategii działania. Zasadniczym problemem pojawiającym się w zarządzaniu jest zatem ustalenie właściwych wariantów strategii. Zanim podjęta zostanie zasadnicza dyskusja na ten temat, wcześniej należy zdefiniować pojęcie strategii, które w literaturze przedmiotu traktowane jest w wieloraki sposób¹⁴. Definicje strategii można bowiem uporządkować wokół powtarzających się wątków tematycznych. Są to:

- 1) wątek celów,
- 2) wątek planu,
- 3) wątek otoczenia,
- 4) wątek zmiany.

Pierwszy wątek, czyli wątek celów, oznacza, że strategiczne jest każde działanie przedsiębiorstwa, które opiera się na formułowaniu celów długookresowych i przedmiotem zainteresowania jest tutaj problematyka ogólna przedsiębiorstwa¹⁵. Zgodnie z wątkiem planu, strategiczne jest każde postępowanie, które opiera się na planowaniu zaangażowania zasobów w określonym horyzoncie czasowym, co oznacza, że bez planu nie ma strategii¹⁶. Wątek otoczenia z kolei za strategiczną uznaje każdą decyzję, której celem jest podniesienie w długim okresie konkurencyjności przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencyjnego otoczenia. Zgodnie z wątkiem zmiany, strategiczna jest każda decyzja pociągająca za sobą istotne zmiany strukturalne oraz w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

Potwierdzeniem słuszności powyższego podejścia są poglądy J. Stonera i Ch. Wankela, według których strategia przedsiębiorstwa z jednej strony srowadza się do formułowania długoterminowych celów, określania sposobów ich realizacji, a następnie gromadzenia środków niezbędnych do ich osiągnięcia. Z drugiego punktu widzenia natomiast, strategia jest utożsamiana ze sposobem reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu, co oznacza, że każ-

¹⁴ Pojęcie strategii było używane początkowo w wojskowości, a obecnie jest powszechnie stosowane w naukach ekonomicznych, a także w praktyce gospodarczej. W odniesieniu do przedsiębiorstwa, jeżeli jest mowa o strategii, to dotyczy ona decyzji odnoszących się do przyszłości, które powinny zapewnić realizację postawionych wcześniej celów. Wnikliwego przeglądu różnych definicji strategii dokonał M. Marchesnay w swojej pracy *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994.

¹⁵ Por. S. Tilles, *How to Evaluate Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1963, July-August, s. 15.

¹⁶ Por. A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge Mass 1962, s. 13.

de przedsiębiorstwo posiada strategię nawet wtedy, gdy nie została ona sformułowana¹⁷.

Jak już sugerowano wcześniej, strategię przedsiębiorstw odzwierciedlają sposób, w jaki zamierzają one wykorzystać swoje obecne możliwości, aby sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym swoje własne cele. Warto zatem wrócić do ostatniego członu tego stwierdzenia i odpowiedzieć na pytanie, jakie przykładowo cele strategiczne może realizować przedsiębiorstwo.

Celem naturalnym przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest przetrwanie przez rozwój. Warunkiem koniecznym jego realizacji jest zaspokojenie potrzeb odbiorców, co znajduje swój wyraz w akceptacji przez nich produktów przedsiębiorstwa. Aby przedsiębiorstwo mogło spełniać oczekiwania odbiorców, musi być zdolne do konkutowania z innymi podmiotami działającymi w danym segmencie rynku, co z kolei wymaga ciągłego rozwoju¹⁸. Sprostanie wymaganiom rozwojowym przedsiębiorstwa jest z kolei często uzależnione od jego zdolności do wprowadzania innowacji produktowych¹⁹.

Traktując zarządzanie strategiczne jako pewien proces, można wyodrębnić w nim trzy etapy: analizę, formułowanie strategii oraz jej realizację. Takie ujęcie zarządzania strategicznego pokazane jest w tabeli 2.

Tabela 2. Proces zarządzania strategicznego

Analiza strategiczna	Formułowanie strategii	Realizacja strategii
– analiza otoczenia	– strategia przywództwa kosztowego	– przekazywanie informacji
– analiza przedsiębiorstwa	lub/i	– podejmowanie decyzji
– ocena pozycji strategicznej	– strategia różnicowania	– kontrola

Źródło: Opracowanie własne.

W analizie strategicznej następuje badanie i konfrontowanie potrzeb z możliwościami przedsiębiorstwa w odniesieniu do bieżącej oraz przyszłej sytuacji. Przedsiębiorstwo, aby określić efektywną i realistyczną strategię musi wziąć pod uwagę wiele różnych czynników wpływających na jego funkcjonowanie, które pochodzą od otoczenia przedsiębiorstwa oraz z jego wnętrza.

¹⁷ Por. J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 95.

¹⁸ M. Hamrol, *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 12 i 13.

¹⁹ Por. J. Duraj, *Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: *Strategia przedsiębiorstwa i jego pozycja w gospodarce narodowej*, red. J. Rokita i K. Fabiańska, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1990, s. 145-147.

Przechodząc do ustalania różnorodnych koncepcji strategicznych, ich oceny oraz wyboru odpowiedniej strategii, które są określane jako etap formułowania strategii, kontynuowana będzie niejako dyskusja nad rodzajami strategii przedsiębiorstwa.

Wcześniej jednak należy wyraźnie zasygnalizować, że przedsiębiorstwo może formułować strategię na różnych poziomach²⁰. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, że występują dwa poziomy strategii. Pierwszy odnosi się do strategii na poziomie przedsiębiorstwa, drugi natomiast – na poziomie funkcjonalnym. Strategia na poziomie przedsiębiorstwa powinna przedsiębiorstwu umożliwić skuteczne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Z kolei strategia na poziomie funkcjonalnym powinna określać jak należałoby podchodzić do określonej funkcji w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo może realizować wiele strategii konkurencyjnych. M. Porter słusznie wyodrębnił strategię wiodącej pozycji kosztowej i/lub różnicowania²¹. W literaturze przedmiotu można spotkać się wprawdzie z odmiennymi klasyfikacjami generalnych strategii przedsiębiorstwa, jednakże nie odbiegają one filozofią od podziału strategii na strategię lidera kosztowego oraz różnicowania²².

Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi w zakresie kosztów nad konkurentami, której efektem być może konkurencyjna cena oferowanych produktów. Koszty postrzegane są tutaj jako obszar krytyczny, który podlegać powinien zarządzaniu. Warunkami sprzyjającymi posiadaniu przez przedsiębiorstwo przewodniej pozycji pod względem kosztów mogą być:

- a) dokonywanie inwestycji w technologię,
- b) obniżanie kosztów sprzedaży, reklamy oraz obsługi posprzedażowej,
- c) posiadanie wysokiego udziału w rynku,
- d) dostęp do tanich źródeł surowców i materiałów,
- e) tania siła robocza,
- f) niedrogie źródła finansowania.

Należy w tym miejscu podkreślić, że realizowanie przez przedsiębiorstwo strategii wiodącej pozycji kosztowej nie powinno obniżać jakości i nowoczesności produktów. Stwierdzenie natomiast czy przedsiębiorstwo ma szansę sku-

²⁰ W dużych korporacjach strategię najczęściej formułowane są na poziomie całego przedsiębiorstwa, następnie – autonomicznej jednostki gospodarczej oraz na poziomie funkcjonalnym.

²¹ M. Porter wyróżnia również strategię koncentracji, która łączy w sobie cechy zarówno strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów, jak i strategii zróżnicowania produktów.

²² Dla przykładu w pracy J. M. Utterback, W. J. Abernathy, *A Dynamic Model of Product and Process Innovation*, Omega, New York 1995, s. 639-656 wyróżnia się strategię maksymalizowania wyników, maksymalizowania sprzedaży oraz minimalizowania kosztów. Z kolei Miles & Snow w pracy *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 481-500, wyróżniają strategię defensywną, poszukiwania oraz analizowania. S. Robbins twierdzi natomiast, że przedsiębiorstwo może stosować dwie strategię, tzn. strategię wewnętrzną lub strategię zewnętrzną.

tecznej realizacji strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów bez obniżania jakości i nowoczesności wytwarzanych produktów jest bardzo trudne i wymaga przeprowadzenia stosownych analiz.

Strategia lidera kosztowego może w wieloraki sposób sprzyjać umocnieniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, jako że:

- 1) klienci mają małe możliwości negocjowania niższych cen,
- 2) lider kosztowy może czasami obniżyć cenę w porównaniu z konkurentami pozostając jeszcze rentownym,
- 3) fakt, że produkty zwykle wytwarzane są masowo, a co za tym idzie – przedsiębiorstwo kupuje dużą liczbę surowców i materiałów, powoduje ograniczenie siły przetargowej dostawców,
- 4) wejście nowych konkurentów jest utrudnione ze względu na występujący efekt skali.

Strategia różnicowania polega na osiągnięciu przewagi nad konkurentami poprzez wzbogacenie oferty danego przedsiębiorstwa, co w ocenie nabywców korzystnie ją odróżnia od innych ofert. Wzbogacenie oferty w zakresie produktu dotyczyć może przykładowo: wzoru produktu, jego cech, obsługi klienta, niezawodności i trwałości wyrobu, organizacji sieci sprzedaży, dostępności części zamiennych, szybkiej konserwacji oraz ewentualnych napraw gwarancyjnych. Zróżnicowanie oferty przedsiębiorstwa wymaga poniesienia dodatkowych kosztów, których wzrost powinien zostać skompensowany przez wyższą cenę.

Warunkami sprzyjającymi realizowaniu przez przedsiębiorstwo strategii różnicowania są:

- a) innowacyjność przedsiębiorstwa, która jest trudna do naśladowania przez konkurentów,
- b) bardzo dobry wizerunek przedsiębiorstwa wśród nabywców,
- c) wysoka efektywność działań marketingowych.

Strategie wiodącej pozycji kosztowej oraz różnicowania wymagają od przedsiębiorstw posiadania niezbędnych zasobów i umiejętności, określonych układów organizacyjnych, procedur kontrolnych i systemów motywacyjnych. Rodzą również pewne zagrożenia oraz ograniczenia dla tychże przedsiębiorstw.

Jak już sygnalizowano, realizacja jednej ze wspomnianej strategii nie musi oznaczać rezygnacji z drugiej. Należy jednak pamiętać, że mogą występować wzajemne sprzeczności pomiędzy strategią przywództwa kosztowego a strategią różnicowania. Dla przykładu: zbytne koncentrowanie uwagi przedsiębiorstwa na obniżaniu kosztów może oznaczać niemożność wprowadzania innowacji w produktach. Dążenie do realizacji obu wymienionych strategii jednocześnie może zatem spowodować nieefektywne wdrożenie każdej z nich. Nie oznacza to jednak, że w każdym przypadku być tak musi.

Przywództwo kosztowe stanowi niewielką bazę przewagi konkurencyjnej. Zazwyczaj niewielka liczba przedsiębiorstw w branży może być uznana za

liderów w zakresie kosztów. Z kolei realizacja przez przedsiębiorstwo strategii różnicowania daje bardzo duże możliwości osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej dla wielu przedsiębiorstw. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo aspirujące wyłącznie do miana kluczowego w zakresie kosztów może natrafić na znacznie większą konkurencję w porównaniu z przedsiębiorstwami stosującymi strategię różnicowania.

Strategie kluczowej pozycji kosztowej oraz różnicowania mogą być rozpatrywane w relacji dwóch zmiennych, tj. korzyści dostarczanych klientom w wytwarzanych produktach oraz poziomowi ceny. Powstaje w ten sposób dziewięć substrategii, które ilustruje tabela 3.

Tabela 3. Warianty strategii dla różnych wielkości korzyści i poziomów kosztów

Warianty strategii, gdy	wysoki poziom kosztów	średni poziom kosztów	niski poziom kosztów
duża wielkość korzyści	strategia luksusowego produktu	strategia wysokiego różnicowania	strategia super niskiej ceny
średnia wielkość korzyści	strategia wysokiej ceny	strategia średniego produktu	strategia niskiej ceny
mała wielkość korzyści	strategia jednej okazji	strategia niskiego różnicowania	strategia tandetnego produktu

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno strategię lidera kosztowego, jak i różnicowania produktu są bardzo generalne, i dlatego daje się je realizować za pomocą innych strategii, które można uznać za strategię podstawowe. Do najważniejszych strategii podstawowych należą:

- 1) koncentracja,
- 2) integracja pozioma,
- 3) integracja pionowa,
- 4) dywersyfikacja,
- 5) zawężenie pola działania,
- 6) rozwój produktu²³.

Strategia koncentracji polega na wyspecjalizowaniu się przedsiębiorstwa w wytwarzaniu pojedynczego produktu, sprzedawanego zwykle na jednym rynku oraz wykorzystującego pojedynczą technologię. Korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo, polegają przede wszystkim na stosunkowo dużej łatwości zarządzania procesami produkcyjnymi oraz łatwości monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Koncentracja na jednym produkcie

²³ Por. A. Thompson, A. Strickland, *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, Homewood 1994, s. 1-98.

pozwała sprostać stosunkowo wyrafinowanym wymaganiom klientów i umożliwia stosunkowo łatwe przewidywanie zmian w ich preferencjach. Wadą tej strategii może być możliwość utraty rynków zbytu w wyniku zmiany gustów klientów, co wynika z daleko posuniętej specjalizacji produkcji.

Warunkami sprzyjającymi stosowaniu strategii koncentracji są:

- 1) stabilny popyt na produkty,
- 2) wysokie bariery wejścia dla nowych konkurentów,
- 3) wolny rozwój zmian technologicznych,
- 4) brak cykliczności sprzedaży.

Integracja pozioma polega na łączeniu lub wykupieniu przedsiębiorstw prowadzących działalność w tej samej branży. Poprzez zwiększenie swojego rozmiaru przedsiębiorstwo osiąga korzyści głównie w postaci możliwości działania efektu skali oraz zwiększenia udziału rynkowego²⁴. Zwiększenie efektu skali jest szczególnie istotne z punktu widzenia kosztów jednostkowych, które powinny ulegać zmniejszeniu. Wpływ efektu skali na wysokość ponoszonych kosztów będzie przedmiotem rozważań w dalszych częściach pracy.

Inną odmianą integracji jest integracja pionowa, która może przyjmować bądź formę integracji przedsiębiorstwa z dostawcami lub też z dystrybutorami. W integracji przedsiębiorstwa z własnym dostawcą, następuje niejako powstanie centrum zysku po stronie zasileniowej przedsiębiorstwa. Dostawca bowiem, zanim został zintegrowany z przedsiębiorstwem, stanowił dla niego centrum kosztu. Zaletą integracji pionowej z dostawcami jest uniezależnienie się od dostawców oraz większe możliwości dostosowywania do zmieniających się potrzeb klientów przedsiębiorstwa. Znając oczekiwania klientów, przedsiębiorstwo może podjąć szybsze oraz skuteczniejsze działania polegające na obniżeniu kosztów produkcji półfabrykatów czy też wydatków ponoszonych na zakup materiałów i surowców. Z kolei integracja dystrybucyjna polega na powiązaniu przedsiębiorstwa z odbiorcą jego produktów, czyli przejęciu niejako marży, jaką ten odbiorca zarabiał. Istotną cechą tej integracji jest zbliżenie się przedsiębiorstwa do klienta²⁵.

Strategia dywersyfikacji oznacza najogólniej mówiąc wchodzenie przez przedsiębiorstwo na nowe rynki zbytu z nowymi produktami. W literaturze przedmiotu można spotkać się z dwoma podejściami do wyodrębniania form tejże strategii. Pierwsze z nich polega na wyodrębnieniu trzech form strategii

²⁴ Por. G. Holmes, A. Sugden, *Interpreting Company Reports and Accounts*, Woodhead-Faulkner, London 1990, s. 107-114.

²⁵ Pełniejsze rozważania na temat integracji pionowej można znaleźć w pracy K. R. Harrigan, *Strategic for Vertical Integration*, Lexington Books, Toronto 1983. Po przestudiowaniu tej pozycji można dojść do przekonania, że strategia integracji pionowej sprzyja lepszej kontroli kosztów przez przedsiębiorstwo, wyposażeniu produktów w większą masę korzyści, zabezpieczeniu terminowych dostaw.

dywersyfikacji, czyli dywersyfikacji koncentrycznej, horyzontalnej oraz konglomeratowej²⁶. Dywersyfikacja koncentryczna polega na oferowaniu przez przedsiębiorstwo nowych produktów – choć zbliżonych technologicznie do dotychczas produkowanych – nowej grupie nabywców. Istotą dywersyfikacji horyzontalnej jest zaoferowanie dotychczasowym klientom nowych produktów. Z kolei dywersyfikacja konglomeratowa polega na wprowadzeniu zupełnie nowych produktów, przeznaczonych dla nowych typów odbiorców. Drugie podejście polega na wyodrębnieniu jedynie dwóch form dywersyfikacji, czyli dywersyfikacji koncentrycznej oraz dywersyfikacji konglomeratowej²⁷.

Przechodząc do strategii zawężania pola działania stwierdzić należy, że polega ona na rezygnacji przedsiębiorstwa z pewnego zakresu aktywności poprzez pozbycie się części przedsiębiorstwa. Zawężenie pola działania może być dokonywane świadomie dla poprawy wyniku finansowego przedsiębiorstwa, ale również może być wymuszone, na przykład w trakcie procesów restrukturyzacyjnych.

Strategia rozwoju produktu polega na modyfikacji dotychczas wytwarzanych produktów, ewentualnie na stworzeniu nowych. Zastosowanie tej strategii następuje w wyniku prowadzenia działań innowacyjnych, które mogą mieć charakter ulepszający lub radykalny. Ulepszające innowacje odnoszą się na przykład do poprawy istniejącego produktu, serwisu posprzedażnego, warunków dostaw czy też metod wytwarzania. Z kolei radykalne innowacje dotyczą zupełnie nowatorskich rozwiązań.

3. Poziomy zarządzania strategicznego

Dla potrzeb niniejszego opracowania wyróżniono dwa poziomy zarządzania strategicznego. Są to:

- 1) zarządzanie strategiczne działalnością przedsiębiorstwa,
- 2) zarządzanie strategiczne funkcjami przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne działalnością przedsiębiorstwa polega na szukaniu sposobów konkurowania przedsiębiorstwa na rynku, czyli dotyczy opracowania strategii konkurencji. Rzecz w tym, z jaką koncepcją i w jakim kierunku rywalizować z konkurentami: czy umacniać pozycję konkurencyjną na rynku dzięki konkurencyjnej cenie, na którą zasadniczy wpływ ma poziom kosztów, czy też własny produkt wyróżniać przez jego cechy szczególne. Z kolei na poziomie zarządzania strategicznego funkcjami przedsiębiorstwa mamy do czynienia

²⁶ K. Oblój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie, teoria i praktyka*, s. 181.

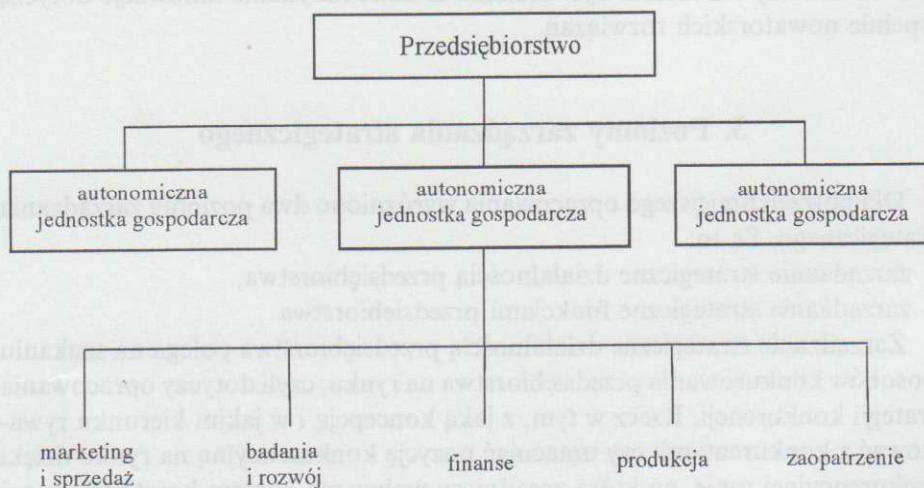
²⁷ Por. W. Nasierowski, *Formułowanie*, s. 59.

z zarządzaniem nakierowanym na zrealizowanie strategii danego rodzaju działalności. Przykładami zarządzania strategicznego funkcjami przedsiębiorstwa jest zarządzanie finansami, pracami badawczymi i rozwojowymi, marketingiem, produkcją, kadrami, które służą realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Bardzo często w literaturze przedmiotu rozróżnia się nie dwa, lecz trzy poziomy zarządzania strategicznego, czyli:

- 1) na poziomie przedsiębiorstwa,
- 2) na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej,
- 3) na poziomie funkcjonalnym²⁸.

Na poparcie koncepcji zarządzania strategicznego rozpatrywanego na trzech poziomach, co pokazano na schemacie 2, w literaturze przedmiotu słusznie przytaczane są trzy argumentacje: portfelowa, synergetyczna oraz podstawowych umiejętności. Myślą przewodnią argumentacji portfelowej jest grupowanie autonomicznych jednostek gospodarczych dla efektywniejszego zarządzania nimi. Dla przykładu: środki generowane przez jednostkę znajdującą się w fazie dojrzałości mogą być wykorzystane na sfinansowanie rozwoju innej jednostki, która jest w fazie dynamicznego rozwoju. Z kolei argumentacja synergetyczna polega na postrzeganiu pewnych podobieństw pomiędzy autonomicznymi jednostkami gospodarczymi, co sprzyjać powinno ewentualnemu podziałowi dostępnych zasobów w taki sposób, aby obniżyć koszty bądź skuteczniej kon-



Schemat 2. Poziomy zarządzania strategicznego

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

²⁸ Por. D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 1-2.

kurować na rynku. Ostatnia z wymienionych argumentacji zakłada, że jeżeli dana autonomiczna jednostka gospodarcza posiada konkretną umiejętność, to korzyści wynikające z jej wykorzystania można przenieść na inne jednostki w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej²⁹.

W niniejszym opracowaniu szczególny akcent jest kładziony na strategię konkurencji, która w podejściu polegającym na wyróżnieniu trzech poziomów zarządzania strategicznego jest realizowana na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej. Można zatem stwierdzić, że zarządzanie strategiczne na poziomie przedsiębiorstwa w pierwszym podejściu oraz zarządzanie strategiczne na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej w drugim, oznaczają tutaj to samo. Nie znaczy to jednak, że w trakcie dalszych wywodów, możliwości, jakie wynikają z argumentacji portfelowej, synergetycznej oraz podstawowych umiejętności nie będą uwzględniane przy rozpatrywaniu strategii konkurencji przedsiębiorstwa.

W ramach zarządzania strategicznego na poziomie działalności przedsiębiorstwa trzy zagadnienia nabierają podstawowego znaczenia. Są to:

- 1) określenie rynku oraz jego segmentów, w których przedsiębiorstwo powinno konkurować,
- 2) dokładne zdefiniowanie produktu, jakim przedsiębiorstwo zamierza konkurować,
- 3) znalezienie sposobu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Z kolei zarządzanie strategiczne na poziomie funkcjonalnym sprowadza się do takiego zarządzania funkcjami przedsiębiorstwa, aby przewaga konkurencyjna mogła być osiągnięta. Oznacza to, że każdą strategię konkurencji można przenieść na poziom funkcjonalny.

Zarządzanie strategiczne działalnością przedsiębiorstwa prowadzone jest przez jego najwyższe kierownictwo. Ono decyduje o tym, jak przedsiębiorstwo będzie konkurować na każdym z wybranych wcześniej rynków, a następnie odpowiedzialne jest za realizację obranej już strategii. Trzeba tutaj podkreślić, że każde przedsiębiorstwo ma zwykle swoje własne podejście do formułowania strategii. Najczęściej jednak wyróżnić można cztery etapy formułowania strategii: wyznaczenie celów strategicznych, analiza otoczenia, analizowanie samego przedsiębiorstwa oraz dopasowanie przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Cele strategiczne ustalane są na najwyższym szczeblu w przedsiębiorstwie. W hierarchii celów w następnej kolejności określane są cele niższego rzędu, na przykład: wzrost sprzedaży, zwiększenie udziału na rynkach, redukcja kosztów. Należy przy tym zauważyć, że przy określaniu celów niższego rzędu nie chodzi o wskazanie środków realizacji celów podstawowych. Idzie raczej o swego rodzaju transformację celów wyższego rzędu.

²⁹ Por. tamże, s. 2-3.

Cele wyznaczane przez kierownictwo przedsiębiorstwa powinny charakteryzować się precyzją i odpowiadać na następujące pytania:

- 1) co ma być osiągnięte?
- 2) ile należy osiągnąć?
- 3) kiedy ma być osiągnięte?
- 4) gdzie ma być osiągnięte?

Cele wymagają kwantyfikacji, czyli podania określających je mierników. Dla przykładu: wynik finansowy czy też poziom kosztów przedsiębiorstwa można mierzyć wartościowo, natomiast wzrost sprzedaży i udział w rynku – w procentach. Miernikiem usatysfakcjonowania klienta może być zaś stosunek sumy korzyści dostarczanych klientom wraz z oferowanym produktem do jego ceny. Jeżeli przyjmiemy, że rynek kształtuje ceny, to z punktu widzenia przedsiębiorstwa lepszym odniesieniem dla korzyści dostarczanych klientom są koszty.

Po ustaleniu celów strategicznych, przedsiębiorstwo zwykle dokonuje analizy otoczenia. Nie wdając się tutaj w szczegółowe dyskusje nad analizą otoczenia, która stanowi istotny fragment samej analizy strategicznej, stwierdzić należy, że w jej ramach określane są szanse oraz zagrożenia, jakie może napotkać przedsiębiorstwo w trakcie realizacji strategii. Przeprowadzenie analizy otoczenia wymaga od przedsiębiorstwa gromadzenia dużej masy informacji zarówno o makrootoczeniu, jak i otoczeniu konkurencyjnym.

Następnie niezbędna do sformułowania strategii jest analiza samego przedsiębiorstwa, polegająca na dokładnej diagnozie podstawowych zasobów przedsiębiorstwa, czyli zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych oraz informacyjnych. Bardzo często w literaturze przedmiotu analiza przedsiębiorstwa jest kojarzona wyłącznie z analizą mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu strategicznym ustalone przez naczelne kierownictwo cele strategiczne oraz wyniki przeprowadzonej następnie analizy otoczenia i samego przedsiębiorstwa znajdują swoje odbicie w formie zadań dla poszczególnych komórek funkcjonalnych przedsiębiorstwa, które muszą prawidłowo ukierunkować codzienne działania. Przykładami takich zadań są: zmniejszenie kosztów, podwyższenie jakości, skrócenie czasu przetwarzania. Zadania wyznaczone dla każdej komórki funkcjonalnej wymagają kwantyfikacji, aby mogły być określone, a następnie wykonane. Prowadzi to do powstania swego rodzaju piramidy celów i mierników ich realizacji, którą zaprezentowano na schemacie 3.

Jak pokazano na schemacie 3, cele przedsiębiorstwa stanowią podstawę do ustalania zadań przez naczelne kierownictwo dla poszczególnych komórek przedsiębiorstwa, działających w ramach określonych funkcji przedsiębiorstwa. Zadania te podzielić można na dwie grupy:

- 1) zadania rynkowe,
- 2) zadania finansowe.



Schemat 3. Piramida celów i mierników
w zarządzaniu strategicznym

Źródło: Opracowanie własne.

Zadania rynkowe i finansowe mogą ulec dalszemu uszczegółowieniu, co prowadzi do bardziej precyzyjnego ich określenia, czyli pokazania, że dotyczą przede wszystkim satysfakcji klienta, elastyczności w działaniu oraz efektywności tegoż działania. Wykonanie zadań rynkowych przedsiębiorstwa jest uzależnione od stopnia spełnienia oczekiwań klientów oraz elastyczności działania. Z kolei osiągnięte wyniki w następstwie realizacji zadań finansowych uwarunkowane są stopniem efektywności gospodarowania oraz ponownie wymienionej już wcześniej elastyczności działania.

Satysfakcja klientów oznacza, w jakim stopniu zostały spełnione ich oczekiwania. Jeżeli produkty zostaną wyposażone w walory zaspokajające ich potrzeby, to można spodziewać się wzrostu sprzedaży.

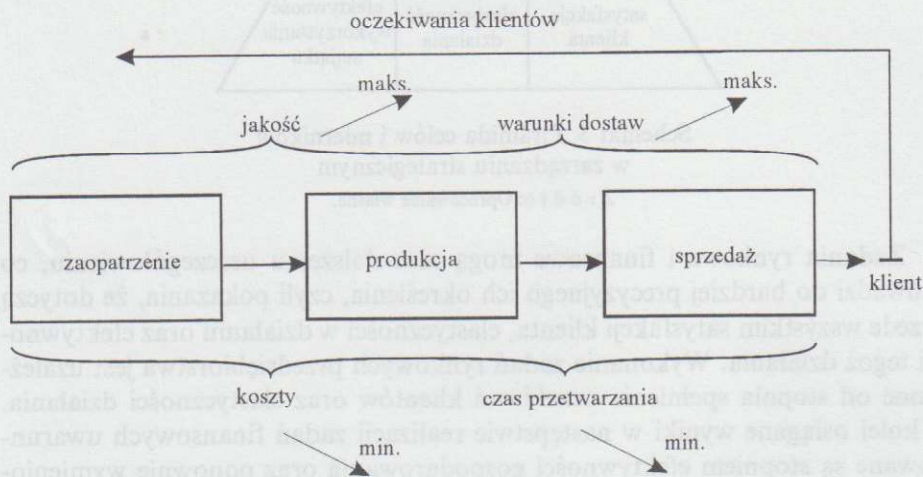
Elastyczność działania polega na zdolności przedsiębiorstwa do szybkiej i trafnej reakcji na zmiany i zakłócenia zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. W praktyce elastyczność oznacza możliwość szybkiej i efektywnej realokacji zasobów przedsiębiorstwa z jednego rodzaju działalności do drugiej; w celu zaspokojenia bieżących oczekiwań klientów.

Stopień efektywności gospodarowania czynnikami produkcji oznacza jak zarządzane są zasoby przedsiębiorstwa, aby osiągnąć jak największe efekty z poniesionych nakładów. Przykładowo: w przedsiębiorstwie można zwiększyć wydajność czynników produkcji skracając czas procesu przetwarzania, co z kolei może przyczynić się do redukcji kosztów.

Jak już sygnalizowano, wprowadzenie w przedsiębiorstwie idei zarządzania strategicznego powoduje określone konsekwencje organizacyjne zarówno na poziomie zarządzania strategicznego, jak i obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj głównie o takie konsekwencje, jak:

- 1) konieczność koordynacji wszystkich ogniw produkcji i obrotu,
- 2) wzrost zapotrzebowania na przetworzoną informację,
- 3) zmiana roli funkcji i czynności wykonywanych dotychczas w przedsiębiorstwie.

W realizacji strategii przedsiębiorstwa szczególna rola przypada komórkom znajdującym się w bezpośrednim kontakcie z klientem, które albo zamieniają koszty przedsiębiorstwa na dobre wyniki, albo wspomagają konkurencję, odstrasżając klientów od swoich produktów. Graficzną ilustracją przedstawionej sytuacji jest schemat 4.



Schemat 4. Struktura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym

Źródło: Opracowanie własne.

Przyjęcie przez przedsiębiorstwo koncepcji zarządzania strategicznego oznacza, że cele przedsiębiorstwa będą osiągnięte przez spełnianie oczekiwań klientów, co w konsekwencji powinno tworzyć warunki dla uzyskiwania zamierzonych wyników finansowych. Warunkami realizacji tych celów przedsiębiorstwa są działania zmierzające do:

- 1) śledzenia aktualnych oraz przewidywanych potrzeb potencjalnych klientów,
- 2) bieżącego rozpoznawania obecnych oraz prawdopodobnych działań konkurentów,
- 3) skutecznego komunikowania się z otoczeniem,
- 4) oddziaływania na potencjalnych nabywców w celu wywołania pożądanych zachowań.

Z powyższego wynika, że w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwo powinno szczególną rolę przydzielić elementom zarządzania marketingowego oraz zarządzania finansowego. Wprowadzanie do zarządzania strategicznego

elementów zarządzania marketingowego oraz finansowego wytycza nowe zadania dla poszczególnych etapów tegoż zarządzania, a w szczególności – dla analizy strategicznej.

Uwagi końcowe

Przedsiębiorstwo działające w gospodarce rynkowej i chcące umocnić swoją pozycję konkurencyjną powinno być zarządzane strategicznie. W gospodarce polskiej taki sposób zarządzania jest nowością. Dawne warunki ustrojowe oraz planowy system zarządzania nie sprzyjały nawet poznaniu jego zasad, a już wykluczały stosowanie go w praktyce. Zarządzanie strategiczne to takie zarządzenie, które opiera się na wypracowanej przez przedsiębiorstwo strategii. Wypracowanie strategii przedsiębiorstwa następuje po uprzednim przeprowadzeniu analizy strategicznej, po której następuje formułowanie strategii oraz jej realizacja. Można zatem uznać, że zarządzanie strategiczne jest procesem składającym się z trzech etapów: analizy, formowania oraz realizacji strategii. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność zainteresowania się ideą zarządzania strategicznego, które rozwijało się wieloetapowo. O prawdziwym zainteresowaniu zarządzaniem strategicznym możemy dopiero mówić od początku lat dziewięćdziesiątych. Wprowadzenie w przedsiębiorstwie zarządzania strategicznego angażuje wszystkie komórki przedsiębiorstwa, wyodrębnione na różnych szczeblach jego struktury organizacyjnej, do realizacji postawionych zadań rynkowych i finansowych, które polegają na spełnieniu oczekiwań odbiorców wyrobów oraz osiągnięciu zamierzonych wyników finansowych.

Rafał Śliwiński

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Handlu Międzynarodowego

Determinanty wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwem

***Streszczenie.** Istnieje wiele różnych strategii zarządzania przedsiębiorstwem, a poniższa praca ma na celu ich uporządkowanie według kryterium hierarchicznego. Według tego kryterium wyróżnia się strategie poziomu korporacji, ustalone przez jej zarząd – tzw. strategie korporacji, strategie poziomu jednostki gospodarczej – tzw. strategie konkurencji oraz strategie działów funkcjonalnych firmy – tzw. strategie funkcjonalne. Następnie omawiane są główne alternatywy wyboru strategii korporacji i konkurencji oraz krótko scharakteryzowane strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa.*

W obecnych czasach globalizacji, gdy konkurencja między przedsiębiorstwami staje się coraz bardziej intensywna, przedsiębiorstwo jest zmuszone do świadomego obrania kierunku w swoim zachowaniu rynkowym. Samo dostosowywanie się do potrzeb rynkowych nie jest już wystarczające, istnieje potrzeba świadomego zarządzania przedsiębiorstwem, świadomego udzielenia przez kierownictwo odpowiedzi na pytanie: jaką pozycję rynkową przedsiębiorstwo chce zająć w ramach swojej branży. Łącznikiem pomiędzy obecną sytuacją rynkową przedsiębiorstwa a pożądaną przez nie pozycją rynkową są strategie. Strategia jest zatem długoterminowym planem prowadzącym organizację do jej wytyczonego celu. Istnieje wiele różnych strategii zarządzania

przedsiębiorstwem, a niniejsza praca ma na celu uporządkowanie tych strategii według kryterium hierarchicznego¹, które wyróżnia:

- 1) strategię poziomu korporacji, na którym zarząd kieruje ogólną strategią całej organizacji – tzw. strategią korporacji,
 - 2) strategię poziomu jednostki gospodarczej – tzw. strategię konkurencji² oraz
 - 3) strategię działów funkcjonalnych firmy – tzw. strategię funkcjonalne,
- a następnie omówienie głównych alternatyw wyboru strategii korporacji i konkurencji oraz krótkie scharakteryzowanie strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

1. Wizja, misja, cele i kompetencje firmy

Każda organizacja jest organizmem żywym. Podobnie jak każdy człowiek, ma ona swoje wizje i cele do których dąży. Tworzy swoją misję oraz strategię, które pozwolą jej tę misję urzeczywistnić. Elementy te są bardzo ważne dla każdej organizacji, gdyż określają jej tożsamość i nadają jej ogólny kierunek działalności. Warto się im przyjrzeć bliżej podczas omawiania strategii firm, ponieważ elementy te są ustalane na początku, a dopiero potem tworzone są i dopasowywane strategie, dla których misja, wizja i cele stanowią podstawę.

Wizja firmy jest wyrazistą słowną prezentacją przyszłości danej organizacji, zawierającą z reguły motyw inspiracyjny. Określa ogólny kierunek rozwoju organizacji i jej dążenia, zmuszając ją do wysiłku w granicach jej możliwości i zdrowego rozsądku. Misja firmy natomiast określa rynki i produkty, będące polem zainteresowania danej firmy. Komunikuje ona zatem zasięg działania określonej jednostki gospodarczej. Pojęcia wizji i misji używane są często zamiennie, aczkolwiek istnieje między nimi różnica polegająca na tym, że wizja oznacza coś, do czego się dąży, podczas gdy misja jest czymś, co należy osiągnąć³.

Po określeniu wizji i misji firmy wyznacza się cele główne firmy i jej kompetencje. Cel jest to planowany poziom wyniku określonej działalności, ustalony przed rozpoczęciem pracy⁴. Cele główne firmy określają zatem docelowe

¹ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing – pierwsza polska edycja*, Warszawa 1998, s. 30-32.

² Termin jednostki gospodarczej odnosi się do organizacji sprzedającej zestaw powiązanych ze sobą produktów ściśle określonej grupie klientów. Poziomą jednostką gospodarczą jest to poziom, na którym średnia kadra kierownicza ustala kierunek działania w zakresie produktów i rynków, którymi się zajmuje. Kierunek strategiczny jest bardziej sprecyzowany na poziomie jednostki gospodarczej niż na poziomie firmy. W przypadku mniej złożonych firm, o jednym głównym profilu działalności, poziom firmy i poziom jednostki gospodarczej mogą być połączone.

³ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, s. 32-44.

⁴ J. M. Ivancevich, P. Lorenzi, S. J. Skinner, P. B. Crosby, *Management: Quality and Competitiveness*, New York 1994, s. 176, 621.

wyniki strategiczne, które musi osiągnąć cała organizacja, realizując swoją wizję. Cele są więc wyznacznikiem strategicznego kierunku rozwoju firmy. Istnieje wiele rodzajów celów, do których mogą dążyć przedsiębiorstwa, przy czym każdy z nich ma swoje mocne i słabe strony. Przykładowymi celami mogą być: zysk, przychód ze sprzedaży, udział w rynku, sprzedaż jednostkowa, jakość, dobro pracowników czy odpowiedzialność społeczna. Kompetencje jednostki gospodarczej wyznaczają natomiast środki do osiągnięcia sukcesu w zakresie personelu i innych zasobów lub działów funkcjonalnych. Kompetencje te powinny być na tyle jasno sprecyzowane, by móc zapewnić przewagę konkurencyjną, wynikającą z wykorzystania własnych specyficznych atutów, które mogą stanowić jakość, czas lub innowacja⁵.

2. Analiza SWOT⁶

Gdy misja, wizja i cele firmy zostały już sformułowane, najwyższa kadra kierownicza może rozpocząć formułowanie strategii. Etap ten powinien być jednak poprzedzony analizą obecnej sytuacji przedsiębiorstwa, czyli procesem szukania strategicznego dopasowania pomiędzy zewnętrznymi szansami i jego wewnętrznymi mocnymi stronami, przy równoczesnym uwzględnieniu zewnętrznych zagrożeń i wewnętrznych słabych stron. Analiza SWOT jest pojęciem używanym do opisywania poszczególnych mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, które są strategicznymi czynnikami dla określonej organizacji. Rezultatem analizy SWOT powinny być zidentyfikowane, wyróżniające organizację umiejętności i wiedza, czyli szczególne kompetencje, umiejętności, wiedza i zasoby, które dana firma posiada. Wynik takiej analizy posłuży do sformułowania strategii, która określi sposób, w jaki szczególne kompetencje, umiejętności, wiedza i zasoby przedsiębiorstwa powinny być wykorzystywane, aby osiągnąć wytyczone przez organizację cele.

3. Strategie korporacji⁷

Najwyżej usytuowana w hierarchii przedsiębiorstwa jest strategia korporacji. Określa ona orientację firmy odnośnie do wzrostu oraz branż i rynków, na

⁵ R. A. Kerin, R. A. Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, New York 1995, s. 2-3 oraz D. F. Abell, *Defining the Business*, New York 1980, s. 18.

⁶ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 322-328; *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. K. Krzakiewicz, Poznań 1994, s. 73-106.

⁷ Powyższe trzy rodzaje strategii, z podstrategiami włącznie, zostały m.in. scharakteryzowane w: H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process*, New York 1996.

których ma zamiar konkurować. Może ona jednak również zawierać decyzje dotyczące przepływów finansowych i innych zasobów pomiędzy liniami produkcyjnymi i oddziałami firmy. Poza tym strategia korporacji:

- a) jest punktem odniesienia dla decyzji dotyczących poszczególnych działalności firmy, którymi firma się zajmuje lub którymi powinna się zająć,
- b) reguluje przepływ jej finansowych i innych zasobów między działami i jednostkami gospodarczymi,
- c) odzwierciedla stosunek korporacji do kluczowych grup w jej środowisku.

Decyzje zawarte w strategii korporacji są bardzo ważne dla przyszłości firmy i są podejmowane przez najwyższą kadrę kierowniczą. Każda firma, od najmniejszej do największej, powinna podczas formułowania strategii korporacji znaleźć odpowiedź na poniższe pytania:

1. Czy powinniśmy ekspandować, wycofywać się, czy też kontynuować działalność bez zmian?
2. Powinniśmy skoncentrować działalność w branży w której jesteśmy już obecni, czy powinniśmy dywersyfikować działalność w innym kierunku?
3. Jeżeli chcemy rozwijać się i ekspandować, to czy powinniśmy zrobić to poprzez wewnętrzny rozwój, czy poprzez zewnętrzne akwizycje, fuzje, czy też *joint-ventures*?

Odpowiedzi na te pytania, aby dostarczały pełnowartościowych informacji dla procesu formułowania strategii, powinny być oparte na analizie strategicznych czynników w ramach środowiska wewnętrznego i zewnętrznego firmy. Sformułowana strategia korporacji może bazować na trzech ogólnych orientacjach:

- 1) wzrostu – ekspansji działalności firmy,
- 2) stabilizacji – kontynuowania działalności firmy bez zmian,
- 3) wycofywania się – stopniowym zmniejszaniu działalności firmy.

W ramach tych trzech strategii występuje jeszcze wiele podstrategii, które zostaną opisane poniżej.

2.1. Strategie wzrostu

Chyba najczęściej obieranymi strategiami korporacji są strategie osiągnięcia wzrostu sprzedaży, aktywów, zysków lub jakiejś kombinacji między nimi. Przedsiębiorstwa, które działają w dynamicznych środowiskach muszą rosnąć, aby przeżyć. Stały wzrost oznacza wzrost sprzedaży i szansę wykorzystania krzywej doświadczenia⁸ w redukowaniu kosztów jednostkowych i zwiększenie przez to zysków. Te redukcje kosztów stają się bardzo ważne, jeżeli branża korporacji wzrasta szybko i konkurenci wdają się w wojny cenowe w celu zwiększenia

⁸ P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. I, Warszawa 1996, s. 605.

szenia udziałów rynkowych. Przedsiębiorstwa, które nie osiągnęły korzyści skali mogą stać w obliczu dużych strat, chyba że znajdą i wypełnią małą, ale zyskową niszę rynkową, gdzie specjalne cechy charakterystyczne produktów lub usług zostaną skompensowane wyższymi cenami. Strategia wzrostu jest również strategią bardzo nęcącą z dwóch kolejnych powodów:

- 1) rosnąca firma może zatuszować pomyłki, braki wydajności dużo łatwiej niż firma o innej strategii,
- 2) rosnąca firma może zaoferować więcej perspektyw awansu, promocji i interesującej pracy i w ten sposób przyciągnąć lepszych pracowników; poza tym rosnące firmy z reguły stają się duże i jest je trudniej wykupić niż małe, co sprawia, że miejsce pracy jest tam na dodatek bardziej bezpieczne.

Są dwie podstawowe strategie wzrostu: koncentracji na bieżącej linii produktów w branży oraz dywersyfikacji w inne linie produktów i w inne branże.

2.1.1. Strategie koncentracji

Strategia koncentracji jest uzasadniona, jeżeli paleta produktów firmy wykazuje rzeczywisty potencjał wzrostu. Można wyróżnić dwie strategie koncentracji: pionową i poziomą.

W **pionowej** koncentracji wzrost może zostać osiągnięty poprzez przejęcie funkcji wcześniej dostarczanych przez dostawcę (integracja w tył) lub dystrybutora (integracja w przód). Jest to strategia pasująca do firmy posiadającej mocną pozycję konkurencyjną w bardzo atrakcyjnej branży. Zachowując, a nawet poprawiając swoją pozycję konkurencyjną poprzez integrację w tył, firma może minimalizować koszty nabycia zasobów i braki wydajności operacyjnej, a jednocześnie uzyskać więcej kontroli nad jakością. Integrację w przód umożliwia z kolei kontrola kanałów dystrybucji. W efekcie firma buduje wyróżniające ją kompetencje, zwiększając swoją przewagę konkurencyjną. Pionowa integracja może być osiągnięta wewnętrznie lub zewnętrznie. Chociaż zwykle integracja w tył jest bardziej zyskowna od integracji w przód, może ona zmniejszyć elastyczność firmy poprzez nabycie drogich aktywów, które w razie potrzeby mogą być trudne do sprzedania. Może to więc stworzyć barierę wyjścia z danej branży dla korporacji. Dlatego ostatnie trendy wskazują raczej na zawieranie kontraktów na dostarczenie określonych funkcji z zewnątrz (*outsourcing*), często w ramach aliansów strategicznych.

W **poziomej** integracji wzrost może być osiągnięty poprzez ekspansję z produktami firmy na nowe terytoria geograficzne oraz poprzez zwiększanie asortymentu produktów lub usług na rynku, na którym firma znajduje się obecnie. Firma może nabyć udziały rynkowe, urządzenia produkcyjne, kanały dystrybucji lub też specjalistyczną technologię poprzez wewnętrzny rozwój lub poprzez zewnętrzne akwizycje, czy też *joint-ventures* z innymi firmami w branży.

2.1.2. Strategie dywersyfikacji

Strategie dywersyfikacji są wybierane, gdy obecna paleta produktów nie ma dużego potencjału wzrostu i kadra kierownicza decyduje się na poszerzenie działalności przedsiębiorstwa o inne branże. Wyróżnia się dwie podstawowe strategie dywersyfikacji: koncentryczną i równoległą.

Wybranie strategii **koncentrycznej** może być odpowiednim rozwiązaniem, kiedy firma ma silną pozycję konkurencyjną, ale atrakcyjność branży jest mała. Skupiając się na tych cechach charakterystycznych, które stworzyły w firmie unikatowe kompetencje, przedsiębiorstwo wykorzystuje te najmocniejsze strony jako środek dywersyfikacji do branży związanej z branżą obecną. Stara się zabezpieczyć strategiczne dopasowanie w nowej branży, gdzie może wykorzystać swoją wiedzę o produkcie, możliwościach produkcyjnych i swoje umiejętności marketingowe, które efektywnie wykorzystuje w swej branży pierwotnej. Często przedsiębiorstwa przy dywersyfikacji starają się osiągnąć pewien rodzaj synergii. Punktem synergii między starą a nową branżą może być na przykład: podobna technologia, dystrybucja, kierownicze umiejętności lub podobieństwa produktów. Firma może dywersyfikować koncentrycznie wewnątrz lub zewnętrznie.

Gdy kadra kierownicza zdecyduje, że obecna branża jest nieatrakcyjna, i że przedsiębiorstwo nie posiada wyróżniających umiejętności i wiedzy, którą można by łatwo przetransferować do podobnych pod względem technologicznym lub innym produktów lub usług w innej branży, istnieje duże prawdopodobieństwo, że zostanie wybrana strategia dywersyfikacji **równoległej**, czyli przejścia do branży nie związanej z branżą obecną. W tej strategii nacisk położony jest raczej na aspekty finansowe, niż na synergię produktowo-rynkową spotykaną w strategii koncentrycznej.

2.1.3. Strategie wzrostu zewnętrznego

Przedsiębiorstwa wzrastają wewnątrz lub zewnątrz. Zewnętrzny wzrost może się odbywać w różny sposób, na przykład: poprzez fuzje, akwizycje czy *joint-ventures*. **Fuzja** jest to transakcja pomiędzy dwoma lub więcej korporacjami, w której zostaje dokonana wymiana udziałów lub akcji, ale wskutek tego tylko jedna korporacja przeżywa. Fuzje dokonują się przeważnie pomiędzy korporacjami o podobnych rozmiarach i przeważnie są „przyjazne”.

Akwizycja jest nabyciem przedsiębiorstwa, które zostaje całkowicie zaabsorbowane jako filia lub jednostka gospodarcza nabywającej korporacji. Akwizycje zazwyczaj dokonują się pomiędzy przedsiębiorstwami o różnych rozmiarach i mogą być albo przyjacielskie, albo wrogie. Przy wrogich akwizycjach, często nazywanymi przejęciami, nabywająca firma ignoruje najwyższą kadrę kierowniczą firmy nabywanej i po prostu rozpoczyna wykupywać jej udziały lub

akcje, dopóki nie zdobędzie pakietu kontrolnego akcji lub udziałów dających pełną kontrolę nad nabywaną firmą. Przedsiębiorstwo nabywane natomiast rozpoczyna manewry defensywne, takie jak wykupywanie swoich własnych akcji lub udziałów, bądź też inicjując postępowanie w urzędzie antymonopolowym przeciwko firmie usiłującej dokonać wrogiego przejęcia. Usiłuje tym samym uniemożliwić dokonanie przejęcia, czy też szuka partnera do fuzji, często zwanego „białym rycerzem”.

Joint-ventures jest to wspólne przedsięwzięcie gospodarcze, podejmowane w celach strategicznych przez dwie lub więcej niezależnych organizacji. Zostaje wtedy najczęściej stworzona niezależna jednostka gospodarcza posiadająca własną autonomię, której własność, operacyjne odpowiedzialności, ryzyko finansowe i nagrody z niego płynące zostają podzielone między partnerów. *Joint-ventures* dochodzą do skutku, ponieważ korporacje nie chcą lub ze względów prawnych nie mogą dokonać fuzji. Stwarzają one możliwość przejściowego połączenia różnych sił, aby uzyskać cel przysparzający korzyści wszystkim partnerom.

Podobne strategie wzrostu są stosowane przy ekspansji za granicę. *Joint-ventures* są na przykład bardzo popularne, gdy kraje współpracujące ograniczają własność zagranicznych podmiotów. Korporacja może wtedy wejść do innego kraju z mniejszym ryzykiem. Licencjonowanie jest także dobrą metodą zasygnalizowania swojej obecności na arenie międzynarodowej. W umowie licencyjnej licencjodawca przenosi na znajdującego się w innym kraju licencjodawcę prawo do produkcji i/lub sprzedaży określonych przez licencję dóbr, za co licencjodawca uiszcza licencjodawcy określoną opłatę. Jest to szczególnie dobra strategia, gdy marka produktu jest dobrze znana, a firma nie ma pieniędzy na sfinansowanie bezpośredniego wejścia na poszczególne rynki zagraniczne. Następnym sposobem ekspansji może być dzielenie produkcji, które wykorzystuje połączenie istniejącej nowoczesnej technologii w rozwiniętych krajach i taniej siły roboczej w krajach rozwijających się. Pozwala bowiem na osiągnięcie znacznie niższych kosztów i wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej.

2.2. Strategie stabilizacji

Korporacja może wybrać stabilizację zamiast wzrostu poprzez kontynuowanie swojej działalności bez żadnych znacznych zmian. Stosowanie strategii stabilizacji może być strategią przynoszącą sukces, gdy firma znajduje się w relatywnie przewidywalnej branży. Strategie stabilizacji mogą przynieść duży sukces w krótkim terminie, ale mogą być niebezpieczne, jeżeli są stosowane zbyt długo. Do jednych z bardziej popularnych strategii tego typu należy strategia: przerwy, ostrożnego postępowania, braku zmian i zysku.

2.2.1. Strategia przerwy

Strategia przerwy jest w praktyce wzięciem chwilowo „urlopu”, aby odpocząć, zanim zaczniesz się kontynuować strategię wzrostu lub wycofywania się. Może być to bardzo pomocna strategia przejściowa, pozwalająca firmie skonsolidować swoje zasoby po przedłużonym okresie wzrostu w branży, która obecnie staje w obliczu niepewnej przyszłości.

2.2.2. Strategia ostrożnego postępowania

Strategia ostrożnego postępowania jest bardzo wolną i przemyślaną próbą stopniowych ulepszeń. Jest to strategia odpowiednia, gdy konkurencyjne środowisko jest postrzegane jako bardzo zmienne i nie dające się przewidzieć. Dlatego też kadra kierownicza nie może robić nagłych ruchów lub brać na siebie nieuzasadnione ryzyko inwestowania lub wycofywania się z branży.

2.2.3. Strategia braku zmian

Strategia braku zmian jest decyzją polegającą na kontynuowaniu obecnych operacji i polityk w czasie najbliższej dającej się przewidzieć przyszłości. Osiągnięcie sukcesu w tej strategii polega na nierobieniu żadnych istotnych zmian w sytuacji korporacji. Relatywna stabilność, stworzona przez skromną pozycję konkurencyjną w branży stojącej w obliczu braku lub małego wzrostu, zachęca korporację do kontynuowania swojego kierunku i robienia tylko drobnych zmian związanych z inflacją w ogólnych celach dotyczących sprzedaży i zysku. Przedsiębiorstwo staje w obliczu braku oczywistej szansy lub zagrożenia i nie posiada znaczących mocnych i słabych stron. Prawdopodobnie tylko niewielu agresywnych konkurentów wejdzie do takiej branży. Korporacja znalazła najprawdopodobniej relatywnie zyskowną niszę dla swoich produktów i dopóki nie zajdzie jakaś istotna zmiana w branży, kadra kierownicza będzie stosowała strategię braku zmian, w której oczekuje się, że przyszłość będzie przedłużeniem teraźniejszości.

2.2.4. Strategia zysku

Strategia zysku jest decyzją polegającą na braku reakcji wobec pogarszającej się sytuacji rynkowej, a jednocześnie na postępowaniu w taki sposób, jakby problemy przedsiębiorstwa były tylko przejściowe. Strategia ta jest próbą sztucznego wsparcia zysku, w czasie gdy sprzedaż spada. Odbywa się to poprzez zmniejszenie inwestycji i krótkoterminowych wydatków. Zamiast ogłaszać niekorzystną sytuację akcjonariuszom, kadra kierownicza może wybrać tę strategię. Oskarżając wrogie środowisko (nieetyczni konkurenci, ostatnie niekorzystne dla gospodarki decyzje rządu) za problemy firmy, kadra kierownicza będzie odkładać inwestycje i/lub obcinać wydatki na takie cele, jak B&R czy reklama, aby w tym niekorzystnym okresie utrzymać zyski na stałym poziomie.

mie. Może nawet zostać sprzedana jedna z palet produktów dla otrzymania gotówki. Oczywiście strategia zysku jest użyteczna tylko dla wspomnienia przedsiębiorstwa w wydostaniu się z chwilowych trudności i nie może być stosowana długo.

2.3. Strategie wycofywania się

Kadra kierownicza może stosować strategie wycofywania się, gdy przedsiębiorstwo ma słabą pozycję konkurencyjną w kilku lub wszystkich liniach produktów, co powoduje niską sprzedaż, i gdy zyski stają się stratami. Strategie te powodują wywieranie dużej presji na poprawę wyników firmy. Próbując wyeliminować słabe strony przedsiębiorstwa, które przesądzają o jego złej pozycji, kadra kierownicza może wybrać jedną z następujących strategii: zwrotu, służebnej firmy, wyprzedazy, bankructwa czy też likwidacji.

2.3.1. Strategia zwrotu

Strategia zwrotu kładzie nacisk na zwiększenie wydajności operacyjnej i prawdopodobnie jest najbardziej stosowna, gdy problemy firmy są znaczne, ale stan jej nie jest jeszcze krytyczny. Strategia ta ma dwie fazy i podobna jest do diety odchudzającej. Pierwsza faza polega na szybkim zahamowaniu „tycia” poprzez ogólne znaczne cięcia w rozmiarach i kosztach. Druga faza jest to wprowadzenie w życie programu stabilizacji już „chudszej” organizacji. Kadra kierownicza tworzy plan zmniejszenia kosztów stałych i uzasadnia koszty działów funkcjonalnych. Jest to decydujący czas dla korporacji. Jeżeli druga faza, konsolidacji, nie jest przeprowadzona w poprawny sposób, wielu najlepszych pracowników będzie musiało odejść. Jeżeli jednak wszyscy pracownicy będą zachęcani do współpracy i będą współpracować w „leczeniu” organizacji, to przedsiębiorstwo jest w stanie wydostać się z tej przejściowej zapaści jako mocniejsze i lepiej zorganizowane. Polepszyło ono bowiem swoją pozycję konkurencyjną i jest w stanie teraz ekspandować ze swoją działalnością gospodarczą.

2.3.2. Strategia służebnej firmy

Strategia ta oddaje niezależność w zamian za bezpieczeństwo. Przedsiębiorstwo, które ma słabą pozycję konkurencyjną może nie być w stanie zaangażować się w strategię zwrotu. Poza tym branża może nie być odpowiednio atrakcyjna, aby usprawiedliwić taki wysiłek kadry kierowniczej bądź inwestorów. Pomimo to, jeżeli firma nie podejmie jakichś kroków, to sprzedaż będzie spadać dalej, a straty będą wzrastać. Kierownictwo usilnie szuka więc „anioła”, oferując bycie służebną firmą dla jednego z większych klientów „anioła”, tak ażeby zagwarantować sobie egzystencję długoterminowym kontraktem. Dzięki temu firma „anioł” może zredukować zasięg działań niektó-

rych z jej działów funkcjonalnych, na przykład marketingu, i zmniejszyć przez to koszty, a służebna firma zyskuje pewność sprzedaży i produkcji w zamian za pozostanie w mocnej zależności od firmy „anioła”.

2.3.3. Strategia wyprzedzaży

Gdy korporacja ma bardzo słabą pozycję konkurencyjną i nie jest w stanie pomóc sobie samej, ani nie umie znaleźć firmy „anioła”, aby być dla niej firmą służebną, kierownictwo może nie mieć wyjścia i sprzedać firmę oraz wycofać się z branży całkowicie. Jeżeli korporacja prowadzi swoją działalność w różnych branżach i zdecyduje się na sprzedaż swojej najsłabszej jednostki gospodarczej, to jest to nazywane deinwestowaniem. Strategia ta ma sens, gdy kierownictwo wciąż może otrzymać dobrą cenę za udziały lub akcje firmy, na przykład od innej korporacji ekspandującej poprzez poziomą integrację.

2.3.4. Bankructwo

Jeżeli przedsiębiorstwo znajdzie się w najgorszej z możliwych sytuacji, z bardzo słabą pozycją konkurencyjną, z brakiem widoków na przyszłość i gdy kierownictwo ma tylko ograniczoną liczbę alternatyw i wszystkie z nich nie nadają się do zastosowania, a nikt nie jest zainteresowany kupnem słabego przedsiębiorstwa w nieatrakcyjnej branży, to jedynym wyjściem pozostaje bankructwo. Bankructwo oznacza oddanie kierownictwa sądowi w zamian za uregulowanie zobowiązań firmy. Najwyższe kierownictwo ma bowiem nadzieję, że po wydaniu przez sąd decyzji odnośnie do zobowiązań firmy, będzie ona silniejsza i będzie w stanie rozpocząć konkurencję w bardziej atrakcyjnej branży.

2.3.5. Likwidacja

W przeciwieństwie do bankructwa, które nie pozwala firmie „umrzeć”, likwidacja całkowicie kończy działalność firmy. Ponieważ branża nie jest atrakcyjna, a firma jest za mało atrakcyjna, aby ją sprzedać, kierownictwo może zadecydować o zamianie tak wielu aktywów, jak to jest możliwe, na gotówkę, która następnie, po spłaceniu wszystkich zobowiązań, jest kierowana do udziałowców. Zaletą tego rozwiązania w porównaniu z bankructwem jest fakt, że zarząd firmy, jako przedstawiciel udziałowców, razem z najwyższym kierownictwem podejmuje decyzję sam, zamiast zwracać się do sądu, który może całkowicie zignorować interes udziałowców.

W odpowiednim czasie najwyższe kierownictwo musi wybrać jedną z mało pożądanых strategii wycofywania się. Niestety, wielu kierowników, z obawy, że mogą zostać bezpośrednio oskarżeni o doprowadzenie do takiego stanu, często nie chce przyznać, że ich organizacja ma poważne kłopoty. Nawet gdy kadra kierownicza dostrzeże problemy, próbuje przypisać je przejściowym perturbacjom rynkowym i stosuje strategię zysku, a gdy wszystko wygląda bardzo źle, kierownictwo często czeka wtedy na cud. Dlatego korporacja potrzebuje

silnej rady nadzorczej, żeby pilnować interesu udziałowców i żeby powiedzieć kadrze kierowniczej, kiedy należy podjąć krytyczną decyzję.

3. Strategie konkurencji⁹

Strategia konkurencji koncentruje się na polepszeniu pozycji konkurencyjnej produktów lub usług danego przedsiębiorstwa w ramach danej gałęzi przemysłu lub segmentu rynkowego. Strategia ta ma za zadanie określić, jak firma lub jej jednostki gospodarcze powinny konkurować na rynku. Poza tym powinna odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy firma powinna konkurować kosztami, czy raczej powinna różnicować swoje produkty lub usługi według innego kryterium, na przykład jakością, serwisem?
2. Czy firma powinna konkurować bezpośrednio z jej głównymi konkurentami, aby zdobyć jak największy udział w rynku, czy raczej powinna się skoncentrować na niszy rynkowej, co może również przynieść określone zyski?

Strategia konkurencji może być strategią przywództwa kosztowego¹⁰ lub strategią różnicowania produktów lub usług, bądź też kombinacją tych strategii¹¹. Strategia przywództwa kosztowego polega na zdolności firmy do zaprojektowania, produkowania i sprzedawania na rynku porównywalnych produktów po niższej cenie, co wynika z większej od konkurentów wydajności. Strategia różnicowania polega na zdolności dostarczenia unikatowej i wysokiej wartości dla kupującego pod względem lepszej jakości produktu, jego specjalnych cech charakterystycznych lub na przykład lepszego serwisu posprzedażowego. Przy formułowaniu strategii konkurencji firma musi podjąć decyzję, czy będzie konkurować kosztami, czy różnicowaniem. Wybrana strategia musi wspierać mocne strony firmy, aby przyczynić się do stworzenia przewagi konkurencyjnej.

Porter proponuje, żeby przewaga konkurencyjna firmy w danej branży była określona poprzez jej konkurencyjne pole działania, tj. szerokość rynku docelowego danej firmy. To znaczy, że zanim firma zastosuje którąś z wymienionych wyżej strategii, musi wybrać zakres wariantów produktu, jakie będzie produkować, kanały dystrybucji, jakie będzie wykorzystywać, rodzaj kupujących, którym będzie służyć, geograficzne regiony, gdzie będzie sprzedawać swoje

⁹ M. E. Porter, *Competitive Strategy*, New York 1980; A. M. Rugman, A. Verbeke, *Generic Strategies in Global Competition*, „Research in Global Strategic Management” 1993, vol. 4, s. 3-15.

¹⁰ M. E. Porter, *Competitive Strategy*.

¹¹ A. M. Rugman, A. Verbeke, *Generic Strategies*, s. 3-15.

produkty i szereg powiązanych branż, z którymi także będzie konkurować. Wybór powinien uwypuklać unikatowe zasoby firmy. Przedsiębiorstwo może wybrać szeroki cel (tj. średnio masowy rynek) lub wąski cel (tzn. niszę rynkową). Połączenie tych dwóch typów rynków docelowych z dwoma strategiami konkurencyjności daje cztery warianty strategii przedstawionych na poniższym schemacie. Gdy strategie niskich kosztów i różnicowania mają rynek docelowych masowych produktów, zwane są strategiami przywództwa kosztowego i różnicowania. Natomiast gdy są skoncentrowane na niszy rynkowej, nazywane są strategiami koncentracji na kosztach i koncentracji na różnicowaniu. Strategie te mogą być stosowane również jednocześnie i nazywane są wtedy strategiami mieszanymi¹².

		Przewaga konkurencyjna	
		niskie koszty	różnicowanie
pole konkurencyjności	szeroki cel	różnicowanie	przywództwo kosztowe
	wąski cel	koncentracja na różnicowaniu	koncentracja na kosztach

Schemat. Strategie konkurencji według Portera

Źródło: M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York 1990.

3.1. Strategia przywództwa kosztowego

Jest to strategia konkurencyjna polegająca na osiągnięciu niskich kosztów i jednoczesnym celowaniu w szeroki rynek produktów masowych. Strategia ta wymaga „agresywnej konstrukcji wysoko wydajnych urządzeń wykorzystujących korzyści skali, energicznych redukcji kosztów pochodzących z doświadczenia, ścisłej kontroli kosztów i niezbędnych wydatków, unikania klientów zamawiających marginalne ilości produktów i minimalizacji kosztów w takich

¹² Na przykład strategia przywództwa kosztowego i różnicowania (Toyota), różnicowania i koncentracji na różnicowaniu (Hyatt Hotels), przywództwa kosztowego różnicowania i koncentracji na różnicowaniu (Holiday Inn). Nie jest natomiast możliwa kombinacja strategii przywództwa kosztowego i koncentracji na kosztach, również kombinacja przywództwa kosztowego i koncentracji na różnicowaniu jest trudna w realizacji.

działach jak B&R, sprzedaż, reklama itd.”¹³ Ze względu na swoje niższe koszty przywódca kosztowy jest w stanie ustalić niższą cenę za swoje produkty niż jego konkurenci i wciąż osiągać zadowalające zyski. Posiadanie pozycji przywódcy kosztowego stanowi jednocześnie skuteczną pozycję obronną przeciwko rywalom. Niskie koszty pozwalają przedsiębiorstwu na kontynuację osiągania zysków nawet w czasach dużej konkurencji. Wysokie udziały w rynku dostarczają dodatkowo większej siły przetargowej w stosunkach z dostawcami przywódcy kosztowego. Niska cena produktów służy także jako bariera wejścia, ponieważ tylko niewiele firm będzie w stanie osiągnąć podobną przewagę niskich kosztów. W efekcie, przywódcy kosztowi uzyskują ponadprzeciętne zwroty z inwestycji.

3.2. Strategia różnicowania

Strategia ta celuje na szeroki rynek produktów masowych i wymaga stworzenia produktu lub usługi, która w określonej branży jest postrzegana jako jedyna w swoim rodzaju. Wtedy korporacja lub jednostka gospodarcza może czerpać dodatkową premię (w porównaniu z cenami podobnych produktów konkurentów) za swój produkt lub usługę. Osobliwość takiego produktu może być związana na przykład z jego wyglądem zewnętrznym, cechami charakterystycznymi, wizerunkiem marki, technologią, siecią dealerów czy też obsługą klienta. Różnicowanie pozwala na osiąganie ponadprzeciętnych zysków w specyficznej branży jako rezultat tego, że lojalność do marki produktu zmniejsza wrażliwość klientów na cenę. Dlatego też wyższe koszty mogą być przeniesione na klienta. Lojalność kupujących służy także jako bariera wejścia, ponieważ nowe firmy muszą rozwinąć swoje wyróżniające kompetencje, aby jakoś zróżnicować swoje produkty i konkurować skutecznie na rynku. Przykładem firm stosujących strategię różnicowania może być Mercedes-Benz. Wyniki badań wskazują, że strategia różnicowania z większym prawdopodobieństwem generuje wyższe zyski niż strategia przywództwa kosztowego, aczkolwiek przywództwo kosztowe generuje większy wzrost w udziałach rynkowych.

3.3. Koncentracja na kosztach

Jest to strategia konkurencyjna niskich kosztów, która koncentruje się na konkretnej grupie kupujących lub geograficznym regionie rynku w celu służenia wyłącznie tej niszy, przy jednoczesnym wykluczeniu wszystkich możliwych konkurentów. Gdy kadra kierownicza wybierze tę strategię, oznacza to, że jednostka gospodarcza próbuje osiągnąć przewagę konkurencyjną niskich kosztów

¹³ M. E. Porter, *Competitive Strategy*, s. 35.

w swojej grupie docelowej. Strategie te ceni się ze względu na przekonanie, że firma, która koncentruje swoje wysiłki, jest w stanie służyć swojej wąskiej strategicznej grupie docelowej bardziej wydajnie niż jej konkurenci. Jednakże strategia ta wymaga od firmy zarzucenia walki o ogólne udziały w rynku w zamian za uzyskiwanie odpowiedniego zysku z niszy rynkowej.

3.4. Koncentracja na różnicowaniu

Podobnie jak koncentracja na kosztach, strategia ta koncentruje się na konkretnej grupie kupujących, linii produktów czy geograficznym regionie rynku. Poprzez stosowanie tej strategii firma stara się różnicować w docelowym segmencie rynkowym. Strategia ta jest ceniona ze względu na przekonanie, że firma, która koncentruje swoje wysiłki lepiej służy specjalnym potrzebom wąskiego strategicznego rynku docelowego i będzie to robić w sposób bardziej wydajny niż jej konkurenci.

3.5. Strategie mieszane

W niektórych przypadkach duże firmy stosują strategie mieszane. Przykładem może być firma, która stosuje strategię przywództwa kosztowego, różnicowania i dodatkowo stosuje jedną ze strategii koncentracji. Holiday Inn¹⁴ stosuje kombinację strategii przywództwa kosztowego, różnicowania i strategię koncentracji na różnicowaniu. Strategię przywództwa kosztowego stosuje poprzez wykorzystywanie korzyści skali (ok. 1600 hoteli na całym świecie) w zakupach (tzn. poprzez kupowanie na dużą skalę tych samych produktów), w finansowaniu i w systemie rezerwacji obejmującym cały świat. Pozwala to na zminimalizowanie kosztów i utrzymanie ich na niskim poziomie. Różnicowanie odbywa się poprzez oferowanie wysokiej jakości w pokojach (dla gości hotelowych zatrzymujących się w hotelu na tydzień i dłużej) i poprzez wysoką jakość obsługi klientów. Dodatkowo firma bardzo reklamuje i promuje swoje wysokiej jakości noclegi (od 1 do kilku dni), koncentrując się tym samym na niszy rynkowej, czyli stosując w tym momencie strategię koncentracji na różnicowaniu. Również inne kombinacje strategii są stosowane w praktyce¹⁵.

3.6. Ryzyka strategii konkurencji

Żadna ze strategii konkurencyjnych nie gwarantuje sukcesu i nawet pomimo początkowego sukcesu w stosowaniu jednej z powyższych strategii okazywało się, że niektóre firmy nie były w stanie utrzymać zdobytej pozycji konkuren-

¹⁴ Jednostka gospodarcza brytyjskiej firmy Bass PLC. Holiday Inn jest jedną z największych firm na świecie w branży hotelowej i posiada ok. 1600 hoteli i moteli na całym świecie.

¹⁵ Kombinacje te zostały omówione w przypisie nr 12.

Tabela 1. Ryzyka strategii konkurencji

Ryzyko przywództwa kosztowego	Ryzyko różnicowania	Ryzyko strategii koncentracji
<p>Przywództwo kosztowe nie jest utrzymane, gdy:</p> <p>a) konkurenci naśladują,</p> <p>b) technologia się zmienia,</p> <p>c) podstawa pozycji przywództwa kosztowego ulega erozji.</p>	<p>Różnicowanie nie jest utrzymane, gdy:</p> <p>a) konkurenci naśladują,</p> <p>b) inna podstawa przewagi konkurencyjnej płynącej z różnicowania ulega erozji.</p>	<p>Strategie koncentracji są naśladowane.</p> <p>Segment docelowy staje się strukturalnie nieatrakcyjny:</p> <p>a) struktura ulega erozji,</p> <p>b) zanika popyt.</p>
<p>Podobieństwo do produktów różnicowanych jest zatracone.</p>	<p>Bliskość cen jest zatracona.</p>	<p>Konkurenci mający szeroki cel opanowują rynek:</p> <p>a) różnice pomiędzy segmentami rynkowymi się zmniejszają,</p> <p>b) korzyści szerokiego asortymentu wzrastają.</p>
<p>Firmy stosujące strategię koncentracji na kosztach osiągają jeszcze niższe koszty.</p>	<p>Firmy stosujące strategię koncentracji na różnicowaniu osiągają jeszcze większy stopień zróżnicowania.</p>	<p>Nowe firmy stosujące strategię koncentracji dokonują dalszej segmentacji branży.</p>

Źródło: M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 1985.

cyjnej i kontynuować stosowanie obranej strategii. Jak przedstawiono w tabeli 2, każda ze strategii konkurencji niesie ze sobą ryzyko. Na przykład firma stosująca strategię różnicowania musi tak ustalić ceny za swoje produkty, że wyższa cena, jaką żąda na przykład za wyższą jakość swoich produktów, nie będzie znajdować się dużo powyżej cen konkurencji, bo w przeciwnym wypadku klient może zdecydować, że dodatkowa jakość nie jest warta takiej ceny. Musi być w takim razie zachowana bliskość cen.

3.7. Zależność pomiędzy strukturą branży a strategiami konkurencyjnymi

Chociaż każda ze strategii konkurencyjnych może być stosowana w różnych sektorach gospodarki, w niektórych branżach pewne strategie odnoszą większy sukces niż inne. W branży podzielonej, gdzie na przykład konkuruje duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw o relatywnie mały udział rynku całkowitego, będą przeważać strategie koncentracji. Branże podzielone są typowe dla rynków produktów znajdujących się we wczesnej fazie cyklu życia. Jeżeli można osiągnąć tylko niewielkie korzyści skali, żadna duża firma nie wejdzie do tej branży i w efekcie bariery wejścia będą niskie. Jeżeli firma jest w stanie pokonać ograniczenia podzielonego rynku, może zebrać korzyści używając strategii przywództwa kosztowego lub różnicowania. W miarę jak branża

dojrzeła, podział rynku jest dokonany i branża zaczyna być branżą skonsolidowaną, zdominowaną przez małą liczbę dużych firm. Na początku „życia” branży często są podzielone między wiele firm o małych udziałach rynkowych. Bitwy o udziały w rynku i kreatywne próby pokonania ograniczenia niszy rynkowej lub rynku lokalnego często prowadzą później do sytuacji, gdzie kilka firm uzyskuje znaczne udziały w rynku. Gdy następnie standardy produktu zostaną ustalone i nie będą odznaczały się wysoką jakością lub będą miały mało przyciągających klienta cech charakterystycznych, to konkurencja w branży zmieni swoją strategię, uwypuklając w swoich produktach właśnie wysoką jakość i ciekawe cechy charakterystyczne produktu (np. mały, podręczny, kolorowy, futurystyczny kształt itd.). Wolniejszy wzrost, połączony z nadmiernym potencjałem produkcyjnym i wymagającymi kupującymi zwiększy nacisk na osiągnięcie pozycji przywódcy kosztowego danej firmy lub różnicowania w kierunku zgodnym z rynkowymi trendami popytowymi. Poprawi się ogólna jakość i koszty zostaną znacznie zredukowane. Byłby to rodzaj branży, w której będą dominowały w różnym stopniu strategie przywództwa kosztowego i różnicowania. Firma nie będzie w stanie na dłuższą metę utrzymywać i zdobywać wysokich udziałów rynkowych tylko poprzez niskie koszty. Kupujący staną się bardziej wyrafinowani i będą wymagać określonego minimalnego poziomu jakości za płacaną cenę. Natomiast od firm oferujących jakość będą wymagali niższej ceny, ponieważ albo jakość musi być odpowiednio wysoka i ceniona przez klienta, aby usprawiedliwić wyższą cenę, albo cena musi zostać obniżona (poprzez zmniejszenie kosztów), aby móc skutecznie konkurować wysoką jakością i niższą ceną. Taka konsolidacja branż odbywa się na całym świecie, na przykład w branży samochodowej, liniach lotniczych czy w branży produktów domowych zastosowań. Tabela 3 zawiera pewne sugestie odnośnie do wybrania strategii konkurencyjnej w różnych branżach.

3.8. Taktyki ofensywne i defensywne¹⁶

Taktyka jest specyficznym planem operacyjnym mówiącym w szczegółach, w jaki sposób strategia ma być wprowadzona w życie. Określa ona, kiedy i gdzie strategia powinna być zastosowana. Z natury taktyki są węższe w swym zasięgu i mają krótszy horyzont czasu niż strategię. Można uważać więc, że są one ogniwem łączącym fazę formułowania strategii i jej wdrażania. Taktyki wdrażające strategię konkurencyjności określają przede wszystkim czas wdrażania strategii i segment rynkowy, gdzie strategia będzie wdrożona. Firma może wdrażać strategię konkurencyjności ofensywnie lub defensywnie. Ofensywna taktyka zwykle jest używana przy konkurentach o dobrze ustabilizowanej

¹⁶ L. Fahey, *The Strategic Management Reader*, New York 1989, s. 178-205.

pozycji rynkowej, podczas gdy taktyki defensywne stosowane są, gdy przedsiębiorstwo posiada już określoną pozycję rynkową i broni jej przed możliwym atakiem rywala.

Tabela 2. Strategie konkurencyjne a rodzaj branży

- Skoncentruj się na branży, w której zachodzą znaczne zmiany technologiczne czy regulacyjne, szczególnie takiej, z której ostatnio wycofały się dobrze osadzone w niej firmy.
- Szukaj branży, w której są małe firmy z relatywnie słabą pozycją konkurencyjną.
- Szukaj branży, która jest we wczesnej fazie wzrostu.
- Szukaj branży, w której możliwe jest stworzenie wysokich barier dla następnych wchodzących.
- Szukaj branży z heterogenicznymi produktami, które są relatywnie nieważne dla osiągnięcia przez klienta sukcesu.
- Staraj się różnicować produkty od produktów konkurencji w sposób, jaki oczekivaliby twoi klienci.
- W ten sposób skoncentruj swoje wysiłki na różnicowaniu jakości, podejściu marketingowym czy obsłudze klienta, aby uzyskiwać odpowiednio wysokie ceny, pokrywające wyższe koszty różnicowania.
- Staraj się zdominować segmenty rynkowe, w których konkurujesz. Jeżeli jest to konieczne, dokonaj segmentacji rynku w inny sposób lub zmień strategię i skoncentruj swoje wysiłki różnicowania tak, aby zwiększyć swoją dominację w segmencie.
- Uwypuklaj innowacje, szczególnie nowe innowacje produktu, które bazują na wiedzy organizacyjnej i umiejętnościach.
- Staraj się, by firma rosła poprzez elastyczność i wykorzystanie dogodnych okazji, bazując na mocnych stronach organizacji.

Źródło: C. W. Hofer, W. R. Sandberg, *Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success*, „American Journal of Small Business” 1987, s. 17, 19.

3.8.1. Taktyki ofensywne

Taktyki ofensywne stosowane są najczęściej przez przedsiębiorstwa zamierzające zdobyć większe udziały w rynku, na którym dominuje określona firma o relatywnie silnej pozycji konkurencyjnej.

1. **Atak frontalny:** atakująca firma konkuruje ręką w rękę z konkurentem. Dorrównuje konkurentowi pod każdym względem, począwszy od ceny, a skończywszy na kanałach dystrybucji. Aby odnieść sukces, firma atakująca musi mieć nie tylko lepsze zasoby, ale musi mieć również wolę przetrwania. Taktyka ta jest ogólnie bardzo droga i może obudzić „śpiącego giganta”, pogarszając pozycję konkurencyjną atakującej firmy w branży na dobre.
2. **Atak flankami:** zamiast atakując frontalnie mocną pozycję konkurencyjną przeciwnika, firma może zaatakować część rynku, gdzie konkurent jest słaby. Cyrix wykorzystał tę taktykę wchodząc na rynek mikroprocesorów, wtedy całkowicie zdominowany przez Intela. Zamiast konkurować z Intelem bezpośrednio na jego rynku, Cyrix wynalazł koprocesor matematyczny dla procesora Intela 386, który pozwalał na 20-krotnie szybszą pracę komputera niż procesor Intela. Aby odnieść sukces, firma stosująca taktykę ata-

- ku flankami musi być cierpliwa i chceć ostrożnie ekspandować na relatywnie niebronioną niszę rynkową, bo w przeciwnym wypadku będzie musiała stawić czoło odwetowi dobrze usytuowanego na rynku konkurenta.
3. **Okrażenie:** zwykle następujące po taktyce ataku frontального lub flankami. Okrażenie ma miejsce, gdy atakująca firma okrąża pozycję konkurenta pod względem produktów lub rynków lub jednego i drugiego jednocześnie. Firma okrążająca ma większą różnorodność produktów (kompletną paletę produktów o zasięgu od najniższych cen do najwyższych) i/lub obsługuje więcej rynków (dominuje na każdym drugorzędym rynku). Honda z sukcesem zastosowała tę taktykę w branży motocyklowej, zajmując każdy segment, z wyjątkiem segmentu motocykli ciężkich w Stanach Zjednoczonych, kontrolowanego przez Harleya-Davidsona. Aby odnieść sukces, firma stosująca tę strategię musi posiadać szeroką gamę umiejętności i zasobów potrzebnych do zaatakowania różnorodnych rynków.
 4. **Ominięcie:** zamiast atakować frontalnie lub flankami dobrze osadzonego na rynku konkurenta, firma może zmienić zasady gry. Ta taktyka polega na odcięciu konkurenta od rynku poprzez zaoferowanie nowego typu produktu, który powoduje, że produkt konkurenta jest zbędny. Tak zrobił Netscape wobec Microsoft Windows, wybierając do swojej przeglądarki Internetu aplikacje Java, co powodowało, że system operacyjny Windows stał się zbędny dla użytkownika, chcącego wyłącznie korzystać z Internetu.
 5. **Wojna podjazdowa:** strategia ta polega na zadaniu ciosu konkurentowi i wycofaniu się na bezpieczną pozycję, osłabiając stopniowo w ten sposób jego pozycję konkurencyjną. W ten sposób nowy wchodzący do branży, czy też mała firma, może odnieść zyski bez wdawania się w niepotrzebną walkę, będąc z góry na przegranej pozycji. Aby strategia ta odniosła sukces, firma ją stosująca musi być na tyle cierpliwa, aby zaakceptowała małe zyski i unikała doprowadzenia do momentu, kiedy konkurent jest zmuszony do odwetu, bo w przeciwnym przypadku straci twarz.

3.8.2. Taktyki defensywne

Zgodnie z tym co mówi Porter, taktyki defensywne mają na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa ataku, odwrócenie ataku bądź też zmniejszenie intensywności ataku. Dlatego też, zamiast umacniać przewagę konkurencyjną, powodują one, że łatwiej utrzymać istniejącą przewagę konkurencyjną poprzez przekonanie konkurenta o tym, że atak się nie opłaca. Taktyki te celowo zmniejszają krótkoterminowe zyski, ażeby zapewnić zyski w długim okresie¹⁷.

1. **Zwiększenie barier strukturalnych:** bariery wejścia blokują pozycję ataku potencjalnego wchodzącego. Według Portera jednymi z najważniejszych barier są:

¹⁷ M. E. Porter, *Competitive Advantage*, s. 482-512.

- a) zaoferowanie pełnej palety produktów na każdym zyskownym rynku,
 - b) zablokowanie dostępu do kanałów dystrybucji poprzez podpisanie umów na wyłączność z dystrybutorami,
 - c) zwiększenie kosztów zamiany na produkt konkurenta dla kupującego poprzez oferowanie tanich szkoleń dla użytkowników,
 - d) zwiększenie kosztów przyciągnięcia przez konkurenta przypadkowych kupujących poprzez utrzymywanie niskich cen na towary, na które przypada największe prawdopodobieństwo, że przypadkowi kupujący je nabydą,
 - e) zwiększenie efektów skali, aby zmniejszyć koszty jednostkowe,
 - f) zapobieganie powstawaniu alternatywnych technologii poprzez stosowanie patentów i licencji,
 - g) ograniczanie dostępu z zewnątrz do urządzeń produkcyjnych i personelu,
 - h) zablokowanie dostępu do dostawców poprzez podpisanie z nimi umów o wyłączności,
 - i) unikanie dostawców służących także konkurentom,
 - j) zachęcanie rządów do zwiększenia wymogów odnośnie do na przykład bezpieczeństwa, standardów w zanieczyszczaniu środowiska lub korzystniejszej polityki handlowej.
2. **Zwiększanie prawdopodobieństwa odwetu:** taktyka ta polega na wywołaniu wśród konkurentów przekonania, że w przypadku ich ataku mogą spodziewać się potężnego odwetu. Na przykład kadra kierownicza może bronić erozji pozycji konkurencyjnej firmy i zmniejszenia jej udziałów rynkowych poprzez drastyczne obniżenie cen lub dorównaniu promocji atakującego przeciwnika w akceptowaniu każdego kuponu uprawniającego do zniżki cenowej na produkty konkurenta przy sprzedaży swoich produktów. Taktyka ta jest szczególnie ważna na rynkach, które są bardzo istotne dla broniącej się firmy.
3. **Zmniejszanie pokusy ataku:** trzecia taktyka zmniejsza przewidywania potencjalnego atakującego co do przyszłych zysków z branży. Można to osiągnąć na przykład przez utrzymywanie niskich cen i dokonywanie jednocześnie stałych inwestycji w obniżające koszty czynniki. Utrzymanie niskiego poziomu cen nie daje potencjalnej firmie wchodzącej do branży zachęty do ataku, gdyż daje odczuć, że ewentualny potencjał zysków w branży jest niewielki.

4. Strategie funkcjonalne

Przy formułowaniu strategii funkcjonalnej należy pamiętać, że zajmuje się ona głównie maksymalizowaniem produktywności zasobów, tak aby umożli-

wiły pojawienie się określonych umiejętności i wiedzy w organizacji, które dostarczą danemu działowi bądź całej firmie przewagi konkurencyjnej. W ramach ograniczeń nadanych przez strategię korporacji i konkurencji, strategia funkcjonalna ma się zająć poprawianiem wyników i efektywności poszczególnych działów i funkcji w firmie. Na przykład dział produkcji powinien się zająć wynalezieniem strategii polegającej na zredukowaniu kosztów i polepszeniu jakości produktów, dział marketingu natomiast wynalezieniem i rozwojem strategii zwiększenia sprzedaży. Strategiczną decyzją jest również sformułowanie i wyznaczenie funkcji, które powinny być dostarczane przez organizację. Funkcje te powinny wynikać ze słabych i mocnych stron organizacji, przy czym tzw. funkcje kluczowe powinny być wytworzone przez organizację, a pozostałe mogą być nabywane na zewnątrz. Jest to tzw. *outsourcing*¹⁸. *Outsourcing* polega na kupowaniu od innego przedsiębiorstwa z zewnątrz produktów lub usług, które wcześniej były lub mogły być dostarczane przez odpowiedni dział w organizacji. Jest on postrzegany jako ważny czynnik w strategicznym podejmowaniu decyzji. Kluczową sprawą w *outsourcingu* jest kupowanie z zewnątrz tylko tej działalności, która nie należy do wyróżniających daną firmę kompetencji. W przeciwnym wypadku może dojść do przejęcia najważniejszych kompetencji, technologii, powodujących, że przedsiębiorstwo odnosiłoby sukces przez inną organizację, która dostarczałaby te kluczowe kompetencje. Dlatego też w czasie projektowania strategii funkcjonalnej, kadra kierownicza musi:

- a) zidentyfikować centralne umiejętności i wiedzę działów funkcjonalnych,
- b) zapewnić rozwijanie tych umiejętności i wiedzy,
- c) zarządzać tymi umiejętnościami i wiedzą w taki sposób, aby jak najlepiej utrzymać stworzoną przewagę konkurencyjną.

Decyzja o *outsourcingu* może być podjęta, gdy stanowi on jedynie ułamek całej wartości dodanej firmy i przewaga konkurencyjna w tej umiejętności jest słaba.

Określenie strategii funkcjonalnej obejmuje swoim zasięgiem określenie strategii:

- a) marketingu – regulującej ceny, sprzedaż i dystrybucję produktów lub usług; w ramach strategii marketingu wyróżnia się podstrategie, takie jak:
 - strategia zdobycia większych udziałów rynkowych,
 - strategia rozwoju produktu,
 - strategię dystrybucji;
- b) finansów – zajmującej się wprowadzeniem w życie strategicznych opcji finansowych na poziomie firmy i jej poszczególnych działów oraz identyfikowaniem najlepszych sposobów finansowania firmy i jej funkcjonowania z finansowego punktu widzenia; może ona także stanowić źródło przewagi

¹⁸ H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process*.

- konkurencyjnej poprzez zmniejszenie kosztów finansowania działalności bądź też elastyczną umiejętność zwiększania kapitału; strategia finansowa zwykle próbuje zmaksymalizować finansową wartość firmy;
- c) badań i rozwoju (B&R) – zajmuje się ulepszaniem i innowacją procesu produkcyjnego i produktu; jedną z podstrategii B&R jest strategia bycia technologicznym liderem (wprowadzanie jako pierwszy innowacji na rynek) lub też strategia naśladownictwa technologicznego (kopiowanie produktów konkurencji);
 - d) operacyjnej – określa ona, jak i gdzie produkt lub usługa musi być wytwarzana, określa stopień integracji wertykalnej, przygotowanie środków trwałych i powiązania z dostawcami; strategia operacyjna powinna także określać optymalny poziom zaawansowania technologii używanej przez firmę w działalności operacyjnej; użycie na przykład: systemów CAD/CAM, systemu elastycznego produkowania, systemu komputerowej kontroli numerycznej, automatycznego sterowania maszynami, robotów, planowania zasobów produkcyjnych (MRP)¹⁹, zoptymalizowanej technologii produkcji i *Just In Time Delivery System*²⁰ przyczynia się do zwiększenia elastyczności produkcji, przyspieszenia reakcji na zmiany rynkowe i zwiększenia produktywności;
 - e) personelu – określa czy firma lub jej dział powinien zatrudniać dużą liczbę słabo wykształconych pracowników, otrzymujących niskie zarobki, wykonujących proste powtarzalne czynności, czy też wysoko wykształconych pracowników otrzymujących wysokie wynagrodzenie, mogących wykonywać różne skomplikowane czynności i uczestniczyć w działalności kadry menedżerskiej.

Dodatkowo czynnikiem wartym uwzględnienia w wyborze strategii jest też zdolność strategii do wypełnienia wcześniej ustalonych celów, przy jak najmniejszym zużyciu zasobów i przy jak najmniejszych niekorzystnych efektach ubocznych. Po zidentyfikowaniu potencjalnych alternatyw strategicznych i ewaluacji pod kątem ich zalet i wad, zostaje wybrana strategia, która będzie wdrażana.

5. Wnioski

Celem powyższej pracy było uporządkowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem według kryterium hierarchicznego i omówienie głównych alter-

¹⁹ S. Brown, *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*, London 1996.

²⁰ M. Chen, *Asian Management Systems*, New York 1995 oraz P. Lasserre, H. Schuette, *Strategies for Asia Pacific*, London 1995.

natyw wyboru strategii korporacji, konkurencji oraz krótkie scharakteryzowanie strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Strategie zarządzania przedsiębiorstwem determinują obecną i przyszłą pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Z tego powodu formułowanie strategii jest jednym z najważniejszych zadań kadry kierowniczej. Przeprowadza ona analizę SWOT, a następnie przechodzi do etapu formułowania strategii. Polega on na znalezieniu strategicznego dopasowania pomiędzy zewnętrznymi szansami a wewnętrznymi mocnymi stronami firmy, przy równoczesnym uwzględnieniu zewnętrznych zagrożeń i wewnętrznych słabych stron. Dopasowanie to jest kluczem do stworzenia strategii prowadzącej do sukcesu rynkowego. Zanim jednak strategia zostanie sformułowana, kadra kierownicza tworzy wizję, misję i cele organizacji. Dopiero one stanowią podstawę do sformułowania strategii korporacji, konkurencji oraz strategii funkcjonalnych.

Strategie korporacji mogą przybrać jedną z trzech orientacji: wzrostu, stabilizacji czy też wycofywania się. Każda z nich zależy od aktualnej sytuacji rynkowej i wewnętrznej sytuacji firmy. W obecnych czasach, czasach zwiększonej intensywności konkurencji, najczęściej wybieraną orientacją jest orientacja wzrostu. Stwarza ona bowiem największe szanse na przeżycie firmy. Strategie stabilizacji są natomiast przeważnie strategiami krótkookresowymi i stosowanymi przeważnie w momentach, gdy sytuacja na rynku lub wewnątrz firmy jest niejasna i gdy kierownictwo chciałoby poczekać na rozwianie niejasności. Drugim powodem ich stosowania bywa wyczerpanie firmy, na przykład poprzez przedłużający się w czasie wzrost. Firmy takie pragną odpocząć i nabrać sił do kontynuacji poprzedniej strategii. Trzecim rodzajem strategii korporacji są strategie wycofywania się. Są one stosowane w przypadku, gdy firma znajduje się w słabej kondycji wynikającej z wewnętrznych lub zewnętrznych powodów. Strategie te kładą duży nacisk na poprawę miernych wyników firmy i wyeliminowanie jej słabych stron, tak ażeby firma mogła powrócić do walki rynkowej i odnosić sukcesy, chyba, że jest na to za późno i przedsiębiorstwo musi być sprzedane, zlikwidowane lub zgłoszone do bankructwa.

Strategie konkurencji są strategiami poziomu jednostki gospodarczej korporacji. Koncentrują się one na polepszeniu pozycji konkurencyjnej produktów lub usług danego przedsiębiorstwa w ramach danej gałęzi przemysłu lub segmentu rynkowego i mają za zadanie określić jak firma lub jej jednostki gospodarcze powinny konkurować na rynku. Do głównych strategii tego poziomu należą strategie przywództwa kosztowego, różnicowania oraz koncentracji na kosztach bądź różnicowaniu. W praktyce często występują również jednoczesne kombinacje kilku z powyższych strategii; są one wówczas zwane strategiami mieszanymi.

Strategie funkcjonalne działów firmy są bardzo ważne jako instrumenty tworzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Przewagi te są w dalszej

kolejności odpowiednio wzmocniane i ukierunkowywane przez strategie konkurencji i strategie korporacji. Do strategii funkcjonalnych można zaliczyć strategie marketingu, produkcji, finansowe, badań i rozwoju, zarządzania personelem oraz zarządzania informacją.

Strategia przedsiębiorstwa łączy strategie wszystkich trzech poziomów w jedno. Strategia korporacji, konkurencji i strategie funkcjonalne muszą być ściśle zintegrowane i jednocześnie stale korygowane z punktu widzenia szans i zagrożeń środowiskowych oraz słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Tylko wtedy organizacja będzie mogła osiągnąć sukces rynkowy i wykorzystać trendy rynkowe, poprawiając swoją ogólną pozycję konkurencyjną w danej branży.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 12 rok 1999

Amir Fazlagić

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Usług

Wojciech Kurowski

Arka Konsorcjum SA

Kapitał intelektualny

– przyszłość zarządzania przedsiębiorstwem

***Streszczenie.** Opracowanie ukazuje w nowym świetle problem zarządzania finansami przedsiębiorstwa w końcu XX wieku. Gospodarka postindustrialna, w której wartości niematerialne są podstawą istnienia przedsiębiorstw, narzuca konieczność przededefiniowania metodyki analizy i wyceny ich majątku. Przy zastosowaniu tradycyjnych metod księgowania główne czynniki przewagi konkurencyjnej firmy uchodzą uwadze decydentów, ponieważ nie są ujęte w bilansie. W tej sytuacji powstały nowe koncepcje ujmowania kapitału przedsiębiorstwa i jego wyceny. Jedną z takich koncepcji jest metodyka przyjęta w firmie Skandia pod postacią modelu Skandia IC Navigator. Uważany jest on za model wzorcowy, będący podstawą dalszych badań nad wyceną majątku niematerialnego.*

Wprowadzenie

Ostatnie lata przyniosły wiele opracowań dotyczących analizy makroekonomicznej zachodzących zmian w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych. Często autorzy tych opracowań posuwają się do wyciągnięcia wniosków na temat przyszłości gospodarki. Chodzi tu w szczególności o formułowanie

hipotez w zakresie nowego podejścia do źródeł przewagi konkurencyjnej, zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych państw.

Opracowanie niniejsze, wpisując się w ów trend, stara się przybliżyć czytelnikowi zagadnienia związane z pomiarem, wyceną i zarządzaniem wartościami niematerialnymi, zwanymi tutaj kapitałem intelektualnym. Autorzy posługują się pojęciem kapitału intelektualnego jako terminem tożsamym z kapitałem niematerialnym, czy aktywami niematerialnymi, podobnie jak to przyjęto w literaturze anglojęzycznej. W opracowaniu przedstawiono doświadczenia zdobyte przy tworzeniu pierwszego na świecie bilansu kapitału intelektualnego, stworzonego w Szwecji w firmie ubezpieczeniowej Skandia. Model ten, znany pod nazwą Skandia Intellectual Capital Navigator (Skandia IC Navigator) jest nie tylko pierwszym, ale również wzorcowym modelem postępowania w zakresie opisu struktury majątkowej przedsiębiorstwa, którego aktywa są w dużej części niematerialne. Jego twórca – L. Edvisson, absolwent Uniwersytetu Harvarda – jest uważany za światowy autorytet w dziedzinie wyceny i zarządzania majątkiem niematerialnym. Metodyka przyjęta w modelu Skandia Intellectual Capital Navigator stała się podstawą do dalszych badań w tym zakresie, prowadzonych przez autorów na całym świecie. Jak dotąd jednak nie wysunięto alternatywnego rozwiązania wobec wzorca opracowanego w Szwecji.

W niniejszej pracy przyjęto założenie, że kapitał przedsiębiorstwa składa się z dwóch równorzędnych kategorii – kapitału finansowego (materialnego, uwidocznionego w bilansie przedsiębiorstwa) oraz kapitału intelektualnego (niematerialnego)¹.

Warto wspomnieć, że badania struktury kapitału niematerialnego wiążą się z tzw. zasobową teorią organizacji (*resource-based view of the firm*). Omówienie tej teorii nie wchodzi jednakże w zakres badawczy opracowania.

1. Tło historyczne

W latach 1750-1850 powstało wiele innowacji, pozwalających przejść od pracy ręcznej do pracy maszynowej. Wszystkie maszyny owego czasu były napędzane centralną siłownią – maszyną parową, zaś ze względu na olbrzymie zapotrzebowanie na energię dla transportu surowców, półfabrykatów i wyrobów gotowych rozwinęły się techniki transportowe, przede wszystkim transport kolejowy.

¹ Dla L. Edvissona pojęcia kapitału intelektualnego, kapitału wiedzy, aktywów intelektualnych, zasobów niematerialnych, ukrytych zasobów, aktywów niewidzialnych są pojęciami tożsamymi. Por. L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Judy Piatkus Limited, London 1997.

Druga fala innowacyjna została uznana za drugą rewolucję przemysłową. Od czasu drugiej rewolucji przemysłowej można mówić o pewnym interesującym nie tylko techników, ale przede wszystkim ekonomię i zarządzanie trendzie, polegającym na automatyzacji procesów wytwarzania, pierwotnie w przemyśle chemicznym, a następnie w każdej gałęzi przemysłu. Zauważmy, że decentralizacja siłowni centralnej, możliwa dzięki silnikowi Diesla, tworzy szansę decentralizacji produkcji.

Trzecia rewolucja przemysłowa zaczęła się od mikroprocesora i jest przyczyną sprawczą rozwoju informatyki, i to rozwoju w postępie geometrycznym.

Można wyodrębnić cechy wyróżniające powyżej wymienione trzy fale innowacyjne. Cechą pierwszej rewolucji przemysłowej jest przekształcenie pracy ręcznej rzemiosła w pracę przemysłową; cechą drugiej rewolucji przemysłowej jest olbrzymi wzrost wydajności i produktywności we wszystkich dziedzinach działalności człowieka; natomiast dla trzeciej fali (zwanej rewolucją informacyjną) charakterystyczne jest zwielokrotnienie i przyspieszenie rozwoju mentalnej efektywności człowieka.

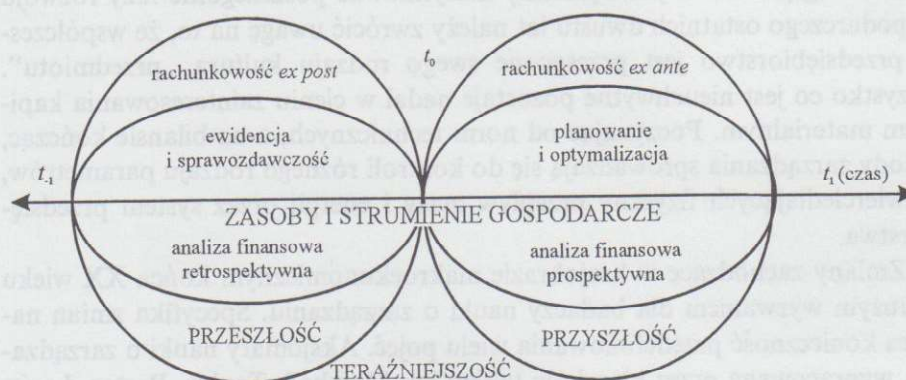
Bez względu na to jak będziemy klasyfikować poszczególne fazy rozwoju gospodarczego ostatnich dwustu lat należy zwrócić uwagę na to, że współczesne przedsiębiorstwo jest przesycone swego rodzaju kulturą „przedmiotu”. Wszystko co jest nieuchwytnie pozostaje nadal w cieniu zainteresowania kapitałem materialnym. Poczynając od norm technicznych, a na bilansie kończąc, metody zarządzania sprowadzają się do kontroli różnego rodzaju parametrów, odzwierciedlających fizyczny przepływ masy i energii przez system przedsiębiorstwa.

Zmiany zachodzące w krajobrazie makroekonomicznym końca XX wieku są dużym wyzwaniem dla badaczy nauki o zarządzaniu. Specyfika zmian narzuca konieczność przededefiniowania wielu pojęć. Aksjomaty nauki o zarządzaniu, wypracowane przez klasyków takich jak Marshall, Taylor, Porter, Levitt czy Kotler, są coraz śmieiej poddawane krytyce. Wyłania się nowy nurt w zarządzaniu, określany mianem postmodernizmu. Postmodernizm w zarządzaniu wiąże się z generalnym odwrotem od liniowego (newtonowskiego) postrzegania świata w postaci liczb i trzech wymiarów. Akceptuje się subiektywność oceny sytuacji, a indywidualne spojrzenie na unikatowość zjawiska jest przedkładane ponad jego obiektywne znaczenie.

Współczesne otoczenie firm w wielu branżach bardziej przypomina środowisko przyrodnicze niż uporządkowany, „Porterowski” obraz rynku. W tradycyjnym ujęciu wartość firmy oceniano na podstawie generowanego przez bilansowe aktywa strumień gotówki i było to prezentowane w postaci arkusza bilansu i ewentualnego przepływu gotówki (*cash flow*).

2. Tradycyjne podejście do opisu struktury majątkowej przedsiębiorstwa

Dotychczasowe zarządzanie i ocena efektywności przedsiębiorstwa oparta była na systemie rachunkowości stworzonej na potrzeby ery industrialnej. W książce E. Pietrzyckiego z roku 1886², spotykamy takie określenie rachunkowości: „Podwójna rachunkowość kupiecka jest systematycznym zapisem wszelkich spraw w interesie handlowym lub też jakimkolwiek przedsiębiorstwie albo gospodarstwie, wyrażających się w ten sposób, że każda kwota, czyli suma podwójna, tj. przynajmniej w dwóch obrachunkach, zapisana być winna, raz w obrachunkach dłużnika, drugi raz w obrachunkach wierzyciela”³. Obecnie w literaturze przedmiotu proponuje się nową definicję rachunkowości – gdzie rachunkowość określa się mianem systemu informatycznego o charakterze retrospektywnym, który ma monopol na ustalenie wyniku finansowego i kondycji finansowej podmiotu gospodarczego w pewnym okresie⁴. Jeśli do tych rozważań włączymy jeszcze analizę finansową, to uzyskamy następujący schemat:



Schemat 1. System rachunkowości

Źródło: Opracowanie własne.

² E. Pietrzycki, *Nauka teoretyczna i praktyczna rachunkowości, czyli buchalterii kupieckiej pojedynczej i podwójnej, do użytku szkolnego i domowego*, Lwów 1886.

³ Konta oparte na zasadach podwójnego zapisu zostały po raz pierwszy wprowadzone w Genui w 1340 r. W roku 1494 Luca Pacioli napisał traktat pt. *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita*, w którym uogólnił w sposób teoretyczny zasady podwójnej księgowości, wynalezioną przez włoskich kupców i bankierów. Warto również wspomnieć, że pierwszą na świecie teorię rachunkowości makroekonomicznej na zasadach podwójnej księgowości opracował w 1876 r. J. F. Walicki – Polak pracujący w Petersburgu.

⁴ W. Brzezina, *Ważniejsze wydarzenia w historii rachunkowości jako bilans otwarcia następnego tysiąclecia*, Częstochowa 1998, s. 20.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne dla nowej gospodarki

Trendy ekonomiczne
<ul style="list-style-type: none"> - Likwidacja monopolu na korzyść wolnorynkowej konkurencji. - Rezygnacja z własności państwowej i centralnego planowania na korzyść rynków i prywatyzacji. - Otwarcie rynków i liberalizacja handlu światowego, pojawienie się rynków globalnych. - Zbilansowanie budżetu zamiast dotychczas występującego deficytu. - Uznanie, że wysoka inflacja nie gwarantuje pełnego zatrudnienia, a wysokie stawki podatków przyczyniają się do obniżenia przedsiębiorczości. - Zmiana systemu wynagradzania pracowników (pojawienie się pozapłacowych systemów motywacyjnych). - Technologia informacyjna: połączenia sieciowe pozwalają na łączenie dotychczas rozbitych obszarów organizacji. - Rozdzielenie przepływu informacji od przepływu towarów i usług. Kompromis pomiędzy skalą zasięgu a bogactwem oferty nie jest już istotny. Produkty masowe mogą jednocześnie być dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta⁵. - Nacisk na inwestycje w wyposażenie i własność intelektualną zamiast w fabryki. - Znaczenie kontekstu: analizując proces tworzenia wartości zauważamy, że na tradycyjnym rynku marka produktu tworzona jest przez kontekst, infrastrukturę i zawartość⁶. Na nowym rynku te trzy elementy mogą z łatwością zostać od siebie oddzielone⁹. Cała tożsamość marki opiera się więc na kontekście. W momencie ustanowienia kontekstu potencjał do rozszerzania oferty rynkowej firmy jest nieograniczony⁷. - Poszerzenie zakresu wartości, którymi dokonuje się wymiany na rynku (<i>outsourcing</i>, nowe instrumenty finansowe). - Wzrost znaczenia prawa rosnących zysków (jako zaprzeczenia prawa malejących zysków, wysuniętego przez Marshalla i Chamberlaina). Obowiązują mechanizmy dodatniego sprzężenia zwrotnego.
Zarządzanie strategiczne
<p>Wypracowane w latach 1970. i 1980. koncepcje zarządzania strategicznego dezaktualizują się. Potwierdzają to porażki rynkowe przedsiębiorstw, które stosowały w tworzeniu strategii takie narzędzia, jak analiza SWOT, macierz BCG i cykl życia produktu. Udział w rynku staje się w wielu branżach mało istotnym czynnikiem, ponieważ może się okazać, że jest to bran-</p>

⁵ P. B. Evans, T. H. Wuster, *Strategy and The New Economics of Information*, „Harvard Business Review” 1997, nr 9-10, s. 71. Hayashi wysunął tezę, że produkty – oprócz wartości użytkowej – mają wartość informacyjną. Dobra prestiżowe posiadają wysoką wartość informacyjną. Por. J. S. Brown, D. Duguid, *Organizing Knowledge*, „California Management Review”, Special Issue on Knowledge and the Firm, vol. 40 (1999), nr 3.

⁶ Na przykład w przypadku gazety kontekstem byłyby wiadomości, prognoza pogody, sport itd. Kontekstem byłyby także format, logo, styl edytorski, ton retoryki. Natomiast infrastruktura to drukarnia, dystrybucja fizyczna, sprzedaż itp.

⁷ Serwis internetowy America OnLine składa się z materiału edytorskiego dostarczanego przez kilkanaście redakcji gazet, zaś kontekst jest tworzony przez AOL. Infrastruktura jest kombinacją zasobów, z których żaden nie jest własnością AOL: linii telefonicznych, sieci komputerowych, komputerów użytkowników.

⁸ J. F. Rayport, J. J. Svikla, *Managing in the Marketspace*, „Harvard Business Review” 1994, nr 11-12, s. 145.

za zanikająca⁹. Zainwestowanie kapitału w niewłaściwe technologie lub standard może być bardziej zgubne niż niewłaściwa strategia zarządzania, oparta na konkretnym standardzie (branży). Sukces lokalny nie jest sukcesem globalnym. Firma może mieć doskonałą wydajność, ale być na „złej górze”. Aby wejść na „właściwą górę” należy więc przejść przez „dolinę”, doświadczając okresu obniżonej efektywności. Jednak wejście w dolinę, porzucenie dotychczasowej technologii, dla większości firm jest niemożliwe i nie do pomyślenia.

Zjawiska społeczne

Pojawiają się napięcia na tle socjalnym w wyniku starcia „nowego” ze „starym”. Ich ogólnym przejawem jest niepokój i brak stabilności społecznej, a konkretnym przykładem to, że praca na całe życie jest zastępowana ciągłą mobilnością i permanentnym uczeniem się. Hegel stworzył koncepcję ścierających się sił, doprowadzających w wyniku syntezy do czegoś nowego. Także Marx ujmował ewolucję historii za pomocą dialektyki. Dzisiaj mamy do czynienia z siłami dążącymi do rozkładu dotychczasowej władzy politycznej i ekonomicznej.

Problemy systemu statystycznego

- Pojawienie się trudno mierzalnych usług.
- Pojawienie się nowych produktów.
- Postępy we wdrażaniu jakości.
- Rosnąca rola technologii, kapitału ludzkiego i innowacji.
- Zmiana gospodarki czasem przez pracowników, gospodarstwa domowe i system.
- Wzrost handlu międzynarodowego.
- Pojawianie się firm nowego typu.
- Powstawanie nowych instrumentów finansowych i metod płatności.
- Zmiany w organizacji produkcji i dystrybucji.

Klasyfikacja usług informatycznych przysparzać może wielu problemów badawczych. O ile konserwację oprogramowania (np. instalowanie programu) można uznać za usługę, to wymagające większej twórczości i inwencji stworzenie takiego samego programu wedle wszelkich klasyfikacji uznać należy za działalność wytwórczą. Według Naisbitta udział sektora usługowego nie zmienił się znacząco od końca lat 1950. i wynosi w Stanach Zjednoczonych około 12% PKB i 65% pracowników. Dane statystyczne ze względu na wykonywany zawód są również pomocne przy odkrywaniu tzw. ukrytych usług, tzn. procesów o charakterze usługowym wykonywanych w ramach sektora przemysłowego.

Źródło: M. J. Boskin, T. M. Friedman, *Some Thoughts on Improving Economic Statistics*, United States Senate, Stanford University, October 1997; D. J. Teece, *Capturing Value from Knowledge Assets*, „California Management Review”, Special Issue on Knowledge and the Firm, vol. 40 (1999), nr 3, s. 56-57; D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998, s. 51 i n. oraz K. Kelly, *New Rules for the New Economy*, „Wired” 1997, nr 9.

Przedsiębiorstwa nie działają w izolacji. Otoczenie, w jakim funkcjonują, zwane jest gospodarką postindustrialną, ale można je również określić także mianem ekonomii wiedzy¹⁰. Choć pierwsze symptomy zachodzących zmian,

⁹ Żaden z wielkich dostawców lodu chłodniczego w XIX wieku nie stał się wielkim producentem lodówek w momencie wynalezienia lodówki, tak jak producenci kalkulatorów nie stali się liderami na rynku komputerów. Pozycja Motoroli na rynku telefonów komórkowych jest obecnie zagrożona przez firmę, która w poprzednim dziesięcioleciu zajmowała się obróbką drewna (Nokia).

¹⁰ Termin ekonomia wiedzy jest terminem bardziej ogólnym niż gospodarka wiedzy. Przez ekonomię wiedzy rozumieć można także środowiska, otoczenie, zespół specyficznych cech, w jakich odbywają się procesy wytwórcze nie tylko na poziomie całej gospodarki, ale także na poziomie

wskazujące na wyłanianie się nowego modelu gospodarki, zostały zauważone już w latach trzydziestych¹¹, to dopiero przekształcenia ostatnich dwudziestu lat są naprawdę zauważalne. W tabeli 1 przedstawiono omówienie najczęściej wymienianych czynników ekonomicznych, społecznych, z zakresu zarządzania i statystyki, istotnych z punktu widzenia wyceny przedsiębiorstw wiedzy.

Cechą obecnej gospodarki jest silny rozwój technologii komunikacyjnych, w szczególności Internetu¹². Poniższa tabela ukazuje podstawowe różnice między tradycyjną gospodarką a gospodarką ery cyfrowej.

Tabela 2. Różnice między tradycyjną gospodarką a gospodarką ery cyfrowej

	Gospodarka tradycyjna	Gospodarka ery cyfrowej
Dostawcy	Relacje „na długość ramienia”. Telefon, zamówienia pisemne, faktury.	Relacje elektroniczne. Elektroniczny sposób zapłaty.
Pośrednicy	Pojedyncze, nie sprzężone w łańcuchy procesy wytwórcze. Mieszanka manualnego przekazu informacji w czasie rzeczywistym.	Rozwinięte związki między firmami. Wymiana informacji w czasie rzeczywistym (<i>on-line</i>).
Klienci – odbiorcy	Znikoma komunikacja z producentem. Brak natychmiastowego dostępu (lub znikomy) do informacji o produkcie i do serwisu.	Bezpośredni dostęp do producenta. Elektroniczny dostęp do informacji o produkcie, ratingu i do serwisu.

Źródło: C. V. Callahan, B. A. Pasternack, *Corporate Strategy in Digital Age*, <http://www.strategy-business.com/research/99202/page1.html>.

3. Przedsiębiorstwo wiedzy

W zarządzaniu pojawiło się określenie przedsiębiorstwo wiedzy (*knowledge company, knowledge-based company*). Tym mianem określa się firmy, które:

- używają wiedzy (kapitału intelektualnego) jako źródła przewagi konkurencyjnej na rynku,
- używają wiedzy jako sposobu zróżnicowania,

pojedynczego przedsiębiorstwa. Ekonomię wiedzy determinują cechy wiedzy jako czynnika wytwórczego.

¹¹ A. G. B. Fisher, *Production, Primary, Secondary and Tertiary*, „The Economic Record” 1939, vol. XV, s. 24-38, za: M. Goliński, *Ekonomia informacji*, „Firma na Rynku Informacji” 1998, z. 1, s. 8.

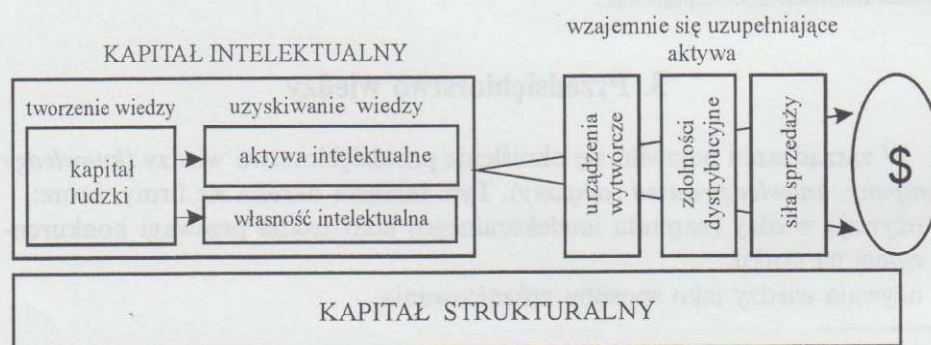
¹² Internet powstał z inicjatywy Departamentu Obrony Stanów Zjednoczonych – jako ARPA (Advanced Research Projects Administration). Zamierzeniem twórców było stworzenie systemu komunikacyjnego (ARPANET), zdolnego funkcjonować nawet w przypadku ataku nuklearnego. W rezultacie powstał system składający się z tysięcy (obecnie milionów) komputerów i sieci komputerowych, połączonych ze sobą różnorodnymi kanałami komunikacyjnymi. Obecna eksplozja sieci nie była już planowana przez rząd żadnego państwa.

– kładą nacisk na nowo zdefiniowane rodzaje kapitału: ludzkiego, strukturalnego, intelektualnego.

Przedsiębiorstwa nowego typu, tworzące i oferujące gospodarkę wiedzy (*knowledge economy*) tworzą także własne systemy relacji zwane w literaturze przedsiębiorstwami wiedzy (*knowledge-based business* lub *knowledge intensive firms*). R. Nurmi charakteryzuje takie przedsiębiorstwa w następujący sposób¹³:

1. Przetwarzają posiadaną wiedzę w produkty i usługi bogate w wiedzę, takie jak konsulting, szkolenia, badania naukowe, audyt, elektroniczne przetwarzanie danych, architektura.
2. Są mniej kapitałochłonne niż firmy produkcyjne i bardziej podatne na uczenie się niż inne firmy sektora usługowego.
3. Badania naukowe są podstawą produkcji wiedzy. Wiedza ta jest dystrybuowana do różnych odbiorców: od noblistów do kierowników¹⁴.
4. Strategia w przedsiębiorstwach wiedzy pochodzi od ich pracowników. Granica pomiędzy strategią a poziomem operacyjnym jest w takich firmach najbardziej zamazana. Sekwencja przechodzenia ukierunkowana jest z dołu do góry – od poziomu operacyjnego do poziomu strategicznego.

W przedsiębiorstwie wiedzy (*knowledge-based company*) „system księgowy nie obejmuje tak naprawdę niczego”¹⁵, gdyż „komponentami kosztowymi produktu są dzisiaj badania i rozwój, aktywa intelektualne i usługi. Stary system księgowości, mówiący nam o kosztach materiałów i pracy nie ma zastosowania”¹⁶.



Schemat 2. Model przedsiębiorstwa wiedzy

Źródło: *How Companies Value Intellectual Capital*, the IC Conference, March 29, 1999.

¹³ R. Nurmi, *Knowledge-Intensive Firms*, „Business Horizons” 1998, nr 5-6, s. 26.

¹⁴ Tamże, s. 26.

¹⁵ J. Lewent, dyrektor finansowy w Merck&Co. Za: T. A. Stewart, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey Publishing, London 1998, s. 58.

¹⁶ E. Jenkins (Arthur Andersen partner), przewodniczący zespołu zadaniowego Amerykańskiego Instytutu Dyplomowanych Księgowych. Za: T. A. Stewart, *Intellectual Capital*, s. 59.

4. Wartości niematerialne w tradycyjnym systemie księgowości

Analizując rolę kapitału niematerialnego i odnosząc go do tradycyjnego kapitału ujętego w bilansie, należy zwrócić uwagę na istnienie pokrewnych pojęć: nawet w tradycyjnym ujęciu księgowym istnienie wartości niematerialnych znalazło odzwierciedlenie pod postacią pozycji po stronie aktywów, zwanej *goodwill* (przy czym ujemne *goodwill* ma swoje odzwierciedlenie w pasywach, jako przychody przyszłych okresów).

Ponieważ stosowane w tradycyjnym systemie księgowania pojęcie *goodwill* pozornie może wydawać się określeniem tożsamym z kapitałem intelektualnym, według H. T. Johnsona¹⁷ *goodwill* dotyczy niezwykle, ale rzeczywistych zasobów, podczas gdy kapitał intelektualny dotyczy bardziej ulotnych aktywów, takich jak zdolność organizacji do uczenia się i adaptacji.

Kapitał intelektualny według współczesnych koncepcji znajduje swe miejsce po stronie pasywów, podczas gdy kapitał finansowy znajduje się po stronie aktywów. Takie podejście rozwiązuje jednocześnie problem kategorii *goodwill*, którą wraz z kapitałem finansowym ujmuje się w aktywach. Umieszczenie kapitału intelektualnego po stronie pasywów opiera się na założeniu, że jest on pożyczony od akcjonariuszy, klientów, pracowników itd. Jego odpowiednikiem w aktywach jest *goodwill*. Jednak najważniejszym przesłaniem jest to, że reprezentuje on wartości ukryte (*hidden alues*). Tak więc aktywa składają się z kapitału finansowego (aktywa właściwe) oraz kapitału niefinansowego (*goodwill*, kompetencja, technologia). Po stronie pasywów mamy oficjalny bilans (dług) oraz ukryte wartości (kapitał finansowy)¹⁸.

Jednak *goodwill*, jako składnik aktywów niematerialnych, powinno być amortyzowane jak najszybciej, przez co zmniejszyłoby wartość sumy bilansowej. Z perspektywy znaczenia wiedzy w organizacji *goodwill* odzwierciedla istnienie kapitału intelektualnego, który rośnie z czasem. Kapitał intelektualny pełni funkcję suplementu do sprawozdawczości finansowej, jest kapitałem niefinansowym i reprezentuje stronę pasywów w bilansie.

Goodwill nie wyjaśnia wszystkich pojęć związanych z wartościami niematerialnymi:

- 1) jest wartością agregatową – nawet jeżeli jego wartość odpowiadałaby wartości kapitału niematerialnego, to i tak nie mówi o jego strukturze;
- 2) koncentruje się na obiektywnej wartości rynkowej; kapitał mający dużą wartość, lecz jedynie dla danego przedsiębiorstwa, nie dający się sprzedać, jest pomijany; wartość rynkowa jest przedkładana ponad wartość użytkową dla przedsiębiorstwa.

¹⁷ Wywiad z autorem ukazał się w „Los Angeles Times” w 1995 r. Patrz: L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, s. 4.

¹⁸ L. Edvisson, *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 3, s. 368.

Drugim istotnym przyczynkiem do sformułowania koncepcji kapitału intelektualnego jest obserwowane zjawisko rozbieżności pomiędzy ceną księgową a rynkową przedsiębiorstw. Przez ostatnie 25 lat byliśmy świadkami rozszerzającej się przepaści pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstw a oceną ich wartości przez inwestorów. Wartość średnia (mediana) – *market to book value ratio* – dla spółek notowanych na giełdzie w USA w latach 1973-1993 wzrosła z 0,82 do 1,692. Około 40% wartości rynkowej przedsiębiorstw nie było przedstawione w ich bilansach¹⁹. Zazwyczaj cena rynkowa (kapitalizacja) przewyższa 3-4-krotną wartość księgową. W 1995 roku IBM zapłacił za firmę Lotus 3,5 mld dolarów – siedmiokrotną wartość księgową firmy²⁰. Przykładów jest znacznie więcej, a sztandarowym jest firma Microsoft, gdzie wartość akcji przekracza wartość księgową ponad sto razy (wartość rynkowa wynosi 119 mld dolarów). Różnica między ceną rynkową a wartością księgową jest uważana za wartość kapitału intelektualnego. Wahania kursów na giełdzie sprawiają, że wyznacznik ten nie może być uważany jako wiarygodne narzędzie pomiarowe. Z tego powodu podejmowane są kroki zmierzające do zmierzenia kapitału intelektualnego innymi sposobami²¹. Niektórzy obserwatorzy sugerują, że kapitał intelektualny to skapitalizowana wartość postrzeganych aktywów materialnych, które w istocie materialne nie są. G. Hamel twierdzi, że aktywa są jedynie odzwierciedleniem postrzeganych, potencjalnych możliwości realizacji zysków w przyszłości²².

Trzecim przyczynkiem do sformułowania koncepcji kapitału intelektualnego jest istniejące niejako równoległe pojęcie wiedzy. Wiedza uważana jest przez wielu współczesnych badaczy za czynnik produkcji, a więc pojęcie bardzo bliskoznaczne z kapitałem. Niestety, nikt jak dotąd nie podjął się drobiazgowej analizy relacji obu pojęć. Istnieją jedynie nieśmiałe próby pogodzenia obu zagadnień na polu zarządzania (zarządzanie wiedzą *versus* zarządzanie kapitałem intelektualnym).

W powyższych stwierdzeniach wiedza jest ukazywana jako czynnik decydujący o powodzeniu przedsiębiorstw społeczeństw i narodów. Jednak o tej zdolności do uzyskania przewagi konkurencyjnej decyduje nie sama wiedza, a przedstawiony w poprzednim punkcie kapitał intelektualny. Wiedza jest jedynie potencjalnym, drzemącym zasobem jednostek i grup jednostek. Jej wykorzystanie musi być wsparte przez relacje sieciowe, sprzęt itp. Nie można

¹⁹ Keith Bradley, Open Business School (Wielka Brytania).

²⁰ Często używanym wskaźnikiem jest „Q” (*Tobin's q*) – wskaźnik stworzony przez noblistę Jamesa Tobina. Określa on stosunek wartości rynkowej przedsiębiorstwa do kosztu wymiany jego aktywów.

²¹ J. Jordan, P. Jones, *Assesing your Company's Knowledge Management Style*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6, s. 392.

²² L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, s. 5.

stawiać znaku równości pomiędzy wiedzą a kapitałem intelektualnym jak czynią niektórzy.

5. Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej

Istotą działania firmy jest jej zdolność do tworzenia, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystywania zasobów wiedzy²³. Zasoby wiedzy leżą u podstaw kompetencji, a kompetencje z kolei – u podstaw oferty firmy produktu lub usługi. Zdolność firmy do wycucia i wykorzystania szans, rekonfiguracji zasobów wiedzy, kompetencji i innych zasobów komplementarnych, wyboru odpowiedniej formy organizacyjnej i alokacji zasobów jest więc determinantą jej pozycji rynkowej²⁴.

Wiedza, kompetencje i inne elementy niematerialne (intelektualne) wyłaniają się jako główne czynniki przewagi konkurencyjnej²⁵. Dzieje się tak nie ze względu na znaczenie samej wiedzy, ale ze względu na charakter przemian gospodarczych, kiedy znaczenie czynników niematerialnych, takich jak obsługa klienta, reputacja, lojalność, *know-how*, zaufanie decydują o pozycji firmy na rynku. Charakterystyczne dla wiedzy w organizacji jest to, że:

- wiedza nie może być konsumowana,
- trudno ją ochraniać,
- większość wiedzy, jaką posiada firma jest zgromadzona w umysłach zatrudnionych osób.

Należy więc przyjąć, że wiedza jest rezultatem istniejącego kapitału intelektualnego (w tym kapitału ludzkiego), oraz że kapitał intelektualny tworzy niematerialną infrastrukturę do powstawania i wykorzystania wiedzy. Co więcej: pojęcie kapitału intelektualnego jest próbą opisu zaobserwowanych empirycznie zjawisk, podczas gdy wiedza jest pojęciem teoretycznym, które jest adoptowane do praktyki zarządzania.

6. Geneza zainteresowania problemem

Pojęcie kapitału intelektualnego zostało po raz pierwszy wysunięte przez J. K. Galbraitha pod koniec lat sześćdziesiątych. Oznaczało ono wtedy intelektualną własność jednej osoby.

²³ D. J. Teece, *Capturing Value from Knowledge Assets*, „California Management Review” Special Issue on Knowledge and the Firm, vol. 40 (1999), nr 3, s. 75.

²⁴ Dynamiczne zdolności (*dynamic capabilities*) – to umiejętność zlokalizowania szans i rekonfiguracji zasobów wiedzy, kompetencji, zasobów komplementarnych i technologii w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Patrz: D. J. Teece, *Capturing Value*, s. 75.

²⁵ Tamże, s. 76.

W roku 1991 amerykański instytut dyplomowanych księgowych (AICPA) opublikował raport stwierdzający, że „niefinansowe dane dotyczące firmy są wartościowym źródłem informacji i mogą być z powodzeniem użyte przez inwestorów jako główne wskaźniki przyszłości firmy”²⁶. To i temu podobne stwierdzenia stały się inspiracją do stworzenia praktycznych systemów wyceny i ewidencji majątku niematerialnego²⁷. Przez majątek rozumie się nie tylko dające się odsprzedać w wypadku na przykład likwidacji przedsiębiorstwa składniki bilansowe. Mówiąc o wycenie, tak naprawdę mówimy o odkrywaniu i systematyzowaniu wszystkich składników decydujących o sile konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wycena jest jedynie pochodną procesu analizy. W przypadku wyceny składników niematerialnych należy się liczyć z subiektywnym postrzeganiem. Organizacja wiedzy działająca w sieci funkcjonuje niczym organizm żywy w swoim mikrootoczeniu. Wpływ czynników zewnętrznych jest minimalny, a więc i wszelkie oceny systemu, dokonywane z punktu widzenia organizacji, muszą być przesadzone.

7. Definicja kapitału intelektualnego

Zanim zostanie przedstawiona definicja kapitału niematerialnego (intelektualnego) konieczne jest spojrzenie na kapitał w ogóle. Kapitał to towar używany przy produkcji innych dóbr i usług²⁸. Neoklasyczny pogląd na kapitał (K. Wicksell) mówi, że wraz ze wzrostem kosztów pracy w stosunku do stóp procentowych techniki produkcji stają się bardziej kapitałochłonne. Pogląd ten jest zaskakująco zbliżony z prezentowanym obecnie w literaturze pojęciem (które powoli staje się tzw. *buzzword*, czyli nowinkarskim hasłem reklamowym) *knowledge-intensive*. Możemy mówić obecnie o rosnącej „wiedzożłonności” procesów i produktów.

Według leksykonu biznesu, kapitał to posiadany majątek mogący przynosić dochody; wartość, która wytwarza wartość dodatkową w postaci zysku. Z kolei słownik oxfordzki mówi, że kapitał to czynnik produkcji używany do zwiększania produktywności innych czynników produkcji²⁹.

²⁶ S. Mavrinac, T. Boyle, *Sell-Side Analysis. Non-Financial Performance Evaluation and the Accuracy of Short-term earnings Forecasts*, Ernst & Young, 1996, nr 9, s. 2. Za: L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, s. 3.

²⁷ F. Machlup przedstawił koncepcję opisu niematerialnych czynników produkcji – wiedzy i informacji – za pomocą metod statystycznych, w ramach systemu rachunków narodowych (SNA). Wypracował on dwie uzupełniające się metody przemysłu „informacyjnego”: metoda *Occupation Approach* polega na wyodrębnieniu zawodów informacyjnych i podziale pracowników na informacyjnych i nieinformacyjnych oraz podgrupy producentów i użytkowników informacji; metoda *Industry Approach* bazuje na metodologii rachunków narodowych. Patrz: M. Goliński, *Ekonomia*, s. 12.

²⁸ D. Greenwald, *Encyclopedia of Economics*, Mc Graw-Hill, New York 1982, s. 111.

²⁹ *The Oxford Dictionary for the Business World*, Oxford University Press, Oxford 1993, s. 117.

Wartość rynkowa może dotyczyć zarówno poszczególnych składników majątku firmy, jak też jej całości. Jej wysokość zależy od wielu czynników: stanu technicznego, dogodności lokalizacji, statusu prawnego oraz formy sprzedaży³⁰. Wartość rynkowa jest ceną, jaką można aktualnie uzyskać. Wartość likwidacyjna stanowi pewną formę wartości rynkowej i pojawia się w przypadku postawienia firmy w stan likwidacji bądź też egzekucji przez komornika.

Według definicji Skandia AFS, kapitał intelektualny to posiadana wiedza, zastosowane doświadczenie, technologia organizacyjna, relacje konsumenta i umiejętności zawodowe, które zapewniają Skandii AFS przewagę konkurencyjną. Wartość kapitału intelektualnego określa stopień, w jakim te wartości niematerialne mogą być zamienione w zyski finansowe dla przedsiębiorstwa.

S. Wallman rozumie przez pojęcie kapitału intelektualnego nie tylko kapitał ludzki, ale również znaki handlowe, a także aktywa fizyczne, których wartość wzrosła z biegiem czasu, na przykład inwestycje w nieruchomości – jednym słowem wszystkie zasoby, których wartość księgową jest równa zero³¹.

Wycena majątku niematerialnego może służyć różnym celom: określeniu ceny sprzedaży, porównaniu efektywności różnych firm, prowadzeniu księgowości, odkryciu nowych, ukrytych zasobów organizacji, formułowaniu strategii, wspomaganie decyzji inwestycyjnych na rynku, w tym na rynku giełdowym, prowadzeniu sprawozdawczości statystycznej i podatkowej, zarządzaniu na poziomie operacyjnym czy też pomiarowi dla celów makroekonomicznych (nowe spojrzenie na PKB).

Według E. Lank pojęcie kapitału intelektualnego wyłoniło się dopiero niedawno w wyniku następujących zjawisk:

- prędkość zmian i zaciekłość konkurencji jest większa obecnie niż kiedykolwiek,
 - zachodzi „rewolucja usługowa”,
 - wprowadzenie technologii potrafiących przyspieszyć przepływ wiedzy.
- Istnieją więc zarówno bodźce, jak i środki do zarządzania wiedzą³².

8. Struktura kapitału intelektualnego

A. Brooking dzieli kapitał intelektualny na cztery kategorie³³:

- aktywa, które dają firmie siłę rynkową: znaki towarowe, lojalność klienta,
- aktywa reprezentujące własność intelektualną,

³⁰ T. Sadowski, *Wartość a wartość rynkowa*, „Moja Firma” 1996, nr 5, s. 50.

³¹ L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, 1997, s. 3.

³² E. Lank, *Leveraging Invisible Assets: the Human Factor*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6, s. 406.

³³ A. Brooking, *The Management of Intellectual Capital*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6, s. 364.

- aktywa, które dają organizacji siłę wewnętrzną (kultura organizacji, procesy),
- aktywa pochodzące od ludzi pracujących w organizacji, takie jak ich wiedza, kompetencje, zdolności do pracy w sieci itd.

Uogólniając powyższe, kapitał intelektualny można zdefiniować jako wiedzę, która może być zmieniona w zysk, czyli wymierny wynik finansowy. Tak rozumiany kapitał intelektualny obejmuje trzy podstawowe części:

1. Zasoby ludzkie (*human resources*), czyli intelekt pracowników firmy. Dostarcza on *know-how* i instytucjonalną wiedzę ważną dla firmy. Ten zasób uwzględnia kolektywne doświadczenia, umiejętności i ogólne *know-how* pracowników firmy.
2. Aktywa intelektualne (*intellectual assets*), to znaczy skodyfikowane, namacalne opisy specyficznej wiedzy, którą firma posiada (własność zagwarantowana bądź nie zagwarantowana prawem) i może nimi handlować w postaci niematerialnej. Każda wiedza, która staje się zdefiniowana, zwykle poprzez zapisanie na papierze lub wprowadzenie do pamięci komputera, kwalifikuje się jako aktywa intelektualne i może być chroniona przez prawo. Aktywa intelektualne reprezentują źródło innowacji firmy i mogą być komercjalizowane.
3. Własność (majątek) intelektualny, czyli aktywa intelektualne, które mogą być prawnie chronione. W szczególności są to licencje, patenty, prawa autorskie, marki, tajemnice handlowe.

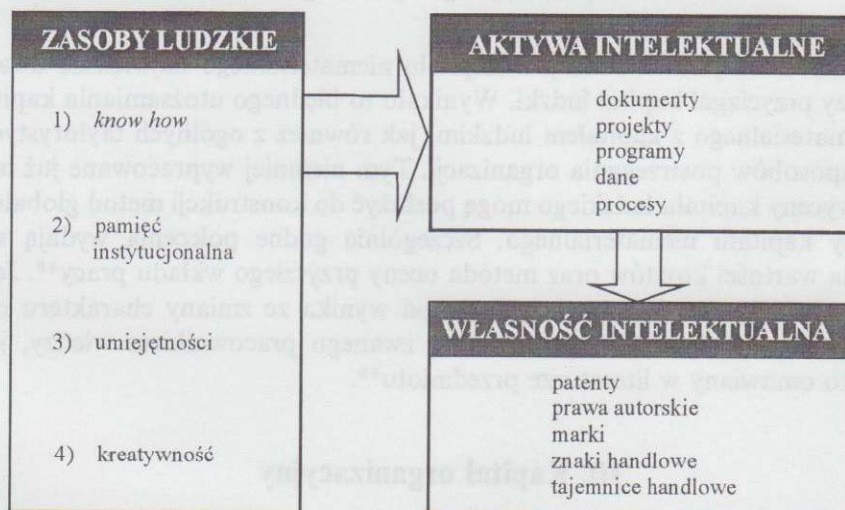
9. Kapitał ludzki

W ujęciu klasycznej nauki o zarządzaniu³⁴ kapitał ludzki oznaczał często odhumanizowanie natury ludzkiej, traktowanie ludzi jako jednostek produkcyjnych, źródła kosztów itp. Wzrost kapitału ludzkiego osiąga się poprzez rekrutację, szkolenie, edukację i może być osiągnięty tylko poprzez kapitał strukturalny, taki jak systemy informacyjne, wiedza o kanałach rynkowych, relacje z konsumentami. Zarządzanie kapitałem ludzkim (HMR) oznacza według Boxala „pasywne podejście do zasobów ludzkich, coś co się robi <wobec> zasobów ludzkich, a nie razem z nimi”. Jako krytyka instrumentalnego traktowania zarządzania zasobami ludzkimi powstało podejście humanistyczne, zwane też Szkołą Harvardzką HMR. Zarządzanie ludźmi oznacza branie ich pod uwagę we wszystkich decyzjach uwzględniając cztery czynniki

³⁴ W praktyce zarządzania możemy wyróżnić obecnie dwa trendy: „naukowego zarządzania” i „relacyjny” (*human relations*), nazywane również cybernetycznym i społecznym podejściem systemowym.

(trajektoria HMR): kompetencję pracowników, poświęcenie pracowników, zbieżność celów organizacji i pracowników, efektywność kosztową działań. Kapitał ludzki to suma doświadczenia, umiejętności, zdolności i wrodzonej wiedzy pracowników³⁵. Kapitał ludzki jest najmniej trwały. O ile reputacja marki, siła relacji czy struktura potrzebują pewnego czasu, aby utracić na wartości w momencie zaistnienia negatywnego czynnika deprecjonującego (np. katastrofa ekologiczna może pogorszyć image), o tyle w przypadku utraty kapitału ludzkiego jego skutki bywają natychmiastowe. Zwolnienie kilku wysoko opłacanych programistów w firmie Microsoft poprawiłoby wyniki finansowe w bilansie poprzez zmniejszenie wydatków na płace. Klasyczne metody księgowo wykazałyby poprawę wskaźników ekonomicznych. Dopiero wprowadzenie księgowości kapitału intelektualnego wykazałoby niewidoczną za pomocą klasycznych narzędzi utratę kapitału. Ludzie są intelektualnym kapitałem organizacji i to oni właśnie kreują zmiany³⁶.

Schemat 3 ukazuje proces konwersji zasobów ludzkich w aktywa intelektualne i dalej we własność intelektualną, tworzącą fundamentalne źródło wartości większości firm.



Schemat 3. Proces konwersji zasobów ludzkich w aktywa intelektualne i dalej we własność intelektualną

Źródło: *Defining Intellectual Capital*, <http://www.icmgroup.com/whatis.html>.

³⁵ L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, s. 34-35.

³⁶ P. J. Everaet, *Emocje, tempo i synchronizacja w zarządzaniu ludźmi*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, Business Press, Warszawa 1998, s. 303.

Zamiast zwiększać nakłady pieniężne na badania i rozwój, pionierzy w dziedzinie pomiaru wartości niematerialnych (The Dow Chemical Company, Buckman Laboratories, Skandia) proponują lepiej wykorzystywać już istniejące zasoby. Zasoby te są w głównej mierze zawarte w aktywach intelektualnych, głównie w wiedzy indywidualnej i wiedzy organizacyjnej³⁷.

Przedstawienie struktury kapitału intelektualnego umożliwi analizę poszczególnych jej składników. W tabeli 3 przedstawiono składniki kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jest źródłem powstawania wiedzy w organizacji, jak również czynnikiem pierwotnym wobec pozostałych dwóch rodzajów kapitału: kapitału klienta i kapitału organizacyjnego.

Tabela 3. Kategorie kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki
– kapitał wiedzy,
– kapitał umiejętności,
– kapitał motywacji,
– kapitał zadań.

Źródło: G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6, s. 416.

Spośród wszystkich rodzajów kapitału niematerialnego największą uwagę badaczy przyciągał kapitał ludzki. Wynikało to błędnego utożsamiania kapitału niematerialnego z kapitałem ludzkim, jak również z ogólnych taylorystycznych sposobów postrzegania organizacji. Tym niemniej wypracowane już metody wyceny kapitału ludzkiego mogą posłużyć do konstrukcji metod globalnej wyceny kapitału niematerialnego. Szczególnie godne polecenia wydają się: metoda wartości kosztów oraz metoda oceny przyszłego wkładu pracy³⁸. Jednakże nieadekwatność powyższych metod wynika ze zmiany charakteru roli pracownika. Nowy model pracownika, zwanego pracownikiem wiedzy, jest szeroko omawiany w literaturze przedmiotu³⁹.

10. Kapitał organizacyjny

Kapitał związany z organizacją w klasycznym przedsiębiorstwie był utożsamiany ze strukturą organizacyjną. Poprawa kapitału organizacyjnego była

³⁷ W. R. Bukowitz, G. P. Petrash, *Visualizing, Measuring and Managing Knowledge*, „Research and Technology Management” 1997, nr 7-8, s. 24.

³⁸ Szczegółowe omówienie najbardziej popularnych metod wyceny pracowników znajduje się w: A. Lipka, *Konta inwestycji osobowych*, „Personel” 1997, nr 3, s. 12.

³⁹ O nowym rodzaju pracownika pisze m.in. P. F. Drucker, *Looking Ahead: Implications of the Present*, „Harvard Business Review” 1997, nr 9-10, s. 18.

najczęściej związana ze zmianą struktury zarządzania i schematu organizacyjnego. Podejście to zostało następnie rozszerzone poprzez modele zarządzania strategicznego, akcentujące rolę otoczenia bliższego i dalszego. Lata dziewięćdziesiąte przyniosły koncepcje marketingu relacyjnego i rolę procesu jako alternatywy wyniku. Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników firmy. Kategoria ta obejmuje także system wartości, kulturę i filozofię.

Kapitał strukturalny to oprogramowanie komputerowe, bazy danych, technologia informatyczna, struktury organizacyjne, patenty, znaki towarowe i inne elementy wspierające pracowników. Kapitał strukturalny w modelu Skandii zawiera również kapitał klienta i relacje z klientami. W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego kapitał strukturalny może być własnością firmy oraz stać się przedmiotem transakcji.

Kapitał strukturalny jest ważniejszy i bardziej trwały. Jest on „wszystkim tym, co pozostaje w firmie, gdy pracownicy pójdą do domu”. Przedstawiony poprzednio podział kapitału intelektualnego W. R. Bukowitza uwzględnia jeszcze kapitał związany z klientem. W tabeli 4 przedstawiono składniki kapitału organizacyjnego⁴⁰.

Tabela 4. Kategorie kapitału organizacyjnego

Kapitał organizacyjny	
kapitał procesów ⁴¹	kapitał odnowy i rozwoju
<ul style="list-style-type: none"> - przepływ informacji, - przepływ towarów i usług, - przepływ gotówki, - formy kooperacji, - procesy strategiczne. 	<ul style="list-style-type: none"> - specjalizacja, - procesy produkcyjne, - nowe koncepcje, - sprzedaż i marketing, - nowe formy kooperacji.

Źródło: G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6, s. 416.

11. Kapitał klienta

Chociaż w modelu Skandia IC Navigator kapitał klienta jest podkategorią kapitału strukturalnego, to jednak bardziej przejrzysty wydaje się niewiele odbiegający od pierwowzoru model struktury kapitału intelektualnego, w którym kapitał klienta (nazwany tutaj kapitałem klienta i relacji) jest oddzielną

⁴⁰ G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6, s. 416.

⁴¹ Przygotowane obecnie zespoły norm ISO 2000 są ewolucją norm z serii ISO 9000 i akcentują rolę procesu.

kategorią wobec kapitału ludzkiego i organizacyjnego. W tabeli 5 przedstawiono składniki kapitału klienta.

Tabela 5. Kategorie kapitału klienta

Kapitał relacji z klientami
– kapitał relacji z konsumentami,
– kapitał relacji z dostawcami,
– kapitał sieci relacji z partnerami,
– kapitał relacji z inwestorami.

Źródło: G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6, s. 416.

Najprostszą metodą wyceny aktywów jest metoda kosztowa. Na przykład wartość księgowa firmy jest oparta na wartości aktywów materialnych. Jednak koszty związane z założeniem firmy nie odzwierciedlają rzeczywistych kosztów, co prowadzi do wniosku, że wartość firmy powinna być oparta na kosztach zastąpienia zasobów. Jednak koszty wymiany są trudne do wyceny, szczególnie w przypadku aktywów niematerialnych.

Podstawową wadą wszelkich stosowanych obecnie podejść do wyceny majątku niematerialnego jest ich subiektywność. Jeżeli ostatecznym celem wyceny przedsiębiorstwa ma być stworzenie narzędzia analizy dla inwestora i właściciela w zakresie rentowności kapitału, to każdy element subiektywności w wycenie może dyskredytować proponowany model wyceny.

12. Szanse na upowszechnienie rachunkowości kapitału intelektualnego

Koronnym dowodem wysuwany przeciwko możliwości zastosowania kapitału intelektualnego do szerszego zastosowania jest jego subiektywny i unikatowy dla konkretnego przedsiębiorstwa charakter.

Zarzut subiektywności można podważyć kilkoma argumentami:

1. Stosowane obecnie sposoby wyceny majątku materialnego pozostawiają również wiele do życzenia w zakresie ich obiektywności – poczynając od zmienności wartości pieniądza w czasie (inflacja, zmiany kursów walutowych), a kończąc na specyfice badanego przedsiębiorstwa (producent układów scalonych Intel podaje, że „zysk po opodatkowaniu zawiera odpis na rezerwę celową związaną z wycofaniem z rynku wadliwych procesorów Pentium”).
2. Wartość ekonomiczna majątku związana jest z otoczeniem. Na początku ery industrialnej pojawienie się pierwszych, pojedynczych maszyn w gospodarce

agrarniej powodowało również duże problemy z obiektywną wyceną, jak obecne z wyceną firm profesjonalnych w środowisku industrialnym. Koszt związany z zakupem jednej z pierwszych maszyn parowych działających na ziemiach polskich (była to maszyna parowa wykorzystywana do budowy fortyfikacji w Poznaniu w latach trzydziestych XIX w.) trudny byłby do odzyskania przy ewentualnej próbie odsprzedaży, skoro Wielkopolska tkwiła jeszcze korzeniami w erze agrarnej.

3. Istnieje rynek na pewne elementy majątku niematerialnego. Powstanie tego rynku dowodzi, że problem wyceny nie leży w niematerialnym charakterze dobra, lecz w braku rynku. Rynek taki powstanie wraz z rozwojem gospodarki wiedzy, tak że w przyszłości oprócz patentów, praw autorskich i licencji powstanie rynek na kontrakty z dostawcami formy kooperacji itp.

Z wyceną wartości niematerialnych łączy się pojęcie obiektywności. Pomijając fakt kwestionowania obiektywności wyceny księgowej należy stwierdzić, że mówiąc o wycenie majątku firm profesjonalnych w pełni obiektywna ocena nie jest możliwa. Te same składniki majątku mogą mieć inną wartość dla różnych form. O ile w przypadku wartości materialnych o ostatecznej cenie decyduje rynek, o tyle w przypadku większości wartości niematerialnych rynek na nie nie istnieje (wyjątkiem są patenty i licencje). Majątek materialny dużo łatwiej jest wycenić poprzez wycenę (i ewentualną sprzedaż) pojedynczych składników (np. maszyn, ziemi). W firmach profesjonalnych niematerialny majątek firmy tworzy spójną całość. Oderwanie jednego elementu od całości czyni go bezużytecznym.

Wycena, jak to zostanie dalej pokazane, może być dokonywana w formie pieniężnej. O subiektywności wyceny można mówić na kilku poziomach. Wartość może być przedstawiona w sposób szacunkowy przez właściciela. Właściciel, dokonując porównań z innymi składnikami majątku, może stwierdzić, jaką wartość ma dany składnik w stosunku do innych, na przykład tworząc listę składników niematerialnych, a następnie – bez dokonywania wyceny w pieniądzu – dokonać hierarchizacji poszczególnych składników: od najcenniejszego do najmniej wartościowego. Wyceny można też dokonać poprzez porównania przedsiębiorstw działających w tej samej branży.

13. Pomiar kapitału intelektualnego

U podstaw tradycyjnego systemu księgowania leży założenie, że koszt nabycia majątku (po uwzględnieniu amortyzacji, czyli w ujęciu netto) odpowiada wartości pozycji w aktywach. Model nie spełnia swego zadania, jeżeli aktywa są niematerialne. Gdy forma i treść zostają od siebie oddzielone, relacja pomiędzy wartością obecną i kosztami nabycia jest zerwana. Dotychczas jedynym

substytutem pomiaru wartości intelektualnych, stosowanym na przykład w firmach prawniczych, był czas.

Pomiar kapitału intelektualnego stwarza następujące problemy:

- globalne – brak praktyki i kultury pomiaru wartości niematerialnych,
- brak powszechnie uznanych obiektywnych narzędzi,
- konieczność dostosowania nowego sposobu myślenia do obowiązujących już kanonów rachunkowości finansowej.

Jednak poruszanie się w świecie kapitału intelektualnego bez zestawu narzędzi pomiarowych nie da żadnych rezultatów. Konieczne jest zdefiniowanie podstawowych pojęć w celu umożliwienia dalszego nim zarządzania.

Jednym z argumentów pozornie dyskredytujących koncepcję pomiaru kapitału intelektualnego jest kwestia braku rynku, czyli miejsca, gdzie sprzedający i kupujący mogliby dokonywać wymiany zasobów. Jednak również w przypadku dóbr materialnych nie zawsze możemy mówić o rynku. Kapitał intelektualny, rozumiany jako unikatowy dla danego przedsiębiorstwa zbiór zasobów, ma wiele odpowiedników materialnych. Rynek dzieł sztuki ukazuje jak może się zmieniać cena tego samego dobra w zależności od mody, sytuacji makroekonomicznej itp. Z drugiej strony niektóre elementy kapitału intelektualnego, takie jak patenty, znaki towarowe czy kapitał ludzki (koszty pracy) od dawna mają swój rynek.

Ostatecznie stworzono model pod nazwą Skandia IC Navigator, mający na celu pomiar kapitału intelektualnego. Model składa się z pięciu kategorii, którymi są: finanse, klient, proces, odnowa i rozwój, ludzie. W ramach każdej z nich twórcy modelu zawarli pierwotnie kilkadziesiąt wskaźników. W tabeli 6 przedstawiono przykładowe wskaźniki każdej kategorii.

Wartość kapitału intelektualnego otrzymuje się poprzez dodanie wszystkich składników wyrażonych w pieniądzu. Do jego obliczenia wykorzystuje się te wskaźniki z modelu Skandia Navigator, które są wyrażone w wartościach absolutnych. Po sprowadzeniu do wspólnego mianownika takich wskaźników, jak na przykład wartość dodana na pracownika i wskaźników należących do arkusza bilansu, otrzymuje się 21 wartości.

Współczynnik wykorzystania kapitału intelektualnego jest ukoronowaniem modelu Skandia Navigator. W obliczaniu jego bierze się spośród ponad stu różnego rodzaju wskaźników bazowych te, które są najbardziej obiektywne oraz najbardziej ogólne. Ponadto muszą być one wyrażone w procentach, m.in.: udział w rynku, wskaźnik satysfakcji konsumenta, rotacja pracowników, wskaźnik liczby godzin przeznaczonych na szkolenia. Takie wskaźniki jak „odsetek błędów administracyjnych” powinny być odwrócone, aby uzyskać wskaźniki odzwierciedlające pozytywne zjawisko („efektywność administracji”, „odsetek pracowników nie zmieniających pracy” itp.). W celu zapewnienia maksymalnej obiektywności wskaźników powinno się je opierać na obiektyw-

Tabela 6. Przykładowe wskaźniki modelu Skandia IC Navigator

Kategorie				
finanse	klient	proces	odnowa i rozwój	ludzie
– aktywa ogółem (\$), – aktywa ogółem (zatrudnieni) (\$) – zysk/aktywa ogółem (\$) – wartość rynkowa(\$), – inwestycje w IT (\$)	– udział rynku (%), – liczba klientów, – liczba wizyt klientów, – liczba klientów /liczba pracowników, – indeks satysfakcji klienta – liczba kontaktów handlowych/ liczba sfinalizowanych transakcji	– koszty administracyjne/zysk całkowity, – liczba komputerów/liczba pracowników – liczba certyfikatów (np. ISO 9000), – jakość osiągnięta/jakość planowana	– indeks satysfakcji pracowników, – wydatki na R&D, – udział pracowników poniżej 40 roku życia, – wydatki na szkolenia, – przeciętny wiek klienta, – inwestycje w nowe rynki, – liczba patentów	– liczba pracowników, – rotacja personelu, – przeciętny czas pracy, – koszt szkolenia na jednego pracownika, – liczba pracowników z wykształceniem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Judy Piatkus Limited, London 1997.

nych danych, na przykład porównując z wartościami dla branży. Ostatecznie uzyskany wskaźnik wyrażony w procentach, pomnożony przez wartość kapitału intelektualnego pokazuje stopień jego wykorzystania.

Podsumowanie

Podsumowując słowami L. Edvissona⁴² „kapitał intelektualny jest poszukiwaniem relacji pomiędzy ludźmi, ideami i wiedzą. Dotyczy zagadnień niematerialnych nie związanych z obiektami, ani celami, a z relacjami. [...] Celem firmy będzie maksymalizacja wartości i relacji w oparciu o nowe spojrzenie na rolę przywództwa, finansów, tworzenia wartości, procesu pracy, silne strony przedsiębiorstwa, granice organizacji, a także nowe spojrzenie na wartości społeczne”⁴³.

Perspektywy związane z wyceną majątku niematerialnego należy ocenić optymistycznie. Z jednej strony kręgi opiniotwórcze związane z kształtowaniem modeli wyceny przedsiębiorstw wysuwają propozycje wzbogacenia tradycyjnych narzędzi księgowania o metody wyceny składników niematerialnych.

⁴² Prezentowany w artykule model kapitału intelektualnego powstał we współpracy L. Edvissona (Skandia) i H. S. Onge (The Mutual Group).

⁴³ L. Edvisson, *Developing*, s. 372.

Z drugiej, powstają w coraz większych ilościach opracowania i analizy biorące za cel praktyczne rozwiązanie problemu. Żaden z badaczy nie odważył się jak dotąd do okrzyknięcia własnego modelu modelem ostatecznie obowiązującym. Jesteśmy obecnie na etapie kształtowania się i docierania pewnych koncepcji. Wycena majątku niematerialnego może przynieść wiele korzyści wszystkim grupom związanym z przedsiębiorstwem:

- akcjonariusze otrzymają pełny obraz wykorzystania ich funduszy,
- zarząd otrzyma możliwość bardziej efektywnego zarządzania majątkiem,
- pracownicy, włączeni w proces budowy kapitału intelektualnego, będą utożsamiali się z firmą,
- klienci, będący częścią kapitału przedsiębiorstwa, otrzymają usługi o wyższej jakości.

Istota wyceny majątku niematerialnego polega na jego subiektywnym podejściu. Spośród kilku funkcji wyceny, a mianowicie porównywalności, umożliwienia zarządzania oraz wyceny w momencie sprzedaży, najistotniejsza wydaje się funkcja umożliwiająca zarządzanie. Banalne stwierdzenie, że majątkiem niematerialnym obecnie się nie zarządza, wynika w pierwszej kolejności z jego niepodania. Subiektywność jednak nie wynika z niemożności jego wyceny w ogóle, lecz z kontekstu makroekonomicznego. Należy się spodziewać, że rozwój gospodarki sieciowej, spadek znaczenia technologii kosztem wiedzy doprowadzi do takiego nasycenia gospodarki przedsiębiorstwami wiedzy, że coraz więcej „unikatowych ich cech stanie się powszechnymi, a zatem porównywalnymi i możliwymi do wyceny na zasadach takich, na jakich opiera się obecnie wycena gruntów czy maszyn. Ostatecznie u schyłku ery agrarnej podobnie trudno było wycenić realną wartość maszyny, jak obecnie u schyłku ery industrialnej przedsiębiorstwa wiedzy. Optymistycznym stwierdzeniem dla zwolenników pomiaru majątku niematerialnego jest także fakt, że obecny system księgowania ukształtował się kilkadziesiąt lat po faktycznym rozpoczęciu ery industrialnej.

Waga problemu wynika stąd, że czytanie sprawozdań finansowych ułatwia wnioskowanie na temat prawidłowości funkcjonowania przedsiębiorstwa w przeszłości (analiza *ex post*) oraz pozwala ocenić trendy rozwojowe, jakie mogą wystąpić w przyszłości w przedsiębiorstwie (analiza *ex ante*). Bilans i rachunek wyników stanowią podstawę do statycznej i dynamicznej oceny stanu i wyników finansowych przedsiębiorstwa. Na ich podstawie sporządzany jest rachunek przepływów pieniężnych. Daje on obraz przepływu środków pieniężnych w przedsiębiorstwie oraz orientację o kierunkach ich zagospodarowania. Dlatego dla zarządzających firmą ważne jest, aby powyższe sprawozdania finansowe odzwierciedlały rzeczywisty kapitał firmy, również kapitał intelektualny.

Kapitał intelektualny i zarządzanie nim wpływa na przepływy pieniężne przedsiębiorstwa na kilka różnych sposobów:

- 1) redukuje koszty:
 - spadają koszty opłat za nieproduktywne patenty,
 - następuje skupienie się na patentach, które bezpośrednio wspierają osiągnięcie założonych strategicznych kierunków rozwoju.
- 2) powiększa *cash flow*:
 - umożliwia audyt istniejących strumieni związanych z przychodami z licencji,
 - identyfikuje nowe lub dodatkowe mechanizmy służące konwersji obecnych patentów w zyski,
 - umożliwia wyprzedaż, pozbycie się zbędnych, nieproduktywnych patentów.

Autorzy artykułu zdają sobie sprawę z faktu, że prezentowane w opracowaniu koncepcje są zupełną nowością dla czytelnika i mogą wydać się bezużyteczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dlatego na koniec warto podkreślić, że problem zarządzania kapitałem intelektualnym (*The Intellectual Knowledge Management* – ICM) jest poważnie traktowany przez przodujące koncerny o zasięgu globalnym. W USA odbywają się regularnie konferencje poświęcone temu zagadnieniu, są już firmy doradcze, które świadczą usługi związane z ICM. Coraz więcej zarządzających dużymi przedsiębiorstwami dostrzega potrzebę powołania specjalnego stanowiska – *chief knowledge and learning officer*.

W roku 1995 w Stanach Zjednoczonych powstało Intellectual Capital Management Gathering. Początkowo skupiało takie firmy jak Dow Chemical, ICM Group, LLC i Skandia. Obecnie spotkania firm należących do tej organizacji odbywają się trzy razy w roku, a do uczestników dołączyły takie przedsiębiorstwa jak DuPont, Hewlett-Packard, Nestle, Rockwell International, Xerox, Hoffman La Roche, IBM. Jak zauważa Gordon Petrash: „Dobre firmy od zawsze dobrze zarządzały kapitałem intelektualnym. Tylko, że nie okazywały tego w znaczący sposób”⁴⁴.

W opracowaniu niniejszym przedstawiono przegląd dokonań z zakresu teorii kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach. Przedstawiono także praktyczne metody klasyfikacji kapitału niematerialnego, które z kolei pozwalają na jego wycenę. Wycena majątku (pomiar) pozwala na stworzenie metodyki zarządzania kapitałem intelektualnym. Metodyka ta stanowi przełom w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Orientacja „przyszłościowa” w zarządzaniu stanowi odejście od praktykowanej obecnie analizy trendów i ich aproksymacji (obciążonej zazwyczaj dużym odchyleniem) na przyszłość.

Przedsiębiorstwo przyszłości – „firma wiedzy” – nie będzie w stanie funkcjonować w burzliwym otoczeniu, jeśli oprze decyzje wyłącznie na danych

⁴⁴ L. Edvisson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, s. 140-141.

pochodzących z przeszłości, a swą siłę będzie czerpać z zasobów materialnych zgromadzonych w poprzedniej epoce.

Zaufanie klienta, znajomość rynków, wiedza ukryta (*implicit*) pracowników, kultura organizacji i wiele innych czynników będzie decydowało o tym kto stanie się liderem na rynku, a kto z niego wypadnie.

Autorzy opracowania sądzą, że samo propagowanie idei pomiaru wartości niematerialnych może się przyczynić do zmiany podejścia wielu menedżerów do kwestii zarządzania majątkiem i firmą w całości. Praktyczna realizacja przedstawionych postulatów może z kolei być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 12 rok 1999

Henryk Sobolewski

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Rachunkowości i Finansów Przedsiębiorstw
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Analizy Finansowej i Strategicznej

Restrukturyzacja jako czynnik przemian strukturalnych w majątku trwałym przedsiębiorstw

***Streszczenie.** Myślą przewodnią tego opracowania jest stwierdzenie, że przemiany własnościowe determinują strukturę kapitału rzeczowego w przedsiębiorstwie, a ta z kolei daje możliwości osiągnięcia własnego celu działania. Przedmiotem badania są byłe państwowe przedsiębiorstwa, przekształcone w spółki udziałowe i akcyjne. Zakresem czasowym objęto lata 1994-1997, co pozwoliło na ukazanie tendencji rozwojowej badanych zjawisk. Cechą strukturalną typową dla kapitałów rzeczowych trwałych w gospodarce przedsiębiorstw państwowych był ich duży udział oraz wysoki stopień zużycia. Przeprowadzone restrukturyzacje miały na celu w pierwszej kolejności odnowienie kapitałów rzeczowych, a więc szybkie zmiany strukturalne. Badania dowiodły, że z punktu widzenia przemian rodzajowych, pomimo dużego przyrostu wartości majątku trwałego, struktury nie uległy większym zmianom, można nawet uznać, że były stabilne. Większe przeobrażenia wystąpiły w ostatnim roku badanego okresu, co można wnioskować, że w następnych latach nastąpią większe zmiany w strukturze na rzecz innych grup majątku trwałego niż rzeczowy majątek trwały.*

Uwagi wstępne

Istotne przewartościowania, jakie dokonują się w systemie funkcjonowania gospodarki przedsiębiorstw, wymagają wszechstronnego naświetlenia proble-

mów przemian strukturalnych w nich występujących, a szczególnie w głównych ich elementach, jakimi są struktury kapitałowe. Podstawową przesłanką jest bezdyskusyjna teza, stwierdzająca, iż w gospodarce rynkowej każdy podmiot zmierza do realizacji własnego celu, według własnych metod jego osiągnięcia, a szczególnie – dostosowując do tego celu określone struktury kapitału rzeczowego.

Myślą przewodnią tego opracowania jest stwierdzenie, że przemiany własnościowe determinują strukturę kapitału rzeczowego w przedsiębiorstwie, a ta z kolei daje możliwości osiągnięcia własnego celu działania.

Przedmiotem badania są były przedsiębiorstwa państwowe, przekształcone w spółki udziałowe i akcyjne. Zakresem czasowym objęto lata 1994-1997, co pozwoliło na ukazanie tendencji rozwojowej badanych zjawisk.

Ograniczona objętość opracowania pozwala tylko na przedstawienie w najogólniejszym zarysie problematyki istoty restrukturyzacji, a następnie jej udziału w przemianach strukturalnych kapitału rzeczowego przedsiębiorstw działających w pierwszych latach po rozpoczęciu przekształceń własnościowych.

1. Istota restrukturyzacji

Przedsiębiorstwo jako system autonomiczny cechuje określony skład. Oznacza to, że wchodzące w jego skład elementy różnią się cechami ilościowymi i jakościowymi, tworząc określone więzi zwane strukturą. Struktura ta stanowi o budowie systemu, o sposobie, w jakim powiązane są w całości poszczególne elementy.

Z pojęciem „struktura” wiąże się pojęcie „strukturalizacja”. O ile przez strukturę rozumiemy określoną własność części w stosunku do całości, o tyle strukturalizacja jest procesem, w którym wytwarza się strukturę systemu, niekoniecznie z udziałem człowieka (na przykład struktury minerału), lub procesem, w którym świadomie buduje się określoną strukturę za pomocą rozumu ludzkiego. Można więc przyjąć, że w tym drugim znaczeniu pojęcie „strukturalizacja” jest blisko związane z pojęciem „restrukturyzacja”.

Słowo „restrukturyzacja” pojawiło się w polskim piśmiennictwie ekonomicznym stosunkowo niedawno, bo w latach dziewięćdziesiątych i najczęściej kojarzone jest z pojęciem „transformacja gospodarcza” czy „transformacja systemowa”¹. O ile te dwa ostatnie pojęcia odnosiły się głównie do skali ma-

¹ Transformacja kojarzy się w pierwszej kolejności ze zmianami w systemie politycznym, a dopiero te wywołują przemiany gospodarcze (zmiany systemu gospodarczego). Por. L. Balcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przełomu epok*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 196; H. Januszek, *Spory i dylematy wokół budowy nowego ładu społeczno-gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe”, Wydawnictwo Terra, Poznań 1996, s. 102.

kroekonomicznej, to „restrukturyzacja” bardziej odnosi się do mikroskali, a więc procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Restrukturyzacja bardzo ściśle wiąże się również z procesami prywatyzacji, i to zarówno pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i całych branż.

Restrukturyzacja najczęściej kojarzy się nam z przeprowadzanymi zmianami, które związane są z określonymi celami, na przykład przemianami własnościowymi, lub które wynikają z określonych przesłanek, na przykład zbyt niskiej efektywności działania przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja jest więc złożonym, wieloaspektowym procesem powodującym zmiany w gospodarowaniu przedsiębiorstwa według określonych reguł, w celu trwania i funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Jest ona związana z różnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstw, do których między innymi zaliczamy:

1. System gospodarczy przedsiębiorstwa rozumiany jako system instytucji kreujących i realizujących decyzje strategiczne i bieżące. Ten obszar restrukturyzacji jest najczęściej utożsamiany z procesami zmian form własności przedsiębiorstwa (prywatyzację) i bliższy jest terminowi „transformacja gospodarcza”, a tym samym bliższy problemom skali makro niż problemom przedsiębiorstwa². Dlatego też prywatyzacja jest często utożsamiana z transformacją systemową, choć zmiany z niej wynikające dotyczą konkretnego przedsiębiorstwa.
2. Przemiany strukturalne pomiędzy strukturami ekonomicznymi i wewnątrz struktur ekonomicznych przedsiębiorstwa, w tym także przestrzenne i branżowe³. Cechą strukturalną typową dla przedsiębiorstwa państwowego był duży udział majątku pośrednio produkcyjnego w majątku trwałym ogółem i wysoki udział zapasów surowcowych i materiałowych w majątku obrotowym ogółem. Ta cecha ujawniła się jako duże obciążenie w trakcie zmian struktur kapitałowych w pierwszych latach restrukturyzacji.

² Należy przy tym pamiętać, iż proces zmian własnościowych jest pojęciem szerszym od samego pojęcia prywatyzacja, która jako przeciwieństwo upaństwowienia dotyczy zmiany formy własności z państwowej na prywatną. Natomiast procesy zmian własnościowych, niezależnie od formy własności państwowej czy prywatnej, obejmują swoim zakresem dalsze przekształcenia własnościowe. J. Szomburg pisze, że „co najbardziej może zdziwić polskiego czytelnika, to istniejąca na Zachodzie opinia, że kapitalizm amerykański czy brytyjski jest kapitalizmem bez tzw. realnego właściciela” (J. Szomburg, *Jaki kapitalizm?* „Przegląd Polityczny”, numer specjalny 1993, s. 5).

³ W literaturze przedmiotu przemiany branżowe, gałęziowe, działowe nazywane są restrukturyzacją w ujęciu makroekonomicznym. To podejście „traktuje restrukturyzację jako jeden z elementów polityki strukturalnej, poprzez którą następuje zmiana struktury działowej i gałęziowej produkcji w celu dostosowania do zmian ilościowych i jakościowych w strukturze popytu”. R. Borowiecki, J. Kaczmarek, *Uwarunkowania procesów dostosowawczych w świetle zmian strukturalno-własnościowych w Polsce (analiza okresu 1990-1996)*, w: *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 12.

Niezależnie od przyjętego zakresu tego pojęcia, restrukturyzacja ściśle związana jest z rozwojem przedsiębiorstwa. Cechą każdego przedsiębiorstwa jest jego trwanie (życie) i efektywny rozwój. O ile trwanie przedsiębiorstwa jest cechą wspólną każdego ustroju gospodarczego⁴, o tyle rozwój, a szczególnie jego efektywność, jest podstawową cechą gospodarki rynkowej. Na bazie zmiany ustroju gospodarczego rozwój przedsiębiorstwa stał się samodzielnym jego celem. Na tym tle przedsiębiorstwo musiało przewartościować kryteria trwania i funkcjonowania w określonym czasie i otoczeniu (np. rynkowym). Podstawowym kryterium działania przedsiębiorstwa stało się kryterium efektywnościowe, polegające na optymalnym wykorzystaniu określonej struktury kapitałowej⁵.

Strukturę kapitałową można rozpatrywać w węższym i szerszym zakresie. Możemy mówić o strukturze kapitału rzeczowego i strukturze kapitału finansowego, czyli utożsamiać strukturę kapitału rzeczowego ze strukturą aktywów, a strukturę kapitału finansowego ze strukturą pasywów⁶.

Nie wdając się w tym miejscu w głębsze rozważania na temat istoty struktury kapitałowej, dla potrzeb tego opracowania wykorzystano definicję struktury kapitałowej opartej na strukturze aktywów przedsiębiorstwa. W gospodarce rynkowej majątek przedsiębiorstwa, a szczególnie majątek trwały, jest kategorią o dużo wyższej dynamice zmian oraz odmiennej strukturze niż w gospodarce sterowanej centralnie. Obecnie zarządy przedsiębiorstw posiadają duże kompetencje kierownicze i od ich decyzji należy nabycie bądź pozbywanie się zbędnych środków trwałych czy też korzystanie z innych rozwiązań, na przykład leasingu. Ponadto w majątku trwałym niebagatelną rolę odgrywa finansowy majątek trwały, tzn. udziały w obcych jednostkach gospodarczych czy długoterminowe papiery wartościowe. Kreowanie odpowiedniej relacji między kapitałem trwałym rzeczowym a kapitałem trwałym finansowym ma swoje odbicie w procesach dalszego gospodarowania przedsiębiorstwa.

⁴ Przedsiębiorstwo uznaje się za system autonomiczny, ponieważ w swojej istocie posiada wszystkie cechy owego systemu, szczególnie zdolność do samosterowania oraz zdolność do przeciwdziałania utracie zdolności sterowania. Por. M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 35.

⁵ Niezależnie od kryterium efektywnościowego w literaturze przedmiotu rozróżnia się jeszcze kryterium wartościowe i kryterium podatkowe, por. W. Wilczyński, *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 1996, s. 174.

⁶ W literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnych definicji struktury kapitału, m.in.: „Strukturę kapitału określa się jako różnicę między strukturą finansową a zobowiązaniami bieżącymi”, J. W. Petty, A. J. Ewown, D. F. Scott, J. D. Martin, *Basic Financial Management*, Prentice-Hall, International, London 1993, s. 334.

2. Przemiany strukturalne w majątku trwałym przedsiębiorstwa

Zmiany strukturalne majątku trwałego są następstwem dwóch skrajnie różnych zjawisk, a mianowicie zmian w proporcjach przestrzennych i czasowych nakładów inwestycyjnych oraz w wyniku ubytku zużywających się w toku eksploatacji i likwidacji środków trwałych. Pierwsze zjawisko możemy rozpatrywać zarówno w skali makro, jak i w skali przedsiębiorstwa i ono jest związane z procesem restrukturyzacji. Drugie zjawisko związane jest przede wszystkim z amortyzacją środków trwałych lub szerzej – z problemem odnowy środków trwałych. Oczywiście, odnowa zużytych środków trwałych może następować w rozmaitych formach, a więc przez prostą wymianę po zamortyzowaniu się środków trwałych lub w ramach przyspieszonej wymiany. Drugą formę wymiany majątku trwałego można również zaliczyć do procesów restrukturyzacji.

W tym opracowaniu zmiany strukturalne rozpatrywane będą łącznie, niezależnie od przyczyn tego zjawiska. Uważa się, że podstawowym zadaniem restrukturyzacji było dostosowanie struktury kapitału rzeczowego przedsiębiorstw do potrzeb gospodarki rynkowej. Cele produkcyjne w gospodarce centralnie sterowanej za wszelką cenę wymagały przede wszystkim dużej zdolności produkcyjnej przedsiębiorstw, tj. maszyn i urządzeń technicznych, a przy stałym niedoborze materiałowo-surowcowym, wysokich udziałów tego rodzaju zapasów w majątku obrotowym ogółem.

Rozwój przedsiębiorstwa narzuca konieczność przyspieszenia przemian strukturalnych w jego najważniejszym elemencie, jakim jest majątek trwały. O jego roli przesądza udział w procesie produkcyjnym, czyli udział w wytwarzaniu produktów i świadczeniu usług. Majątek trwały przedsiębiorstwa składa się z rodzajowo różnych elementów, które najogólniej możemy pogrupować następująco:

- 1) wartości niematerialne i prawne,
- 2) rzeczowy majątek trwały,
- 3) finansowy majątek trwały,
- 4) należności długoterminowe.

Nie wdając się w dydaktyczne omawianie każdej z powyższych grup, już na pierwszy rzut oka wyraźnie widać różny ich udział w procesie produkcyjnym, szczególnie gdy oceniamy efektywność wykorzystania tych grup przez przedsiębiorstwo w określonym przedziale czasowym. Największy udział w procesie produkcyjnym i przy świadczeniu usług ma rzeczowy majątek trwały oraz niektóre elementy wartości niematerialnych i prawnych, natomiast finansowy majątek trwały i należności długoterminowe nie biorą żadnego udziału w tych procesach, jednak świadczą o efektywności gospodarowania majątkiem trwałym ogółem w przedsiębiorstwie. Dlatego też dużego znaczenia nabiera od

powiednia struktura tych elementów majątku trwałego przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej. Zjawisko to ilustrują tabele 1 i 2⁷.

Dane tabeli 1 wyraźnie wskazują, że we wszystkich latach badanego okresu dwie spółki A i C mają 100% udziału majątku rzeczowego w majątku trwałym ogółem. Są to przedsiębiorstwa branży budowlano-montażowej. W spółce A odnotowano nieznaczny spadek wartości netto majątku trwałego w roku 1997 w stosunku do roku 1994⁸, bo o 10,2%, natomiast w spółce C w tym okresie wskaźnik dynamiki majątku trwałego wynosił 289,7 (por. tabela 3). Przyrost majątku trwałego w spółce C o 189,7% nie spowodował zmian w jego strukturze według czterech podstawowych grup. Większe zmiany wystąpiły w tej spółce przy badaniu wewnętrznej struktury rzeczowego majątku trwałego, choć nie można uznać tych zmian za znacznie odbiegające w innych przedsiębiorstwach. Udział majątku trwałego bezpośrednio produkcyjnego (urządzenia techniczne i maszyny) w rzeczowym majątku trwałym zwiększył się z 46,3% w roku 1994 do 53,2% w roku 1997.

Bardziej przybliżoną strukturę majątku trwałego do struktury majątku trwałego w gospodarce rynkowej zaobserwowano w pozostałych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, a szczególnie w spółce F. Udział rzeczowego majątku trwałego w tej spółce w badanym okresie zmniejszył się o 40,1 punktu procentowego. Podobna tendencja wystąpiła w spółce B, z tym że udział rzeczowego majątku trwałego zmniejszył się tylko o 4,9 punktu. W spółkach D i E wystąpiła odwrotna tendencja, tzn. na koniec badanego okresu udział rzeczowego majątku trwałego był większy niż na początku tego okresu.

Ciekawe wnioski wypływają przy badaniu wewnętrznej struktury rzeczowego majątku trwałego oraz finansowego majątku trwałego. Niezależnie od wysokiej dynamiki majątku trwałego, ogółem w badanych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością relacja między majątkiem trwałym bezpośrednio produkcyjnym (urządzenia techniczne i maszyny) a pośrednio produkcyjnym (budynki i budowle) nie uległa większym zmianom, choć wykazywała nieznaczną tendencję wzrostową na rzecz majątku trwałego bezpośrednio produkcyjnego⁹. Wśród finansowego majątku trwałego największym udziałem charakteryzowały się obligacje długoterminowe.

⁷ Powyższe dane są fragmentem szerszych badań, które prowadzone są przez Katedrę Rachunkowości i Finansów Przedsiębiorstw WSB w Poznaniu. W niniejszym opracowaniu w tabelach 1 i 2 zamieszczono materiał empiryczny z przedsiębiorstw z różnych branż, przy czym w tabeli 1 są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a w tabeli 2 – spółki akcyjne.

⁸ Materiał empiryczny został dobrany według kryterium okresu przekształcenia przedsiębiorstwa w spółkę, tj. w roku 1994. W tym roku wszystkie prezentowane przedsiębiorstwa zostały sprywatyzowane i dlatego rok ten można uznać za podstawę porównania przy przemianach strukturalnych w majątku trwałym.

⁹ Podobna tendencja występowała w latach siedemdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych. Por. H. Sobolewski, *Przemiany w strukturze środków trwałych w przemyśle polskim (przyczyny, skutki, prognozowanie)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 33.

Tabela 2. Struktura majątku trwałego spółek akcyjnych w latach 1994-1997 (w %)

Wyszczególnienie	Spółka 1				Spółka 2				Spółka 3			
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
Majątek trwały ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
z tego:												
- wartości niematerialne i prawne	-	-	0,8	0,7	-	-	-	0,2	0,8	0,5	0,5	0,3
- rzeczowy majątek trwały	100,0	100,0	99,2	99,3	100,0	99,9	99,9	99,7	99,1	93,4	87,8	85,6
- finansowy majątek trwały	-	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	6,1	11,7	14,1
- należności długoterminowe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Majątek trwały ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
z tego:												
- wartości niematerialne i prawne	-	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	1,0	0,6	0,1	0,2	0,3	0,3
- rzeczowy majątek trwały	99,9	97,9	82,2	53,6	95,6	93,5	90,2	86,9	95,8	95,1	95,4	93,3
- finansowy majątek trwały	0,1	2,0	17,6	46,3	4,3	6,3	8,8	12,5	4,1	4,7	4,3	6,3
- należności długoterminowe	-	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1

Źródło: Obliczenia własne.

W tabeli 2 przedstawiono strukturę majątku trwałego spółek akcyjnych, z których dwie pierwsze to spółki powstałe z przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w tzw. spółkę pracowniczą (umowa leasingowa), a cztery pozostałe zostały sprywatyzowane drogą kapitałową, po czym nastąpiła sprzedaż części majątku (akcji) inwestorom zagranicznym i polskim. Są to duże przedsiębiorstwa, średnio o trzykrotnie wyższej wartości majątku trwałego niż spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przedstawione w tabeli 1.

Dane tabeli 2 wskazują, że struktura majątku trwałego spółek akcyjnych zasadniczo nie odbiega od struktury tego majątku w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. W dwóch spółkach, tj. w spółce 1 i 2 prawie cały majątek jest rzeczowym majątkiem trwałym, gdyż udziały w granicach od 0,1 do 0,8% innego rodzaju majątku trwałego trudno uznać za znaczące w strukturze całości. Te spółki, jak już wspomniano, są spółkami, w których pracownicy mają zrównoważony, stuprocentowy udział w majątku przedsiębiorstwa. Można więc uznać, że w tych spółkach nie zmieniła się zasadniczo ostrożna strategia inwestycyjna. Spółki te mają też najniższy przyrost wartości netto majątku trwałego, bo tylko o 12,7% (spółka 2) i 36,0% (spółka 1), z tym że ta ostatnia, jako jedyna spośród badanych spółek akcyjnych miała ujemną dynamikę w roku 1995.

Tabela 3. Dynamika wartości netto majątku trwałego w latach 1994-1997 (rok 1994=100)

Wyszczególnienie	1995	1996	1997
Spółka A	96,5	92,0	89,8
Spółka B	151,2	116,7	125,7
Spółka C	158,5	165,8	289,7
Spółka D	101,3	121,8	152,9
Spółka E	405,0	488,2	457,6
Spółka F	82,2	130,1	136,0
Spółka 1	99,4	111,3	136,0
Spółka 2	102,9	104,8	112,7
Spółka 3	160,2	178,0	221,3
Spółka 4	130,2	193,8	766,5
Spółka 5	131,9	152,7	167,1
Spółka 6	106,9	144,5	199,8

Źródło: Obliczenia własne.

Najgłębsze zmiany strukturalne wystąpiły w spółce 4 w ostatnim roku badanego okresu. Zmniejszył się znacznie udział rzeczowego majątku trwałego na rzecz finansowego majątku trwałego. W tym roku zaobserwowano też największy przyrost majątku trwałego ogółem, który głównie przeznaczono na zakup akcji i obligacji długoterminowych, a więc na zwiększenie finansowego majątku trwałego.

Porównując struktury majątku trwałego między spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością a spółkami akcyjnymi należy stwierdzić, że spółki akcyjne śmieiej inwestują w finansowy majątek trwały. W spółkach akcyjnych ogółem zainwestowano w finansowy majątek trwały 149,6%, a w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością 126,5%. Ostatnia grupa majątku trwałego, a mianowicie należności długoterminowe, więcej razy występowała w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością niż w spółkach akcyjnych, czyli odpowiednio: trzy razy, tj. razem 3,7% udziału i jeden raz o 0,1% udziale.

Sumując można przyjąć, iż w pierwszych latach przemian własnościowych restrukturyzacja w strukturze rzeczowego kapitału przedsiębiorstw przebiegała spokojnie, przybierając na sile w końcowych latach badanego okresu. W tym wypadku restrukturyzacja była skutkiem prywatyzacji przedsiębiorstw, a nie jej przyczyną. Oczywiście jest, iż ten niewielki zakres przedmiotowy badań nie upoważnia do sformułowania bardziej ogólnych wniosków. Niemniej można ostrożnie zauważyć, że łatwiej było przeprowadzić prywatyzację niż restrukturyzację majątku trwałego sprywatyzowanych przedsiębiorstw¹⁰.

W gospodarce przedsiębiorstw, tak jak w życiu społecznym, nic się nie dzieje bez założeń odnoszących się do przyszłości. Każdy kto podejmuje decyzje kapitałowe bierze pod uwagę oczekiwania wzrostu wielkości produkcji, a następnie wzrostu przychodów ze sprzedaży swoich wyrobów gotowych. W gospodarce rynkowej nie może istnieć i funkcjonować w przyszłości przedsiębiorstwo, które nie przeznaczają części swoich przychodów na inwestycje kapitałowe. Inwestycje te zmieniają struktury kapitałowe nie tylko w majątku trwałym, ale również w kapitale obrotowym.

Cechą charakterystyczną gospodarki państwowej w strukturze kapitału obrotowego był wysoki udział zapasów a niski udział należności, przy stosunkowo dużym udziale wolnych środków pieniężnych. Można wnioskować, iż w gospodarce rynkowej udział zapasów w kapitale obrotowym ogółem powinien cechować się niewielkim odsetkiem. Przeprowadzone badania wyraźnie temu przeczą (z wyjątkiem dwóch spółek akcyjnych). Faktem jest, iż z okresu na okres udział zapasów zmniejsza się, jednak udział ten był bardzo duży. Zapasy, podobnie jak rzeczowy majątek trwały, mają jednak bardzo zróżnicowaną strukturę wewnętrzną: na jednym biegunie są surowce i materiały, a na drugim wyroby gotowe. Właśnie dopiero badania udziału poszczególnych składników zapasów w majątku trwałym ogółem dają prawdziwy obraz przeobrażeń strukturalnych.

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo chcąc istnieć musi swój majątek dostosować do wymogów tej gospodarki. Zjawisko upadłości przedsiębiorstw,

¹⁰ Przeprowadzone badania w niektórych przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego wskazują na całkowicie odmienną tendencję (rozprawa doktorska w końcowym stadium badań na moim seminarium doktorskim).

nieznane w gospodarce państwowej, rodzi problemy z prawidłowym dostosowaniem struktur kapitału trwałego do kapitału obrotowego. Upadłość przedsiębiorstw wymusza stosowanie odpowiedniej polityki co do regulacji zachowania płynności finansowej przedsiębiorstw i inwestowania w odpowiednią grupę majątku trwałego.

Uwagi końcowe

Złożoność powyższej problematyki i jej niewystarczające opracowanie w literaturze polskiej, przy dużej jeszcze odmienności poglądów, wymagały przede wszystkim określenia zakresu pojęcia restrukturyzacji, a następnie ustalenia jej wpływu na kształtowanie struktury kapitału rzeczowego w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością i w spółkach akcyjnych.

Przeprowadzone badania dowodzą, iż restrukturyzacji nie należy postrzegać jako jednorazowego aktu, lecz jako proces kształtowania struktury zjawisk ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Chodzi tu o taką strukturę majątku trwałego, która pomoże przedsiębiorstwu swobodnie poruszać się na konkurencyjnym rynku.

Cechą strukturalną typową dla kapitałów rzeczowych trwałych w gospodarce przedsiębiorstw państwowych był ich duży udział oraz wysoki stopień zużycia. Przeprowadzone restrukturyzacje miały na celu przede wszystkim odnowienie kapitałów rzeczowych, a więc szybkie zmiany strukturalne. Badania dowiodły, że z punktu widzenia przemian rodzajowych, pomimo dużego przyrostu wartości majątku trwałego, struktury nie uległy większym zmianom, można nawet uznać, że były stabilne. Większe przeobrażenia wystąpiły w ostatnim roku badanego okresu, na podstawie czego można wnioskować, że w następnych latach nastąpią większe zmiany w strukturze na rzecz innych grup majątku trwałego niż rzeczowy majątek trwały.

Jacek Roszyk

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Analizy Finansowej i Strategicznej

Wybrane problemy controllingu jako instrumentu wspomagającego zarządzanie kapitałami przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** Podstawowym celem opracowania jest przedstawienie controllingu jako narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania kapitałem. Element ten, znajdujący się w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa, wymaga szczegółowego podejścia i stąd też stanowi integralną część systemu controllingu. Opracowanie zmierza również do wykazania, że przyjęty przez kierownictwo system controllingu, kładąc nacisk na planowanie, kontrolę i kierowanie, może pozwolić uniknąć błędów w zakresie kształtowania struktury kapitału, minimalizując jednocześnie jego koszt i optymalizując dynamikę rozwoju oraz wartość firmy.*

Uwagi wstępne

Trwanie przedsiębiorstwa to ciągły proces dokonywania wyborów, czyli nieustanny proces podejmowania decyzji. Stagnacja przychodów, wzrastające koszty produkcji, zaostzona konkurencja, ograniczone zasoby finansowe powodują, że zarządy przedsiębiorstw muszą podejmować decyzje szybko i z dużym wyprzedzeniem czasowym. Osiągnięcie wysokiej efektywności działania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej nie jest możliwe bez stosowania

nie tylko podstawowych instrumentów zarządzania, takich jak analiza finansowa czy rachunkowość zarządcza, ale również bez wprowadzania nowych instrumentów podejmowania decyzji takich jak controlling. Te instrumenty ułatwiające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie są różne i nie zawsze trafnie zdefiniowane w piśmiennictwie ekonomicznym; w szczególności dotyczy to controllingu.

Podstawowym celem opracowania jest przedstawienie controllingu jako narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania kapitałem. Element ten, znajdujący się w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa, wymaga szczegółowego podejścia i dlatego stanowi integralną część systemu controllingu.

Skromna objętość niniejszego opracowania nie pozwala na wszechstronne i wnikliwe przedstawienie wszystkich zagadnień związanych z istotą i rolą controllingu w procesie analizy rozwoju podmiotu gospodarczego i ustalaniu wielkości i struktury kapitału, zapewniającej największe korzyści właścicielom i przedsiębiorstwu. Dlatego też opracowanie to poświęcono w pierwszej kolejności definicji controllingu, a następnie przedstawiono jego miejsce w procesie analizy, kształtowania i kontroli wielkości kosztów kapitału oraz ocenie ryzyka finansowego związanego z przyjętą przez przedsiębiorstwo drogą pozyskiwania kapitału.

Opracowanie zmierza również do wykazania, że przyjęty przez kierownictwo system controllingu, kładąc nacisk na planowanie, kontrolę i kierowanie, może pozwolić uniknąć błędów w zakresie kształtowania struktury kapitału, minimalizując jednocześnie jego koszt i optymalizując dynamikę rozwoju oraz wartość firmy.

W niniejszym opracowaniu oparto się na tradycyjnym podejściu do kosztu kapitału pomijając hipotezę Modiglianiego i Millera, ponieważ nie znaleziono jeszcze jej empirycznego potwierdzenia¹.

Rola controllingu w zarządzaniu kapitałami przedsiębiorstwa

Controlling jest systemem ukierunkowanym na przyszłość, który wspiera zarządzanie w ten sposób, że łączy (integruje) planowanie, kontrolę i informację. Obejmuje on przewidywania mające na celu kontynuację przez przedsiębiorstwo jego działalności i rozwój, zapewnienie wzrostu zatrudnienia pracow-

¹ Model Modiglianiego-Millera polega na założeniu, że akcjonariusze (udziałowcy) nie ignorują nawet nieznacznych wielkości kapitału obcego i domagają się wyższych zysków za każdy przyrost ponoszonego ryzyka finansowego. Autorzy przyjęli założenie podejścia tradycyjnego o niższym koszcie kapitału obcego, ale jednocześnie zakładają istnienie ukrytego kosztu, a mianowicie wymaganej stopy zwrotu kapitału własnego przy zwiększonym wykorzystaniu kapitału z kredytów i obligacji.

ników, jak również tworzenie podstaw do podejmowania decyzji służących efektywnemu sterowaniu przedsiębiorstwem². Controlling uznaje się za nowoczesną i złożoną metodę zarządzania. Wymaga ona dużego wysiłku organizacyjnego w przedsiębiorstwie, zmusza je do jasnego określenia swojej misji, a wszystkich pracowników do postępowania zgodnie z wyznaczoną drogą. Inne sposoby postępowania są „zarządzaniem przez zdarzenia”, czyli reagowaniem na to, co już się stało. Controlling odwrotnie: stara się przewidzieć, mniej lub bardziej dokładnie zdarzenia gospodarcze, zaplanować zachowanie przedsiębiorstwa wobec takich zdarzeń i kontrolować ich przebieg, reagując w sytuacjach niepożądanych odchylen od planu. System controllingu nie jest systemem ignorującym przeszłość, ale starającym się ją wykorzystać w celu prognozowania przyszłości.

W obszarze objętym systemem controllingu znajduje się także planowanie, kontrola i zarządzanie kapitałami przedsiębiorstwa³. Mimo, że controlling uznaje się za bardzo trudną metodę zarządzania, praktyka gospodarcza wykazuje, że przedsiębiorstwa coraz częściej umiejscawiają zadanie planowania i kontroli nad strukturą kapitału w gestii controllera. Działania controllera muszą polegać na współkształtowaniu opcji inwestycji kapitałowych.

Aby bliżej wyjaśnić zjawisko kształtowania struktury kapitału i kontroli jego kosztu, zasadne wydaje się wyjście od przedstawienia źródeł pochodzenia kapitału w przedsiębiorstwie.

Przyjmując za kryterium źródło pochodzenia kapitału, możemy wyróżnić finansowanie zewnętrzne i wewnętrzne.

² Por. W. Knop, K. Sawicki, *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość” 1994, nr 3.

³ System controlling w najszerszym rozumieniu obejmuje swym zakresem wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa. Stąd też można wyróżnić następujące jego podsystemy:

- a) controlling inwestycyjny – obsługa kapitalizowanej działalności inwestycyjnej,
- b) controlling finansowy – planowanie i nadzorowanie oczekiwanych płatności z projektów i zleceń,
- c) controlling kosztów i wyników – monitorowanie kosztów i wyników całej działalności przedsiębiorstwa.

Ostatni z systemów spełnia najpełniej funkcje controllingu. System ten zawiera moduły, wykonujące następujące funkcje:

- rachunek rodzajów kosztów i miejsc ich powstawania – stosuje porównania rzeczywistych i planowych wartości, posługując się odchyleniami dla celów krótkoterminowej kontroli kosztów we wszystkich obszarach odpowiedzialności,
- rachunek kosztów zleceń i projektów – stosuje zlecenia i projekty do planowania, ewidencjonowania i rozliczania kosztów pozwalając nadzorować i ewidencjonować wykorzystywane środki,
- kalkulacja kosztów produktu (controlling produktu i produkcji) – analizuje koszt produktu jednostkowego i nośnika kosztów, kalkulując je po cenach normatywnych przed rozpoczęciem produkcji, a następnie kontrolując i naliczając na zlecenia – w miarę postępu produkcji – rzeczywiste koszty,
- rachunek wyników i segmentów rynkowych (controlling wyników) – stosuje wielkości, koszty i marże pokrycia oraz ich podsumowania do analizy sprzedawanych towarów i usług, aby określić wynik operacyjny wydziału.

Finansowanie zewnętrzne charakteryzuje się tym, że przedsiębiorstwo otrzymuje środki finansowe, a szerzej – kapitał spoza przedsiębiorstwa, czyli z zewnątrz. W ramach tego finansowania wyróżniamy finansowanie własne i obce. Dopływ środków do przedsiębiorstwa w ramach finansowania własnego odbywa się poprzez wkłady lub udziały. Wkłady mogą pochodzić od przedsiębiorstw, których właścicielem jest jedna osoba, lub od spółek osobowych. Środki mogą dopływać także w formie wkładów bądź udziałów w papierach wartościowych, nie gwarantujących udziałów w spółkach kapitałowych⁴.

Finansowanie wewnętrzne polega na tym, że przedsiębiorstwo uzyskuje bądź zwiększa środki przez przekształcenia dóbr rzeczowych w środki finansowe. Jednakże w niektórych przypadkach także dopływ środków z zewnątrz jest traktowany jako finansowanie wewnętrzne, jeśli środki wpływają z zysku z tytułu obrotu bądź wcześniej zaangażowanych środków⁵.

W praktyce występują możliwości wykorzystania alternatywnych źródeł kapitału. Wybór najkorzystniejszej struktury kapitału następuje z uwzględnieniem:

- maksymalnych korzyści udziałowców przedsiębiorstwa, wyrażonych minimalną stopą rentowności kapitałów własnych,
- zapewnienia bieżącej i perspektywicznej płynności finansowej,
- najniższego kosztu kapitału⁶.

Strukturę kapitałów przedsiębiorstwa i źródła ich finansowania przedstawia schemat 1.

Prezentowany podział źródeł finansowania kapitałów przedsiębiorstwa wyodrębnia wpływ tychże źródeł na kapitały własne, zobowiązania długoterminowe (bieżące) i krótkoterminowe (bieżące). Przedstawione źródła finansowania kapitałów są formami finansowania zewnętrznego z wyjątkiem zysku netto, pozostającego do dyspozycji przedsiębiorstwa po potrąceniu o należne dywidendy, będącego wynikiem finansowym działalności podmiotu gospodarczego. Kapitały własne (statutowy, zapasowy i celowy) i zobowiązania długoterminowe stanowią kapitały przedsiębiorstwa i jako takie są głównym źródłem rozwoju jednostki gospodarczej. Zobowiązania krótkoterminowe stanowią potencjalne źródło rozwoju przedsiębiorstwa w krótkim okresie i zabezpieczenie płynności finansowej podmiotu.

Dogłębna analiza wszystkich uwarunkowań związanych z kapitałem przedsiębiorstwa stanowi podstawę planowania rozwoju firmy. Planowanie to ma na celu weryfikację i wybór przedsięwzięć rozwojowych, których wykonanie oceniono jako opłacalne. W rachunku opłacalności przedsięwzięć rozwojowych znajduje zastosowanie kategoria kosztów kapitału. Koszty kapitału stanowią

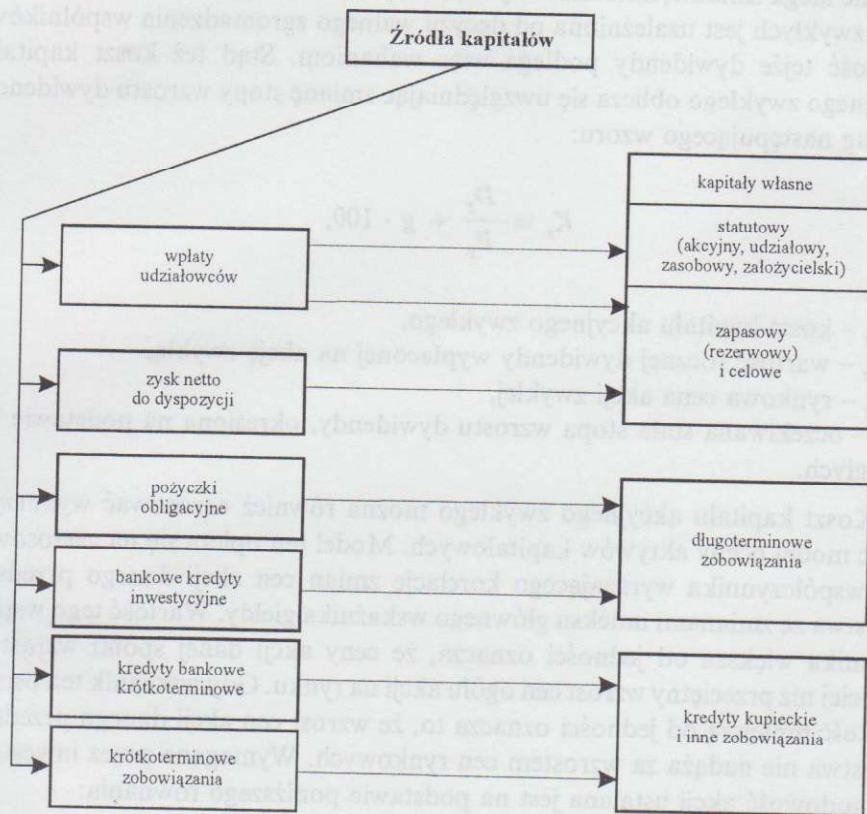
⁴ J. Ickiewicz, *Strategia finansowania przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1993, s. 12.

⁵ Tamże, s. 13.

⁶ D. Krzezińska, *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1996, s. 160.

najważniejszy czynnik przy wyborze stopy procentowej, będącej z kolei najważniejszym parametrem rachunku ekonomicznego. Źródło pochodzenia kapitału determinuje jego koszt. Biorąc pod uwagę podstawowe źródła kapitału własnego i obcego wyróżnia się następujące rodzaje kosztów:

- koszt kapitału akcyjnego uprzywilejowanego,
- koszt kapitału akcyjnego zwykłego,
- koszt kapitału z kredytu bankowego,
- koszt kapitału ze sprzedaży obligacji.



Schemat 1. Struktura kapitałów i źródła ich finansowania

Źródło: W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1993, s. 94.

Koszt kapitału akcyjnego uprzywilejowanego ustalany jest na podstawie równości⁷:

⁷ Por. T. Jachna, *Koszt i struktura kapitału przedsiębiorstwa*, w: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 246.

$$K_u = \frac{D_u}{P_u} \cdot 100,$$

gdzie:

- K_u – koszt kapitału akcyjnego uprzywilejowanego,
- D_u – wartość rocznej dywidendy wypłacanej na akcję uprzywilejowaną,
- P_u – rynkowa cena akcji uprzywilejowanej.

W przypadku akcji uprzywilejowanych wartość rocznej dywidendy w zasadzie nie ulega zmianie, natomiast wysokość dywidendy wypłacanej właścicielom akcji zwykłych jest uzależniona od decyzji walnego zgromadzenia wspólników. Wartość tejże dywidendy podlega więc wahaniom. Stąd też koszt kapitału akcyjnego zwykłego oblicza się uwzględniając zmianę stopy wzrostu dywidendy według następującego wzoru:

$$K_z = \frac{D_z}{P_z} + g \cdot 100,$$

gdzie:

- K_z – koszt kapitału akcyjnego zwykłego,
- D_z – wartość rocznej dywidendy wypłacanej na akcję zwykłą,
- P_z – rynkowa cena akcji zwykłej,
- g – oczekiwana stała stopa wzrostu dywidendy, określona na podstawie lat ubiegłych.

Koszt kapitału akcyjnego zwykłego można również oszacować wykorzystując model oceny aktywów kapitałowych. Model ten opiera się na zastosowaniu współczynnika wyrażającego korelację zmian cen akcji danego przedsiębiorstwa ze zmianami indeksu głównego wskaźnika giełdy. Wartość tego współczynnika większa od jedności oznacza, że ceny akcji danej spółki wzrastają szybciej niż przeciętny wzrost cen ogółu akcji na rynku. Gdy wskaźnik ten osiąga wartość mniejszą od jedności oznacza to, że wzrost cen akcji danego przedsiębiorstwa nie nadąża za wzrostem cen rynkowych. Wymagana przez inwestora dochodowość akcji ustalana jest na podstawie poniższego równania:

$$K_{dz} = R_w + \beta \cdot (R_a - R_w),$$

gdzie:

- K_{dz} – wymagana dochodowość akcji,
- R_w – dochodowość aktywów wolnych od ryzyka (bonów skarbowych), wyrażona w procentach,
- R_a – średnia dochodowość wszystkich aktywów rynkowych, wyrażona w procentach,
- β – współczynnik dla akcji danego przedsiębiorstwa.

Kolejną drogą finansowania rozwoju przedsiębiorstwa jest pozyskanie kapitału obcego. Pozyskanie kapitału obcego jest korzystne, jeśli wziąć pod uwagę możliwość wykorzystania osłony podatkowej. Odsetki płacone od długu stanowią koszty przedsiębiorstwa, umniejszając podstawę wymiaru podatku dochodowego. W efekcie podmiot gospodarczy zobowiązany jest zapłacić mniejszy podatek. Uwzględniając powyższe, koszt kapitału pochodzącego z kredytu bankowego obliczany jest według następującego wzoru:

$$K_k = i_k \cdot (1 - T),$$

gdzie:

- K_k – koszt kapitału z kredytu bankowego,
- i_k – stopa oprocentowania kredytu bankowego,
- T – stopa podatku dochodowego.

Alternatywnym źródłem pozyskania kapitału obcego jest emisja obligacji. Odsetki od obligacji są płatne raz do roku, tak więc rynkowa cena obligacji obejmuje jednocześnie wartość oprocentowania należnego za czas, jaki upłynął od ostatniej wypłaty odsetek. Poniższy wzór przedstawia skorygowaną wartość rynkową obligacji:

$$V_o = P_o \cdot \left(1 - \frac{m}{12} \cdot \frac{i_o}{100}\right),$$

gdzie:

- V_o – skorygowana wartość rynkowa obligacji,
- P_o – rynkowa cena obligacji,
- i_o – stopa oprocentowania obligacji,
- m – liczba miesięcy, które upłynęły od ostatniej wypłaty odsetek.

Wykorzystując powyższą równość, ustala się koszt kapitału z tytułu emisji obligacji na podstawie poniższego wzoru:

$$K_o = \frac{O}{V_o} \cdot (1 - T) \cdot 100,$$

gdzie:

- K_o – koszt kapitału ze sprzedaży obligacji,
- O – wartość rocznych odsetek od obligacji,
- V_o – skorygowana wartość rynkowa obligacji,
- T – stopa podatku dochodowego.

Ustalenie kosztów poszczególnych części składowych kapitału przedsiębiorstwa służy do obliczenia średniego kosztu kapitału podmiotu gospodarczego. Wyraża on wielkość kosztu, jaki jest ponoszony przez przedsiębiorstwo w da-

nym okresie. Jest on wypadkową wymaganej przez właścicieli i inwestorów zewnętrznych stopy zwrotu z kapitału. Średni koszt kapitału oblicza się według poniższej formuły:

$$K_s = K_u \cdot U_u + K_z \cdot U_z + K_k \cdot U_k + K_o \cdot U_o,$$

gdzie:

K_s – średni ważony koszt kapitału,

K_u, K_z, K_k, K_o – koszt poszczególnych składników kapitału,

U_u, U_z, U_k, U_o – udział poszczególnych składników kapitału w ogólnej jego wartości.

Dokonując oceny różnych wariantów rozwojowych, należy porównać efektywność potencjalnych wariantów inwestycyjnych z kosztami kapitału, którego pozyskanie jest niezbędne do ich realizacji. Podstawę oszacowania potencjalnych kosztów zaangażowanego kapitału może stanowić dla controllera wielkość krańcowego kosztu kapitału. Wielkość ta wyraża minimalną stopę zwrotu wymaganą przez inwestora⁸. Przyjmując miernik wewnętrznej stopy zwrotu jako wielkość właściwie wyrażającą efektywność inwestycji, optymalny program rozwoju przedsiębiorstwa będzie obejmował wszystkie projekty inwestycyjne, w przypadku których wielkość ta będzie przewyższać koszt finansującego je kapitału.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, zasadniczym zadaniem controllera jest ustalenie takiej wielkości i struktury kapitału, która zapewni największe korzyści jego właścicielom. Korzyści właścicieli rozumiane tu są jako długotrwała wysoka stopa dywidendy. Przedsiębiorstwo może ją osiągnąć, gdy w długoterminowym rachunku efektywności działania zostanie spełniona następująca nierówność⁹:

$$IROTA > IROE > Ii,$$

czyli

$$I \frac{ZB}{TA} > I \frac{ZN}{E} > Ii,$$

gdzie:

I – wskaźnik dynamiki,

$IROTA$ – wskaźnik dynamiki stopy zysku z kapitału całkowitego,

$IROE$ – wskaźnik dynamiki stopy zysku z kapitału akcyjnego,

⁸ Por. tamże, s. 264.

⁹ J. Duraj, *Analiza rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. E. Kurtys, B. Werste, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993, s. 352.

ZB – zysk brutto,

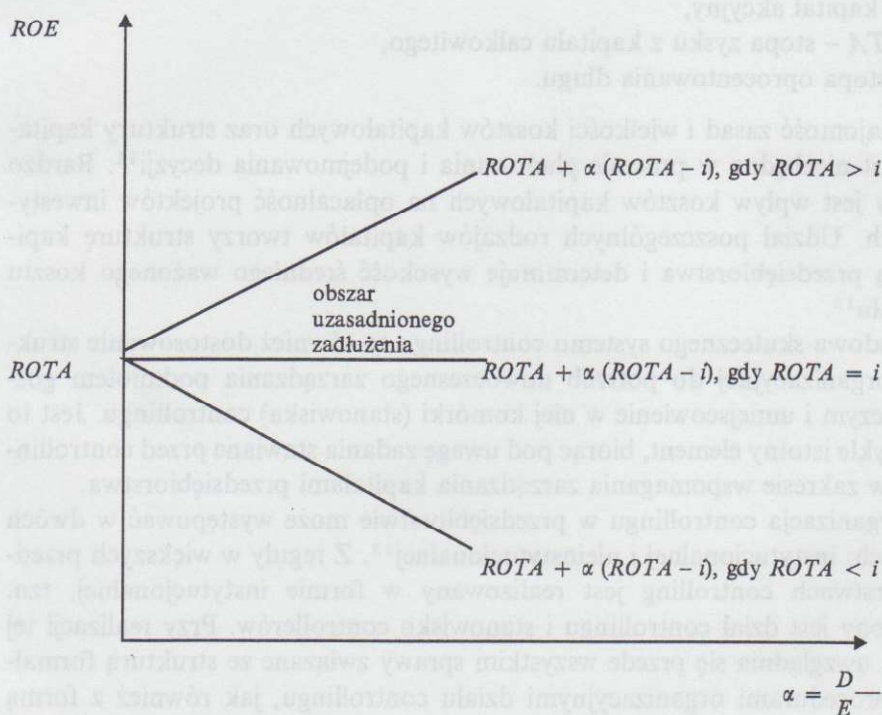
ZN – zysk netto,

TA – kapitał całkowity,

E – kapitał akcyjny,

i – wskaźnik dynamiki odsetek od długu.

Powyższe nierówności pozwalają controllerowi ocenić, czy przedsiębiorstwo posiada wystarczającą wielkość zysku brutto, aby przy danej stopie dywidendy, podatku dochodowym oraz wielkości i i stopie oprocentowania długów, zatrzymać część zysku netto w celach rozwojowych. Na podstawie powyższych nierówności można także ocenić, czy osiągnięty zysk brutto wystarcza na spłatę długów, podatku dochodowego, oraz czy jest w stanie zapewnić określony przyrost stopy zysku z kapitału akcyjnego¹⁰. Graficzna prezentacja powyższych zależności została przedstawiona poniższym wykresie.



gdzie:

α – stopa zadłużenia przedsiębiorstwa, liczona jako stosunek długów do kapitału akcyjnego,
 D – dług.

Wykres. Kierunki zmienności stopy zysku z kapitału akcyjnego

Źródło: J. Duraj, *Analiza rozwoju przedsiębiorstwa*, s. 353.

¹⁰ Por. tamże.

Wykres prezentuje kierunki zmienności *ROE* w zależności od relacji *ROTA* do stopy odsetek od długu przedsiębiorstwa. Wysokość stopy zysku z kapitału akcyjnego wzrasta wraz ze wzrostem stopy zysku z kapitału całkowitego, spadkiem stopy odsetek od długów oraz wzrostem stopy zadłużenia przedsiębiorstwa. Wielkość uzasadnionego zadłużenia przedsiębiorstwa wyznacza iloczyn stopy zadłużenia oraz różnicy stóp zysku z całkowitego kapitału i oprocentowania długów.

$$SD = \frac{D}{E} \cdot (ROTA - i),$$

gdzie:

SD – uzasadnione (+) lub nieuzasadnione (–) zadłużenie,

D – dług,

E – kapitał akcyjny,

ROTA – stopa zysku z kapitału całkowitego,

i – stopa oprocentowania długu.

Znajomość zasad i wielkości kosztów kapitałowych oraz struktury kapitałów jest niezbędna w procesie planowania i podejmowania decyzji¹¹. Bardzo istotny jest wpływ kosztów kapitałowych na opłacalność projektów inwestycyjnych. Udział poszczególnych rodzajów kapitałów tworzy strukturę kapitałową przedsiębiorstwa i determinuje wysokość średniego ważonego kosztu kapitału¹².

Budowa skutecznego systemu controllingu to również dostosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb nowoczesnego zarządzania podmiotem gospodarczym i umiejscowienie w niej komórki (stanowiska) controllingu. Jest to niezwykle istotny element, biorąc pod uwagę zadania stawiane przed controllin-
giem w zakresie wspomaganie zarządzania kapitałami przedsiębiorstwa.

Organizacja controllingu w przedsiębiorstwie może występować w dwóch formach: instytucjonalnej i nieinstytucjonalnej¹³. Z reguły w większych przedsiębiorstwach controlling jest realizowany w formie instytucjonalnej, tzn. tworzony jest dział controllingu i stanowisko controllerów. Przy realizacji tej formy uwzględnia się przede wszystkim sprawy związane ze strukturą formalną i procedurami organizacyjnymi działu controllingu, jak również z formą

¹¹ Por. R. Kowalak, *Koszty kapitałowe w controllingu*, w: *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 203.

¹² Jest to podejście tradycyjne, któremu pierwsi przeciwstawili się Modigliani i Miller dowodząc na podstawie swojego modelu, że w długim okresie, niezależnie od struktury, koszt kapitału pozostaje na niezmiennym poziomie, por. R. Dobbins, W. Frąckowiak, S. F. Witt, *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*, Paan Pol, Poznań 1992, s. 124-128.

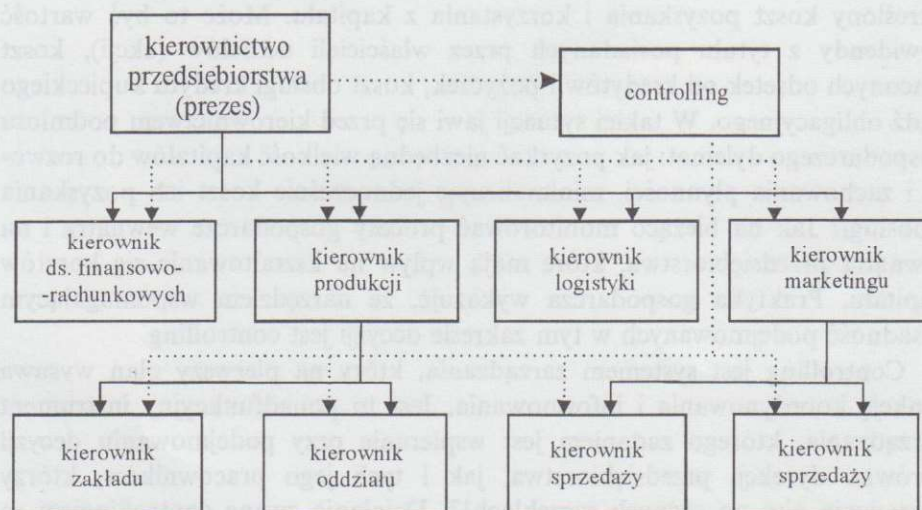
¹³ J. Goliszewski, *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8-9.

(komórka sztabowa, liniowa, sztabowo-liniowa) i hierarchią (poziom zarządzania) jego przyporządkowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W drugiej formie nie tworzy się działu controllingu. Zadania controllingu realizowane są przez inne działy, na przykład finansowy, rachunkowości, organizacyjny czy przez samo kierownictwo. Ta forma występuje w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie tworzenie specjalnego działu byłoby nieopłacalne.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowisko controllera może wystąpić w postaci:

- 1) stanowiska liniowego – w tym wypadku controller podlega zwykle kierownikowi (dyrektorowi) działu finansowego,
- 2) stanowiska sztabowego – controller podlega wówczas dyrektorowi naczelnemu (prezesowi) jednostki gospodarczej.

W przypadku uwzględnienia w obszarze zainteresowania controllingu aktywnego kształtowania struktury kapitału, ze szczególnym uwzględnieniem aktywności w zakresie kształtowania struktury kapitału stałego podmiotu gospodarczego, niezbędne jest umiejscowienie komórki controllingu (stanowiska controllera) w postaci stanowiska sztabowego. Sytuację taką prezentuje wykres 3. Umiejscowienie controllera¹⁴ w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa w podany na schemacie 2 sposób świadczy o istotności zadań stawianych przed controllingiem przez kierownictwo podmiotu. Świadczy to także o dużym zaufaniu do pracowników wypełniających funkcje controllingu.



Schemat 2. Miejsce controllingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Kistor, *Controlling w systemie zarządzania*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP”, t. XVIII, Warszawa 1995.

¹⁴ Przez pojęcie controllera rozumiemy zespół realizujący funkcje controllingu.

Jednocześnie takie usytuowanie poszerza zakres zadań controllera w stosunku do standardowo wymaganego¹⁵ (w przypadku stanowiska liniowego podległego kierownikowi działu finansowo-księgowego) o planowanie i kontrolę sfery strategicznej działania podmiotu gospodarczego, obejmującej między innymi kształtowanie struktury kapitału i kontrolę jego kosztu. W przypadku bowiem ulokowania controllera w pionie finansowo-księgowym następuje nierównomierne zainteresowanie sprawami podlegającymi jego koordynacji¹⁶. Zwykle nadmierną „opieką” controller obejmuje sprawy znajdujące się w pionie, kosztem zainteresowania sprawami wychodzącymi poza pion. Taka sytuacja ma negatywny wpływ na efektywność działania controllingu, powołanego do koordynacji działalności komórek usytuowanych w różnych pionach organizacyjnych. Ponadto stan taki uniemożliwia pełne i właściwe koordynowanie procesów wyboru źródeł finansowania działalności bieżącej i rozwojowej z punktu widzenia interesu właścicieli. Spowodowane jest to między innymi ograniczoną dostępnością do informacji i danych. W takim przypadku zakres kompetencji i odpowiedzialności tego stanowiska ogranicza się tylko do sfery operacyjnej controllingu, nie realizując jego funkcji w pełnym zakresie.

Jak już wspomniano, kapitały przedsiębiorstwa dzielą się na kapitały własne, zobowiązania długo- i krótkoterminowe. Każda z tych grup wymaga innych źródeł finansowania. Wszystkie razem tworzą specyficzną dla danego przedsiębiorstwa strukturę kapitałową. Określonej strukturze kapitałów przypisany jest określony koszt pozyskania i korzystania z kapitału. Może to być wartość dywidendy z tytułu posiadanych przez właścicieli udziałów (akcji), koszt płaconych odsetek od kredytów i pożyczek, koszt obsługi kredytu kupieckiego bądź obligacyjnego. W takiej sytuacji jawi się przed kierownictwem podmiotu gospodarczego dylemat: jak pozyskać niezbędną wielkość kapitałów do rozwoju i zachowania płynności, minimalizując jednocześnie koszt ich pozyskania i obsługi? Jak na bieżąco monitorować procesy gospodarcze wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, które mają wpływ na kształtowanie się kosztów kapitału. Praktyka gospodarcza wykazuje, że narzędziem wspomagającym zasadność podejmowanych w tym zakresie decyzji jest controlling.

Controlling jest systemem zarządzania, który na pierwszy plan wysuwa funkcję koordynowania i informowania. Jest to ponadfunkcyjny instrument zarządzania, którego zadaniem jest wspieranie przy podejmowaniu decyzji zarówno dyrekcji przedsiębiorstwa, jak i tych jego pracowników, którzy zarządzają nim na różnych szczeblach¹⁷. Działania zwane controllingiem są

¹⁵ Por. podejście do funkcji i zadań controllingu H. Vollmuth, *Controlling: planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa 1993, s. 15-63.

¹⁶ Por. K. Wierzbicki, *Controlling w strukturze przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1995, nr 7.

¹⁷ E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna a rachunek ekonomiczny, kontrola gospodarcza i controlling*

wspomagane przez analizę ekonomiczną, rachunek ekonomiczny i kontrolę gospodarczą. Oznacza to, że controller korzysta z metod oferowanych przez powyższe instrumenty zarządzania, takich jak: metoda porównań (porównania w czasie, porównania danych rzeczywistych z wielkościami planowanymi, porównania w przestrzeni), metoda kolejnych podstawień i metoda reszty, metoda różnic cząstkowych, metoda podstawień krzyżowych, metoda funkcyjna, metoda logarytmowania¹⁸.

W zasadzie controlling nie wypracowuje na własne potrzeby żadnych dodatkowych narzędzi, algorytmów i sposobów postępowania. Bezpośrednio przejmuje je z zasobu oferowanego przez analizę ekonomiczną, rachunek ekonomiczny i kontrolę gospodarczą, dokonując doboru w zależności od stawianych przed nim zadań. Zadaniem controllera jest zbudowanie systemu informacji i regulacji procesów związanych z kształtowaniem kosztów i struktury kapitału opartego na sprzężeniu zwrotnym. Controller zobowiązany jest do stałego monitorowania i analizy procesów mających miejsce wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, które mogą mieć wpływ na decyzje podejmowane przez dyrekcję w zakresie doboru źródeł finansowania niezbędnego do rozwoju przedsiębiorstwa. Wyniki dostarczone przez analizę służyć mają w pierwszej kolejności budowie wariantów przyszłego działania w zakresie doboru źródeł finansowania (pomiar), a następnie porównaniu efektywności alternatywnych wariantów przyszłego działania gospodarczego w celu wyboru najlepszego spośród rozpatrywanych wariantów¹⁹. Jak już wspomniano, dobór źródeł pozyskania kapitału można wariantować w zależności od relacji jego właściciela do podmiotu gospodarczego (kapitały własne i kapitały obce) i dalej uwzględniając różne elementy wewnątrz dwóch powyższych grup kapitału. W praktyce gospodarczej jednakże najczęściej spotyka się kapitał mieszany, tzn. pochodzący od właścicieli i od wierzycieli. Kwestia właściwego doboru relacji i formy kapitału przedsiębiorstwa należy do najtrudniejszych zagadnień stawianych przed praktyką gospodarczą.

Controlling jest subsystemem zarządzania, który ma za zadanie minimalizację ryzyka podjęcia błędnej decyzji, między innymi w zakresie doboru źródeł pozyskania kapitału, przy wykorzystaniu metod dostarczanych przez inne instrumenty wspomagające zarządzanie. Oparty na controllingu system informowania powinien dostarczać informacji z otoczenia przedsiębiorstwa o wysokości kosztów kapitału akcyjnego zwykłego, uprzywilejowanego, kosztów kapitału ze sprzedaży obligacji, kosztów kapitału z kredytu bankowego. Dane

w przedsiębiorstwie, w: *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, red. M. Hamrol, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996, s. 21.

¹⁸ T. Waśniewski, *Metody analizy ekonomicznej*, w: *Analiza ekonomiczna*, s. 29-56.

¹⁹ Wzajemne relacje między analizą ekonomiczną a rachunkiem ekonomicznym przedstawia E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna*, s. 15-19.

te służyć mają obliczeniu średniego kosztu kapitału przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu różnych wariantów finansowania i wyboru wariantu najmniej kosztownego. W ten sposób ukształtowana struktura kapitału uwzględnia więc aktualną, a nie historyczną wartość kapitału. Jednakże zadaniem controllingu jest również analiza kosztów, nakładów i przychodów w ujęciu historycznym. Przeszłość stanowi przedmiot zainteresowania controllingu w takim stopniu, w jakim ma ona wpływ na przyszłość²⁰. Niezbędna więc jest analiza wyników podmiotu gospodarczego w celu określenia jego zdolności do pokrycia kosztów z tytułu pozyskanych kapitałów. W przeciwnym razie program rozwoju przedsiębiorstwa i jego płynność finansowa mogą zostać zachwiane.

Controlling jako instrument wspomagający zarządzanie w zakresie kształtowania struktury kapitałów ma za zadanie zbudowanie systemu informowania kierownictwa przedsiębiorstwa w powyżej omawianym zakresie. Proces planowania, kontroli i kierowania ma na celu wspomaganie dyrekcji przy podejmowaniu decyzji minimalizujących średni koszt kapitału i kształtowanie jego struktury gwarantującej dynamiczny rozwój podmiotu gospodarczego.

Uwagi końcowe

U schyłku dwudziestego wieku, wraz z rozwojem gospodarki, zmieniły się także cele podmiotów gospodarczych w niej funkcjonujących. Początek lat dwudziestych naszego stulecia charakteryzował się dążeniem przedsiębiorstw do osiągnięcia zysków. Nadwyżka przychodów nad kosztami stała się wyznacznikiem działalności podmiotu gospodarczego. Środek naszego stulecia to definiowanie zasadności w postaci zysku długookresowego, będącego podstawą rozwoju jednostki gospodarczej. Koniec dwudziestego wieku to z kolei położenie nacisku na osiągnięcie wzrostu. Albowiem tylko wzrost gwarantuje przetrwanie podmiotu na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

Podstawowym warunkiem rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej jest stosowanie przez jego kierownictwo nowoczesnych narzędzi przy podejmowaniu decyzji gospodarczych.

Controlling jako subsystem zarządzania koordynuje procesy planowania, kontroli i zasilania w informacje ekonomiczne i nieekonomiczne, umożliwiając sterowanie całym podmiotem ze szczególnym uwzględnieniem działań korygujących. Korzystając z narzędzi z zakresu rachunkowości finansowej, zarządczej i analizy ekonomicznej pozwala on na właściwe kształtowanie struktury kapitału przedsiębiorstwa, dążąc do minimalizacji jego kosztu i maksymalizacji rentowności kapitałów własnych. Poprzez właściwe ukształtowanie systemu

²⁰ Por. tamże, s. 22.

informacyjnego i wykorzystanie sprzężenia zwrotnego, controlling monitoruje zmiany średniej ważonej i krańcowego kosztu kapitału oferując kierownictwu przedsiębiorstwa gotowe rozwiązania, mające na celu stymulację rozwoju przedsiębiorstwa za pomocą inwestycji kapitałowych.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 12 rok 1999

Witold Niedzielski

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Analizy Finansowej i Strategicznej

Robert Polaczek

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Rachunkowości i Finansów Przedsiębiorstw
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Analizy Finansowej i Strategicznej

Źródła finansowania wybranych przedsiębiorstw sektora piwowarskiego w latach 1994-1997

Streszczenie. Artykuł zawiera rozważania teoretyczne na temat struktury kapitału oraz jego analizę w pięciu przedsiębiorstwach sektora piwowarskiego, funkcjonujących w Polsce w latach 1994-1997. Dwa z rozpatrywanych przedsiębiorstw to liderzy rynkowi (*Żywiec i Okocim*), natomiast trzy pozostałe – ekspansywne, ale zdecydowanie mniejsze (*Dojlidy, Brok, Warszawskie*). Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że w badanym okresie malał udział zobowiązań długoterminowych w kapitale łącznym na rzecz wzrostu udziału kapitałów własnych. Rezygnacja z długoterminowych obcych źródeł finansowania spowodowana była rosnącym ryzykiem operacyjnym w sektorze.

Uwagi wstępne

Od momentu rozpoczęcia przemian, jakie zachodzą w Polsce od 1989 roku, systematycznie wzrasta konsumpcja, w tym także piwa. Nasz rynek tego złożonego trunku należy do najdynamiczniej rozwijających się w Europie. W latach

1990-1997 zanotowano prawie 65% wzrost jego spożycia, tj. z 30,2 do 49,0 litrów na 1 mieszkańca. Warto również dodać, iż w roku 1997 w porównaniu z rokiem 1996 wzrost ten wyniósł 13,8%. Największy wzrost sprzedaży notują browary duże i średnie (tabela 1), w których procesy restrukturyzacyjno-inwestycyjne są najdalej posunięte.

Tabela 1. Browary o największym wzroście sprzedaży w 1997 roku w porównaniu z rokiem 1996

Browary	Przyrost sprzedaży w 1997 roku (w %)
Warka	87,7
Dojlidy	48,0
Szczecin	44,0
Okocim	33,7
Żywiec	24,8
Lech BW	21,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z „Rzeczpospolitej”, 29 stycznia 1998.

Zakłada się, iż w roku 2001 konsumpcja piwa na 1 mieszkańca ma wynieść około 60 litrów. Utrzymanie tempa wzrostu na poziomie około 9% rocznie spowodowałoby podwojenie sprzedaży w ciągu ośmiu lat. Onaczyłoby to, że w 2003 roku roczna produkcja wyniosłaby 30 mln hl, lokując tym samym Polskę wśród czołowych producentów w Europie. Jest to jednak i tak niewiele w stosunku do ilości spożywanych choćby w Niemczech (155 litrów) czy Czechach (166 litrów)¹.

Nic więc dziwnego, że o rynek piwny w Polsce toczą boje zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i zagraniczne. Według badań Centrum Analiz Gospodarczo-Ekonomicznych udział kapitału zagranicznego w sektorze szacowany jest na około 70%. Do największych browarów należą Elbrewery, Żywiec, Okocim, Lech BW oraz Tychy (łącznie ich udział w rynku w 1997 roku wyniósł 58,4%, natomiast do roku 2001 ma wzrosnąć do około 75%)², które powiązane są kapitałowo z światowymi potentatami w produkcji piwa. Zaawansowane procesy prywatyzacyjne (do sprywatyzowania pozostało tylko jedno przedsiębiorstwo – Browary Górnośląskie w Zabrze)³ przyczyniły się do bardzo dużych inwestycji. Tylko w latach 1994-1996 zainwestowano w sektor piwny 1,2 mld zł. Należy zwrócić uwagę na to, iż dzięki zrealizowanym inwestycjom przez przedsiębiorstwa zagraniczne, należy on do najlepiej i naj-

¹ *Nasila się walka o jasne pełne*, „Rzeczpospolita”, 29 stycznia 1998.

² *W tym roku ponad 2 mln hektolitrów*, „Rzeczpospolita”, 24-25 stycznia 1998.

³ *Szansa w prywatyzacji*, „Rzeczpospolita”, 1 lipca 1998.

nowocześnie wyposażonych nie tylko w Polsce, ale także w Europie (trafia do niego co czwarty dolar inwestowany w Polsce). Inwestuje się głównie w nowoczesne technologie – urządzenia do fermentacji, pasteryzacji, linie rozlewnicze, ale także w wyposażenie barów, pubów i restauracji⁴.

Modna obecnie „fuzjomania” nie ominęła branży piwowarskiej. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta wyraził zgodę na fuzję Żywca z Brewpole⁵. Jest to pierwszy przykład konsolidacji rynku piwowarskiego w Polsce. Powstał „nowy Żywiec”, który będzie warzył 7 mln hl piwa w ośmiu browarach, będąc jednocześnie największym co do wolumenu browarem Heinekena w skali świata. Obroty giganta wyniosą ponad 1 mld zł, a zatrudnienie – 3500 osób. W skład nowego browaru wchodzi browary w Cieszynie i Żywcu (Żywiec), Gdańsku, Braniewie, Elblągu, Warce, Leżajsku i Łąncucie (Elbrewery)⁶. Łączny ich udział w rynku wyniesie ok. 40%, tym samym dystansując Kompanię Piwną (Lech BW, Browary Tyskie) z 21-procentowym udziałem w polskim rynku.

Kończąc uwagi wstępne należy wspomnieć o „czarnych chmurach”, jakie gromadzą się nad rozpatrywanym sektorem. Spośród wielu zagrożeń można wymienić trzy najistotniejsze. Pierwszym jest, związana z integracją Polski z UE, likwidacja od stycznia 1999 roku cła na piwo importowane z UE i krajów CEFTA. Drugim z kolei zagrożeniem są różnice w prawodawstwie polskim i unijnym, niestety niekorzystne dla przedsiębiorstw produkujących piwo w Polsce. Prawodawstwo UE dopuszcza bowiem reklamę alkoholu w mediach, co jest widoczne na przykład w telewizji satelitarnej. Trzecim natomiast jest nadmierny fiskalizm państwa. Podatek akcyzowy i VAT stanowią bowiem około dwóch trzecich ceny detalicznej piwa sprzedawanego w Polsce⁷. Udział podatku akcyzowego w 1 hl piwa w niektórych krajach ilustruje tabela 2 (s. 170). Występujące w naszym kraju relacje cenowe między wódką a piwem również znacznie odbiegają od modelu panującego na zachodzie Europy. Taka sytuacja nie sprzyja zmianie struktury spożycia alkoholu, tzn. rezygnacji z alkoholi ciężkich na rzecz lekkich (np. piwa).

Konkludując, można stwierdzić, że niewłaściwa polityka państwa (nadmierny fiskalizm i prawo dotyczące promocji i reklamy) może przyczynić się do zahamowania rozwoju całego przemysłu piwowarskiego, w skład którego, naturalnie oprócz browarów, wchodzi przecież gospodarstwa rolne, słodownie, wytwórcy cukru i drożdży oraz kilka innych sektorów przemysłu spożywczego – huty szkła, producenci puszek, etykiet itp.

⁴ *Polska w beczce piwa*, „Gazeta Wyborcza”, 19 czerwca 1998.

⁵ *Radość w Amsterdamie*, obawy w Polsce, „Rzeczpospolita”, 22 października 1998.

⁶ *Urząd stawia warunki*, „Rzeczpospolita”, 14 października 1998.

⁷ *Bicie piany*, „Wprost” nr 23, 7 czerwca 1998.

Tabela 2. Wysokość podatku akcyzowego
w niektórych państwach europejskich

Państwa	Wysokość podatku akcyzowego (w dolarach za 1 hl)
Niemcy	1
Francja	3
Czechy	10
Słowacja	10
Polska	18
Belgia	23
Austria	25
Holandia	30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Polska w beczce piwa*, „Gazeta Wyborcza”, 19 czerwca 1998.

1. Założenia badawcze

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza struktury źródeł finansowania wybranych przedsiębiorstw sektora piwowarskiego w Polsce. Celem natomiast – przedstawienie i ocena wielkości, dynamiki i struktury pasywów oraz próba zidentyfikowania czynników na nią wpływających, a także kształtowanie się wielkości kapitału obrotowego netto i stopień wykorzystania efektu dźwigni finansowej w wybranych przedsiębiorstwach sektora piwowarskiego. Analiza prowadzona jest w cenach bieżących, tj. nie uwzględniających wpływu inflacji, a jej zakres czasowy obejmuje lata 1994-1996. Badaniu poddano pięć przedsiębiorstw:

- Zakłady Piwowarskie w Żywcu SA i Okocimskie Zakłady Piwowarskie SA (zwane dalej browar Żywiec i browar Okocim) – liderzy rynkowi,
- Koszalińskie Zakłady Piwowarskie „Brok” SA i Zakłady Piwowarskie w Białymstoku Sp. z o.o. (zwane dalej browar Brok i browar Dojlidy) – tzw. agresywni średniacy,
- Browary Warszawskie SA (zwane dalej browary Warszawskie) – bez siły przebicia.

Warstwa empiryczna oparta została na danych sprawozdawczości rozpatrywanych przedsiębiorstw.

2. Wpływ struktury kapitału na wyniki finansowe

W niniejszym opracowaniu założono, iż długookresowym celem działania każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości, a co za tym idzie – maksymalizacja dochodów jego właścicieli przy określonym poziomie ryzy-

ka⁸. Z tego punktu widzenia najważniejszym problemem staje się relacja kapitał własny – kapitał obcy⁹.

Ustalenie i wybór odpowiedniego stosunku między kapitałami własnymi a obcymi jest problemem, który od wielu lat nurtuje ekonomistów, gdyż czynniki na tę relację oddziałujące są złożone, a ich wpływ niejednoznaczny. Dlatego też każda decyzja dotycząca optymalizacji struktury pasywów jest jedną z ważniejszych w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa. Każdorazowa zmiana tej struktury związana jest z ponoszeniem dodatkowych kosztów. W związku z tym przedsiębiorstwa bardzo ostrożnie podchodzą do problemu kształtowania swoich kapitałów, a ostateczne decyzje podejmowane są na podstawie wielokryterialnych analiz¹⁰.

Jednocześnie istnieje związek między strukturą źródeł finansowania a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa oraz jego wartością rynkową. Powstało wiele teorii wyjaśniających owe relacje. Jedną z najbardziej znanych, aczkolwiek kontrowersyjnych ze względu na założenia, jest teoria Modiglianiego-Millera¹¹.

Przez optymalną strukturę kapitału rozumiemy taką, przy której ryzyko i zwrot jest tak określony, że wartość przedsiębiorstwa jest maksymalna, a całkowity koszt kapitału minimalny. Jej ustalenie wymaga pomiaru i analizy wielu zmiennych. Narzędziem temu służącym jest dźwignia finansowa, której efekt pojawia się po wprowadzaniu do struktury kapitałowej przedsiębiorstwa obcych źródeł finansowania (np. kredyty, obligacje) w celu zwiększenia zysku przypadającego na jednostkę kapitału własnego. Jednakże zastosowaniu dźwigni finansowej towarzyszy wzrost całkowitego ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tak więc zadaniem polityki kształtowania struktury pasywów jest ciągłe „balansowanie” na granicy większego ryzyka z jednej strony, a niższego całkowitego kosztu kapitału z drugiej¹². Zastosowanie więc przekładni kapitałowej¹³ prowadzi do sytuacji zwiększenia niepewności związanej z uzyskaniem przyszłych dochodów, przy wyższej oczekiwanej stopie zwrotu z kapitału własnego.

⁸ V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 2.

⁹ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 244.

¹⁰ M. Jerzemowska, *Aspekty kształtowania i oceny struktury kapitału*, w: *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 69.

¹¹ R. Machała, *Zarządzanie finansami firmy*, „Nowa Europa”, 5 grudnia 1996, s. 2.

¹² A. Dulinić, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 62 i dalsze.

¹³ T. Waśniewski używa terminu „przekładnia kapitałowa” jako synonimu dźwigni finansowej. Por. *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1993, s. 233.

Teoretyczna analiza sugeruje, by w strukturze kapitałowej znajdowało się jak najwięcej długu. Okazuje się jednak, że zwiększanie udziału kapitałów obcych w pasywach ma sens i jest możliwe jedynie do pewnego poziomu. Po przekroczeniu tego poziomu mogą pojawiać się kłopoty z korzystnym zagospodarowaniem środków lub z powodu coraz wyższego ryzyka finansowego (ryzyka bankructwa), gdyż coraz wyższy jest koszt dodatkowych kapitałów obcych¹⁴.

Poza tym wysokiemu poziomowi zadłużenia towarzyszy wysokie ryzyko finansowe. To z kolei zniechęca do zwiększania poziomu ryzyka operacyjnego, co może pozostawać w sprzeczności z realizowaną przez przedsiębiorstwo strategią. Wybór oraz realizacja strategii powinna natomiast uwzględniać „zasadę działania huśtawki”, tzn. występowania sprzężenia zwrotnego, jakie istnieje między ryzykiem finansowym a operacyjnym. Niskie ryzyko związane z działalnością operacyjną może stanowić zachętę do zwiększania ryzyka finansowego i odwrotnie: niskie ryzyko finansowe może być zachętą do zwiększania ryzyka operacyjnego¹⁵.

W świetle powyższych stwierdzeń autorzy niniejszego artykułu stawiają hipotezę, że przedsiębiorstwa działające w branży piwowarskiej (o bardzo dużym potencjale wzrostu, o czym była mowa we wstępie) posiadają relatywnie wysokie koszty stałe i w związku z tym ryzyko operacyjne ich działalności jest wysokie. Ostrożnie więc podejmują decyzje o zaciąganiu zobowiązań, aby nie zwiększać nadmiernie ryzyka finansowego, w związku z czym mają ograniczoną swobodę w kształtowaniu struktury kapitału.

Na zakończenie teoretycznych rozważań należy zaznaczyć, że wszystkie modele „tylko” sugerują szereg odpowiednich proporcji i relacji między finansowaniem procesów gospodarczych kapitałem obcym i kapitałem własnym, lecz nie wskazują optymalnej struktury kapitałowej przedsiębiorstwa. Problem ten prawdopodobnie nigdy nie zostanie w pełni rozwiązany.

3. Analiza wielkości, dynamiki i struktury kapitału przedsiębiorstw rozpatrywanego sektora piwowarskiego

Dane dotyczące wielkości, dynamiki i struktury kapitału rozpatrywanych przedsiębiorstw branży piwowarskiej zawierają tabele 3-5.

Analiza wskaźników dynamiki zobowiązań długoterminowych dowodzi, iż w trzech z rozpatrywanych przedsiębiorstw, a mianowicie w browarach Okocim, Dojlidy i Brok, zaznacza się ich malejąca tendencja. W wypadku browarów

¹⁴ T. Wnuk, *Struktura kapitałowa przedsiębiorstwa w praktyce*, „Ekspert” 1994, nr 4.

¹⁵ R. Dobbins, W. Frąckowiak, S. Witt, *Praktyczne zarządzanie kapitałem firmy*, Paan Pol, Poznań 1992, s. 121 i dalsze.

Tabela 3. Kształtowanie się wielkości pasywów w rozpatrywanych przedsiębiorstwach w latach 1994-1997 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Browar Żywiec					Browar Okocim					Browar Brok														
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998										
A. Kapitał (fundusz) własny w tym wynik finansowy netto roku obrotowego	195 912,9	235 690,1	235 924,2	267 347,1	100 959,4	115 075,3	307 828,2	334 804,6	19 841,2	19 800,6	20 406,1	43 013,8	21 109,6	27 118,3	8 074,1	37 823,0	300,3	14 115,9	27 128,5	27 276,4	4 623,1	1 109,7	605,7	1 907,9	
B. Rezerwy	2 195,2	4 538,8	6 647,7	9 625,0	3 820,3	4 054,9	5 753,0	7 334,9	-	-	-	1 010,0	902,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C. Zobowiązania długoterminowe	-	-	-	1 250,0	14 784,8	23 295,1	3 157,0	900,0	14 135,3	11 495,1	8 802,5	6 799,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	31 595,6	54 913,7	86 504,0	84 132,0	28 078,6	41 164,3	28 981,5	37 889,4	3 189,4	10 552,8	23 846,3	12 804,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	2 908,5	1 129,9	7 497,5	12 175,8	1 559,9	1 719,1	3 406,0	4 785,0	4,4	60,0	106,7	107,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUMA PASYWÓW	232 612,2	296 272,5	336 573,4	374 529,9	149 203,0	185 308,7	349 125,7	385 713,9	37 170,3	41 908,5	54 171,6	63 627,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Wyszczególnienie	Browary Dołżydy					Browary Warszawskie										
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998						
A. Kapitał (fundusz) własny w tym wynik finansowy netto roku obrotowego	8 665,0	12 262,3	16 677,3	15 150,6	20 330,3	29 388,9	43 162,4	51 915,8	809,8	3 984,7	5 159,0	-1 526,6	9 137,7	9 067,9	15 286,1	10 074,6
B. Rezerwy	-	27,5	27,5	23,3	-	-	1 210,8	1 743,3	2 019,0	-	-	-	-	-	-	-
C. Zobowiązania długoterminowe	2 788,3	4 581,2	6 412,3	48 188,2	5 368,2	15 287,0	8 633,6	12 605,8	2 788,3	4 581,2	6 412,3	48 188,2	5 368,2	15 287,0	8 633,6	12 605,8
D. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	2 788,3	4 581,2	6 412,3	48 188,2	5 368,6	15 287,0	8 633,6	12 605,8	20,5	526,6	219,5	716,6	0,5	152,4	37,5	113,5
E. Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	15 773,8	21 785,3	27 637,0	64 131,5	32 984,9	51 957,3	57 591,8	80 155,2	-	-	-	-	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczości rozpatrywanych przedsiębiorstw za lata 1994-1997.

Tabela 4. Struktura źródeł finansowania w rozpatrywanych przedsiębiorstwach w latach 1994-1997 (w %)

Wyszczególnienie	Browar Żywiec					Browar Okocim					Browar Brok				
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
A. Kapitał (fundusz) własny w tym wynik finansowy netto roku obrotowego	84,22	79,55	70,10	71,38	71,38	67,67	62,10	88,17	86,80	86,80	53,38	47,25	37,67	67,60	67,60
B. Rezerwy	9,08	9,15	2,40	10,10	10,10	0,20	7,62	7,77	7,07	7,07	12,44	2,65	1,12	3,0	3,0
C. Zobowiązania długoterminowe	0,94	1,53	1,98	2,57	2,57	2,56	2,19	1,65	1,90	1,90	-	-	1,86	1,42	1,42
D. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	-	-	-	0,33	0,33	9,91	12,57	0,90	0,23	0,23	38,03	27,43	16,25	10,69	10,69
E. Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	13,59	18,53	25,70	22,46	22,46	18,82	22,21	8,30	9,82	9,82	8,58	25,18	44,02	20,12	20,12
SUMA PASYWÓW	1,25	0,38	2,23	3,25	3,25	1,05	0,93	0,98	1,24	1,24	0,01	0,14	0,20	0,17	0,17
Kapitał stały/suma bilansowa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	84,22	79,55	70,10	71,72	71,72	77,57	74,67	89,08	87,03	87,03	91,41	74,68	53,92	78,29	78,29

Wyszczególnienie	Browar Dojlidy					Browary Warszawskie				
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
A. Kapitał (fundusz) własny w tym wynik finansowy netto roku obrotowego	54,93	56,29	60,34	23,62	23,62	61,64	56,56	74,95	64,77	64,77
B. Rezerwy	5,13	8,29	18,63	-2,38	-2,38	27,70	17,45	26,54	12,57	12,57
C. Zobowiązania długoterminowe	-	0,13	0,10	0,04	0,04	-	2,33	3,03	2,52	2,52
D. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	27,26	20,14	15,56	0,08	0,08	22,09	11,59	6,97	16,84	16,84
E. Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	17,68	21,03	23,20	75,14	75,14	16,28	29,42	14,99	15,73	15,73
SUMA PASYWÓW	0,13	2,42	0,79	1,12	1,12	0,00	0,29	0,07	0,14	0,14
Kapitał stały/suma bilansowa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	82,19	76,43	75,90	23,71	23,71	83,72	67,95	81,92	81,60	81,60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tabeli 1.

Tabela 5. Dynamika źródeł finansowania w rozpatrywanych przedsiębiorstwach w latach 1995-1997 (w %)

Wyszczególnienie	Browar Żywiec			Browar Okocim			Browar Brok			Browar Dojlidy			Browary Warszawskie		
	1994 = 100%			1994 = 100%			1994 = 100%			1994 = 100%			1994 = 100%		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997
A. Kapitał (fundusz) własny	120,30	120,42	136,46	113,98	304,90	331,62	99,80	102,85	216,79	141,51	192,47	174,85	144,56	212,31	255,36
w tym wynik finansowy netto roku obrotowego	128,46	38,25	179,17	4 700,60	9 033,80	9 083,05	24,00	13,10	41,27	492,04	635,81	-	99,24	167,29	110,25
B. Rezerwy	206,76	302,83	438,46	106,14	150,59	192,00	-	-	-	-	101,00	102,00	99,24	167,29	110,25
C. Zobowiązania długoterminowe	-	-	-	157,56	21,35	6,09	81,32	62,27	48,10	102,04	100,01	1,23	81,23	55,11	185,31
D. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	173,80	273,78	266,28	146,60	103,22	134,94	330,87	747,68	401,46	164,30	229,98	1 728,27	284,75	160,82	234,81
E. Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	38,85	257,78	418,63	110,21	218,35	306,75	1 349,28	2 398,00	2 406,99	2 564,73	1 069,35	3 489,94	30 480,00	7 500,00	22 700,00
SUMA PASYWÓW	127,37	144,69	161,01	124,20	233,99	258,52	112,75	145,74	171,18	138,11	175,21	406,57	157,52	174,60	243,01

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tabeli 1.

warszawskich analogiczna tendencja uległa odwróceniu w roku 1997 w stosunku do roku 1994, kiedy zobowiązania długoterminowe wzrosły o 85,31%. Mimo to ich udział w strukturze pasywów zmalał z 22,09% w roku pierwszym do 16,84% w roku ostatnim. Z kolei browar Żywiec – jedyny nie posiadający w ogóle omawianych zobowiązań w latach 1994-1996, w roku 1997 wykazał ich 0,33-procentowy udział w strukturze pasywów. Wzrostową tendencją natomiast charakteryzują się kapitały własne. Największy przyrost kapitału własnego w badanym okresie zanotował Okocim – o 231,62%, co było spowodowane podwyższeniem w 1996 roku kapitału akcyjnego oraz kapitału zapasowego powstałego ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej¹⁶. Najmniejszy natomiast wzrost zanotował browar Żywiec, bo tylko o 36,46%. Ciekawe jest to, że wraz ze spadkiem zadłużenia długoterminowego wzrosły zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne, których dynamika w wypadku browaru Dojlidy wyniosła 1628,27% w badanym okresie. Tym samym ich udział w strukturze pasywów rozpatrywanego browaru osiągnął poziom 75,14%. Potwierdza to tezę, iż dług krótkoterminowy jest tańszy od długoterminowego. Znaczną dynamikę wzrostową wykazały także rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów. Warto zauważyć, że największy ich wzrost w roku 1997 w stosunku do 1994 nastąpił w Browarach Warszawskich, bo aż o 22 600,00%. Mimo to, ich udział w strukturze pasywów nie osiągnął nawet poziomu 0,2 punktu procentowego. Jeżeli chodzi o zysk netto roku obrotowego, to największą jego tendencję wzrostową wykazał browar Okocim – 8983,05% w latach 1994-1997. Tendencją spadkową znamionował się zysk netto osiągnięty przez browar Brok (spadek o 58,73%). Natomiast browar Dojlidy po latach 1994-1996, kiedy wykazywał znaczne zyski, w 1997 roku odnotował stratę w wysokości 1526,6 tys. zł. Strata ta była spowodowana znacznym wzrostem pozostałych kosztów finansowych, które wyniosły 4133,9 tys. zł¹⁷.

4. Kapitał obrotowy netto i wykorzystanie efektu dźwigni finansowej

Kapitał obrotowy netto jest najważniejszym problemem bieżącej działalności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Definiowany jest bądź jako różnica między majątkiem obrotowym a zobowiązaniami bieżącymi, bądź jako nadwyżka kapitału stałego, czyli kapitału własnego powiększonego o zobowiązania długoterminowe, nad majątkiem trwałym.

Analiza danych tabeli 6 wykazała, iż kapitał obrotowy netto w rozpatrywanych przedsiębiorstwach kształtował się na różnym poziomie. Tylko jeden browar – Warszawskie – ani razu w badanym okresie nie posiadał ujemnej je-

¹⁶ Nota 11, Monitor Polski Nr B-200, s. 34.

¹⁷ Monitor Polski Nr B-325, s. 51.

go wielkości. Pozostałe natomiast, świadomie bądź nie, realizowały politykę ujemnego kapitału obrotowego. W wypadku browaru Żywiec ujemna wartość wystąpiła w roku 1996 i 1997 po systematycznych spadkach. Taka tendencja jest niekorzystna, ponieważ niedobory w finansowaniu majątku trwałego kapitałem stałym, przy jednoczesnym spadku zysku, systematycznie uzupełniane kapitałem krótkoterminowym, w dłuższym okresie mogą spowodować trudności w wywiązywaniu się z bieżących zobowiązań. Warto jednak zauważyć, że kapitał obcy krótkoterminowy tylko w 5,86% w roku 1996 i 6,58% w roku 1997 finansuje majątek trwały. O wiele gorszą sytuację zanotował natomiast browar Dojlidy, w którym kapitał obrotowy netto w roku 1997 wyniósł 29 603,95 zł. Tym samym majątek trwały finansowany jest kapitałem stałym tylko w 33,97%. W wypadku browaru Okocim, dzięki wspomnianemu wcześniej podwyższeniu kapitału własnego, po dwóch latach (1994 i 1995) z ujemną jego wielkością i pogłębiającą się niekorzystną tendencją, zanotował w 1996 i 1997 roku dodatni kapitał obrotowy netto (odpowiednio 141 799,80 zł i 133 593,20 zł).

Analiza struktury kapitału pozwala odpowiedzieć także na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa wykorzystują efekt dźwigni finansowej (*DFL*). Miarą tego efektu jest stosunek zysku przed opodatkowaniem i spłatą odsetek (*EBIT*) do zysku przed opodatkowaniem (*EBT*), co przedstawia następująca formuła:

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I} = \frac{EBIT^{18}}{EBT}$$

Dane tabeli 7 wskazują¹⁹, co jest potwierdzeniem dotychczasowych rozważań, że przedsiębiorstwa generalnie rezygnują z finansowania się kapitałem obcym długoterminowym. Powoduje to, iż w niewielkim stopniu wykorzystywany był efekt dźwigni finansowej (od 1,000 do 1,489). Wyjątkiem jest jedynie browar Dojlidy, dla którego efekt ów (ale tylko w 1995 r.) wyniósł 5,215, w związku z zapłaceniem znacznych odsetek od kapitałów obcych długoterminowych.

Wynika to bezpośrednio z dwóch czynników, a mianowicie z sytuacji na rynku i ze strategii realizowanej przez browary. Tylko w 1997 roku wzrost sprzedaży był dwukrotnie wyższy od wzrostu PKB. Przy tak szybko rosnącym rynku, podstawowym celem przedsiębiorstw jest zaspokajanie popytu, a więc tym samym powiększanie mocy produkcyjnych, co obrazuje tabela 8. To z kolei

¹⁸ E. F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t. I, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 191 i 192.

¹⁹ W wypadku browaru Okocim obliczenie tego efektu nie było możliwe ze względu na brak informacji o płaconych odsetkach. Podobnie rzecz się miała dla browaru Brok w roku 1996 i 1997. W wypadku browaru Żywiec obliczenie efektu było możliwe tylko w roku 1997, w związku z wcześniejszym brakiem zobowiązań długoterminowych w strukturze pasywów. Natomiast dla browaru Dojlidy nie obliczono efektu w roku 1997 z uwagi na stratę.

Tabela 6. Kształtowanie się wielkości kapitału obrotowego netto w rozpatrywanych przedsiębiorstwach w latach 1994-1997 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Majątek trwały					Kapitał stały				
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997		
Browar Żywiec	114 882,60	215 887,80	250 614,50	287 529,40	195 912,90	235 690,10	235 924,20	268 597,10		
Browar Okocim	116 561,90	140 469,90	169 185,40	202 111,40	115 744,20	138 370,40	310 985,20	335 704,60		
Browar Brok	28 662,02	28 108,97	37 030,00	39 293,00	33 976,52	31 295,75	29 636,90	49 813,40		
Browar Dojlidy	6 895,02	13 223,74	17 487,39	44 807,27	12 965,04	16 650,02	20 977,68	15 203,32		
Browary Warszawskie	16 345,70	33 466,20	29 370,90	56 654,40	27 615,80	35 307,10	41 177,40	65 416,90		

Wyszczególnienie	Kapitał obrotowy netto				
	1994	1995	1996	1997	
Browar Żywiec	81 030,30	19 802,30	-14 690,30	-18 932,30	
Browar Okocim	-817,70	-2 099,50	141 799,80	133 593,20	
Browar Brok	5 313,88	3 186,78	-6 519,60	10 520,40	
Browar Dojlidy	6 070,02	3 426,28	3 490,30	-29 603,95	
Browary Warszawskie	11 270,10	1 840,90	17 806,50	8 762,50	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczości rozpatrywanych przedsiębiorstw za lata 1994-1997.

Tabela 7. Stopień wykorzystania dźwigni finansowej w rozpatrywanych przedsiębiorstwach w badanym okresie (1994-1997)

Wyszczególnienie	EBT					EBIT						
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
Browar Brok	4 622,31	3 111,89	1 011,20	-	6 884,83	4 554,29	-	-	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych
Browar Żywiec	-	-	-	8 159,90	-	-	-	8 159,90	-	-	-	9 982,40
Browar Dojlidy	946,38	967,48	8 860,11	-826,95	946,38	31 121,38	10 149,83	-826,95	946,38	10 149,83	3 307,01	3 307,01
Browary Warszawskie	15 519,10	14 895,40	24 199,60	15 935,90	17 031,30	16 478,90	24 943,00	15 935,90	17 031,30	24 943,00	16 965,20	16 965,20

Wyszczególnienie	Stopień dźwigni finansowej (DFL)				
	1994	1995	1996	1997	1997
Browar Brok	1,489	1,464	-	-	-
Browar Żywiec	-	-	-	1,223	1,223
Browar Dojlidy	1,000	5,215	1,146	-	-
Browary Warszawskie	1,097	1,106	1,031	1,065	1,065

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczości rozpatrywanych przedsiębiorstw za lata 1994-1997.

przyczynia się do wzrostu kosztów stałych związanych z wyższymi odpisami amortyzacyjnymi oraz rosnącymi kosztami promocji i reklamy, podwyższającymi tym samym ryzyko operacyjne²⁰.

W związku z tym, że ryzyko finansowe związane jest z niepewnością co do kształtowania się przyszłych zysków netto, a także przepływów pieniężnych bezpośrednio uzależnionych od relacji przychodów i kosztów, uzasadniona jest rezygnacja przez browary z kapitału obcego długoterminowego.

Tabela 8. Wzrost sprzedaży piwa a wzrost majątku trwałego w rozpatrywanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	Wzrost sprzedaży piwa w latach 1994-1997 (w %)	Wzrost majątku trwałego w latach 1994-1997 (w %)
Browar Żywiec	73,7	150,3
Browar Okocim	76,9	73,4
Browar Brok	29,2	37,1
Browar Dojlidy	153,4	549,4
Browary Warszawskie	30,7	246,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z *Rocznika statystycznego przemysłu* z lat 1996 i 1997 oraz Piwochmiel.

Uwagi końcowe

W świetle przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że zawarta we wstępie hipoteza o awersji do ryzyka związanego z finansowaniem się kredytem długoterminowym znalazła uzasadnienie w części empirycznej. Przeprowadzone badania dowiodły, że struktura kapitałowa wywiera wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw sektora piwowarskiego. Im wyższy udział kapitału własnego w pasywach ogółem, tym wyższy wynik finansowy i odwrotnie.

Generalnie kapitały na rozwój przedsiębiorstw branży piwowarskiej pochodzą z dwóch źródeł:

- ze środków własnych,
- ze środków wnoszonych przez inwestorów strategicznych.

Preferowanie takiej strategii rozwoju przez browary pozwala na znaczne ograniczenie ryzyka finansowego, co z kolei pozwala na zwiększenie ryzyka operacyjnego.

Podsumowując należy stwierdzić, że rozwój badanego sektora nastąpił głównie dzięki zaangażowaniu się kapitału zagranicznego. Kapitał ten zastępuje w coraz większym stopniu stosunkowo drogie kredyty długoterminowe.

²⁰ W części teoretycznej autorzy stwierdzili, że zwiększaniu ryzyka operacyjnego nie powinien towarzyszyć nadmierny wzrost ryzyka finansowego.

Felicja Gruszczyńska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Rachunkowości i Finansów Przedsiębiorstw

Konstrukcja i wartość poznawcza wskaźnika produktywności środków trwałych w przedsiębiorstwie przemysłowym

Streszczenie. *Efektywność środków trwałych to zależność między stopniem ich wykorzystania oraz osiągniętymi przez przedsiębiorstwo wynikami produkcyjnymi i finansowymi a stanem wyposażenia tego przedsiębiorstwa w środki trwałe. W ten sposób rozumiana efektywność środków trwałych jest mierzalna, przy czym wskaźnik efektywności tych środków może mieć charakter miernika efektywności brutto lub miernika efektywności netto. Przedmiotem opracowania jest efektywność środków trwałych w ujęciu brutto, a więc ich produktywność. Wskaźnik produktywności środków trwałych ma wiele walorów pozawczych w analizie efektywności brutto gospodarowania środkami trwałymi, nie należy go jednak przeceniać, ponieważ zależy on od wielu czynników, między innymi takich jak: ceny, zmiany w strukturze asortymentowej produkcji, zmiany w jakości surowców i materiałów, organizacji produkcji i pracy.*

Niezwykle ważnym zagadnieniem w gospodarce rynkowej jest efektywność gospodarowania, która ściśle związana jest z zasadą racjonalnego gospodarowania. Zgodnie z tą zasadą, posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby (zasoby majątku trwałego, zasoby majątku obrotowego i zasoby ludzkie) należy tak wykorzystać, aby możliwe było osiągnięcie maksymalnych efektów gospodarczych.

Efektywność jest wynikiem działalności gospodarczej, określonym przez stosunek efektu do poniesionego nakładu. Miernikiem efektywności jest wielkość o charakterze ilorazowym, przy czym należy odróżnić miernik efektywności brutto (stosunek efektu brutto do nakładu) i miernik efektywności netto (stosunek efektu pomniejszonego o nakłady do nakładu)¹. W ramach efektywności gospodarowania szczególną rolę odgrywa efektywność gospodarowania majątkiem przedsiębiorstwa (trwałym i obrotowym).

Należy zdać sobie sprawę, że samo posiadanie majątku, a szczególnie majątku trwałego, przez przedsiębiorstwo przemysłowe nie przesądza jeszcze o jego właściwym wykorzystaniu w procesie produkcji. Ważne jest zachowanie odpowiedniej proporcji między potrzebami wzrostu produkcji wynikającej ze wzrostu sprzedaży a przyrostem wartości majątku trwałego, a szczególnie bezpośrednio produkcyjnego, gdyż tylko wtedy możemy mówić o racjonalnym jego wykorzystaniu².

Na majątek przedsiębiorstwa składają się następujące składniki majątku:

- 1) majątek trwały,
- 2) majątek obrotowy.

Ponieważ majątek trwały jest majątkiem długoterminowym, przeto jest obciążony ryzykiem związanym z wyborami inwestycyjnymi. Ponadto majątek trwały jest mało elastyczny i nie dostosowuje automatycznie swojej zdolności produkcyjnej do oczekiwanych efektów. Wielkość majątku trwałego nie podlega szybkim zmianom. Majątek trwały obejmuje:

- 1) wartości niematerialne i prawne,
- 2) rzeczowy majątek trwały,
- 3) finansowy majątek trwały,
- 4) należności długoterminowe³.

Majątek trwały stanowi zróżnicowaną zbiorowość składników i charakteryzuje się różnym ich udziałem w procesie produkcyjnym. Z punktu widzenia wpływu na wielkość produkcji, największe znaczenie ma rzeczowy majątek trwały, a szczególnie podstawowa jego grupa, która obejmuje środki trwałe.

Za środki trwałe, zgodnie z obowiązującymi przepisami, uznaje się przeznaczone na własne potrzeby lub wynajem, stanowiące własność lub współwłasność: nieruchomości (grunty, budynki, w tym również będące odrębną własnością lokale, budowle i inwestycje w obcych obiektach), maszyny, urządzenia, środki transportu i inne, kompletne i zdadne do użytku w momencie przyjęcia

¹ E. Kurtys, *Elementy teorii analizy ekonomicznej przedsiębiorstw przemysłowych*, w: *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych*, red. E. Kurtys, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Poznań 1988, s. 23.

² M. Hamrol, *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 96.

³ Por. ustawa o rachunkowości z 29 września 1994 r., Dz.U. nr 121, poz. 591.

do użytkowania przedmioty o dłuższym niż rok przewidywanym okresie ich używania, a także inwentarz żywy⁴.

Kryteriami kwalifikacji obiektów do środków trwałych są:

- 1) własność lub współwłasność danej jednostki gospodarczej oraz prawo do dokonywania przez nią odpisów amortyzacyjnych,
- 2) okres użytkowania dłuższy niż rok,
- 3) zdolność do użytku w momencie przyjęcia do użytkowania,
- 4) przeznaczenie na własne potrzeby lub do oddania w użytkowanie na podstawie umowy dzierżawnej lub innej umowy⁵.

Środki trwałe w zależności od przyjętego kryterium klasyfikuje się różnie. Z punktu widzenia własności środki trwałe dzieli się na własne i obce. Większość funkcjonujących w przedsiębiorstwie środków trwałych stanowią środki własne. Do obcych środków trwałych zalicza się środki trwałe wykorzystywane na podstawie umów: dzierżawnej, najmu bądź leasingowej⁶.

Ze względu na przeznaczenie (funkcje) poszczególnych obiektów majątku trwałego dzieli się je na produkcyjne i nieprodukcyjne. Do produkcyjnych zalicza się środki trwałe wykorzystywane w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, a więc w fazie zaopatrzenia, produkcji i zbytu. Nieprodukcyjne środki trwałe są związane z pozaprzemysłową działalnością przedsiębiorstwa, a więc wykorzystywane są na cele kulturalne, oświatowe, socjalne, ochrony zdrowia itp.

W zależności od intensywności wykorzystania środki trwałe dzieli się na czynne i nieczynne czasowo lub stale. Nieczynne czasowo są środki trwałe rezerwowe lub będące w naprawie. Do trwale nieczynnych zalicza się obiekty majątku trwałego nie wykorzystywane w okresach dłuższych niż pół roku. Do czynnych zalicza się środki trwałe użytkowane stale lub sezonowo.

Za podstawową uznaje się tzw. klasyfikację rodzajową środków trwałych. W zależności od przeznaczenia technologicznego lub użytkowego dzieli się według niej środki trwałe na osiem zasadniczych grup rodzajowych:

- grupa 0 – grunty i melioracje szczegółowe,
- grupa 1 – budynki,
- grupa 2 – budowle,
- grupa 3 – kotły i maszyny energetyczne,
- grupa 4 – maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania,
- grupa 5 – maszyny, urządzenia i aparaty specjalne branżowe,
- grupa 6 – urządzenia techniczne,

⁴ Por. tamże.

⁵ K. Sawicki, T. Koziukiewicz, M. Pełka, *Rachunkowość jednostek od 1995 roku*, Wydawnictwo „Ekspert”, Wrocław 1994, s. 107.

⁶ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 101 i 102.

grupa 7 – środki transportu,
grupa 8 – narzędzia, przyrządy i ruchomości⁷.

Poszczególne grupy środków trwałych dzieli się na podgrupy, rodzaje i zespoły.

Stosując kryterium ekonomiczne środki trwałe można podzielić na trzy główne zbiorowości:

- 1) budynki i budowle, a więc środki trwałe zapewniające warunki do przebiegu procesu technologicznego i działalności nieprodukcyjnej,
- 2) kotły i maszyny energetyczne, maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania, maszyny, urządzenia i aparaty specjalne branżowe, urządzenia techniczne oraz częściowo środki z grupy 8 układu rodzajowego, a więc środki bezpośrednio produkcyjne, oddziałujące na przedmioty pracy,
- 3) środki transportowe umożliwiające przemieszczanie przedmiotów i ludzi⁸.

Klasyfikacja rodzajowa środków trwałych umożliwia ich systematyzowanie w sposób dostosowany do potrzeb ewidencji (syntetycznej i analitycznej), sprawozdawczości, obliczania amortyzacji, a także jest przydatna do planowania inwestycji i remontów.

Efektywność środków trwałych to zależność zachodząca między stopniem ich wykorzystania oraz osiągniętymi przez przedsiębiorstwo wynikami produkcyjnymi i finansowymi a stanem wyposażenia tego przedsiębiorstwa w środki trwałe. W ten sposób rozumiana efektywność środków trwałych jest mierzalna, przy czym wskaźnik efektywności tych środków może mieć charakter miernika efektywności brutto lub miernika efektywności netto.

Miernikiem efektywności brutto jest wskaźnik produktywności środków trwałych, który wyraża wielkość uzyskanej produkcji z zaangażowanej jednostki środka trwałego. Natomiast miernikiem efektywności netto jest wskaźnik rentowności środków trwałych, który jest wyrażony procentowo jako stosunek danego poziomu wyniku finansowego (np. zysku na działalności operacyjnej, zysku brutto lub zysku netto) do przeciętnego stanu wartości brutto ogółu środków trwałych. Zysk na działalności operacyjnej jest – zdaniem R. Borowieckiego – najwłaściwszą wielkością wyniku finansowego, ponieważ jest miarą działalności sfery produkcyjnej⁹.

Przedmiotem tych rozważań będzie tylko efektywność środków trwałych w ujęciu brutto, a więc ich produktywność.

Z teoretycznego, rzadziej niż z praktycznego punktu widzenia, zarówno produkcję, jak i środki trwałe wyraża się w jednostkach naturalnych, natomiast

⁷ Por. *Klasyfikacja rodzajowa środków trwałych*, Wydawnictwo Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa 1991, s. 6.

⁸ R. Borowiecki, *Środki trwałe w przedsiębiorstwie przemysłowym*, w: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, red. R. Borowiecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Kraków 1990, s. 225.

⁹ Tamże.

w praktyce najczęściej ujmuje się je w jednostkach wartościowych. Stąd wskaźnik produktywności środków trwałych może przybierać różne formuły.

Związek między produkcją a środkami trwałymi może być określony:

- 1) jako stosunek ilości produkcji do liczby maszyn, urządzeń i aparatów,
- 2) jako stosunek ilości produkcji do wartości środków trwałych,
- 3) jako stosunek wartości produkcji do liczby maszyn, urządzeń i aparatów,
- 4) jako stosunek wartości produkcji do wartości środków trwałych¹⁰.

Wymienione warianty wskaźnika produktywności środków trwałych mają w praktyce ograniczoną przydatność analityczną. Pierwszy może mieć zastosowanie tylko w grupie przedsiębiorstw wytwarzających produkcję jednorodną lub produkcję dającą się wyrazić w jednostkach umownych (przeliczeniowych). Zaletą jednak tego wariantu wskaźnika produktywności środków trwałych jest niepoddawanie się wpływowi cen na wielkość produkcji i zasoby środków trwałych.

Drugi i trzeci wariant budowy wskaźnika produktywności środków trwałych zakładają wyrażenie jednego z komponentów formuły w mierniku naturalnym, a drugiego – w mierniku wartościowym. W przedsiębiorstwach wyposażonych w różnorodny park maszynowy, mianownik wskaźnika produktywności środków trwałych ujmuje ich przeciętną wartość. Wariant trzeci wykorzystany jest do określenia przeciętnej wartości produkcji w stosunku do jednej maszyny, urządzenia i aparatów, w wypadku produkcji różnorodnej przy znanej liczbie maszyn, urządzeń i aparatów o równych cechach podobieństwa.

W praktyce jednak zastosowanie znajduje wskaźnik, który obrazuje relację wartości produkcji do wartości środków trwałych, czyli wariant czwarty konstrukcji wskaźnika produktywności. Określa on, jaką wartość produkcji uzyskuje się z jednej złotówki wartości środków trwałych. Przybiera on w praktyce różne formy. Związane jest to ze sposobem wyceny środków trwałych ujmowanych w mianowniku, jak również z formą wyrażania produkcji ujmowanej w liczniku wzoru wskaźnika produktywności środków trwałych.

Dobór miernika produkcji do licznika wskaźnika produktywności środków trwałych musi być zgodny z celem badania. Jeśli oceniamy efektywność brutto środków trwałych na produkcyjnym stanowisku pracy, to należałoby uwzględnić wartość produkcji osiąganą na tym stanowisku po koszcie wytworzenia. Jeśli natomiast oceniamy środki trwałe jako całość (produkcyjne i nieprodukcyjne), to należy przyjąć wartość całej produkcji przedsiębiorstwa przemysłowego.

Wśród mierników wartości całej produkcji przedsiębiorstwa przemysłowego E. Kurtys wyróżnia, ze względu na udział pracy własnej i przeniesionej,

¹⁰ Por. H. Sobolewski, *Przemiany w strukturze środków trwałych w przemyśle Polski (przyczyny, skutki, prognozowanie)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 92.

mierniki produkcji brutto i mierniki produkcji netto. Zasadniczymi miernikami produkcji brutto są produkcja globalna i produkcja towarowa, natomiast do zasadniczych mierników produkcji netto należy produkcja czysta i produkcja sprzedana netto¹¹. Ponieważ produkcja sprzedana netto najlepiej wyraża wartość nowo wytworzoną, przeto należałoby ją stosować w liczniku wskaźnika produktywności środków trwałych w przedsiębiorstwie przemysłowym. Przy czym w wypadku analizy międzyokresowej należałoby ją wyrażać w cenach stałych.

Z punktu widzenia sprawozdawczości finansowej, najprościej jest przyjąć w mianowniku wskaźnika produktywności środków trwałych ich wartość netto. Należy jednak pamiętać, że wartość ta nie jest wartością aktualną (rynkową) środków trwałych. W praktyce stosuje się jednak różne metody wyceny wartości środków trwałych. Najwłaściwsze przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych czy produkcyjnych byłoby przyjęcie w mianowniku aktualnej wartości środków trwałych (wartość początkowa pomniejszona o dotychczasowe umorzenie). Wartość ta jednak w analizie długookresowej, ze względu na swoją zmienność, nie daje możliwości oceny porównawczej. Dlatego też w badaniach wieloletnich właściwe byłoby przyjęcie w mianowniku wskaźnika produktywności środków trwałych wartości brutto, czyli wartości początkowej środka trwałego, ponieważ wartość ta nie ulega zmianom w wyniku odpisów amortyzacyjnych. Ponadto wartość brutto środków trwałych jest bliższa wartości odtworzeniowej, która z punktu widzenia analizy efektywności brutto środków trwałych byłaby najwłaściwsza¹².

W mianowniku wskaźnika produktywności środków trwałych ich wartość brutto powinna być ujmowana w danym roku według stanu przeciętnego. Stanowi on jedną piątą stanu wartości brutto środków trwałych na początek roku i na koniec poszczególnych kwartałów tego roku.

Mimo znacznych walorów poznawczych, jakie ma wskaźnik produktywności środków trwałych w analizie efektywności brutto gospodarowania środkami trwałymi, nie należy go jednak przeceniać, ponieważ zależy on od wielu czynników, między innymi takich jak ceny, zmiany w strukturze asortymentowej produkcji, zmiany w jakości surowców i materiałów, organizacji produkcji i pracy.

¹¹ E. Kurtys, *Analiza produkcji przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, red. E. Kurtys, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1988, s. 194.

¹² Por. H. Sobolewski, *Analiza gospodarowania środkami trwałymi*, w: tamże, s. 349.

Halina Buk

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
Katedra Rachunkowości i Finansów

Wpływ polityki bilansowej na obraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** W artykule przedstawiono podstawowe instrumenty formalnej i materialnej polityki bilansowej, dopuszczalne przez prawo. Wskazano na prawa wyboru metod aktywowania i pasywowania, prawa wyboru metod wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego. Poznanie i wykorzystywanie tych narzędzi w praktyce gospodarczej pozwala na kreowanie obrazu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.*

1. Interpretacja i cele polityki bilansowej

Podstawowym źródłem wiedzy o sytuacji majątkowej i finansowej, wyniku finansowym oraz rentowności jednostki bądź grupy kapitałowej są sprawozdania finansowe. Przepisy prawne regulujące zasady rachunkowości, w tym także tryb sporządzania i badania sprawozdań finansowych, dają pewną swobodę wyboru szczegółowych zasad wyceny aktywów i pasywów oraz ustalenia wyniku finansowego. Poprzez przyjęcie przez jednostkę gospodarczą takich, a nie innych rozwiązań szczegółowych w prowadzeniu rachunkowości, kształtuje się odpowiednie wielkości prezentowane w sprawozdaniach finansowych, które są w danym czasie konieczne i zgodne z celami tej jednostki. To

kształtowanie wyniku finansowego, majątku i źródeł finansowania w obrazie sprawozdawczym firmy określa się mianem polityki bilansowej.

W praktyce gospodarczej działalność jednostek gospodarczych regulowana jest przez prawo podatkowe i bilansowe. „Prawa te oddziałują na rachunkowość w następujący sposób:

- prawo bilansowe – kreuje prawdziwy ekonomiczny obraz jednostki,
- prawo podatkowe – realizujące politykę podatkową państwa, ingeruje w przyjęte przez nią zasady”¹.

Ramy prawne polskiego prawa bilansowego wyznacza ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku², której regulacje tworzą podstawy kreowania i realizacji przez podmioty gospodarcze własnej polityki bilansowej. W polskich realiach działają dwa z trzech znanych modeli funkcjonowania prawa bilansowego i podatkowego³:

- prawo bilansowe i podatkowe funkcjonują jako dwa odrębne elementy systemu prawa gospodarczego,
- prawo bilansowe i podatkowe funkcjonują niezależnie, przy czym prawo podatkowe korzysta z przepisów prawa bilansowego i tylko w pewnych obszarach wprowadza własne, odmienne regulacje⁴.

Dualizm prawny wymusza na podmiotach gospodarczych opracowanie polityki bilansowej i podatkowej w ramach przyjętej strategii działania. Jeżeli podatnicy zobowiązani są do prowadzenia ewidencji rachunkowej zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości, to oznacza, że powinni ją prowadzić w sposób zapewniający rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji finansowej, majątkowej, wyniku finansowego oraz rentowności. W praktyce podmioty gospodarcze kierują się często regulacjami prawa podatkowego w obszarach swobody wyboru, które tworzy prawo bilansowe. Przyjęcie metody ustalania dochodu podatkowego jako skorygowanego zysku bilansowego może się wiązać z wprowadzeniem do bilansu handlowego zmian pod wpływem regulacji prawa podatkowego, które zagrażą realizacji podstawowego celu tego bilansu, jakim jest odzwierciedlenie rzetelnego i jasnego obrazu sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa.

Ze względu na różnorodność użytkowników sprawozdań finansowych konieczne jest stosowanie określonych prawem bilansowym i innymi aktami prawnymi standardów sprawozdawczości finansowej. Cechy jakościowe spra-

¹ E. Walińska, *Rachunkowość finansowa w świetle podatku dochodowego*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 7.

² Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591 – zwana w dalszej części ustawą o rachunkowości; ustawa z dnia 18 grudnia 2000 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz.U. nr 113, poz. 1186.

³ Por.: H. Litwińczuk, *Prawo bilansowe*, „KiK” Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1995, s. 163 i dalej.

⁴ Tamże, s. 170.

wozdań finansowych stanowią atrybuty decydujące o użyteczności zawartych w nich informacji dla poszczególnych odbiorców. „[...] posiadanie przez sprawozdanie finansowe podstawowych cech jakościowych i zastosowanie właściwych standardów rachunkowości zwykle sprawia, że sporządzone sprawozdanie przekazuje to, co powszechnie rozumie się pod pojęciami **prawdziwego i rzetelnego** (*true and fair*) **obrazu** lub **rzetelnej prezentacji informacji**”⁵. Przyjmuje się, że sprawozdania finansowe powinny charakteryzować się takimi **cechami jakościowymi**, jak: wiarygodność, zrozumiałość, istotność, kompletność, sprawdzalność i porównywalność.

Polityka przedsiębiorstwa obejmuje strukturę celów oraz metod ich realizacji w każdej dziedzinie działania firmy. Częścią składową polityki firmy jest polityka bilansowa, która opierając się na regulacjach prawa bilansowego stanowi instrument realizacji wytyczonych celów. Z tabeli 1 wynika, że cele polityki bilansowej traktowanej instrumentalnie, uzależnione są od wyznaczonych zadań w przyjętej przez przedsiębiorstwo polityce inwestowania, podatkowej, finansowej i informacyjnej.

Tabela 1. Cele polityki bilansowej na tle polityki ekonomicznej firmy

Obszar polityki ekonomicznej firmy	Cele polityki bilansowej
Polityka informacyjna i publikacyjna	Oddziaływanie na zachowanie adresatów sprawozdań finansowych w sposób korzystny dla firmy
Polityka podatkowa	Obniżenie obciążeń podatkowych
Polityka inwestycyjna i finansowa (w tym również polityka dywidend)	Kierowanie podziałem zysku dla właścicieli kapitału, kształtowanie struktury kapitału, majątku

Źródło: Opracowanie własne.

Praktyczne wykorzystanie polityki bilansowej jako instrumentu realizacji polityki przedsiębiorstwa „będzie zależeć od wagi i znaczenia poszczególnych adresatów, dobrej lub złej koniunktury przedsiębiorstwa oraz od celów, jakie chce osiągnąć jego kierownictwo”⁶.

Polityka bilansowa może stanowić nie tylko instrument realizacji polityki przedsiębiorstwa. Polityka bilansowa może być wykorzystywana w celu podwyższenia wynagrodzeń osób, których płace uzależnione są od wypracowanego wyniku poprzez jego podwyższenie. Wyższy wynik finansowy umacnia pozycję przetargową w przypadku sprzedaży przedsiębiorstwa. Ustalając zasadnicze cele polityki bilansowej, należy pamiętać o nadaniu im priorytetów zgodnych z celami polityki przedsiębiorstwa oraz o korelacjach występujących pomiędzy nimi.

⁵ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001, IASB, London 2001, s. 67.

⁶ K. Sawicki, *Polityka bilansowa firmy*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1997, nr 15, s. 17.

2. Rodzaje form i instrumentów polityki bilansowej

Polityka bilansowa obejmuje „ogół zgodnych z prawem decyzji podmiotu gospodarczego, mających na celu takie ukształtowanie wykazywanych w bilansie: wyniku finansowego, majątku, zobowiązań i innych źródeł finansowania, aby zapewniona była optymalna realizacja założeń gospodarczych. Środkiem tej polityki jest odpowiednie wykorzystanie, przy znajomości teorii bilansowania, przepisów prawnych zezwalających na postępowanie według uznania lub na wybór pomiędzy różnymi sposobami postępowania dopuszczonymi przez ustawodawcę”⁷. Obowiązujące regulacje prawne podzielić można na dwie grupy:

- przepisy bezwzględnie obowiązujące, formułujące określone nakazy i zakazy dotyczące zasad prowadzenia rachunkowości,

Tabela 2. Formy i instrumenty polityki bilansowej

Kryterium	Podział	Charakterystyka
Formy	materialna polityka bilansowa	oddziałuje na wartość aktywów i pasywów, a przede wszystkim na wysokość wyniku finansowego wykazanego w rocznym sprawozdaniu finansowym
	formalna polityka bilansowa	dotyczy głównie sposobu ujęcia struktury, grupowania i objaśnienia pozycji sprawozdania finansowego
Rodzaje	polityka bilansu handlowego	obejmuje wszystkie zorientowane na przedsiębiorstwo decyzje, nakierowane na „handlowe zamknięcie ksiąg rachunkowych”, aby osiągnąć cele założone w polityce firmy
	Polityka bilansu podatkowego	są to przedsięwzięcia zmierzające głównie do minimalizacji obciążeń podatkowych
Instrumenty	instrumenty czasowe polityki bilansowej	dotyczą prawa wyboru: dnia bilansowego, okresu oddziaływania poszczególnych przedsięwzięć, terminu przedłożenia, zatwierdzenia i opublikowania rocznego sprawozdania finansowego
	instrumenty materialne polityki bilansowej	obejmują przedsięwzięcia wpływające na wielkość pozycji aktywów i pasywów, przychodów i kosztów, pozycji w bilansie, metod wyceny majątku trwałego i obrotowego, stosowania rozliczeń międzyokresowych, tworzenia rezerw
	instrumenty formalne polityki bilansowej	należą do nich prawa wyboru: sposobu prezentacji danych liczbowych w sprawozdaniu finansowym, postaci rachunku zysków i strat, podziału zysku itp.

Źródło: K. Sawicki, *Polityka bilansowa raz jeszcze*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1997, nr 50, s. 6.

⁷ G. Wohe, *Die Handels- und Steuerbilanz*, München 1990, s. 267.

– przepisy zezwalające na wybór wariantu postępowania przy prowadzeniu ksiąg handlowych; tworzą one ramy prawne polityki bilansowej.

Osiągnięcie celów, którym służy polityka bilansowa wymaga zastosowania odpowiednich form i instrumentów jej realizacji. Klasyfikację form i instrumentów polityki bilansowej przedstawia tabela 2.

3. Formalna polityka bilansowa

„Formalna polityka bilansowa zajmuje się strukturą, grupowaniem, ujęciem i objaśnieniem pozycji sprawozdania finansowego. Obejmuje również podział zysku”⁸.

Do instrumentów formalnej polityki bilansowej zaliczyć można:

- a) prawo wyboru formy prawnej i ustalenia momentu bilansowego,
- b) prawo wyboru wersji bilansu i sposobu grupowania pozycji,
- c) prawo wyboru wariantu rachunku zysków i strat,
- d) prawo wyboru sposobu publikowania sprawozdań finansowych,
- e) prawo wyboru sposobu podziału zysku.

Wśród wymienionych praw wyboru istotne znaczenie ma prawo do stosowania wariantu porównawczego lub kalkulacyjnego rachunku zysków i strat. Uwzględniając specyfikę działalności danej jednostki, **wyбір wariantu rachunku zysków i strat** pozwala na prezentację w rocznych sprawozdaniach finansowych określonych informacji o pozycjach kształtujących wynik na sprzedaży i tym samym tworzących podstawę oceny efektywności prowadzonej działalności.

Roczne sprawozdanie podlega zatwierdzeniu przez organ zatwierdzający nie później niż 6 miesięcy od dnia bilansowego. Tym samym podmiot ma prawo wyboru terminu zatwierdzenia i ogłoszenia rocznego sprawozdania finansowego. Wybór terminu zatwierdzenia i ogłoszenia rocznego sprawozdania finansowego ma istotne znaczenie dla odbiorców tych sprawozdań: kontrahentów, kredytodawców, właścicieli i pracowników.

Swoboda wyboru terminu przedłożenia i opublikowania wiąże się również z obowiązkiem wniesienia do zamknięcia rocznego informacji otrzymanych po dacie bilansu o zdarzeniach, mających istotny wpływ na treść **jeszcze nie zatwierdzonego** sprawozdania finansowego.

⁸ K. Sawicki, *Polityka bilansowa i sprawozdawczość finansowa w zarządzaniu firmą*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1996, s. 17.

4. Materialna polityka bilansowa

„Materialna polityka bilansowa wskazuje możliwości korzystania z praw wyboru sposobu bilansowania i metod wyceny”⁹. „Materialna polityka bilansowa polega na oddziaływaniu na wysokość wyniku finansowego ujętego w sprawozdaniu rocznym. Dotyczy to zysku i straty zarówno zgodnie z prawem bilansowym, jak i prawem podatkowym”¹⁰. Instrumentami materialnej polityki bilansowej są:

- a) decyzje o nowych operacjach gospodarczych, podjętych w celu zmiany obrazu zamknięcia rocznego,
- b) działania oddziałujące na majątek i wynik finansowy po momencie bilansowym.

Prawa wyboru ustalania wartości i wyceny obejmują:

- prawo aktywowania określonych składników zaliczanych do wartości niematerialnych i prawnych,
- prawo aktywowania składników majątkowych o niskiej wartości,
- prawo tworzenia rezerw na koszty,
- prawo wyboru wyceny kosztów wytworzenia,
- prawo wyboru metod wyceny zbiorowej,
- prawo wyboru metod ustalania planowych i nieplanowych odpisów amortyzacyjnych,
- prawo wyboru metod odpisów aktualizujących wartość majątku zgodnie z zasadą ostrożnej wyceny,
- prawo wyboru metod ustalania pozaplanowych odpisów na podatki.

Materialna polityka bilansowa dotyczy: rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i prawnych, finansowego majątku trwałego, rzeczowych składników majątku obrotowego, pozostałych aktywów (w tym czynnych rozliczeń międzyokresowych), kapitałów własnych, rezerw, pozostałych pasywów (w tym biernych rozliczeń międzyokresowych i przychodów przyszłych okresów).

Materialna polityka bilansowa obejmuje zasadniczo dwie grupy instrumentów. Do pierwszej z nich zaliczyć należy przedsięwzięcia, które **następują przed dniem bilansowym**. Podejmowane są w celu zmiany obrazu bilansu. Przedsięwzięcia te, określane jako „kształtujące stan rzeczy”¹¹, obejmują swoim zasięgiem szereg operacji polegających na:

- a) sterowaniu momentem planowanych zakupów rzeczowych składników majątku trwałego,

⁹ K. Czubakowska, *Materialne polityka bilansowa*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1997, nr 30-31, s. 4.

¹⁰ K. Sawicki, *Polityka bilansowa firmy*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1997, nr 16, s. 4.

¹¹ *Wprowadzenie do rachunkowości spółek*, red. J. Weber i M. Kufel, Wydawnictwo Park, Bielsko-Biała 1993, s. 190.

- b) opóźnieniu zamówień rzeczowych składników majątku obrotowego, co w konsekwencji podwyższa na dzień bilansowy obraz płynności i wypłacalności,
- c) czasowym przesunięciu kosztów w czasie,
- d) przyspieszaniu lub opóźnieniu realizacji transakcji.

Do drugiej grupy instrumentów materialnej polityki bilansowej zalicza się te, które wpływają na majątek i wynik finansowy **po dniu bilansowym**. **Oparte są one na prawach wyboru metod ustalania wartości i wyceny**, częściowo na bezwarunkowo koniecznych zakresach swobodnego uznania i prognozy. Przegląd praw wyboru istotnych dla materialnej polityki bilansowej zawiera tabela 3.

Tabela 3. Instrumenty materialnej polityki bilansowej

I. Prawa wyboru sposobu bilansowania	
1. Prawa wyboru metod aktywowania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prawo aktywowania kosztów prac rozwojowych prowadzonych na własne potrzeby, poniesionych przed rozpoczęciem produkcji, jeżeli (art. 33 ustawy o rachunkowości): <ul style="list-style-type: none"> – poniesione koszty prac są wiarygodnie ustalone, – przyniosą spodziewane przychody, – efekty tych prac zostaną w przyszłości wykorzystane. 2. Prawo aktywowania kosztów, jeżeli wydatki lub zużycie składników majątku dotyczą miesięcy następujących po miesiącu, w którym je poniesiono. 3. Prawo aktywowania składników majątku trwałego o niskiej wartości. 4. Prawo aktywowania podatku od ujemnych różnic przejściowych.
2. Prawa wyboru metod pasywowania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prawo tworzenia rezerw (art. 37 ustawy o rachunkowości) na: <ul style="list-style-type: none"> – należności od dłużników postawionych w stan likwidacji, – należności sporne, – należności od dłużników w przypadku oddalenia wniosku o ogłoszenie upadłości, jeżeli ich majątek nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania upadłościowego, – pewne lub prawdopodobne straty z operacji gospodarczych w toku – w wysokości przewidywanej straty. 2. Prawo pasywowania kosztów dotyczących: <ul style="list-style-type: none"> – ściśle oznaczonych świadczeń, – prawdopodobnych kosztów, których kwota lub data powstania nie są jeszcze znane, w wysokości uzasadnionej ryzykiem gospodarczym i zwyczajami handlowymi.
II. Prawa wyboru metod wyceny	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wycena materiałów i towarów według cen nabycia lub ceny zakupu, lub kosztów wytworzenia. 2. Wycena produktów gotowych według kosztów wytworzenia lub cen sprzedaży netto. 3. Wycena produkcji w toku według kosztów wytworzenia lub kosztów bezpośrednich, lub pominięcie wyceny, jeżeli nie zniekształca to w istotny sposób wyniku finansowego i bilansu.

	<p>4. Wycena rozchodu zapasów, papierów wartościowych krótkoterminowych według:</p> <ul style="list-style-type: none"> – cen średnich, – metody pierwsze przyszło – pierwsze wyszło, – metody ostatnie weszło – pierwsze wyszło, – w drodze szczegółowej identyfikacji rzeczywistych cen. <p>5. Wycena środków trwałych według cen nabycia lub kosztów wytworzenia pomniejszonych o odpisy umorzeniowe, ustalone według metody liniowej lub degresywnej.</p> <p>6. Wycena inwestycji rozpoczętych według cen nabycia lub kosztów wytworzenia.</p> <p>7. Wycena wartości niematerialnych i prawnych według cen nabycia lub kosztów wytworzenia, lub wartości rynkowej.</p> <p>8. Wycena papierów wartościowych (z wyjątkiem dłużnych papierów wartościowych) według cen nabycia lub zakupu, lub cen sprzedaży netto.</p> <p>9. Prawo wyboru metod wyceny planowych i nieplanowych odpisów amortyzacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – planowe odpisy amortyzacyjne według metody liniowej lub degresywnej, lub uwzględniając warunki pracy, przewidywaną wartość rezydualną, – nieplanowe odpisy amortyzacyjne przypadku zmian techniki produkcji, likwidacji, utraty przydatności gospodarczej. <p>10. Prawo wyboru metod wyceny odpisów aktualizujących wartość produktów gotowych i towarów, uwzględniające trwałą utratę ich wartości.</p>
--	---

Źródło: *Formy i instrumenty polityki bilansowej przedsiębiorstwa*. Badania statutowe pod kierownictwem H. Buk, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 1998 r., s. 24-25, opracowano na podstawie W. Gos, *Zarządzanie wynikiem finansowym i dochodem*, Centrum Doradztwa i Informacji, Warszawa 1997, s. 74 oraz ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r.

Zastosowanie instrumentów materialnej polityki bilansowej uzależnione jest od jej celów i tym samym od zamierzeń przedsiębiorstwa. Wprowadzając poszczególne środki realizacji materialnej polityki bilansowej, należy pamiętać o kilku uwarunkowaniach:

- a) składniki majątku należy ujmować w bilansie zgodnie z zasadą ostrożnej wyceny,
- b) przyjęte metody wyceny nie mogą być zmieniane w ciągu roku obrotowego, a skutki wprowadzenia zmian zasad wyceny należy ująć w informacji dodatkowej,
- c) poszczególne instrumenty mają różny okres oddziaływania na bilans i wynik finansowy,
- d) polityka bilansowa ukierunkowana na zwiększenie zysku wymaga wyższej wyceny pozycji aktywów lub niższej wyceny pozycji pasywów,
- e) polityka bilansowa ukierunkowana na zmniejszenie zysku wymaga niższej wyceny pozycji aktywów lub wyższej wyceny pozycji pasywów.

Opracowanie i wdrożenie polityki bilansowej wymaga uprzedniego rozwiązania spornych kwestii pomiędzy celami poszczególnych obszarów działalności firmy, a następnie doboru właściwego zestawu instrumentów i środków jej realizacji. Określając ich zestaw należy pamiętać o obszarze wpływu, czasie, jak również sile oddziaływania danego instrumentu. „[...] stosowane instrumenty polityki bilansowej są zróżnicowane i zależą od poziomu osiągniętego zysku oraz od ich wykorzystania przed lub po dniu bilansowym”¹².

Rozpatrując przydatność poszczególnych instrumentów, należy pamiętać nie tylko o ich pozytywnym wpływie na realizację danego celu, lecz również o sile i kierunku wpływu na inne cele. „Zwykle ważniejsze jest określenie, w jakim stopniu poszczególne przedsięwzięcia pomagają osiągnąć cele polityki bilansowej. Wymaga to uwzględnienia dodatkowych kryteriów oceny, aby uniknąć ewentualnych negatywnych skutków, ograniczyć je, albo zwiększyć pozytywne rezultaty polityki bilansowej”¹³.

Zastosowane przez przedsiębiorstwo przedsięwzięcia polityki bilansowej są często efektem kompromisu pomiędzy sprzecznymi celami lub też podporządkowania celom priorytetowym celów podrzędnych. W polskich realiach gospodarczych polityka bilansowa prowadzona jest często z podatkowego punktu widzenia. Wówczas polityka bilansu handlowego zostaje podporządkowana polityce bilansu podatkowego, zwłaszcza w sytuacjach zagrożenia kontynuacji działalności firmy. W przypadku gdy odmienne cele mają tę samą wagę, wypracowana polityka bilansowa stanowi efekt kompromisu. Wykazanie w sprawozdaniu rocznym wysokiego wyniku finansowego, w celu poprawy obrazu kondycji finansowej firmy w ocenie kredytodawców, może wywołać rozczepienia akcjonariuszy dotyczące wypłaty wyższej dywidendy. Zniżenie wartości wyniku finansowego w celu zatrzymania zysku w przedsiębiorstwie może zostać odebrane przez akcjonariuszy jako sygnał pogarszającej się kondycji finansowej i być impulsem do pozbywania się akcji. Wykazanie w rocznym sprawozdaniu finansowym tendencyjnie pozytywnego lub też negatywnego obrazu wywołuje zawsze skutki uboczne, ponieważ raporty te adresowane są do zróżnicowanego grona odbiorców, których partykularne interesy mogą się diametralnie różnić.

W praktyce wybór pomiędzy prezentacją zbyt optymistycznego lub zbyt pesymistycznego obrazu firmy utrudnia opracowanie optymalnej polityki bilansowej. Dylematy pomiędzy różnymi celami polityki bilansowej muszą być bezwzględnie brane pod uwagę przy wyborze formy i środków jej realizacji. Jednocześnie polityka bilansowa powinna się charakteryzować elastycznością, co oznacza jej modyfikację w przypadku zmiany strategii działania, sytuacji ekonomicznej i przewartościowania celów.

¹² K. Sawicki, *Polityka bilansowa i sprawozdawczość*, s. 23.

¹³ K. Sawicki, *Polityka bilansowa firmy*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1997, nr 16, s. 5.

Mirosława Malinowska
Barbara Kucharska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Katedra Marketingu i Usług

Uwarunkowania rozwoju procesu integracji w polskim handlu

***Streszczenie.** Polski handel końca XX wieku przypomina handel lat sześćdziesiątych w Europie Zachodniej – głównie z powodu dużego rozdrobnienia sieci handlowej, ale sytuacja kupców w krajach Unii Europejskiej była wtedy łatwiejsza. Wysoka, w przeciwieństwie do sytuacji w Polsce, rentowność prowadzonych przez nich firm gwarantowała środki na inwestycje i ułatwiała uzyskanie kredytów. Stąd integracja może stać się przeciwwagą dla atomizacji i niedoinwestowania polskiego handlu. Dodatkowym bodźcem do współdziałania środowisk kupieckich są coraz częściej agresywnie wkraczające na rynek firmy zagraniczne. Celem niniejszego opracowania jest diagnoza uwarunkowań procesu integracji w polskim handlu. Na podstawie wtórnych źródeł informacji wysunięto hipotezę, iż istnieją przesłanki tkwiące w makro- i mikrootoczeniu przedsiębiorstw handlowych do integrowania podmiotów działających w dziedzinie dystrybucji.*

1. Integracja w handlu i jej przyczyny

Szansą dla rozdrobnionego i o słabej pozycji rynkowej i kondycji finansowej polskiego handlu końca XX wieku są dwa sprawdzone już na świecie rozwiązania: wąska specjalizacja asortymentowa przedsiębiorstw handlowych, konkurencyjna w stosunku do dużych zagranicznych placówek uniwersalnych

albo zintegrowane działania firm handlowych, gwarantujące niższy poziom kosztów i profesjonalizm¹. Mocno zaawansowane procesy integracyjne w krajach Unii Europejskiej dowodzą, iż często wielokrotnie większe korzyści przynosi przedsiębiorstwu współpraca niż ostra konkurencja.

Integracja przedsiębiorstw handlowych to proces polegający na organizowaniu i realizowaniu współpracy między przedsiębiorstwami w celu koordynowania lub spełniania pewnych zadań bez utraty samodzielności ekonomicznej i prawnej tychże przedsiębiorstw. Do realizacji wspólnych celów mogą, ale nie muszą, być powoływane ośrodki koordynacyjne, czasami również decyzyjne, scalające działania, funkcje, struktury i cele jednostek gospodarczych. Celem integracji jest uzyskanie efektu synergii – osiągnięcie większych korzyści niż w przypadku działania indywidualnego tychże firm. Integracja jest strategią rozwoju przedsiębiorstw handlowych, pozwalającą na efektywniejsze realizowanie celów rynkowych.

Przyczyny integracji w handlu podzielić można na: makroekonomiczne, mikroekonomiczne oraz te bezpośrednie związane z zasobami firmy i jej wewnętrznymi możliwościami (tabela 1).

Tabela 1. Przyczyny procesów integracyjnych w handlu

Makrootoczenie firmy	Otoczenie zadaniowe	Zasoby firmy i jej możliwości wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> - jakościowy i ilościowy wzrost produkcji prowadzący do rosnącej skali zbytu - istnienie rynku nabywcy - wzrost całkowitych obrotów handlowych na rynku, które mogą być przejmowane przez przedsiębiorstwa silniejsze lub ich grupy - rozwój technologii sprzedaży – kapitałochłonność i kompleksowość rozwiązań - procesy globalizacji rynku i handlu 	<ul style="list-style-type: none"> - rosnące oczekiwania nabywców co do jakości usług handlowych - wzrost liczby i siły firm handlowych działających na rynku - konieczność rozłożenia ryzyka (producent odpowiedzialny za jakość towarów i terminowość dostaw, handlowiec – za sprzedaż) - często silna pozycja pośredników 	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczone środki na inwestycje lub ich brak - brak środków obrotowych na regulowanie bieżących zobowiązań finansowych - brak <i>know-how</i> - niedostateczne umiejętności w kształtowaniu polityki asortymentowej, w organizacji dostaw, promocji i intensyfikacji sprzedaży - brak kadr - brak umiejętności i środków na pozyskiwanie informacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia*, PWE, Warszawa 1991, s. 18 oraz R. Głowacki, *Ekonomiczny sens procesów integracyjnych we współczesnym handlu kapitalistycznym*, „Handel Wewnętrzny” 1970, nr 3, s. 52.

¹ M. Strużycki w wywiadzie dla J. Mazurkiewicza: *Być albo nie być, czyli kto zwycięży w bitwie o polskiego konsumenta*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 6, s. 27.

Celem niniejszej pracy jest diagnoza wybranych uwarunkowań procesu integracji w polskim handlu u progu XXI wieku na podstawie wtórnych źródeł informacji².

2. Polski handel detaliczny w latach 1989-1998

Pod względem poziomu rozwoju handlu Polska wraz z Węgrami, Czechami i Słowacją należy do grupy państw środkowoeuropejskich, w których najszybciej przebiegały reformy. Do roku 1989 polski handel był centralnie planowany i zmonopolizowany przez państwo – 95% obrotów handlu detalicznego realizowanych było w placówkach uspołecznionych, a w hurcie – 100%.

Początek przemian datuje się właśnie na rok 1989 i podzielić można go na kilka zasadniczych etapów:

1. Lata 1989-1995:

- powstanie wielu prywatnych placówek handlowych o bardzo małej powierzchni sprzedażowej, czemu sprzyjała liberalizacja zasad podejmowania działalności gospodarczej,
- podział dużych państwowych i spółdzielczych przedsiębiorstw handlowych na mniejsze jednostki (jeszcze w 1989 roku udział handlu spółdzielczego wynosił 63%, a państwowego 18%).

2. Rok 1995:

- likwidacja, wskutek bankructwa, części małych niedoinwestowanych firm, zarówno państwowych, jak i prywatnych,
- pojawienie się na polskim rynku średnich i dużych przedsiębiorstw zagranicznych.

3. Rok 1996:

- mocno zaawansowany proces przemian, charakteryzujący się dominacją sektora prywatnego oraz koncentracją handlu (powstawanie dużych jednostek, wzrost liczby przedsiębiorstw o 3-10 sklepach zatrudniających 6-20 osób, wzrost wielkości powierzchni sprzedażowej przypadającej na 1 mieszkańca do 0,54 m²), a w sferze asortymentu – uniwersalizacja,
- zahamowanie tendencji spadkowej liczby placówek handlu detalicznego, ale spadek liczby firm hurtowych i komisowych.

4. Lata 1997-1998

- silna ekspansja kapitału zagranicznego, powstawanie dużych placówek o nowoczesnej technologii sprzedaży, zatrudniających wysoko wykwalifikowaną kadre,

² Badania oparte na wtórnych źródłach informacji przeprowadzono w 1998 roku w ramach badań własnych mgr B. Kucharskiej.

- procesy integracyjne polskich przedsiębiorstw handlowych (spółki, porozumienia o zasięgu lokalnym i krajowym),
- pierwsze przejawy globalizacji handlu w Polsce – nowa jakość usług handlowych³.

W okresie transformacji istotnym przeobrażeniem uległa struktura własnościowa polskiego handlu. Udział sektora prywatnego od lat systematycznie rośnie i w 1997 roku 98% placówek handlowych stanowiły placówki prywatne.

W latach 1990-1997 nastąpił prawie dwukrotny wzrost punktów sprzedaży detalicznej, przy czym był on największy w 1991 roku. Odnotowano jednocześnie spadek zarówno liczby ludności przypadającej na jeden punkt sprzedaży detalicznej, jak i liczby osób przypadających na jeden sklep: w roku 1997 – 91 osób, 1990 – 161 (tabela 2, tabela 3)⁴.

Tabela 2. Punkty sprzedaży detalicznej w latach 1990-1997

Wyszczególnienie	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ogółem (w tys.)	469,7	630,0	700,0	785,0	850,0	890,0	927,0	–
w tym sklepy (w tys.)	237,4	311,0	352,5	380,6	415,4	425,6	405,6	424,4
Liczba ludności na:								
- 1 punkt sprzedaży detalicznej	81	61	55	49	45	43	42	–
- 1 sklep	161	123	109	101	93	91	95	91

Źródło: Rocznik statystyczny 1997, GUS, Warszawa 1998, s. 425.

Tabela 3. Punkty sprzedaży detalicznej – dynamika zmian w latach 1990-1996

Wyszczególnienie	1991/90	1992/91	1993/92	1994/93	1995/94	1996/95	1996/90
Ogółem (w tys.)	134,1	111,1	112,1	108,3	104,7	104,1	197,4
w tym sklepy (w tys.)	131,0	113,3	108,0	109,1	102,5	95,3	170,9
Liczba ludności na:							
- 1 punkt sprzedaży detalicznej	75,3	90,2	89,1	91,8	95,5	97,7	51,9
- 1 sklep	76,4	88,6	92,7	92,1	97,8	104,4	59,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

W handlu detalicznym dominują placówki, których powierzchnia sprzedażowa nie przekracza 50 m² (91%). W latach 1993-1996 zaobserwowano niewielki wzrost liczby sklepów większych (50-300 m²) oraz znaczący przyrost

³ Rynek wewnętrzny w 1996 roku, GUS, Warszawa 1997, s. 17-18 oraz Rynek wewnętrzny w 1997 roku, GUS, Warszawa 1998, s. 100.

⁴ Im większa koncentracja techniczno-organizacyjna, tym niższy wskaźnik liczby sklepów do liczby mieszkańców – w 1994 r. wynosił on w Wielkiej Brytanii – 0,8, we Francji – 1,1, w Niemczech – 1,2, a w Polsce – 4,6 na 1000 osób.

placówek wielkopowierzchniowych (301 m² i więcej). Wzrosła również przeciętna wielkość sklepu z 46 m² w 1993 roku do 52 m² w roku 1996 (tablica 4). Większość spośród nich to małe sklepy zatrudniające do pięciu osób.

Tabela 4. Struktura sklepów według wielkości powierzchni sprzedażowej sklepu w latach 1993-1997

Wyszczególnienie	1993		1994		1995		1996		1997	
	liczba	struktura w %	liczba	struktura w %	liczba	struktura w %	liczba	struktura w %	liczba	struktura w %
Ogółem	380 582	100,0	415 449	100,0	425 600	100,0	405 563	100,0	424 362	100,0
do 50 m ²	347 650	91,3	383 064	92,2	391 297	91,9	369 926	91,2	387 921	91,3
50-100	19 875	5,2	19 421	4,7	20 268	4,8	20 661	5,1	20 583	4,9
101-200	8 189	2,2	8 072	1,9	8 563	2,0	8 929	2,2	9 175	2,2
201-300	2 075	0,5	2 035	0,5	2 238	0,5	2 377	0,6	2 570	0,6
301-400	867	0,2	863	0,2	1 003	0,2	1 110	0,3	1 255	0,3
Powyżej 400 m ²	1 926	0,5	1 994	0,5	2 231	0,5	2 560	0,6	2 858	0,7
Przeciętna wielkość sklepu (m ²)	45,8	-	46,2	-	46,5	-	51,8	-	53,1	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie handlu wewnętrznego w Polsce 1995*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa 1996; *Rynek wewnętrzny w 1996 roku*, GUS, Warszawa 1998; *Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce na tle tendencji światowych*, red. B. Pilarczyk, AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 126, oraz *Rynek wewnętrzny w 1997 roku*, GUS, Warszawa 1998, s. 40.

Do największych pod względem wielkości powierzchni sprzedażowej firm w Polsce należą PHS SA i Elektromis PSH Sp. z o.o. Prócz nich oraz firm spółemowskich, pozostałe na liście 20 największych to przedsiębiorstwa w całości lub częściowo zagraniczne (tabela 5).

Tabela 5. Firmy o największej powierzchni sprzedażowej w 1997 r.

Lp.	Miejsce na liście	Nazwa firmy	Powierzchnia w tys. m ²
1	6	PHS S.A.	125,7
2	4	Elektromis PSH Sp. z o.o.	116,7
3	1	HIT Hipermarket Sp. z o.o.	38,3
4	9	Real Sp. z o.o.	34,7
5	5	Ahold & Allkauf Polen Sp. z o.o.	35,0
6	3	Geant-Polska Sp. z o.o.	30,0

cd. tab. 5

Lp.	Miejsce na liście	Nazwa firmy	Powierzchnia w tys. m ²
7	2	Plus Discount Sp. z o.o.	26,0*
8	10	Top Discount Sp. z o.o.	23,4
9	48	PSS Społem Opole	20,9
10	12	PSS Społem Szczecin	20,4
11	16	Tesco-Savia Sp. z o.o.	20,0
12	32	PSS Społem Katowice	18,6
13	11	Remia 1000 Poland Sp. z o.o.	18,0
14	35	Edeka Polska Sp. z o.o.	16,5
15	23	Społem Zatoka S.A. Gdańsk	16,5
16	8	Billa Polen Sp. z o.o.	15,7
17	14	PSS Społem Białystok	15,0
18	20	PSS Społem Poznań	14,0
19	13	Globi Sp. z o.o.	14,0
20	44	Jumbo Jeronimo Martins	14,0

* szacunki.

Źródło: B. Mikusińska-Ozdobińska, *Widok na szczyty*, „Handel” 1998, nr 6, s. 16.

Jeśli chodzi o formę organizacyjną sklepów, to w latach 1993-1997 znacznie wzrosła z jednej strony liczba sklepów wyspecjalizowanych, z drugiej natomiast – supersamów. Nie odnotowano większych zmian w liczbie domów towarowych i sklepów powszechnych. Tendencja zniżkowa widoczna jest natomiast w liczbie domów handlowych (tabela 6).

Tabela 6. Sklepy według form organizacyjnych w latach 1993-1996

Wyszczególnienie	1993	1994	1995	1996	
					1993 = 100
Ogółem	380 582	415 449	425 600	405 563	106,6
w tym:					
– domy towarowe	129	121	134	133	103,1
– domy handlowe	863	833	780	732	84,8
– supersamy	673	721	752	902	134,0
– sklepy powszechne*	9 860	9234	9 679	9 696	98,3
– sklepy wyspecjalizowane*	3 779	4 223	4 962	5 956	157,6
– inne sklepy**	365 278	400 317	409 293	388 144	106,3

* – sklepy zatrudniające do 5 osób ujęto w grupie „inne sklepy”,

** – łącznie z aptekami.

Źródło: *Rocznik statystyczny 1997*, GUS, Warszawa 1998, s. 426.

Wzrosła również liczba podmiotów gospodarczych realizujących sprzedaż detaliczną poprzez sieć sklepów, przy czym w największym stopniu wzrost ten

dotyczył przedsiębiorstw posiadających od 3 do 10 sklepów. Najwięcej w polskim handlu detalicznym jest obecnie firm jedno- i dwusklepowych (tabela 7), zatrudniających do pięciu osób. Oznacza to, że brak jest w Polsce sieci dystrybucyjnych, które poprzez skalę działania zapewniłyby dogodniejsze warunki i ceny zakupu, niższe koszty oraz większą rentowność⁵.

Tabela 7. Podmioty gospodarcze realizujące sprzedaż detaliczną poprzez sieć sklepów w latach 1991-1997

Wyszczególnienie	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
								1991 = = 100
Ogółem	259 306	310 832	332 809	370 616	382 875	364 188	381 594	147,2
w tym:								
- 1-2 sklepy	254 867	306 318	328 352	365 998	377 547	358 482	375 762	147,4
- 3-10	2 211	2 604	2 787	3 114	3 989	4 504	4 689	212,1
- 11-20	1 239	1 244	1 142	1 054	969	882	866	69,9
- 21 i więcej	989	666	528	450	370	320	277	28,0

Źródło: Rocznik statystyczny 1997, GUS, Warszawa 1998, s. 426 oraz Rynek wewnętrzny w 1997 roku, GUS, Warszawa 1998, s. 35.

3. Przeobrażenia w hurcie

Również w polskim hurcie największą grupę stanowią małe hurtownie lokalne o zmiennym profilu asortymentowym, zatrudniające do pięciu osób. Nieliczne hurtownie ogólnopolskie należą głównie do firm zagranicznych (tabela 8).

Tabela 8. Przedsiębiorstwa hurtowe z artykułami konsumpcyjnymi zatrudniające powyżej 5 osób, zróżnicowane według form własności w latach 1993-1995 (w %)

Wyszczególnienie	1993	1994	1995	1994/93	1995/94
Przedsiębiorstwa ogółem	3892	3967	5012	101,9	126,3
w tym:					
sektor publiczny	106	95	94	89,6	98,9
sektor prywatny:	3786	3872	4918	102,3	127,0
- kapitał krajowy	3587	3643	4629	101,6	127,1
- kapitał zagraniczny	174	206	254	117,2	124,5
- kapitał mieszany	25	25	35	100,0	140,0

Źródło: Globalizacja handlu w Polsce. Szanse i zagrożenia, red. M. Strużycki, IRWiK, Warszawa 1996, s. 52.

W przypadku liczby przedsiębiorstw hurtowych i komisowych działających w Polsce obserwowana jest w ostatnich latach niewielka tendencja wzrostowa,

⁵ S. Karbarczyk, *Druga bitwa o handel*, „Boss-Gospodarka” 1998, nr 37, s. 17.

szczególnie w sektorze firm prywatnych z kapitałem zagranicznym. Z kolei w sektorze publicznym nastąpił niewielki spadek liczby podmiotów gospodarczych (tabela 9).

Tabela 9. Przedsiębiorstwa hurtowe z artykułami konsumpcyjnymi zróżnicowane pod względem liczby posiadanych magazynów zamkniętych w latach 1993-1994

Wyszczególnienie	1993	1994	1994/93
Liczba przedsiębiorstw ogółem	1267	1337	105,5
Przedsiębiorstwa dysponujące (w %):			
– 1 magazynem	51,8	52,2	102,0
– 2-5 magazynami	35,9	37,8	111,0
– 6-10 magazynami	6,6	7,0	112,1
– 11 i więcej magazynami	3,6	3,0	91,1

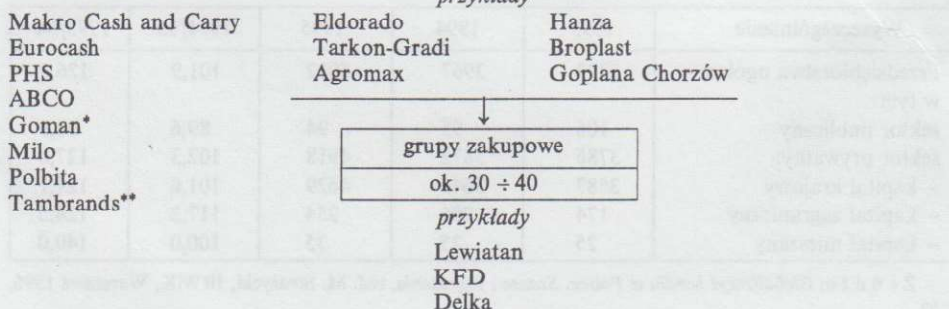
Źródło: *Globalizacja handlu w Polsce. Szanse i zagrożenia*, red. M. Strużycki, IRWiK, Warszawa 1996, s. 55.

Wśród przedsiębiorstw hurtowych z artykułami żywnościowymi, napojami i tytoniem dominowały firmy niewyspecjalizowane, prowadzące sprzedaż żywności (prawie 50%) oraz hurtownie z napojami alkoholowymi i bezalkoholowymi. W grupie przedsiębiorstw z artykułami użytku domowego najliczniejszą grupę stanowiły hurtownie odzieżowe i obuwnicze (24%).

Wśród polskich przedsiębiorstw hurtowych największą grupę stanowią małe hurtownie lokalne, często o zmiennym asortymencie, natomiast niewiele jest (zaledwie 8) ogólnopolskich sieci realizujących około 4/5% obrotów rynku hurtowego (schemat 1).

ogólnopolskie sieci hurtowe	regionalne sieci hurtowe	hurtownie regionalne i specjalistyczne	hurtownie lokalne
ok. 8	60 ÷ 70	700 ÷ 800	16000 ÷ 17000

przykłady



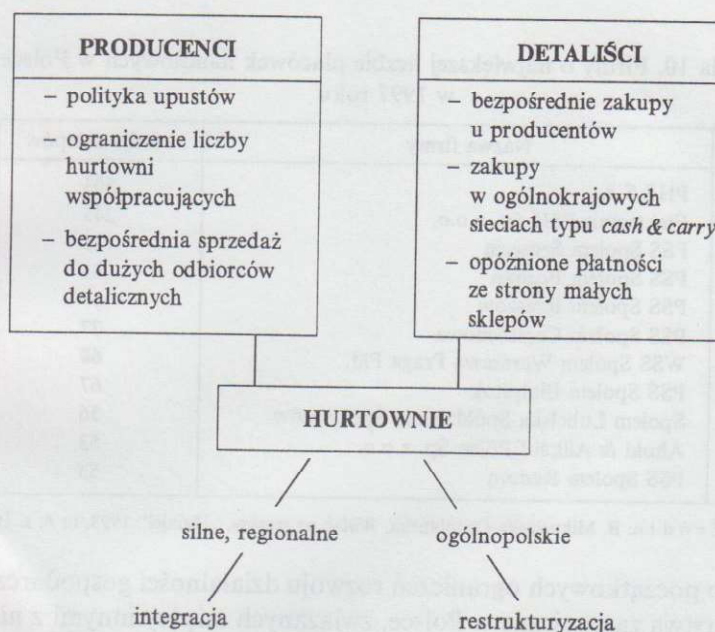
* Firma dystrybuje artykuły wybranych producentów.

** Na początku 1998 r. firma kupiona przez koncern Sara Lee.

Schemat 1. Struktura rynku hurtowego w Polsce w roku 1997

Źródło: A. Grzywaczewski, *Hurtowa ewolucja*, „Handel” 1998, nr 4, s. 24.

Mimo iż w latach 1996-1997 nie zaszły istotne przeobrażenia w strukturze polskiego handlu, to odnotować można zmiany o charakterze jakościowym – integrowanie się samego hurtu oraz detalu „wokół hurtu”, pozwalające na umocnienie się pozycji przedsiębiorstw hurtowych wobec producentów. Ewolucję rynku hurtowego przedstawia schemat 2.



Schemat 2. Ewolucja rynku hurtowego

Źródło: A. Grzywaczewski, *Hurtowa ewolucja*, „Handel” 1998, nr 4, s. 26.

Na świecie systematycznie maleje znaczenie hurtu w obrocie artykułami spożywczymi oraz towarami przemysłowymi (chemia gospodarcza, odzież, obuwie), ale już w nieco mniejszym niż wcześniej tempie. Dużą rolę pełni w dalszym ciągu hurt w handlu kosmetykami, farmaceutykami i artykułami papierniczymi. Stąd konieczna stała się dla tych firm dywersyfikacja funkcji logistycznych oraz wprowadzenie nowych form sprzedaży (np. sprzedaż wysyłkowa), z drugiej strony integracja z innymi ogniwami obrotu – producentami lub detalistami, a nawet uruchamianie własnych punktów sprzedaży detalicznej⁶.

⁶ A. Sznajder, *Tendencje rozwoju dystrybucji na rynku Unii Europejskiej*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7, s. 11.

4. Inwestycje zagraniczne w polskim handlu

Spośród firm prowadzących największą liczbę placówek handlowych dominują przedsiębiorstwa polskie. Pierwsze miejsce zajmuje PHS SA – 503 sklepy, drugie natomiast sieć Biedronek (Elektromis PSH Sp. z o.o.) – 243 sklepy (tabela 10).

Tabela 10. Firmy o największej liczbie placówek handlowych w Polsce w 1997 roku

Lp.	Nazwa firmy	Liczba sklepów
1	PHS S.A.	503
2	Elektromis PSH Sp. z o.o.	243
3	PSS Społem Szczecin	122
4	PSS Społem Poznań	93
5	PSS Społem Rzeszów	79
6	PSS Społem Częstochowa	77
7	WSS Społem Warszawa Praga Płd.	68
8	PSS Społem Białystok	67
9	Społem Lubelska Spółdzielnia Spożyców	56
10	Ahold & Allkauf Polen Sp. z o.o.	53
11	PSS Społem Radom	53

Źródło: B. Mikusińska-Ozdobińska, *Widok na szczyty*, „Handel” 1998, nr 6, s. 16.

Pomimo początkowych ograniczeń rozwoju działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce, związanych między innymi z niedostatkiem logistycznych systemów dystrybucji, brakiem wykwalifikowanej kadry, zmienną polityką podatkową, niestabilnością polityczną, wiele średnich i dużych firm zagranicznych zdecydowało się zainwestować swój kapitał w polski handel. Duży obszar rynku, zacofanie techniczne sieci handlowej, rosnący popyt oraz fakt, iż preferencje i zwyczaje polskiego klienta upodabniają się do zachowań klienta zachodnioeuropejskiego stały się wystarczającym powodem do podjęcia tego ryzyka⁷.

Zarówno kraj pochodzenia firm, sposób wejścia na rynek oraz rodzaj tworzonych placówek były różnorodne. Pierwsze inwestycje w Polsce związane były z firmami niemieckimi, austriackimi, norweskimi i holenderskimi. Wejście do polskiego handlu następowało najczęściej w jeden z niżej opisanych sposobów:

- a) poprzez budowę zupełnie nowych, własnych placówek (Leclerc, Auchan, Carrefour),
- b) w wyniku powstawania spółek *joint-ventures* z polskimi firmami (Głobi),

⁷ *Rynek wewnętrzny w 1995 roku*, GUS, Warszawa 1996, s. 31.

- c) poprzez stosowanie umów franchisingowych (Rema 1000),
 d) przez wykup i modernizację już istniejących polskich placówek (Savia).

Mimo iż liczba firm zagranicznych w Polsce jest niewielka (około 0,3% liczby sklepów ogółem), to udział realizowanej przez nie sprzedaży detalicznej artykułów codziennego użytku w sprzedaży ogółem szacuje się na około 8% (do roku 2000 planowany jest wzrost do 40%)⁸.

Zmiany w liczbie placówek handlowych w Polsce należących do firm zagranicznych w latach 1992-1997 prezentuje tabela 11.

Tabela 11. Zmiany liczby sklepów z kapitałem zagranicznym w latach 1992-1997

Wyszczególnienie	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Liczba sklepów z kapitałem zagranicznym	331	336	483	748	925	1100
Udział sklepów z kapitałem zagranicznym w liczbie sklepów ogółem (%)	0,09	0,09	0,12	0,18	0,23	0,3

Źródło: U. Kłosiewicz, B. Stomińska, *Rozwój i funkcjonowanie super i hipermarketów*, „Handel Wewnętrzny” 1997, nr 6, s. 25.

W ciągu kilku ostatnich lat zagraniczne przedsiębiorstwa prowadziły sprzedaż poprzez regionalne i ogólnokrajowe sieci super- i hipermarketów, sieci samoobsługowych hurtowni typu *cash and carry*, centra handlowe oraz rozwinęły w Polsce takie formy sprzedaży, jak: sprzedaż wysyłkowa i marketing bezpośredni⁹.

O znaczeniu przedsiębiorstw zagranicznych w strukturze polskiego handlu świadczyć może fakt, że obecnie należą one do największych firm handlowych zarówno hurtowych, jak i detalicznych, jeśli ich wielkość mierzyć wysokością obrotów zrealizowanych w 1997 roku. Spośród 50 największych przedsiębiorstw detalicznych w Polsce 23 należą do przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Pozycja tych firm w porównaniu z rokiem 1996 znacznie się wzmocniła – najczęściej w wyniku uruchomienia nowych placówek. Tylko jedna firma krajowa znajduje się wśród dziesięciu największych przedsiębiorstw handlu detalicznego – OPPM Białystok, do którego należą 4 supermarkety (Białystok) i 41 sklepów. O niewielkim stopniu koncentracji w polskim handlu może świadczyć fakt, iż 50 największych firm posiadało około 13% udziału w obrotach handlu detalicznego w Polsce.

⁸ S. Karbarczyk, *Druga bitwa*, s. 22.

⁹ *Rynek wewnętrzny w 1996 roku*, s. 30-31.

Przedsiębiorstwa hurtowe z kapitałem zagranicznym są dużo mniej liczne, niż w zestawieniu „50” detalistów, ale należą do największych. W całej pięćdziesiątce jest takich firm siedem, cztery zajmują pierwsze miejsca (największa to Makro Cash and Carry Poland Sp. z o.o.). Pozostałe firmy na liście reprezentują polski kapitał. Pierwsza dziesiątka firm z listy osiągnęła obroty, które stanowią aż 72% obrotów całej pięćdziesiątki. Rok temu proporcje były podobne, udział ten wyniósł 70%.

Skutki inwestycji zagranicznych rozpatrywać można dwojako. Z jednej strony przyczyniły się one do bankructwa wielu małych krajowych firm handlowych, z drugiej natomiast wywołały szereg pozytywnych przemian w strukturze polskiego handlu i jakości usług handlowych.

Zmiany te, diametralnie odmieniające obraz polskiego handlu, to między innymi:

- a) postęp w technice sprzedaży,
- b) nowe rozwiązania budowlane,
- c) postęp techniczny (komputeryzacja, kody kreskowe, EDI – Electronic Data Interchange),
- d) sprzedaż po promocyjnych cenach,
- e) zmiany czasu pracy handlu,

a co najważniejsze, z punktu widzenia przedmiotu niniejszej pracy, przyczyniły się do rozwoju procesu integracji polskich przedsiębiorstw handlowych.

Zmiany, które miały miejsce w polskim handlu w ciągu ostatnich kilku lat, utrwaliły się w ostatnim 1997 roku i polegały głównie na:

- a) wzroście ogólnej liczby sklepów (o 4,6%), głównie dużych, o powierzchni sprzedażowej powyżej 400 m², ale spadku liczby sklepów o powierzchni sprzedażowej poniżej 100 m²,
- b) zwiększeniu przeciętnej wielkości placówek handlowych do 53,1 m²,
- c) rozwoju super- i hipermarketów,
- d) szybszej koncentracji – integracji kapitałowej i funkcjonalnej uczestników kanałów dystrybucji,
- e) spadku liczby domów towarowych i handlowych.

Bardzo dynamiczne zmiany, które miały miejsce w ciągu ostatnich dziesięciu lat, przyczyniły się do wykreowania nowego wizerunku polskiego handlu – o nowej strukturze własnościowej (w 98% prywatnej), ilościowej i jakościowej oraz atrakcyjnej ofercie podaźowej.

Wzrasta nadal liczba jednostek średnich i dużych, rozwijają się sieci handlowe, zmianie ulega również lokalizacja placówek w zależności od rodzaju i specyfiki sklepu. Coraz częściej sklepy specjalistyczne tworzone są lub przenoszone do centrum miast, supermarkety i sklepy dyskontowe znajdują się na osiedlach mieszkaniowych, a hipermarkety na obrzeżach miast¹⁰.

¹⁰ Tamże, s. 32-34.

Niemniej jednak w dalszym ciągu Polska jest krajem o dużym rozproszeniu sieci handlowej – udział przedsiębiorstw handlowych posiadających do dwóch sklepów w liczbie podmiotów ogółem wynosi 98,47%. Rozdrobnienie sieci handlowej wynika także z faktu, iż prawie połowa Polaków mieszka na wsi.

Aktualnie handel skoncentrowany jest w obszarze ośmiu dawnych województw (warszawskie, gdańskie, poznańskie, katowickie, wrocławskie, krakowskie, szczecińskie, łódzkie). 36,7% wszystkich sklepów (co oznacza 40,1% powierzchni sprzedażowej) znajduje się w obrębie 16% ogółu dawnych województw. Tutaj również znajduje się najwięcej placówek handlowych firm zagranicznych (817 spośród ogółu 1295 funkcjonujących w Polsce). Fakty te mogą świadczyć o utrwalających się procesach koncentracji terytorialnej w polskim handlu¹¹.

Przewiduje się, że w przyszłości liczba placówek powinna się zmniejszać w wyniku z jednej strony – walki konkurencyjnej, z drugiej natomiast – w wyniku integracji i koncentracji przedsiębiorstw handlowych.

W roku 1997 nastąpił spadek rentowności sprzedaży detalicznej w porównaniu z 1996 rokiem, najprawdopodobniej wskutek pojawienia się większej liczby podmiotów na rynku i zaostrzenia walki konkurencyjnej. Dochodowość małych firm handlowych w Polsce jest bardzo niska – następuje spadek średnich obrotów, wzrasta także liczba placówek wykazujących straty i niski poziom rentowności brutto, co oznaczać może w przyszłości likwidację części firm. Generalnie, sytuacja finansowa prawie wszystkich przedsiębiorstw handlowych jest zła: niska rentowność, wysoki poziom zadłużenia i mała sprawność gospodarowania środkami. Udział jednostek nierentownych w handlu wynosi aż 33%. Jedynie 2% jednostek dużych osiąga rentowność na dobrym poziomie, tzn. powyżej 10%, a jedynie 14% jednostek małych osiąga wskaźnik rentowności na poziomie 20% – na poziomie tzw. minimum rozwojowego. Szczególnie nisko rentowną branżą o wysokich kosztach handlowych i niskich marżach jest branża spożywcza¹².

5. Tendencje w handlu zachodnioeuropejskim a integracja handlu w Polsce

Polski handel końca XX wieku to handel lat sześćdziesiątych Europy Zachodniej – głównie z powodu dużego rozdrobnienia sieci handlowej, ale sytuacja kupców w krajach Unii Europejskiej była wtedy łatwiejsza – wysoka

¹¹ U. Kłosiewicz, *Raport o handlu*, „Handel” 1998, nr 9, s. 24-26.

¹² Szerzej na ten temat: E. Budzich, B. Nowacka, *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw handlowych w latach 1994-1996*, w: *Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 1997*, IRWiK, Warszawa 1998, s. 64.

rentowność prowadzonych przez nich firm gwarantowała środki na inwestycje i ułatwiała uzyskanie kredytów.

Handel w Polsce znajduje się obecnie na początku fazy rozwoju średnio zaawansowanego, gdzie równolegle odnotowuje się występowanie tradycyjnych i nowoczesnych form handlu. Nasilają się również procesy integracji i koncentracji, zwłaszcza w handlu detalicznym artykułami żywnościowymi. Nowoczesne formy handlu wprowadzane są przez zagraniczne firmy. Na tym etapie znajduje się między innymi handel Włoch i Portugalii¹³.

Główne tendencje w handlu zachodnioeuropejskim to wzrost znaczenia handlu detalicznego i koncentracja sprzedaży, o czym może świadczyć fakt, iż pięć największych firm Wielkiej Brytanii, Holandii czy Niemiec realizuje 41-45% sprzedaży detalicznej żywności w tych krajach.

W europejskim handlu procesy współpracy rozpoczęły się już w latach siedemdziesiątych, ale najpełniejszy ich rozwój nastąpił w latach dziewięćdziesiątych, czego przykładem może być istnienie w krajach UE w 1994 roku 2216 systemów franchisingowych obejmujących 111 340 placówek. Na początku lat dziewięćdziesiątych zrzeszone firmy niemieckie kontrolowały ponad 22% rynku, a ponad 80% dostaw w branży spożywczej i około 70% dostaw mebli, obuwia i elektroniki realizowanych było przez wspólne biura zakupów. W Holandii sprzedaż detalistów zrzeszonych przekraczała 40% sprzedaży, a we Francji około 60% obrotów żywnością realizowanych było przez łańcuchy dużych obiektów handlowych¹⁴.

W krajach UE powstały tzw. eurocentrale zakupu, obejmujące cały rynek Unii. Do największych zachodnioeuropejskich handlowych grup kooperacyjnych należą: Associated Marketing Services, European Marketing Distribution, Eurogroup, Europartners, NAF, SEDD (tabela 12.)

Dalszy rozwój handlu w Polsce wiąże się z wprowadzeniem „Programu rozwoju handlu wewnętrznego” autorstwa Ministerstwa Gospodarki, który określa instrumenty polityki handlowej – prawne, finansowe, organizacyjne i informacyjno-edukacyjne. Użycie tychże instrumentów w przyszłości – zgodnie z założeniem, że im wyższy poziom gospodarczy danego kraju, tym mniejsza liczba sklepów przypadających na 1000 osób, większa koncentracja sprzedaży detalicznej i większa intensywność działań marketingowych – ma na celu dokonanie ewidentnych zmian w handlu poprzez:

a) rozwój wielkopowierzchniowych placówek handlowych (głównie powyżej 1000 m²),

¹³ Wyróżnia się cztery fazy rozwoju handlu: 1) tradycyjny (Grecja, Portugalia), 2) średnio zaawansowany (Włochy, Hiszpania), 3) rozwinięty (Belgia, Holandia, Dania, Francja), 4) wysoko rozwinięty (Niemcy, Wielka Brytania). Szerzej na ten temat: U. Kłosiewicz, M. Strużycki, *Europejskie prawidłowości rozwoju handlu w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 1997, nr 1, s. 2.

¹⁴ Szerzej na ten temat: U. Kłosiewicz, M. Strużycki, *Raport*, s. 1-7 oraz A. Sznajder, *Tendencje*, s. 9-13.

Tabela 12. Grupy kooperacyjne zachodniego handlu

Grupa kooperacyjna	Członkowie i zasięg działania	Zadania
Associated Marketing Services (AMS)	12 wielkich sieciowych przedsiębiorstw handlowych z 18 krajów Europy	– wspólne zakupy, – popularyzacja marek, – pośrednictwo między konsumpcją a produkcją,
European Marketing Distribution (EMD)	11 narodowych zrzeszeń handlowych (tzn. 37000 firm handlowych) z Europy Zachodniej, Węgier, Czech, Słowacji	– tworzenie, wprowadzanie, umacnianie marek handlowych, – pozyskiwanie i przekazywanie informacji
Eurogroup	głównie kraje Unii Europejskiej	– racjonalne zaopatrzenie, – wymiana informacji, – wymiana wiedzy, – usprawnianie logistyki
NAF	spółdzielnie konsumenckie ze Skandynawii i Europy Południowej	– zakupy dla wszystkich członków (nawet co 2 tygodnie), – wspólny marketing, – szkolenie, – kształcenie kadr, – planowana euromarka
Europartners	kraje Europy	– racjonalizacja zakupów
SEDD	kraje Europy	– wymiana informacji dotyczących marketingu, zbytu, zakupów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Grupy kooperacyjne zachodniego handlu*, M+M EURO-DATA, „Handel” 1996, nr 7, s. 14.

- b) rozwój handlu na wsi,
- c) powstawanie regionalnych centrów dystrybucyjnych,
- d) kształcenie zawodowe specjalistów do spraw handlu,
- e) restrukturyzację organizacji hurtowych (likwidację części małych hurtowni),
- f) wzrost jakości usług handlowych,
- g) integrację uczestników kanałów dystrybucji w układzie pionowym i poziomym¹⁵.

Inicjatywy polskich kupców najprawdopodobniej będą w przyszłości wspierane przez państwo. Zgodnie z założeniami projektu rozwoju handlu do roku 2010 handel, nazwany w Ministerstwie Gospodarki sektorem wysokiej szansy, ma być traktowany jako strategiczny dział gospodarki. Oznacza to stosowanie określonego systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych – takich jak:

¹⁵ Szerzej na ten temat: B. Mikusińska-Ozdobińska, *Projekt programu*, „Handel” 1998, nr 3, s. 60 oraz A. Grzywaczewski, *Hurtowa ewolucja*, „Handel” 1998, nr 4, s. 26.

kredyty dla przedsiębiorstw handlowych, gwarancje kredytowe dla spółek kupieckich, ulgi w podatku od nieruchomości¹⁶, co w obliczu braku kapitału inwestycyjnego z pewnością stanie się dużą szansą dla firm handlowych oraz bodźcem do współdziałania.

¹⁶ *Różne formy działania*, „Handel” 1997, nr 10, s. 51.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych

- 1) wzrost jakości usług handlowych
- 2) zwiększenie udziału w całkowitej sprzedaży i pozycji
- 3) zwiększenie efektywności kosztów
- 4) zwiększenie konkurencyjności cenowej
- 5) zwiększenie konkurencyjności jakościowej
- 6) zwiększenie konkurencyjności innowacyjnej
- 7) zwiększenie konkurencyjności ekologicznej
- 8) zwiększenie konkurencyjności społecznej
- 9) zwiększenie konkurencyjności kulturowej
- 10) zwiększenie konkurencyjności etnicznej
- 11) zwiększenie konkurencyjności religijnej
- 12) zwiększenie konkurencyjności politycznej
- 13) zwiększenie konkurencyjności prawnej
- 14) zwiększenie konkurencyjności moralnej
- 15) zwiększenie konkurencyjności duchowej

¹⁷ Zgodnie z art. 101 ust. 1 pkt 1 lit. a) Ustawy z dnia 15.12.1994 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 1994 r. Nr 34, poz. 335).

RECENZJE

Guide to Economic Indicators. Making Sense of Economics, 3 ed., The Economist Staff, The Economist Newspaper Ltd, Profile Books Ltd, London 1997, 216 s.

Brytyjski tygodnik „The Economist” słynie z dziennikarskiej rzetelności i obiektywizmu oraz wysokiego poziomu merytorycznego zamieszczanych na swych łamach artykułów. Warto jednak przypomnieć, iż zajmuje się on również (jako oddzielne wydawnictwo) publikacją doskonałych opracowań, książek, leksykonów i poradników. Ma ogromne zasługi w przybliżaniu trudnych zagadnień dotyczących współczesnej gospodarki światowej, tłumaczeniu pojęć, liczb i wykresów szerokim rzeszom odbiorców, również, a może nawet głównie, nie będących ekonomistami.

Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje *Guide to Economic Indicators. Making Sense of Economics* (tłum. „Przewodnik po wskaźnikach ekonomicznych. Sens ekonomii”). Jest to właściwie podręcznik do nauki języka ekonomicznego. Jego zadaniem jest pomóc czytelnikowi zrozumieć podstawowe pojęcia i zwroty używane w mediach uprawiających tzw. publicystykę ekonomiczną, takich jak dzienniki gospodarcze, serwisy informacyjne, opracowania statystyczne. Chodzi głównie o wykształcenie praktycznej umiejętności studiowania różnych informacji, ich wszechstronnej analizy oraz interpretacji.

Książka ma bardzo szerokie spektrum potencjalnych odbiorców. Są nimi na przykład studenci, zmęczeni lekturą podręczników o ściśle teoretycznym zabarwieniu treści; są nimi przedsiębiorcy, którzy zainteresowani są uzyskaniem jak największej ilości informacji o stanie koniunktury w swojej branży; należą do nich inwestorzy rynku pieniężnego i kapitałowego, dążący do uzyskania jak najlepszej stopy zwrotu z powierzonego kapitału; zaliczyć wreszcie można też do nich wyborców, którzy chcą ocenić wiarygodność prowadzonej przez rząd polityki gospodarczej oraz zweryfikować przedwyborcze obietnice. Lista ta jest oczywiście niewyczerpana.

Recenzowana praca składa się aż z trzynastu rozdziałów, w których autorzy zawarli opis około stu różnych pojęć i wskaźników. Rozdział pierwszy, pełniący jednocześnie funkcję wprowadzenia, określa zakres przedmiotowy i podmiotowy publikacji, strukturę kolejnych rozdziałów i sposób prezentacji pojęć, zawiera uwagi metodyczne oraz źródła danych statystycznych. Rozdział drugi porusza zagadnienia wspólne właściwie dla wszystkich następnych części. Są w nim przedstawione podstawowe mechanizmy opisu danych, takie jak m.in.: wyrażenie ilości, wartości, cen, rozróżnienie pomiędzy ujęciem nominalnym a realnym, procentami a punktami procentowymi. Rozdział trzeci i czwarty poświęcone są pomiarowi działalności gospodarczej w ujęciu globalnym, przede

wszystkim różnym metodom mierzenia produktu krajowego brutto i jego wskaźników pochodnych. Rozdział czwarty skupia się na dynamicznej stronie procesów tworzenia i podziału produktu krajowego, zawiera bowiem dodatkowo opis czynników wzrostu gospodarczego, przybliża umiejętność interpretacji trendów i cykli koniunkturalnych. Wskaźniki demograficzne oraz dotyczące rynku pracy są przedmiotem rozdziału piątego.

W rozdziale szóstym autorzy pomagają nam zrozumieć pojęcia związane z polityką fiskalną, takie jak dochody i wydatki budżetowe, saldo budżetu, dług publiczny. Mierniki sytuacji materialnej gospodarstw domowych, analiza dochodów ludności oraz wydatków i oszczędności są treścią rozważań w rozdziale siódmym. Te ostatnie, ujęte od nieco innej strony – jako źródło finansowania inwestycji w gospodarce, są rozpatrywane również w rozdziale ósmym. Dowiemy się z niego nie tylko o zastosowaniu wskaźników dotyczących nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw, ale również poznamy determinanty skłonności do oszczędzania i inwestycji. Rozdział dziewiąty przynosi charakterystykę mierników produkcji przemysłowej i budowlanej oraz handlu. Szczególny nacisk autorzy położyli na zdefiniowanie pojęcia tzw. *business climate*, głównie wskaźników optymizmu producentów opartych na badaniach koniunktury, analizie portfela zamówień, dynamice sprzedaży, stanie zapasów itp. Wskaźniki opisujące relacje poszczególnych sektorów gospodarki krajowej z zagranicą są opisane w rozdziale dziesiątym. Jego lektura pomocna będzie zwłaszcza przy analizie bilansów handlowego oraz płatniczego. Rozwinięcie tej problematyki mamy w rozdziale jedenastym, poświęconym kursom walutowym. Niezwykle istotne są uwagi dotyczące wskaźników rynku pieniężnego i kapitałowego zawarte w rozdziale dwunastym. Autorzy starają się przybliżyć nam miary pieniądza, pojęcia oraz interpretację stóp procentowych, zarówno tych banku centralnego, jak i kształtujących się na rynku międzybankowym (np. LIBID, LIBOR). Wiele miejsca poświęcają również wskaźnikom giełdowym. Ostatni, trzynasty rozdział porusza problematykę danych dotyczących płac oraz cen. Książka zakończona jest praktycznym indeksem wszystkich terminów w niej występujących.

Opracowanie cechuje przejrzysty i spójny układ prezentacji pojęć. Opis każdego z nich jest poprzedzony swoistą „metryczką”, która zawiera krótką definicję wskaźnika (co wyraża lub mierzy, jakie jest jego znaczenie, w jakich jednostkach publikowane są dane go dotyczące, do jakich okresów się odnosi i na co należy zwrócić szczególną uwagę w trakcie ich analizy). Dalsza część przynosi odpowiedzi na pytania, jaka jest zawartość wskaźnika (np. budowa indeksu CPI), gdzie, kiedy i przez kogo właściwe dane statystyczne są publikowane, jaka jest ich wiarygodność i czy ulegają wahaniom sezonowym. Najważniejszą jednak częścią opisu jest interpretacja tych danych, zwrócenie uwagi autorów na różne powszechne w tym zakresie błędy, pułapki, niedomowienia, a nawet nadużycia.

Podkreślić należy, iż ta trudna problematyka interpretacji rozmaitych wskaźników ekonomicznych została nam przybliżona przyjaznym dla czytelnika, komunikatywnym językiem pozbawionym przy tym – jak ma zwyczaj określać to prof. Wacław Wilczyński – „sztucznych unaukowień”. Wiele zagadnień omówionych jest „krok po kroku” – tak jak na przykład obliczenia na procentach czy przeliczanie wartości nominalnych na realne, a cen bieżących na ceny stałe (s. 11-17). Do zalet opracowania należy również duża liczba wykresów i tabel. Autorzy posłużyli się nimi jednak nie tylko jako formą prezentacji danych, ale również, by uzmysłowić czytelnikom różnego rodzaju „złudzenia optyczne” pojawiające się przy ich interpretacji (np. na s. 15 – te same dane dotyczące dynamiki PKB, ale inaczej przyjęty rok bazowy prowadzi do powstania odmiennych wykresów). Wielokrotnie zwracają też uwagę na błędy zarówno w posługiwaniu się językiem ekonomicznym, jak i w jego interpretacji. Chodzi na przykład o – niestety dość powszechne – mylenie pojęć punktu procentowego i procentu (s. 17), inflacji rocznej i średniorocznej (s. 19), deprecjacji i aprecjacji waluty krajowej (s. 142) czy stopy procentowej z dyskontową (s. 171).

Powszechna niezajomość niektórych zagadnień dotyczących na przykład polityki fiskalnej i monetarnej, czy nagminnie popełniane błędy w ocenie różnych informacji mogą stać się okazją do manipulowania opinią publiczną. Autorzy zwracają chociażby uwagę na, wydawałoby się bardzo aktualny w naszym kraju, problem przesuwania wydatków budżetowych, a nierzadko części deficytu, poza budżet centralny – do funduszy parabudżetowych lub innych instytucji sektora publicznego (s. 68). Zwracają też uwagę, że stan finansów publicznych niektórych krajów może wydawać się lepszy dzięki temu, że nie uwzględniają one chociażby budżetów lokalnych (s. 76), a niska inflacja może być efektem dużego udziału subsydiowanych przez rząd dóbr w tzw. koszyku wskaźnika cen dóbr i usług konsumpcyjnych CPI (s. 204).

Recenzowana książka odsłania też z całą mocą istotne wady niektórych wskaźników. Dotyczy to m.in. najważniejszego miernika makroekonomicznego – produktu krajowego brutto. Na stronach 27 i 28 znajdujemy długą listę przepływów finansowych i rzeczowych, które dokonują się w gospodarce, lecz nie znajdują żadnego odzwierciedlenia we wspomnianym wskaźniku. Zwraca się też uwagę na pominięcie szarej strefy, która przecież wpływa na łączny produkt i dochody w gospodarce (s. 29). Nie bez powodu więc rozdział trzeci poprzedza motto stanowiące ironiczne i złośliwe w tonie rozszyfrowanie angielskiego skrótu PKB (s. 25): „GDP (*gross domestic product*) powinien tak naprawdę oznaczać *grossly deceptive product* [czyli produkt rażąco złudny lub kłamliwy]”.

Można też pochwalić autorów za obiektywizm. Dotyczy to na przykład, budzącej wiele emocji wśród ekonomistów różnych szkół myślowych, kwestii

deficytu budżetowego. Z jednej strony autorzy stwierdzają, iż powiększa on rozmiary popytu globalnego, co jest korzystne dla gospodarki. Z drugiej jednak strony, poprzez zwiększony popyt na oszczędności potrzebne do jego sfinansowania, podnosi stopy procentowe i powoduje efekt wypychania prywatnych inwestycji (*crowd out private-sector investment*), co z całą pewnością korzystne już nie jest (s. 75). W innym miejscu autorzy z kolei słusznie zwracają uwagę, iż w krajach rozwijających się inwestycje państwa (publiczne) i prywatne doskonale się uzupełniają (s. 95).

Słowa uznania należą się też za niezwykłą staranność i precyzję wywodu. Przykładowo, omawiając wskaźnik nakładów brutto na środki trwałe (*GDFCF* – *gross domestic fixed capital formation* – s. 93), autorzy cierpliwie wyjaśniają znaczenie każdego słowa (np. dlaczego brutto), tak samo przy odmianach produktu krajowego: PKB, PKN, PNB (dlaczego krajowy lub narodowy, dlaczego raz używa się terminu brutto, a innym razem netto – s. 26). W innym miejscu poznajemy różne zakresy miar pieniądza (typu M0, M1...) w różnych krajach (s. 161), co może być istotne przy międzynarodowych porównaniach polityki banków centralnych (czy jest ekspansyjna czy restrykcyjna). W rozdziale poświęconemu płacom i cenom dowiemy się o skomplikowanej konstrukcji koszyka CPI, a także o różnej zawartości tego koszyka w różnych krajach (s. 204). Książka pełna jest też praktycznych wyliczeń, na przykład znając udział wydatków konsumpcyjnych w PKB możemy określić jak jeden punkt procentowy przyrostu tego rodzaju popytu przekłada się na wzrost PKB (s. 84).

Na korzyść recenzowanej publikacji przemawia też obecność w niej wskaźników uzyskanych nie z obserwacji i pomiarów statystycznych, ale z ankiet i badań sondażowych. Jako przykład można podać wskaźnik zadowolenia konsumentów (*consumer confidence*, s. 89), który jest pomocny przy przewidywaniu popytu na dobra i usługi, oszczędności i planów pożyczkowych gospodarstw domowych, oraz wskaźnik optymizmu producentów (*business conditions*, s. 104), istotny przy określaniu przyszłej koniunktury. Oba te wskaźniki są wynikiem badań niezależnych organizacji, takich na przykład jak Instytut Gallupa w Wielkiej Brytanii.

Z pewnością lekturę książki ułatwia, wspomniane już wcześniej, „lekkie pióro” autorów, a nawet swoiste poczucie humoru. Przykładem jest wprowadzenie nowej dziedziny ekonomii – hamburgeronomii, której głównym przedmiotem badań jest parytet siły nabywczej (PPP), ale tym razem wyrażony przez porównanie ceny dolarowej Big Maca w różnych krajach (s. 143).

Nie można jednak nie wspomnieć o co najmniej kilku istotnych mankamentach recenzowanej publikacji. Jeżeli chodzi na przykład o jej zakres przedmiotowy, to wyraźnie dominuje w niej podejście typu makro. Nie jest to wada, ale można byłoby przynajmniej w jednym rozdziale wspomnieć o niektórych miernikach kondycji finansowej przedsiębiorstw, takich jak współczynniki

efektywności, rentowności i płynności. Dotyczy to również pojęć związanych z bilansem i rachunkiem wyników, takich jak: wynik finansowy brutto i netto, działalność operacyjna, kapitał własny i obcy itp.

Wydaje się też, że liczba rozdziałów jest zbyt duża, a ich kolejność nie do końca przemyślana. Racjonalne wydaje się łączne rozpatrywanie problematyki handlu zagranicznego oraz kursu walutowego albo ujęcie w jednym rozdziale tematyki zatrudnienia i płac, czy w innym rozdziale jednocześnie handlu i cen. Istniejący stan z pewnością nie ułatwia czytelnikowi poruszania się po książce, a autorom niestety nie udaje się uniknąć powtórzeń.

Największe zastrzeżenia budzi fakt, iż miejscami książka zamienia się niepotrzebnie w swoisty wykład teorii ekonomii. W części rozdziałów, dla opisu roli na przykład gospodarstw domowych albo budżetu państwa w gospodarce, przywołuje się wysoce teoretyczny model obiegu okrężnego dochodów (*circular flow of incomes* – s. 40). Szkoda jednak, że ani razu nie pojawia się w całym opracowaniu schemat graficzny ukazujący te rzeczowe i pieniężne przepływy pomiędzy różnymi podmiotami gospodarki, wyjątkowo istotny dla zrozumienia istoty tego zagadnienia. Kontrowersyjne wydaje się ujęcie podatków jako tzw. automatycznego stabilizatora koniunktury (s. 73), gdyż, o czym powinni wiedzieć autorzy książki, rząd dysponuje informacjami o stanie koniunktury z pewnym opóźnieniem, a proces legislacyjny (przeprowadzenie np. zmiany stóp podatkowych) wydłuża okres reakcji na tyle, iż wspomniana koncepcja pozostaje tylko teoretycznym gadżetem wykładowców makroekonomii.

Autorzy kontynuują stricte akademickie rozważania parę stron dalej, przywołując tezy polityki antycyklicznej. Wydatki socjalne (*welfare spending*) powinny zwiększać się w okresie recesji, ponieważ powoduje to wzrost globalnego popytu. Odwrotnie w okresie recesji, wydatki budżetu należałoby redukować (s. 76). Podstawowe pytanie brzmi jednak: jak odebrać przyznane już przywileje?¹ Pojawia się też nieścisłość przy definicji tzw. zasady akceleratora. Zdaniem autorów, zwiększone nakłady inwestycyjne są wynikiem przyszłych oczekiwań (*expectations*) zwiększającego popytu (s. 52), podczas gdy w literaturze uznaje się je za efekt wzrostu produktu krajowego w minionym okresie².

Znaleźć można również przykłady pewnej niekonsekwencji autorów. Czytamy na przykład, że „teoria ekonomii dostarcza kilka propozycji optymalnego [raczej dopuszczalnego – przyp. rec.] poziomu długu publicznego w stosunku do PKB” – ale nie poznajemy żadnej z nich (s. 79). Podobnie nie dowiemy się

¹ O wadach polityki antycyklicznej czytaj też: L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Znak, Kraków 1995, s. 211.

² Por. R. E. Hall, J. B. Taylor, *Makroekonomia. Teoria, funkcjonowanie i polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 326; R. Dornbusch, S. Fischer, *Macroeconomics*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 324.

jaki jest „bezpieczny” poziom deficytu obrotów bieżących w stosunku do produktu krajowego brutto³. Otwarte pozostawiam pytanie, czy autorom udało się wywiązać z ambitnych, deklarowanych na początku (s. 2) zamierzeń, iż książka ma mieć uniwersalny, globalny zasięg i może być wykorzystana do interpretacji różnych wskaźników w różnych krajach świata.

Podniesione wyżej uwagi nie zmniejszają jednak w istotnym stopniu wysokiej oceny ogólnej tego opracowania. Należałoby mieć nadzieję, iż podobna publikacja ukaże się w przyszłości również na krajowym rynku księgarskim. Dominują na nim, jak na razie, wydawnictwa typu słownikowego i encyklopedycznego, zawierające niekiedy przesadnie duży zasób pojęć i definicji, często zupełnie nieprzydatnych, ułożonych w mało przejrzystym układzie alfabetycznym, a nie według poszczególnych zagadnień. Ich podstawową wadą jest to, iż nie zawierają praktycznych porad jak czytać oraz interpretować język publikacji ekonomicznych, język mediów. Z pewnością więc na taki wysoce użyteczny kurs współczesnej ekonomii, jaki zaprezentowali autorzy *Guide to Economic Indicators*, istnieje dzisiaj w Polsce duże zapotrzebowanie.

Grzegorz Cichowicz

Grzegorz W. Kołodko, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Poltext, Warszawa 1999, 395 s.

Omawiana książka poświęcona jest transformacji w ujęciu globalnym, gdyż jej autor, Grzegorz Kołodko, objął swymi rozważaniami aż 28 dawnych państw socjalistycznych oraz republik wchodzących w skład byłego ZSRR.

Przez transformację posocjalistyczną autor rozumie nie tylko zastępowanie systemu gospodarki centralnie planowanej przez gospodarkę rynkową, ale także demokratyczne przemiany ustroju politycznego. Posługując się obszernym materiałem faktograficznym autor stara się wyjaśnić, dlaczego transformacja, rozpoczęta mniej więcej w tym samym czasie, w każdym kraju przebiega inaczej i, po prawie dekadzie, znajduje się w innym stadium zaawansowania, z innym bilansem kosztów i korzyści. Dzięki tak szeroko zakrojonej analizie, książka G. Kołodki stanowi jak gdyby próbę stworzenia teorii transformacji posocjalistycznej, próbę o tyle cenną, że podjętą przez człowieka, który bezpośrednio

³ W Polsce dopuszczalny poziom długu publicznego w stosunku do PKB określony w Konstytucji wynosi 60%, natomiast jeżeli chodzi o deficyt obrotów bieżących bilansu płatniczego, za dopuszczalny, „bezpieczny” poziom uważa się granicę 6%.

uczestniczył – jako wicepremier i minister finansów w latach 1994-1997 – w transformowaniu polskiej gospodarki.

To ogromne dzieło, liczące prawie 400 stron, zostało podzielone na 5 części. W pierwszej („Burza”) autor wyjaśnia przesłanki zmiany kursu, tj. przejścia od centralnego planowania do rynku. Wynikały one z przekonania o uzdrawiającej mocy rynku – tylko on, zakładano, potrafi wymóc dyscyplinę finansową, a także zapewni optymalną strukturę produkcji, nie mówiąc już o wypełnieniu pustych półek. Dalej wskazuje autor na istotną kwestię prób reform rynkowych, podejmowanych w ciągu kilku dziesięcioleci, które niejako przygotowały grunt do zmiany kursu. Choć transformacja rozpoczęła się w całym regionie na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, to ów historyczny zwrot byłby znacznie trudniejszy bez tych wcześniejszych prób. Im były one bardziej zaawansowane, tym szybciej dany kraj wychodził z głębokiego załamania na początku transformacji, a cała transformacja przebiega sprawniej i mniej kosztownie.

W drugiej części („Dryf”) czytelnik zostaje wprowadzony w pierwszy okres transformacji, który charakteryzował się głęboką recesją – spadkiem produkcji i szybko rosnącym bezrobociem. Autor stara się znaleźć przyczyny tak niekorzystnego przebiegu wypadków. Stwierdza, że prawdziwym powodem Wielkiej Depresji Transformacyjnej początku lat dziewięćdziesiątych były błędy w zakresie polityki stabilizacyjnej. Postawiono bowiem diagnozy i zaaplikowano transformującym się gospodarkom środki właściwe dla krajów zachodnich tuż po II wojnie światowej, ignorując tym samym warunki specyficzne dla tych gospodarek.

Prowadzenie takiej terapii było również konsekwencją – przyjętego przez zachodnich ekspertów, wpływowe organizacje finansowe i polityków – pewnego dekalogu stabilizacyjnego, znanego pod nazwą konsensusu waszyngtońskiego. Ów konsensus, w formie zaleceń zmian w różnych sferach życia gospodarczego, nie przystawał do warunków krajów posocjalistycznych. Tak naprawdę kraje te nie były głównym adresatem propozycji zawartych w konsensusie, lecz pozostawały pod znaczącym wpływem tego właśnie rozumowania, dominującego w gospodarczo-finansowych organizacjach usytuowanych w Waszyngtonie.

W trzeciej części („Zmiana kursu”) G. Kołodko skupia się na przebiegu samej transformacji. Stwierdza na początku, że jedyną szansą jej powodzenia jest stworzenie odpowiedniej struktury instytucjonalnej, którą trzeba budować od zera. Jeśli państwo nie zapewni właściwego ładu instytucjonalnego, to rozpoczyna się instytucjonalizacja nieformalna i pojawia się kapitalizm bandycki. Autor stwierdza nawet, że państwowe zarządzanie budowaniem instytucji ma kluczowe znaczenie i to tak naprawdę ten proces, a nie liberalizacja jest istotą transformacji. Bez odpowiedniego zatroszczenia się o ład instytucjonalny, sama liberalizacja z prywatyzacją nie sprostają temu, czego społeczeństwa ocze-

kuje od gospodarki. Również w tej części omówione zostały zmiany w zakresie m.in. systemu podatkowego, ubezpieczeń społecznych, sektora finansowego, zaś w jej podsumowaniu – koszty i korzyści z transformacji.

Czwarta część („Na pełnym morzu”) zawiera rozważania autora na temat wprowadzenia zasad demokracji i rynku w omawianych krajach. Zwraca on uwagę na ich komplementarność i współzależność. Demokratyczny ład i dyscyplina rynkowa to podstawowe czynniki ułatwiające trwały wzrost, demokracja sprzyja bowiem stabilności i wzmacnia szanse na ekspansję gospodarczą. Podstawy prawne demokracji da się wprowadzić szybko, szybko też można zliberalizować gospodarkę i otworzyć tym drogę do rynku. Natomiast odpowiednie zmiany kulturowe i zmiany zachowań konieczne do funkcjonowania w systemie demokratycznym i gospodarce rynkowej wymagają czasu. Dlatego też, zdaniem G. Kołodki, wprowadzenie rynku za pomocą tzw. terapii szokowej było z założenia nierozsądne. Prócz tego, w części czwartej omawiane są kwestie roli państwa w nowo powstałych gospodarkach rynkowych, otwierania się ich na świat oraz wynikające stąd korzyści i zagrożenia.

Część piąta („W kierunku portu”) dotyczy prognoz gospodarczych dla krajów transformujących się. Autor ostrzega jednak, że takie prognozy, sporządzone przez zagraniczne instytucje, mogą być fałszywe nie tyle ze względu na możliwość wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń, co ze względu na wciąż dużą niezajomość w tych instytucjach posocjalistycznych gospodarek, mimo że proces ich transformacji trwa już tyle lat.

Pośród wielu problemów związanych z procesem transformacji i poruszonych przez G. Kołodkę, warto zatrzymać się na dłużej choć przy kilku.

Wielkie miejsce poświęca autor rozważaniom dotyczącym roli państwa w okresie transformacji. Stwierdza, że interwencja państwa w gospodarkę jest niezbędna. Nawet najzgorzalsi zwolennicy neoliberalizmu, kiedy się znajdują w rządzie, stosują daleko idący interwencjonizm. Ideologia leseferyzmu pozostaje więc nadal tam, gdzie jej miejsce: w świecie słów, idei i złudzeń, a w świecie realnej polityki nie ma dużego zastosowania. Dlatego słowom o cudownym działaniu „niewidzialnej ręki” rynku towarzyszą nieodmiennie działania widzialnej ręki rządu, interweniującej w kwestiach finansowych, gospodarczych i społecznych. Co więcej, zdaniem Kołodki, postulaty ograniczenia rozbudowanego modelu państwa mogą się odnosić do krajów wysoko rozwiniętych, ale nie do krajów słabiej rozwiniętych i przechodzących transformację, gdyż mają one słabiej rozwiniętą gospodarkę, społeczeństwa są mniej zasobne i brakuje w nich kultury rynku oraz instytucji, mogących zapewnić poziom usług, które dotychczas dostarczało państwo.

Na przykładzie niektórych państw widać, że brak interwencji państwa i puszczanie gospodarek drogą wolnorynkową nie doprowadziły do rozkwitu rynku, a jedynie do ruiny społeczeństwa. Według G. Kołodki rynek nie może

być zdominowany przez państwo, lecz ono z kolei musi być zdolne do budowania instytucji rynkowych i wprzęgnięcia mechanizmów rynkowych do realizacji celów świadomie formułowanych przez rządy. Sam rynek nie jest w stanie wyciągnąć gospodarki ze strukturalnej recesji, przebudować struktury gospodarki i zapewnić jednocześnie sprawiedliwej dystrybucji dochodów. Nawet w głównych ośrodkach myśli ekonomicznej na Zachodzie przekonano się, że rynek i wzrost potrzebują nie tylko liberalizacji, ale również organizacji. Za swego rodzaju *credo* Kołodki jako ekonomisty-socjaldemokraty można uznać stwierdzenie, iż z mocnymi fundamentami rynku (zrównoważony budżet i rachunek bieżący, niska inflacja i stabilny pieniądz, szeroki sektor prywatny) nie będzie trwałego wzrostu, jeśli wszystkie sprzyjające czynniki nie znajdą wsparcia w odpowiednim układzie instytucjonalnym i mądrej polityce rządu.

Ponadto czytelnika mogą zainteresować wypowiedzi autora na temat roli świata zewnętrznego w procesie transformacji. Jak już wspomniano, zarzuca on instytucjom międzynarodowym i ekspertom zagranicznym zbyt pobieżne doradztwo i zalecanie terapii rodem z innych części świata. Wytyka im także nieznamość realiów gospodarek posocjalistycznych i ich specyfiki, na przykład braku infrastruktury i kultury rynku od dwóch, trzech pokoleń. Nic dziwnego, że ich zalecenia zakończyły się dla niektórych krajów źle (np. Niemcy Wschodnie, Rosja).

Co oczywiste, w książce często pojawiają się opinie na temat polskiej transformacji. Szczególnie podkreślany jest sukces polityki gospodarczej, konsekwentnie realizowanej w latach 1994-1997, kiedy to sam autor dzierżył tękę ministra finansów. Osiągnięto wówczas bardzo dobre wyniki gospodarcze, m.in. w postaci wzrostu gospodarczego rzędu 5-7% PKB rocznie, redukcji bezrobocia o 1/3, a inflacji o 3/5, wzrostu płac realnych o blisko 20%, dużego napływu kapitału zagranicznego czy ograniczenia deficytu budżetowego. Dzięki temu Polska zyskała duże zaufanie w międzynarodowych kołach finansowych i inwestycyjnych.

Dużą zasługą autora jest podkreślanie jeszcze jednej ważnej kwestii. Dostrzega on mianowicie ważną rolę nieekonomicznych aspektów w procesie transformacji. Uważa on, że bez nich nie da się właściwie zrozumieć ani wyjaśnić jej wymiaru ekonomicznego. Zwłaszcza zaś uwypukla znaczenie wzajemnego oddziaływania politycznych i ekonomicznych aspektów transformacji. „Działania na płaszczyźnie stricte ekonomicznej, mające na celu poprawę efektywności alokacyjnej i konkurencyjności są bowiem podejmowane równoległe z toczącą się na płaszczyźnie społecznej walką o nowy mechanizm redukcji dochodów i bogactwa” – pisze G. Kołodko. Podobne spostrzeżenia znajdują się w wielu miejscach jego książki. Rozwiązania teoretyczne, na podstawie której powinna funkcjonować nowa posocjalistyczna gospodarka, często nie znajdowały zastosowania z przyczyn politycznych. Albowiem najbardziej nawet

pożądany system lub program przystosowawczy można wprowadzić nie wtedy i nie dlatego, że jest on racjonalny lub teoretycznie dopracowany, lecz wtedy i dlatego, że powstaje właściwy układ polityczny, zainteresowany przeprowadzeniem określonych zmian.

Na koniec warto podkreślić, że książka G. Kołodki zawiera bogaty zbiór danych statystycznych (aneks statystyczny liczy 35 stron), odnoszących się do gospodarek badanych krajów w latach dziewięćdziesiątych. Dzięki temu czytelnik może prześledzić ich losy, dokonać porównań i ocenić wybór przyjętych przez nie strategii przechodzenia do gospodarki rynkowej. Można się na przykład przekonać, że na jednym biegunie mamy Polskę, która tylko w latach 1990-1991 przeżywała spadek gospodarczy, a osiągnięty w 1998 r. poziom PKB przekroczył o 20% ten z roku 1989. Na drugim biegunie mamy Gruzję i Mołdawię, gdzie poziom PKB w 1998 r. był o 2/3 niższy od tego sprzed 10 lat. W ogóle z analizy dróg transformacji różnych krajów wynika, że Polska jak na razie osiągnęła najlepsze rezultaty. Głównym tego powodem jest stosunkowo szybkie przejście od polityki szoku do polityki terapii po szoku. Zdaniem autora, polski sukces został osiągnięty nie dzięki, lecz pomimo terapii szokowej.

Od szoku do terapii to książka gęsta od faktów, analiz i opinii byłego wicepremiera, ukazująca w przystępny sposób złożoność procesu transformacji. Sukces na tym polu wymagał podejmowania wielu ważnych decyzji w sytuacji, gdy terażniejszość jest w dużym stopniu uwarunkowana przeszłością, polityka wewnętrzna zależy od tego, co się dzieje na świecie, ekonomia musi liczyć się z racjami politycznymi i trzeba wybierać między niwelowaniem nierówności i szybkim wzrostem gospodarczym. Znalezienie właściwej drogi w tym labiryncie zależało od bardzo dobrej znajomości realiów gospodarek posocjalistycznych.

W związku z bogactwem treści omawianą książkę można polecić i ekonomistom – który znajdzie w niej rzetelne opracowanie teorii transformacji, i studentowi – gdyż będzie dlań nie tylko źródłem analiz, ale i obfitych danych statystycznych, i publicyście – któremu otwiera pole do dyskusji uwzględniając całościowe ujęcie problematyki transformacji. Z pewnością z niektórymi тезami autora można się nie zgadzać, różne fakty oceniać inaczej. Ale też na pewno książka G. Kołodki stanowi istotny punkt na drodze rozwoju teorii transformacji. Stąd też pewnym zaskoczeniem dla czytelnika może okazać się fakt, iż pośród zamieszczonej w książce bogatej bibliografii zabrakło pozycji wielu znanych polskich ekonomistów, takich jak L. Balcerowicz, M. Dąbrowski, M. Nasiłowski, W. Wilczyński czy J. Winiecki, zajmujących się przez całe lata dziewięćdziesiąte problematyką transformacji.

Andrzej Matuszczak