

**WYŻSZA SZKOŁA
ADMINISTRACJI I BIZNESU
IM. EUGENIUSZA KWIATKOWSKIEGO
W GDYNI**

ZESZYTY NAUKOWE

10

Gdynia 2008

ACADEMIC PUBLICATIONS

No. 10

Gdynia 2008

Recenzent:

dr hab. Wiesław Czyżowicz prof. WSAiB

Redakcja naukowa:

dr Tomasz Białas

Kolegium Redakcyjne:

dr Tomasz Białas

prof. dr hab. inż. Alfred Czermiński

dr hab. Marek Grzybowski prof. WSAiB

prof. dr hab. Jerzy Młynarczyk (przewodniczący)

dr hab. Stanisław Piocha prof. WSAiB

mgr Zofia Procajło

mgr Regina Szutenberg

dr hab. Kazimierz Dendura prof. WSAiB

Opracowanie redakcyjne:

Aleksandra Kantorowicz

© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

ISSN: 1428-7889

Skład komputerowy:

Jan Straszewski

Druk:

Sowa – druk na życzenie

ul. Hrubieszowska 6a

01-209 Warszawa

tel. 022 431 81 40

www.sowadruk.pl

Spis treści

STANISŁAW PIOCHA, JERZY ŁUĆ

1. System ocen pracowniczych jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa..... 9

TOMASZ BIAŁAS

2. Interesariusze w procesie strategicznego zarządzania organizacją publiczną 27

MIROSLAW KARPIUK

3. Biznes a etyka 41

MICHAŁ IGIELSKI

4. Podział pracy i miejsce kierownika w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych..... 52

MAREK GRZYBOWSKI

5. Kłustry w regionie nadmorskim jako organizacja zorientowana na rynek globalny64

GABRIELA GOLAWSKA-WITKOWSKA, ANNA RZECZYCKA

6. Ocena efektywności funkcjonowania banków w systemie bankowym w Polsce. Wybrane problemy (część I)..... 75

BARTŁOMIEJ GABRIEL

7. *Venture Capital* – finansowy instrument pobudzania innowacji i wzrostu gospodarczego 89

SYLWIA SILSKA-GEMBKA

8. Pomiar wyniku finansowego z realizacji kontraktów długoterminowych: perspektywa angielska 100

JANUSZ DĄBROWSKI

9. Zarządzanie ryzykiem walutowym w działalności zakupowej 113

JACEK WINIARSKI

10. Analiza porównawcza ryzyka przedsięwzięć gospodarczych i ryzyka w projektach z branży IT 124

PIOTR DUDZIŃSKI

11. Indeksy ryzyka i ich wpływ na decyzje inwestycyjne..... 136

JERZY CZERMIŃSKI

12. Technologia informacyjna dla potrzeb systemu zarządzania jakością..... 150

MAREK RUTKA

13. Czynniki wpływające na decyzję o emigracji Polaków do krajów Unii Europejskiej..... 162

Contents

STANISŁAW PIOCHA, JERZY ŁUĆ

1. Personal Assessment System as the Human Resources Management Tool
on the Example of the Chosen Enterprise..... 9

TOMASZ BIAŁAS

2. Stakeholders in the process of strategic management of a public organisation..... 27

MIROŚLAW KARPIUK

3. Business and ethics..... 41

MICHAŁ IGIELSKI

4. Distribution of work and place of chief in enterprises about different
organizational structures 52

MAREK GRZYBOWSKI

5. Clusters in a sea-shore region as an organization oriented on global market..... 64

GABRIELA GOLAWSKA-WITKOWSKA, ANNA RZECZYCKA

6. Evaluation of efficiency of bank activity in the bank system in Poland. Chosen
precaution norms (part I)..... 75

BARTŁOMIEJ GABRIEL

7. Venture Capital – a financial instrument stimulating innovation
and economic growth..... 89

SYLWIA SILSKA-GEMBKA

8. Valuation of the financial position for long-term contract's realization:
English perspective 100

JANUSZ DĄBROWSKI

9. Currency Risk Management in Purchasing 113

JACEK WINIARSKI

10. The comparative analysis of risk in business enterprises and risk in IT projects.... 124

PIOTR DUDZIŃSKI

11. Risk-aversion indexes and its influence on decision making..... 136

JERZY CZERMIŃSKI

12. Information technology for requirements of systems of mmanagements quality... 150

MAREK RUTKA

13. The factors that influence the decision to emigrate to UE countries taken
by the Poles currently..... 162



Wstęp redaktora naukowego

Kolejny zeszyt naukowy Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni zawiera teksty opracowane przez pracowników Uczelni prowadzących badania naukowe w zakresie nauk o zarządzaniu. W zeszycie zamieszczono teksty obejmujące swym zakresem takie obszary wiedzy jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne, zarządzanie finansami, ilościowe kryteria podejmowania decyzji, technologia przetwarzania informacji. W konsekwencji szerokiego zakresu zainteresowań autorów zamieszczonych tekstów, publikowany zeszyt naukowy prezentuje całe spektrum realizowanych w Uczelni prac badawczych i jest kontynuacją rozpoczętego w 1994 roku procesu rozwoju naukowego pracowników WSAiB.

Redaktor naukowy

From the Scientific Editor

The new issue of the scientific journal of the Business and Administration School in Gdynia comprises papers authored by the school's faculty conducting scientific research in the field of management. The issue contains articles covering a broad range of subjects, from human resources' management, through strategic management, financial management, quantitative criteria of decision-making, to technologies of data processing. Due to the broad scope of interests of the authors, the published journal presents the whole spectrum of research conducted by the School and is a continuation of the process of scientific development of our faculty, initiated in 1994.

Academic Editor



dr hab. Stanisław Piocha prof. WSAiB, dr Jerzy Łuć
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

System ocen pracowniczych jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa

Streszczenie

Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej powoduje, że warunkiem ich przetrwania i rozwoju jest sprośanie wymogom mechanizmu konkurencji. Pociąga to za sobą imperatywy spełnienia wielu warunków umożliwiających utrzymanie dogodnej pozycji rynkowej. Jednym z nich jest zapewnienie wysokiego poziomu efektywności realizowanej działalności gospodarczej. Istotną rolę w tym wypadku przypisać należy funkcji oceny pracowniczej.

Jednocześnie należy podkreślić, że ocenianie ludzi należy do najtrudniejszych zadań położonych na każdym szczeblu zarządzania. Jednym z najtrudniejszych aspektów procedury oceniania ludzi w przedsiębiorstwach jest problem zawarty w pytaniu: co oceniamy, jakie są kryteria oceny, co możemy oceniać, a czego nie? – czyli kwestie graniczące z poważnymi czasem dylematami etycznymi.

W badanej firmie, wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, wdrożono system ocen pracowniczych (SOP). System ten ma istotne znaczenie dla kierownictwa i pracowników, a dodatkowym pozytywnym aspektem jego funkcjonowania jest stworzenie wyspecjalizowanego narzędzia informacyjnego ułatwiającego gromadzenie i szybszą niż bez tego usprawnienia analizę materiałów o zasobie ludzkim.

Personal Assessment System as the Human Resources Management Tool on the Example of the Chosen Enterprise

Functioning of the enterprises in market economy conditions requires from them, for their survival and development adjusting to competition mechanism. It implicates the imperative of fulfillment of many preconditions enabling maintaining of favorable market position. The one of them is high level of economic activity assurance. Significant role in that case plays function of the personal assessment.

At the same time one can underline, that assessment of people belongs to the most difficult tasks of superiors on each level of management. One of the most complicated aspect of the people assessment procedure is the issue included in question: what we do assess, which are the criteria, what we can, and what we can not evaluate? – i.e. issues on border with serious ethic dilemmas sometimes.

In analyzed firm to meet this challenge the system of employees assessment was implemented (SOP). That system has the significant importance for both, the management and the employees, and additional positive aspect of its functioning is creating of specialized informatics tool enabling collecting and quicker, than without that improvement, analysis of data about human resource.

Wstęp

Teoria i praktyka decyzji w sferze zarządzania dostarcza dowodów na trafność twierdzeń, że ocena pracowników, będąc istotnym elementem zarządzania personelem, jest równocześnie jednym z trudniejszych działań w obszarze zarówno polityki personalnej, jak i zarządzania przedsiębiorstwem w ogólności¹.

Z jednej strony proces ten ułatwia określenie pożądaných z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa cech, zachowań i wyników pracy personelu². Z drugiej zaś wymaga głębokiej wiedzy kierowników o postawach, wartościach i dążeniach pracowników i zespołów pracowniczych.

¹ Por. JUCHNOWICZ M., SMYK E., *Ocena pracy i pracowników*, w: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajakiewicz, Warszawa, Poltext 2000, s. 221.

² GABLETA M., *Ocena pracowników i ich kryteria w warunkach restrukturyzacji przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. C. Glinkowskiego, Poznań, W.A.E. 1995, s. 94.

To między innymi powoduje, że ocenianie ludzi należy do najtrudniejszych zadań położonych na każdym szczeblu zarządzania. W niniejszym artykule podjęto próbę oceny możliwości poprawy efektywności zarządzania zasobem ludzkim w przedsiębiorstwie przez skuteczne wdrożenie w nim systemu ocen pracowniczych. W tym celu wykorzystano materiał faktograficzny oparty na doświadczeniach związanych z wdrażaniem takiego systemu, a także na wynikach analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa związanych z dokonanymi ocenami pracowników, uzyskanymi w jednym z przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski Północnej. Starano się przy tym znaleźć odpowiedź na pytanie: czy znane z teorii prawidłowości towarzyszące analizowanemu procesowi zostaną w tym wypadku potwierdzone, a jeśli tak, to w jakim zakresie?

1. Teoretyczne i praktyczne uzasadnienie ocen pracowniczych

Ocena ma dostarczyć informacji, czy i w jakim zakresie pracownik spełnia stawiane mu wymagania lub oczekiwania. Podejście do projektowania systemu ocen powinno mieć charakter zindywidualizowany, co łączy się ze specyfiką warunków funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw³.

Literatura dostarcza przykładów różnej klasyfikacji celów oceniania. D.M. Stewart wymienia trzy główne cele systemu ocen: „korekcyjny, stabilizujący i rozwojowy”⁴. Cel korekcyjny osiągany jest wówczas, gdy zadania dotychczas źle wykonywane są – po dokonaniu oceny – przez pracownika skorygowane. Realizacja celu stabilizacyjnego polega na zachęceniu osoby ocenianej do kontynuacji tego co robi dobrze. Cel rozwojowy wskazuje, do czego oceniany powinien dążyć w przyszłości.

Inną klasyfikację ogólnych celów oceniania przedstawia A. Pocztowski, który wyodrębnia dwa cele: organizacyjny i psychospołeczny. Zdaniem tego autora cel organizacyjny oceniania polega na zbieraniu informacji, które są niezbędne do podejmowania decyzji personalnych dotyczących:⁵

- awansowania pracowników,
- przyznawania premii, nagród,
- szkoleń pracowników,
- rozwoju i planowania kariery zawodowej,
- zwolnień pracowników.

³ Por. tamże, s. 86.

⁴ Por. STEWART D.M., *Praktyka kierowania*, Warszawa, PWE 1994, s. 250.

⁵ Por. POCZTOWSKI A., *Zarządzanie...*, cyt. wyd., s. 125.

Cele oceniania mogą odnosić się do przeszłości i przyszłości ocenianego pracownika. W pierwszym wypadku ocena dotyczy przede wszystkim osiągniętych przez pracownika wyników, natomiast w drugim – pozwala określić jego potencjał, czyli cechy, które decydują o jego możliwościach rozwoju i podejmowania nowych wyzwań. Cele oceniania w jednej organizacji muszą być jasno sprecyzowane, aby uniknąć sytuacji ich wzajemnej sprzeczności. Sprzeczności mogą wynikać z rozbieżności między celami jednostki a celem firmy. Często w praktyce system ocen ma charakter uniwersalny, co jednak staje się przyczyną konfliktów celów. Określając cele, które miały być realizowane za pomocą systemu ocen, należy mieć świadomość, że nie ma i nie można zaprojektować takiego systemu, dzięki któremu w pełni realizowane byłyby wszystkie cele⁶.

Identyfikując cele oceny, procesowi oceniania przypisuje się pewne funkcje. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć:⁷

- Informacyjne, zawierające się w tym, że oceniany uzyskuje wiedzę o tym, jak jest postrzegany, jakie miejsce zajmuje w świadomości swojego szefa i kolegów, czego może oczekiwać, czy będzie nagradzany czy ukarany, jak może przebiegać jego kariera, jakie ma perspektywy w tym miejscu pracy; oceniający uzyskuje wiedzę o tym, z kim ma do czynienia.
- Motywacyjne, polegające na wykorzystaniu oceny do uruchomienia instrumentów motywacyjnych – ocena zła lub dobra wywiera w większości wypadków bardzo silny wpływ na ocenianego. Oceniając możemy kogoś skrzywdzić, sfrustrować, zniechęcić, możemy go też wprawić w euforię i pobudzić do niezwykłych wyczynów. Ocenianie pracowników może być efektywnym środkiem ich doskonalenia i samodoskonalenia.
- Decyzyjne, polegające na tym, że dokonanie oceny ułatwia podjęcie decyzji dotyczących przesunięcia, awansów, szkoleń, planowania kariery.

W warunkach organizacyjnych ocenianie przybiera różne formy, z których najważniejszymi są: oceny sytuacyjne, systemowe i ocena pracownika.

Oceny sytuacyjne są to wypowiedzi lub komunikaty przekazywane różnym osobom, np. podwładnym, przy różnych okazjach, najczęściej

⁶ Por. GÓRSKA J., JAMKA B., JUCHNOWICZ M., MAKOWSKI K., RYBAK M., SAJKIEWICZ A., SMYK E., *Zasoby ludzkie w firmie*, Warszawa, Poltekst 2000, s. 231.

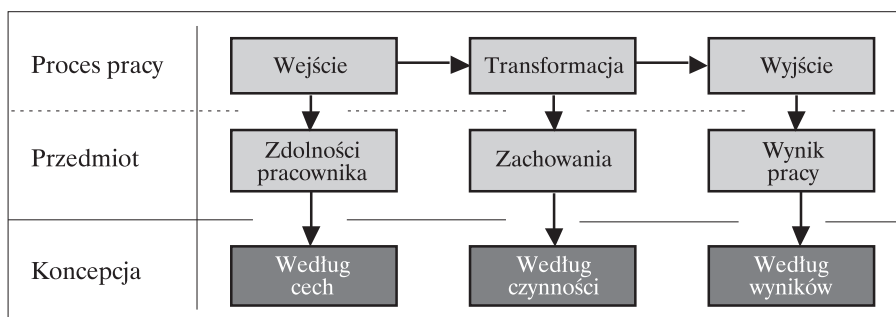
⁷ Por. tamże, s. 172–173.

przypadkowo; dotyczą one wykonywanych właśnie zadań. Zdarza się, że ocena zostaje przekazana mimowolnie, np. zostaje podsłuchana.

Oceny systemowe to oceny dokonywane w sposób zorganizowany, systematyczny i metodyczny, czyli oceny zamierzone i zaplanowane, dokonywane w pewnych odstępach czasu i przy wykorzystaniu pewnych procedur, nikogo nie krzywdzących w sposób niekontrolowany. Przykładem takich metod są różne wersje testów psychologicznych lub wywiady i rozmowy.

W praktyce dominują koncepcje ocen uwzględniające przede wszystkim następujące kryteria:⁸

- efektywność (wyniki) pracy,
- kwalifikacje,
- cechy osobowościowe i zachowania pracowników,
- sprawność kierowania (w ocenach odnoszących się do personelu kierowniczego).



Rys. 1. Koncepcja oceny pracowników

Źródło: STEINMANN M., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław, WPW 1995, s. 484.

Z poszczególnymi koncepcjami oceny naukowcy wiążą różne kryteria:⁹

- koncepcja oceny według cech – kryteria osobowościowe i kwalifikacyjne,
- koncepcja oceny według czynności (zachowań) – kryteria behawioralne,
- koncepcja oceny według wyników – kryteria efektywnościowe.

⁸ Por. BUDKA J., GABLETA M., *Dobór kryteriów ocen pracowników w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 5, s. 20–22.

⁹ Por. STEINMANN M., SCHREYÖGG G., *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej 1992, s. 482.

Różna jest przydatność wymienionych czterech grup kryteriów w procesie oceniania.

„Uwzględnianie cech osobowościowych w systemach oceniania wynika z przeświadczenia, że istnieje zależność między predyspozycjami psychicznymi pracownika i ich dopasowaniem do wymogów konkretnego stanowiska pracy a efektywnością ich pracy.”¹⁰

Do kryteriów osobowościowych można zaliczyć: odpowiedzialność, kreatywność, odporność na stres, wyobraźnię, opanowanie i zrównoważenie.

Kryteria kwalifikacyjne dotyczą wiedzy i umiejętności pracownika, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na danym stanowisku. Wśród tych kryteriów można wymienić następujące: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętność posługiwania się komputerem i innymi urządzeniami technicznymi, znajomość języków obcych, umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi. Można uznać, iż rola tych kryteriów jest szczególnie istotna na wejściu, czyli w momencie doboru pracownika¹¹.

Punktem wyjścia do formułowania kryteriów zachowań jest dobra znajomość charakteru pracy na danym stanowisku. Dopiero wówczas, gdy wiemy, jakie wymagania należy spełnić na stanowisku pracy, możemy określić specyficzne wzorce zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Kryteria behawioralne mogą obejmować następujące cechy zachowań pracowników: systematyczność działań, wytrwałość, staranność w realizacji zadań, lojalność, przestrzeganie dyscypliny, przyjazny stosunek do klientów, przełożonych, kolegów, dyspozycyjność, uczciwość¹².

Kryteria efektywnościowe odnoszą się do wyników pracy indywidualnego pracownika lub zespołu. Określenie tych kryteriów wymaga dobrej znajomości specyfiki pracy na konkretnym stanowisku. Wśród najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należy wymienić¹³: koszty realizacji zadań, wartość sprzedaży, pozyskanie nowych klientów, uzyskane oszczędności, skrócenie czasu realizacji zadań. Zastosowanie kryteriów efektywnościowych w procesie oceniania ma na celu określenie przydatności pracownika na danym stanowisku, a w dalszej kolejności podjęcie decyzji o przyznaniu premii, nagrody, podwyżki wynagrodzenia, ewentualnie zwolnieniu.

¹⁰ POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998, s. 129.

¹¹ Por. tamże, s. 493.

¹² Por. tamże, s. 484.

¹³ Por. GÓRSKI J., JAMKA B. i in., cyt. wyd., s. 233.

Ponadto w praktyce, projektując system ocen, wyodrębnia się wśród zatrudnionych pracowników jednorodne grupy, których pracę można oceniać za pomocą takiego samego zestawu kryteriów: np. grupę kierowników, specjalistów, pracowników wykonawczych. Znajomość zestawów kryteriów obowiązujących w organizacji uświadamia pracownikom, jakich postaw i zachowań oczekuje się od nich i jakie zachowania będą pozytywnie oceniane¹⁴.

2. Praktyczne uzasadnienie wdrożenia systemu ocen w badanej firmie

Powyższy wywód potwierdza, że w teorii i praktyce istnieje wiele technik oceny, które różnią się między sobą pod względem uzyskiwanych wyników, możliwości uniknięcia najczęściej popełnianych błędów, korzyści, jakie mogą przynieść dla pracownika, menedżera, firmy¹⁵.

Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej powoduje, że warunkiem ich przetrwania i rozwoju jest sprostanie wymogom mechanizmu konkurencji. Pociąga to za sobą imperatywy spełnienia wielu warunków umożliwiających utrzymanie dogodnej pozycji rynkowej. Jednym z nich jest zapewnienie wysokiego poziomu efektywności realizowanej działalności gospodarczej. Jednocześnie należy podkreślić, że efektywne funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa wymaga zachowania należytej staranności oraz wysokiego poziomu profesjonalizmu w wykorzystaniu wszelkich dostępnych mu zasobów. Jednym z zasobów, zajmującym szczególną pozycję w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, jest zaangażowany w działalność zasób ludzki. Jego właściwe wykorzystanie zależy od wielu różnorodnych i złożonych czynników.

Uruchomienie pełnego potencjału twórczego i wykonawczego personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie wymaga między innymi: dobrej organizacji pracy – z wykorzystaniem odpowiednio dobranych struktur organizacyjnych oraz spójnego z tym schematem podziału zakresu uprawnień i obowiązków między poszczególne komórki organizacyjne, właściwego nadzoru kierowniczego opartego na przejrzystych regułach gry, a także istnienia sprawnego systemu przewidywania i planowania zmian. Aby te wymogi spełnić, niezbędne jest również stworzenie mechanizmów

¹⁴ Por. tamże, s. 235.

¹⁵ Por. tamże, s. 236.

pozwalających na dynamiczne dokonywanie diagnoz zmian w zakresie stanu zasobu ludzkiego oraz świadomości pracowników. Dotyczy to stworzenia możliwości badania ich osobistej satysfakcji z pracy, zrozumienia przez personel pracownicy potrzeb organizacji, w której strukturach on funkcjonuje, a także wykonywania analiz jakościowo-ilościowych zasobu ludzkiego w aspekcie jego obecnego i przyszłego dopasowania do potrzeb przedsiębiorstwa. Temu ostatniemu celowi służą takie narzędzia zarządzania, jak badanie satysfakcji pracowników i system ocen pracowników. System ocen pracowniczych jednocześnie oddziałuje na postawy pracownicze, mobilizując do podniesienia formalnej dyscypliny oraz do lepszej i wydajniejszej pracy.

3. Proces wdrażania systemu ocen pracowniczych (SOP) w przedsiębiorstwie

Wdrożenie systemu ocen pracowniczych (dalej nazywanego w skrócie SOP) wymaga starannych i czasochłonnych przygotowań. W analizowanym studium przypadku zajęły one wiele miesięcy i objęły kilka etapów. Składały się na to:

- przygotowanie, na podstawie dostępnej literatury i przemyśleń własnych pracowników, służb kadrowych przedsiębiorstwa, ramowej koncepcji proponowanego systemu,
- przeanalizowanie, odpowiednie skorygowanie i przyjęcie przez zarząd przedsiębiorstwa koncepcji planowanego do wdrożenia systemu,
- wspólna szczegółowa analiza oraz uzgodnienie przez kierownictwo z partnerami społecznymi w przedsiębiorstwie ostatecznej wersji systemu oraz zasad jego wdrożenia, z uwzględnieniem sposobu wykorzystania uzyskanych wyników i informacji,
- przeprowadzenie cyklu szkoleń niezbędnych do wdrożenia systemu,
- określenie terminu i realizacja „właściwego” procesu ocen pracowniczych,
- zebranie danych i wreszcie analiza, podsumowanie wyników przeprowadzonych ocen wraz ze sporządzeniem raportu prezentującego te wyniki i pozwalającego na wykorzystanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem uzyskanych tą drogą informacji.

Należy tu jednak nadmienić, że część informacji uzyskanych w trakcie przeprowadzania ocen mogła być wykorzystana na bieżąco. Dotyczy to informacji uzyskanych przez kadrę kierowniczą od swoich podwładnych w toku prowadzonych w ramach SOP rozmów bilateralnych. Reakcja ze strony kierowników na uzyskaną wiedzę nie wymagała w niektórych wypadkach spektakularnych decyzji systemowych uwarunkowanych zakończeniem przeprowadzonej w przedsiębiorstwie analizy całościowej.

Warto też wspomnieć, że aby zapobiec rozprzestrzenianiu się wśród pracowników niepełnych informacji o wdrażanym systemie, do wszystkich zostały rozesłane listy zawierające wstępne założenia SOP oraz zapraszające ich do aktywnego udziału w procesie oceniania.

Proces wdrażania obejmuje: przyjęte cele, reakcje pracowników, szkolenia.

Przyjęte cele

Konstruując SOP przyjęto, że głównymi celami wprowadzanego systemu jest:

- kształtowanie pożądanych z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa i norm zachowań pracowników,
- uświadomienie pracownikom wartości związanych z wykonywaniem przez nich pracy.

Pojawiły się również i cele bardziej szczegółowe. Udokumentowano je w materiałach wewnętrznych przedsiębiorstwa, gdzie stwierdzono też między innymi, że: „SOP ułatwi proces komunikacji przełożonego z podwładnym. Poinformuje pracownika, jakie są oczekiwane wzorce zachowań w naszej organizacji i jakie oczekiwane standardy wyników. Zaspokoi występującą u pracowników potrzebę oceny własnej pracy. Pozwoli na ustalenie dotychczasowego poziomu i jakości wykonywanych zadań oraz poziomu i stylu funkcjonowania pracowników. Wdrażany system oceni potencjał rozwojowy pracowników pod kątem podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych. Pomoże również poznać problemy, potrzeby i możliwości pracowników naszej firmy”¹⁶.

Reakcje pracowników

Zapowiedź wprowadzenia SOP wywołała w przedsiębiorstwie wiele dyskusji i obaw ze strony pracowników. Celem wyjaśnienia wielu wątpliwości, oraz uzyskania wpływu na treść proponowanych rozwiązań, zaangażo-

¹⁶ System ocen pracowniczych, wydruk powielony, grudzień 2006, s. 3.

zowali oni swoich przedstawicieli w funkcjonujących w przedsiębiorstwie związkach zawodowych. W dialogu z partnerami społecznymi uznano, że w trakcie pierwszego cyklu ocen nie będzie miała miejsca redukcja zatrudnienia w zakładzie pracy, a system pozwoli przede wszystkim na pozyskanie informacji od pracowników o ich potencjale zawodowym i twórczym, możliwym do pełniejszego wykorzystania w przyszłej działalności. Zaś uwagi kierowników wobec pracowników winny być przez tych ostatnich wykorzystane do lepszego dostosowania sposobu wykonywania pracy do oczekiwań ze strony zakładu. Uznano również, że pracownicy wskażą równoległe swoje uwagi na temat mankamentów wykonywanej pracy, swoich potrzeb w zakresie potencjalnej poprawy jej warunków oraz że ocenie towarzyszyć będzie krótkie badanie satysfakcji pracowników w zakresie wykonywanej pracy.

Szkolenia

Kolejnym etapem procesu wdrażania SOP było przeprowadzenie serii szkoleń dla kadry kierowniczej przedsiębiorstwa i dla pozostałych pracowników. Szkolenie kierowników przeprowadziła wyspecjalizowana firma doradcza. Wyłoniono ją w starannie przygotowanej procedurze kwalifikacyjnej, przyjmując przy tym jakość usługi za warunek najbardziej istotny dla wyboru prezentowanej oferty. Głównym celem szkoleń było doskonalenie umiejętności prowadzenia rozmów oceniających z pracownikami, przy wykorzystaniu aktywnych metod treningu. W trakcie szkoleń duży nacisk położono na przyswojenie podstaw psychologii w odniesieniu do tego procesu i kształtowanie umiejętności zachowań asertywnych. Przydatność szkoleń została przez ich uczestników oceniona wysoko. Jednocześnie w toku spotkań ustalono, iż istnieje potrzeba dodatkowego przeszkolenia przez tę samą firmę wyłonionego spośród kadry kierowniczej przedsiębiorstwa zespołu dwunastu trenerów wewnętrznych. Zgodnie z założeniami trenerzy na podstawie pozyskanej wiedzy i zdobytych umiejętności mieli przeprowadzić cykl szkoleń dla pozostałych pracowników. Takie rozwiązanie miało co najmniej dwa podstawowe walory: umożliwiało obniżenie całkowitych kosztów wdrożenia systemu w zakresie ponoszonych kosztów szkoleniowych, a przede wszystkim pozwoliło wykreować grupę liderów stanowiącą dla kierownictwa przedsiębiorstwa silne wsparcie idei wdrażania SOP. W trakcie pracy tego zespołu pojawił się jeszcze jeden walor. Otóż w wyniku zaangażowania twórczego tej grupy ludzi udało się bardziej jeszcze dostosować kryteria oceny pracowników do realiów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zgodnie z przyjętym harmonogramem trenerzy wewnętrzni przeprowadzili cykl szkoleń dla pracowników. Odbyło się to w miejscach ich zatrudnienia, w grupach nie większych niż dziesięć osób. Na potrzeby kadry przedsiębiorstwa przygotowano też specjalne broszury opisujące założenia wdrażanego SOP. Szkolenia pracowników służyły zrozumieniu zasad SOP, zdobyciu umiejętności wypełniania arkusza oceny i samooceny, zapoznaniu się z kryteriami ocen. Przeprowadzenie szkoleń pozwoliło na zmniejszenie zakresu niepewności, wątpliwości i emocji związanych z wdrażaniem SOP i dokonywaniem ocen.

W trakcie spotkań z pracownikami pozyskano wiedzę w zakresie stopnia percepcji stosownych wśród załogi rozwiązań oraz uzyskano informacje o tym, czego obawiają się pracownicy i jakie ewentualne korzyści widzą oni we wdrożonych rozwiązaniach.

4. Istota i konstrukcja systemu

Przyjęty w praktyce system zakładał powszechność i kompleksowość dokonywanych ocen. Oznaczało to, że ocenami objęto wszystkich pracowników przedsiębiorstwa zatrudnionych przez co najmniej pół roku. Ponadto ocenie podlegały wszystkie zakresy aktywności zawodowej pracowników, a także całokształt ich umiejętności zawodowych, nawet tych niewykorzystywanych w firmie i formalnie dotąd nieznanymi przełożonym pracowników. Założono cykliczność dokonywania ocen, przyjmując przy tym, że będą powtarzane co rok. Przejrzystość systemu została zapewniona dzięki ogólnej dostępności stosowanych kryteriów ocen dla wszystkich pracowników. Zostały one opisane w specjalnie do tego celu opracowanym dokumencie, zarówno w formie wydrukowanej broszury, jak i w formie elektronicznej, dostępnej w intranecie. Ponadto zobowiązano przełożonych do wyjaśnienia swoim podwładnym wszelkich niejasności związanych ze stosowaniem różnorodnych kryteriów ocen. Wypracowano kształt formularzy ocen zarówno tych wykorzystywanych przy ocenianiu przez przełożonych, jak i tych dla samooceny, służących ocenianym. Ocena dokonywana przez bezpośredniego przełożonego konfrontowana była z samooceną pracownika. Miało to miejsce w trakcie przeprowadzanej rozmowy oceniającej. Od oceny przewidziano tryb odwoławczy. Dane zawarte w formularzach, po dokonaniu oceny, miały charakter poufny. Kadra kierownicza firmy oceniana była dodatkowo, przy wykorzystaniu drugiego kompletu formularzy służącego ocenie sposobu realizacji przez nich powierzonych im funkcji.

Istota konstrukcji systemu tkwi w określeniu trzech elementów:

- spectrum kryteriów ocen,
- dokonanie ocen,
- podsumowanie wyników dla pionu.

Spectrum kryteriów ocen

Wszyscy pracownicy podlegali ocenie w zakresie następujących kryteriów: biegłość zawodowa, intensywność wykonywanej pracy, jakość wykonywanych zadań, terminowość wykonywania zadań, samodzielność, gotowość do podejmowania zadań trudnych lub wykonywanych w trudnych warunkach/dyspozycyjność, współpraca z ludźmi, przestrzeganie koniecznych przepisów, potencjał rozwojowy, dbałość o klienta/kultura osobista oraz komunikatywność. System ocen miał charakter punktowy.

Dla kadry kierowniczej równoległe do powyższych zastosowano dodatkowe kryteria ocen, a mianowicie: organizowanie pracy podwładnych, motywowanie pracowników, dbałość o dyscyplinę finansową w zakresie działalności kierowanej komórki organizacyjnej, dbałość o rozwój podległego personelu, zdolność do podejmowania decyzji, zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa oraz postawa innowacyjna. Punktowa ocena pracy kierownika była sumą punktów jego oceny jako pracownika i jako kierownika.

Do każdego z zastosowanych kryteriów istniał szczegółowy opis sposobu jego interpretacji w warunkach firmy. Miało to zapewnić względną porównywalność ocen między pracownikami zatrudnionymi w różnych komórkach przedsiębiorstwa i skoncentrowanych na zadaniach o różnym charakterze.

Dokonanie ocen

Spotkania służące dokonaniu ocen trwały przeważnie dwa miesiące. W niektórych wypadkach, ze względu na urlopy i zwolnienia lekarskie pracowników lub kierowników, czas ten został wydłużony. Ocena dotyczyła pracy zatrudnionych za poprzedni rok. Ponieważ miało to miejsce po raz pierwszy, niektórzy pracownicy, nie rozumiejąc do końca przyjętych założeń, oceniali całokształt pracy w przedsiębiorstwie. Rozmowy oceniające pozwoliły na zebranie przez służby pracownicze przedsiębiorstwa obszernego materiału faktograficznego i statystycznego, zawartego w arkuszach ocen oraz w załączonych do nich arkuszach opisowych.

Dalsza analiza wymagała stworzenia specjalnych narzędzi informatycznych umożliwiających sprawniejszą obróbkę statystyczną zebranego

materiału. W tym celu jeden z pracowników działu personalnego opracował zestaw arkuszy kalkulacyjnych w programie Excel, a następnie wprowadził dane z formularzy, tworząc w ten sposób obszerną bazę informacyjną. Posłużyła ona do przygotowania analizy statystycznej danych uzyskanych w procesie oceniania. W dalszym toku analiza ta zastała skorygowana o uwagi innych pracowników przedsiębiorstwa. Docelowo stanowi ona materiał dla zarządu firmy służący do lepszego zarządzania kapitałem ludzkim.

Analizy statystycznej dokonano z podziałem na 3 pionory kierowane przez dyrektorów, wyodrębnione w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa¹⁷. W ramach poszczególnych pionów podzielono pracowników na grupy stanowiskowe, a mianowicie:

- A** – dyrektor, zastępca dyrektora, kierownik zakładu, zastępca kierownika zakładu, kierownik działu, zastępca kierownika działu, starszy mistrz, mistrz, p.o. mistrz, zwana dalej grupą A – kierowników,
- B** – główny specjalista, radca prawny, starszy specjalista, specjalista, dyspozytor, inspektor nadzoru, zwana dalej grupą B – specjalistów,
- C** – młodszy specjalista, referent, sekretarka, zwana dalej grupą C – młodszych specjalistów,
- D** – elektromonter, pomocnik elektromontera, operator, monter, pomocnik montera, palacz, pomocnik palacza, spawacz, ślusarz, kierowca, zwana dalej grupą D – pracowników produkcyjnych,
- E** – stażysta, dozorca, pracownicy administracyjno-gospodarczy, zwana dalej grupą E – pracowników gospodarczych.

Do porównania wyników w tej samej grupie stanowisk wykorzystano średnią ocen dla pracownika, tj. sumę ocen ze wszystkich zastosowanych kryteriów dzieloną przez liczbę tych kryteriów. Zaś do porównania wyników dla różnych grup stanowisk, gdzie ma miejsce zróżnicowanie wag statystycznych dla tego samego kryterium, wykorzystano procent uzyskanych punktów przez każdego pracownika, tj. sumę wszystkich stosowanych kryteriów (ocena x waga) podzieloną przez maksymalną liczbę punktów, jakie można uzyskać w danej grupie, pomnożoną przez 100%.

Dla zilustrowania sposobu pomiaru uzyskanych wyników przedstawiono tutaj dane dotyczące jednego z pionów organizacyjnych analizo-

¹⁷ Por. Analiza wyników systemu ocen pracowniczych, materiały wewnętrzne niepublikowane, 2007, s. 7 i dalsze.

wanego przedsiębiorstwa. W tym wypadku procesem oceniania objęto 74 osoby, zaś w celu dokonania analizy, wszystkich pracowników pionu usytuowano w 4 zróżnicowanych grupach stanowiskowych.

Tabela 1. Struktura pionu według grup stanowiskowych

Grupy	Opis	Liczebność
A	dyrektor, zastępca dyrektora, kierownik zakładu, zastępca kierownika zakładu, kierownik działu, zastępca kierownika działu, p.o. kierownika działu, starszy mistrz, mistrz, p.o. mistrz	14
B	główny specjalista, radca prawny, starszy specjalista, specjalista, dyspozytor, inspektor nadzoru	23
C	młodszy specjalista, referent, sekretarka	24
E	stażysta, dozorca, pracownicy administracyjno-gospod.	13
Razem		74

Źródło: Por. Analiza wyników systemu ocen pracowniczych, materiały wewnętrzne niepublikowane, 2007, s. 7 i dalsze.

Posumowanie wyników dla pionu

Wyniki dokonanych ocen, uśrednione dla grup stanowiskowych, przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Średnia ocena i samoocena pracowników w poszczególnych grupach stanowiskowych

Grupa	Ocena	Samoocena	% ocena	% samoocena
A – kierownicy	5,01	4,71	84	79
B – specjaliści	4,82	4,80	80	76
C – młodszy specjaliści	4,72	4,47	79	75
E – pracownicy gospodarczy	4,08	4,52	68	75

Źródło: Por. Analiza wyników systemu ocen pracowniczych, materiały wewnętrzne niepublikowane, 2007, s. 56.

Wśród poszczególnych grup stanowiskowych pionu najwyżej ocenieni zostali kierownicy, którzy uzyskali średnią ocen 5,01. Kolejną grupą byli specjaliści ze średnią ocen 4,82. Nieco niżej zostali ocenieni młodszy specjaliści, gdzie średnia ocena wynosiła 4,72, a najniżej oceniono pracowników gospodarczych, których średnia wynosiła 4,08.

W grupie kierowników oraz w grupie młodszych specjalistów różnica między oceną i samooceną jest statystycznie istotna, co zostało potwierdzone w analizie wynikami testu Studenta. Kierownicy oraz młodszy spe-

cjaliści ocenili się niżej niż postrzegają ich przełożeni. Odwrotna sytuacja wystąpiła w grupie E, w której pracownicy ocenili się znacznie wyżej niż postrzegają ich kierownicy. Także w tym wypadku różnica w ocenach jest statystycznie istotna. Jedynie w wypadku specjalistów nie ma różnicy między średnią oceną i średnią samooceną pracowników.

Jak należy przypuszczać, na niższą samoocenę niektórych pracowników mogą mieć wpływ takie czynniki jak cechy osobowości pracowników, czy też dotychczasowe doświadczenia związane z procesem oceniania. Można tu wymienić:

- skromność osobistą,
- brak dostatecznej wiary we własne możliwości,
- obawę przed rozbieżnościami oceny własnej i przełożonego,
- brak doświadczenia w zakresie samooceny,
- niedoceniając wartości własnej pracy,
- dawanie ocen „na wyrost” przez przełożonych.

Na wyższą samoocenę w stosunku do oceny dokonanej przez przełożonego mogą mieć również wpływ cechy osobowości pracowników, jak też brak jasnej skali odniesienia walorów własnej pracy w stosunku do innych. Bywa na przykład, że pracownicy postrzegają swoją pracę dobrze, natomiast kierownicy porównują jej wykonanie na różnych stanowiskach, widząc przy tym lepiej od podwładnych różnice. Do przyczyn obserwowanych różnic między oceną i samooceną należy zaliczyć też brak dostatecznego rozumienia kryteriów oceny.

Z analizy wynika także, że na ocenę w poszczególnych grupach stanowisk nie wpływa ani wykształcenie, ani staż pracy. Mogą one mieć jedynie wpływ na postrzeganie pracownika w dziale na tle porównania jakości pracy zatrudnionego między różnymi grupami stanowisk. W tym wypadku niższe wymogi kwalifikacyjne niejednokrotnie pociągają za sobą niższy ogólny poziom oceny. Może to oznaczać, że w danym wypadku kierownik świadomie lub podświadomie wyżej ceni pracownika o wyższych kwalifikacjach formalnych, które w trakcie wykonywania codziennej pracy przekładają się na wyższy poziom prezentowanych umiejętności.

W analizowanym pionie 47 pracowników (co stanowi 64% ogółu zatrudnionych w tym pionie) uzyskało bardzo dobry wynik swojej pracy, tj. 75% i powyżej. Pozostałych 27 pracowników rozpatrywanego pionu uzyskało wynik dobry.

W wypadku kryteriów pracowniczych, w grupie kierowników najwyżej oceniona była intensywność wykonywanej pracy, terminowość oraz

współpraca. Najniżej oceniono jakość wykonywania zadań. Wśród kryteriów dodatkowych, dotyczących oceny umiejętności kierowniczych, najwyżej oceniono sposób organizowania pracy podwładnym oraz zaangażowanie kierowników w realizację celów przedsiębiorstwa. Na drugim biegunie znalazła się ocena postawy innowacyjnej.

W wypadku specjalistów najwyżej ocenionym kryterium była terminowość wykonywanej pracy oraz samodzielność. Najniższą ocenę, podobnie jak w wypadku oceny kierowników, uzyskała jakość wykonywanych zadań.

W grupie obejmującej młodszych specjalistów najwyżej ocenionym kryterium była intensywność wykonywanej pracy i gotowość do podejmowania zadań trudnych, a najslabiej – podobnie jak w innych grupach – oceniono jakość wykonywanej pracy.

Pracownicy gospodarczy najwyżej ocenieni zostali za biegłość zawodową i gotowość do wykonywania zadań trudnych lub w trudnych warunkach pracy. Najslabiej w badaniu wypadła umiejętność przestrzegania przepisów przez tę grupę zawodową.

Potencjał zawodowy pracowników pionu, w aspekcie perspektyw kontynuowania pracy na zajmowanym stanowisku, ewentualnych możliwości przeszerogowania i awansu stanowiskowego przedstawiono w tabeli 3.

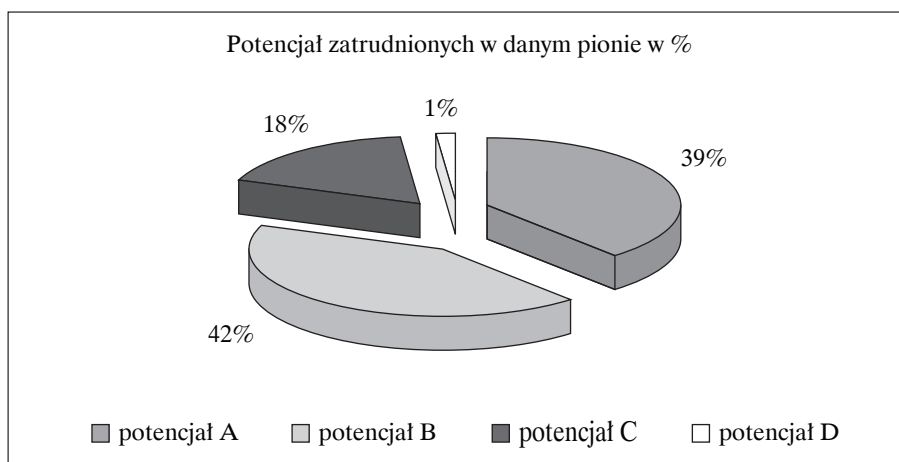
Tabela 3. Potencjał zawodowy pracowników pionu

Potencjał		Ogółem pracownicy
A	może awansować	29
B	może uzyskać przeszerogowanie	31
C	jest na właściwie dobranym stanowisku	13
D	jest na niewłaściwie dobranym stanowisku	1

Źródło: Por. Analiza wyników systemu ocen pracowniczych, materiały wewnętrzne niepublikowane, 2007, s. 57.

Jak wynika z przedstawionych danych, spośród pracowników pionu 29 osób może awansować, 31 osób może uzyskać poziome przeszerogowanie, 13 pracowników jest na właściwie dobranych stanowiskach i tylko 1 osoba ma niewłaściwie dobrane stanowisko.

Procentową strukturę potencjału zawodowego pracowników pionu przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Rodzaje potencjału zatrudnionych w świetle oceny przez system

Źródło: Tabela 3.

W analizowanym pionie na listę rezerwowej kadry kierowniczej wytypowano pięciu pracowników. Zaś listę karier indywidualnych dla młodych pracowników zasililo sześciu pracowników.

Wnioski ogólne

Poddając analizie SOP zarządzanie w aspekcie dążenia do poprawy efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie oraz wykorzystując obserwacje związane z wdrożeniem takiego systemu w konkretnych warunkach praktycznych należy stwierdzić, że wdrażanie systemu pociągnęło za sobą wiele różnorodnych skutków. Mają one w sumie pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości, jak i w zakresie gospodarki zasobem ludzkim. Należą do nich m.in.: podniesienie formalnej dyscypliny pracy pozostającej w związku z lepszym i efektywniejszym wykorzystaniem czasu pracy. Dotyczy to bardziej zdyscyplinowanego traktowania pracy przez pracowników, jak też sposobów organizowania tejże przez kierowników z punktu widzenia lepszego jej planowania i efektywniejszego nadzoru nad jej wykonaniem. Ponadto uzyskana przez kierowników w toku dokonywania ocen wiedza pozwoliła na podjęcie starań w celu poprawy organizacji pracy na podstawie konkretnych obserwacji podwładnych. Skłaniała ona również do zintensyfikowania starań o poprawę wyposażenia stanowisk pracy, a także wykorzystania umiejętności pracowników, wcześniej

nie znanych przełożonym, a użytecznych dla przedsiębiorstwa. Przykładem mogą tu być wysokie umiejętności obsługi programów komputerowych, czy też uprawnienia formalne w zakresie czynności technicznych.

Sam fakt opracowywania zasad funkcjonowania SOP był dodatkowym impulsem do pogłębienia wiedzy o stanie ilościowym i jakościowym zatrudnionych. Dokonano projekcji w czasie zmian tego zasobu w kontekście realizowanej strategii rozwojowej przedsiębiorstwa. Wskazano na konieczność stopniowego odmładzania struktury zatrudnionych ze względu na stosunkowo wysoki średni wiek pracowników. Pogłębiono rozważania nad ścieżką karier pracowniczych oraz powrócono do koncepcji budowy rezerwowej kadry kierowniczej. Dodatkowym pozytywem wynikającym z realizacji programu SOP było stworzenie wyspecjalizowanego narzędzia informatycznego ułatwiającego gromadzenie i szybszą analizę materiałów o zasobie ludzkim. Szczegółowa wiedza o zakresie zmian usprawniających funkcjonowanie wewnętrznych struktur organizacyjnych w firmie, jak również o mankamentach i walorach pracy poszczególnych pracowników, stworzyła podstawy do dokonania zmian struktur organizacyjnych pod kątem zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa oraz pomogła w kształtowaniu wizji pracowniczych karier indywidualnych.

Bibliografia

1. Analiza wyników systemu ocen pracowniczych, materiały wewnętrzne niepublikowane, 2007.
2. BUDKA J., GABLETA M., *Dobór kryteriów ocen pracowników w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 5.
3. GABLETA M., *Ocena pracowników i ich kryteria w warunkach restrukturyzacji przedsiębiorstw*, pod red. C. Glinkowskiego, Poznań, W.A.E. 1995.
4. POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998.
5. SĄKIEWICZ A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Warszawa, Poltext 2000.
6. STEWART D.M., *Praktyka kierowania*, Warszawa, PWE 1994.
7. STEINMANN M., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej 1992.
8. System ocen pracowniczych, wydruk powielony, grudzień 2006.



dr Tomasz Białas
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Interesariusze w procesie strategicznego zarządzania organizacją publiczną

Streszczenie

Przedstawiona w artykule problematyka udziału interesariuszy w strategicznym zarządzaniu organizacją publiczną staje się coraz bardziej aktualna. Interesariusze są bowiem najważniejszym partnerem w strategicznym zarządzaniu regionem. Przedstawiona idea oddziaływania interesariuszy na każdy z elementów procesu strategicznego realizowanego w organizacji publicznej wymaga sprzężenia i zharmonizowania wielu prac i procesów, które wzajemnie się uzupełniając stanowią o możliwości osiągnięcia rezultatów dopasowanych do potrzeb i oczekiwań interesariuszy oddziałujących na sytuację organizacji.

Stakeholders in the process of strategic management of a public organisation

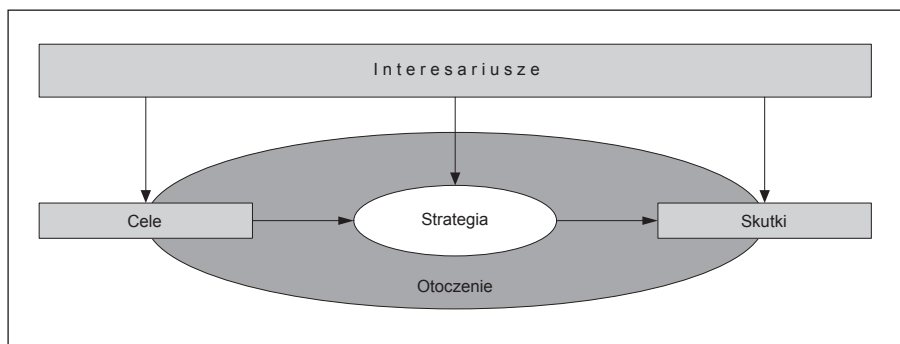
The problem of participation of stakeholders in the strategic management of a public organisation, presented in this paper, has become a vital issue of the moment. Stakeholders are the most important strategic partners in regional management. The presented idea of the influence of stakeholders on each of the elements of the strategic process conducted in a public organisation, requires coupling and harmonising many tasks and processes, which are mutually complimentary. They determine the possibil-

ity of achieving results conducive with the requirements and expectations of stakeholders, who have influence over the situation of the organisation.

Wstęp

Istniejące uwarunkowania zarządzania organizacjami publicznymi powodują, że strategie powstające w ich strukturach i na ich potrzeby mają charakter dokumentów spełniających często cele propagandowe (marketingowe), a w dużo mniejszym zakresie są wyznacznikiem i narzędziem rozwoju i postępu. Zdarza się, choć zjawisko to można obserwować przede wszystkim w mniejszych organizacjach, że dokumenty takie powstają jedynie po to, aby uzyskać dofinansowanie określonych projektów. Potrzebne jest wówczas przedstawienie w formie pisemnego dokumentu programu (strategii) rozwoju. Wymagania takie stawiane są zawsze przez instytucje zarządzające środkami Unii Europejskiej, a także coraz częściej przez różne instytucje finansujące. Opracowywane przy takich „okazjach” dokumenty strategiczne są zwykle poprawnie skonstruowane i zawierają zbiór przedyskutowanych i przemyślanych celów rozwojowych. Nie zawierają jednak rozważań dotyczących wykorzystania wiodącej roli interesariuszy w zakresie sprawowania kontroli nad całym procesem zarządzania strategicznego. W niniejszym opracowaniu problematyka roli interesariuszy w sprawnej realizacji procesu strategicznego w organizacji publicznej rozpatrywana jest w kontekście działania polskich województw samorządowych. Organizacje publiczne, takie jak województwa, konkretnymi zapisami przepisów prawa zostały zobowiązane do opracowania swoich strategii. Nie ma więc tu przypadkowości w podejmowaniu decyzji o zastosowaniu strategicznego podejścia do zarządzania. Nie zmienia to jednak faktu, iż odpowiednie komórki w strukturach samorządu, odpowiedzialne za opracowywanie dokumentów strategicznych, nie są w pełni zorientowane o potrzebach i oczekiwaniach kluczowych interesariuszy, a więc również o przyczynach realizacji (lub niemożności zrealizowania) założonej strategii. Trudno więc oczekiwać, aby rozważania czynione w tworzonych dokumentach uwzględniały tak specyficzny aspekt, jak rola interesariuszy w działaniu organizacji. W obliczu takich obserwacji wydaje się niezbędne przedyskutowanie roli interesariuszy w procesie zarządzania strategicznego. Interesariusze bowiem powinni wpłynąć na organizację pracy nad projektowaniem, realizacją i wdrożeniem strategii w taki sposób, aby obserwowane były tylko te zjawiska, które umożliwiają koncentrację na najważniejszych (najistotniejszych) aspektach strategii. Na rysunku 1 przedsta-

wiona została idea oddziaływania interesariuszy na proces tworzenia i realizacji strategii organizacji publicznej.



Rys. 1. Oddziaływanie interesariuszy na proces tworzenia i realizacji strategii organizacji publicznej

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona idea oddziaływania interesariuszy na każdy z elementów procesu strategicznego realizowanego w organizacji publicznej wymaga sprzężenia i zharmonizowania wielu prac i procesów, które wzajemnie się uzupełniając stanowią o możliwości osiągnięcia rezultatów, dopasowanych do potrzeb i oczekiwań społeczności zamieszkujących dany region.

1. Organizacja publiczna – aspekty definicyjne

Termin *organizacja publiczna* definiowany jest bardzo różnorodnie. W najprostszym ujęciu jest to organizacja działająca przez i dzięki funduszom pochodzącym ze środków publicznych. Często jednak znaczenie to przenoszone jest na inne rodzaje organizacji, takie jak stowarzyszenia czy fundacje, które mogą i najczęściej są finansowane z funduszy prywatnych. Niektórzy autorzy utożsamiają jednak termin organizacja publiczna z organizacjami pozarządowymi funkcjonującymi jako tzw. trzeci sektor. Jak pisze M. Bednarczyk, „w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej – organizacje publiczne stanowią już określony sektor działalności, nazywany Trzecim sektorem. O znaczeniu tego sektora w gospodarkach świad-

czy ich udział w wytwarzaniu PKB na poziomie 4,6%”¹. Takie postrzeganie organizacji publicznych wyklucza jednak ich utożsamianie z publicznymi środkami i prowadzi do nieporozumień oraz zaliczania sektora pozarządowego do sektora publicznego.

Istnieje szereg kryteriów, za pomocą których możemy dokonać podziału organizacji na publiczne i prywatne. Użyteczny ze względu na implikacje strategiczne jest zestaw trzech kryteriów zaproponowanych przez Bozema. Kryteria te są następujące: poziom wspólnoty (*collective*) własności, poziom finansowania ze środków publicznych, stopień wpływu sił politycznych zamiast rynkowych na zachowania menedżerów². Oczywiście jest, że organizacja jest w pełni publiczna, jeśli udział we własności mają organy rządowe lub samorządowe, a nie prywatni właściciele, jeśli środki pieniężne na jej działalność przekazuje budżet państwa lub budżety lokalne, a nie klienci płacący za usługi lub produkty i jeśli realizuje zadania zlecone przez władze polityczne (samorządowe), a nie wykreowane przez popyt zgłaszany na rynku przez konsumentów.

B. Koźuch określa organizację publiczną jako „społeczno-ekonomiczny system, którego podsystemy celów i wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny i podsystem struktury, a przede wszystkim podsystem zarządzania i relacje z otoczeniem wyróżniają się publicznością jako immanentną cechą, odróżniającą ją od innych typów organizacji”³. Takie właśnie definiowanie organizacji publicznej zostało przyjęte na potrzeby niniejszego opracowania.

Często dyskutowanym w literaturze przedmiotu zagadnieniem są specyficzne cechy organizacji publicznych, powodujące konieczność odmiennego niż w organizacjach biznesowych podejścia do zagadnienia zarządzania. Pomimo bowiem często podobnego charakteru środowiska, w którym wszystkie typy organizacji funkcjonują, można wymienić wiele istotnych różnic powodowanych specyfiką działalności operacyjnej oraz uwarunkowaniami kultury organizacyjnej. Niektóre z tych istotnych cech różnicujących organizacje biznesowe i publiczne zostały zestawione w tabeli 1.

¹ BEDNARCZYK M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Warszawa–Kraków, PWN 2001, s. 35.

² BOYNE G.A., WALKER R.M., *Strategy Content and Public Service Organizations*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, 2004, vol. 14, no. 2, s. 236.

³ KOŹUCH B., *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęcia*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2, s. 27.

Tabela 1. Cechy różnicujące organizacje biznesowe i publiczne

Funkcja	Organizacje biznesowe	Organizacje publiczne
Podejmowanie decyzji	Zależy od układu hierarchicznego w organizacji, ale jest często zorientowane na pracę zespołową	Wewnątrz struktury często autokratyczne; na poziomie legislacyjnym demokratyczne
Komunikacja i strategia	Orientacja na wyniki	Bardzo ustrukturalizowana i uzależniona od wewnętrznych reguł
Zarządzanie personelem	Uzależnione od struktury organizacyjnej; w większych organizacjach kluczowe funkcje scentralizowane, pozostałe zdecentralizowane	Zróżnicowane w zależności od tego, czy pracownik został zatrudniony w wyniku wyborów, mianowania czy też drogą tradycyjnych metod rekrutacji
Zaopatrzenie materiałowe	Wiele organizacji wdraża metody nawiązywania silnych i trwałych relacji z dostawcami w celu obniżania kosztów dostaw. Just in time nie jest rzadkością	W większości wypadków długoterminowe kontrakty nie zawsze skutkujące maksymalną efektywnością
Zarządzanie finansami	Większość funkcji realizowanych na poziomie centrali, czasami delegowanych na szczebel oddziału lub funkcjonalny	Bardzo uzależnione od konkretnego poziomu w strukturze i uwarunkowań prawnych. Brak konsekwencji powodujący częste nieporozumienia
Marketing	Bardzo konkurencyjny, powodujący konieczność wdrażania zaawansowanych programów konkurowania	Obecność kilku lub całkowity brak konkurentów powoduje często brak działań marketingowych. W niektórych wypadkach działania marketingowe skierowane są do różnych grup interesariuszy

Źródło: SCHROEDER M., TEARS R.S., JORDAN M.H., *Organizational culture in public sector organizations. Promoting change through training and leading by example*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, vol. 26, no. 6, s. 496.

Przedstawione w tabeli różnice w realizacji wybranych funkcji organizacji biznesowych i publicznych wskazują na konieczność specyficznego i odmiennego postrzegania wielu aspektów zarządzania. Podkreślenia wymaga zauważona różnica w realizacji funkcji marketingowej, która w organizacjach publicznych przeradza się często w funkcję „marketingu dla

interesariuszy” jako przejaw dążeń do zapewnienia jak najlepszych stosunków z otoczeniem, postrzeganym jako ważne z punktu widzenia organizacji podmioty, umożliwiające skuteczne i trwałe (niekoniecznie efektywne) działanie. Niektóre działania nakierowane na interesariuszy powodowane są obowiązującymi przepisami prawa, które w określonych wypadkach nakazują uzyskać opinię interesariuszy lub przynajmniej powiadomić ich o planowanych działaniach. Również odmienne umiejscowienie głównych punktów nadzoru nad działalnością organizacji (*corporate governance*) powoduje konsekwencje w realizacji funkcji kontroli. W organizacjach biznesowych oprócz wewnętrznych procedur nadzoru korporacyjnego istnieje również presja podmiotów zewnętrznych takich jak konkurenci, konsumenci, akcjonariusze, itp. W organizacjach publicznych dotychczas rolę zewnętrznych czynników kontrolnych pełniły organizacje i instytucje państwowe, a obecnie w coraz większym stopniu stają się nimi interesariusze⁴. Takie postrzeganie interesariuszy prowadzi do stwierdzenia, że ich rola w zarządzaniu strategicznym działalnością organizacji publicznej jest bardzo istotna i systematycznie wzrasta, a z punktu widzenia koncepcji sprawowania kontroli strategicznej interesujące jest adaptowanie teorii *corporate governance* opracowanych w odniesieniu do organizacji biznesowych.

2. Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną

Analiza interesariuszy i ich znaczenia dla realizowania strategii odgrywa ogromną rolę w procesie kontroli osiągnięć zarówno na etapie projektowania, jak i oceny wdrażania strategii. Jest ona jednym ze sposobów podejścia do analizy otoczenia organizacji i bywa szeroko stosowana przez menedżerów i kierowników do określenia wpływu zewnętrznych podmiotów na możliwość osiągnięcia strategicznego sukcesu.

Strategiczni interesariusze, to według definicji przyjętej przez K. Obłoja „grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze mają swoją »stawkę« w działaniu firmy, w jej decyzjach i efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację”⁵. Przedstawiona definicja – jak się wydaje – oddaje istotę pojęcia interesa-

⁴ PARKER R., BRADLEY L., *Organisational culture In the public sector: evidence from six organisations*, „The International Journal of Public Sector Management”, 2000, vol. 13, no. 2, s. 130.

⁵ OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE 2007, s. 217.

riusza każdej organizacji, niezależnie od tego czy jej podstawowym celem jest osiągnięcie zysków, czy też służenie dobru publicznemu. Definicja wskazuje na dwa kierunki oddziaływań (interakcje). Interesariusze znajdujący się w tzw. bliższym otoczeniu organizacji są w pewnym zakresie uzależnieni od decyzji organizacji, ale jednocześnie w mniejszym lub większym stopniu mogą wpływać na jej działalność. Interesariusze należący do otoczenia dalszego mają często wpływ pośredni na działalność organizacji, sami zaś nie odczuwają w sposób bezpośredni jej oddziaływania. Teorię interesariuszy można rozpatrywać jako spójną koncepcję, po przyjęciu kilku podstawowych założeń. Należy do nich zaliczyć następujące:⁶

- działalność organizacji wpływa zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na otaczających ją interesariuszy, którzy działają zarówno w jej wnętrzu, jak i w jej otoczeniu. Między interesariuszami a organizacją wytwarzają się sprzężenia zwrotne powodujące wzajemne uzależnienie,
- teoria opisująca kwestie interesariuszy bada naturę wzajemnego oddziaływania układu interesariusze–organizacja i stara się objaśnić efekty tych relacji,
- organizację otaczają interesariusze mający własne cele, a więc każdy z interesariuszy musi być rozpatrywany odrębnie, a jego strategiczna „stawka” ma swoją wartość,
- teoria jest nakierowana na objaśnienie powodów podejmowania decyzji zarządczych (w tym w szczególności strategicznych) oraz wywoływane przez nie skutki.

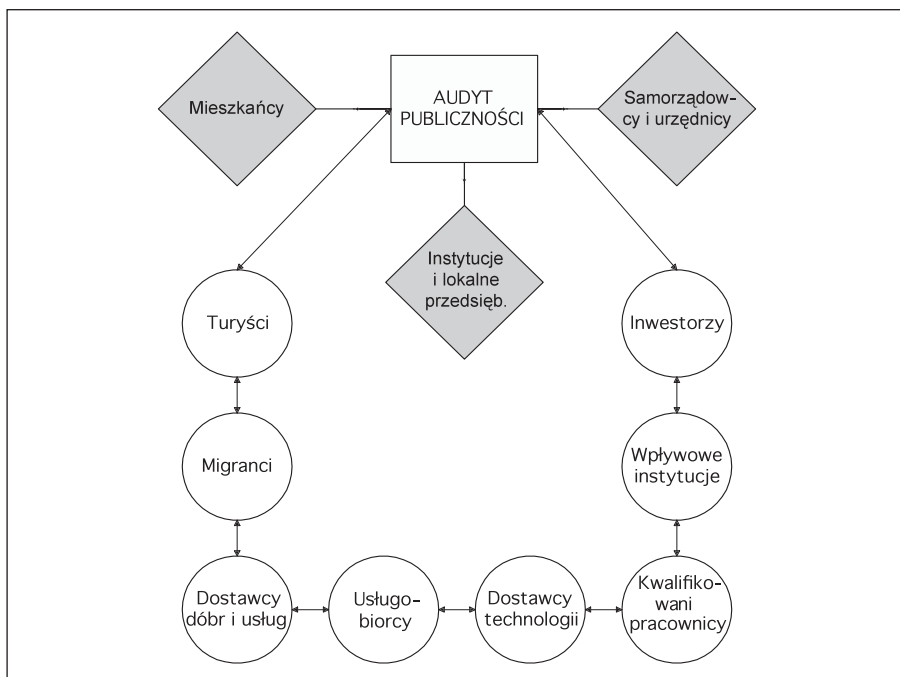
W literaturze można odnaleźć różne zestawienia i klasyfikacje interesariuszy, które zmierzają do identyfikacji jednorodnych grup podmiotów oddziałujących na organizację. I tak niektórzy autorzy charakteryzując interesariuszy organizacji publicznych wyróżniają takie grupy jak: klienci, odbiorcy, dostawcy, konkurenci, instytucje państwowe i samorządowe, regulatorzy, grupy interesu, związki zawodowe, stowarzyszenia pracodawców, sojusznicy strategiczni⁷.

W wypadku organizacji publicznej takiej jak region, istotne jest, aby analiza interesariuszy stała się najważniejszym narzędziem odwzorującym oczekiwania społeczności zamieszkującej dane terytorium w zakresie

⁶ PLAGO B., SZPAK A., RADZIWIŃ P., *Zarządzanie relacjami organizacji publicznych z ich otoczeniem*, w: KOŻUCH B. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Kraków, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych 2006, s. 75.

⁷ Tamże.

rozwoju lokalnego i regionalnego. Analiza ta winna uwzględniać opinię wszystkich grup ważnych z punktu widzenia skutecznego tworzenia i wdrażania strategii, a także przede wszystkim tych osób i podmiotów, które w największym stopniu mogą się przyczynić do strategicznego sukcesu regionu. Dla usystematyzowania badań w zakresie analizy interesariuszy można skorzystać z modelu jedenastu rynków, uwzględniającego podział badanej populacji interesariuszy na wnętrze regionu i jego otoczenie⁸. Do podmiotów uznawanych za wnętrze należy zaliczyć: mieszkańców, instytucje i lokalne przedsiębiorstwa oraz samorządowców i urzędników. W otoczeniu znajdują się zaś takie podmioty jak: inwestorzy, zewnętrzne (wpływowe) instytucje, kwalifikowani pracownicy, dostawcy technologii, zewnętrzni usługobiorcy, zewnętrzni dostawcy dóbr i usług, migranci oraz turyści. Koncepcję grup i rodzajów interesariuszy rozpatrywanych w procesie strategicznego zarządzania regionem przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Interesariusze organizacji publicznej

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem: SZROMNIK A., cyt. wyd., s. 109.

⁸ SZROMNIK A., *Partnerstwo w koncepcji marketingu miast i regionów*, w: TWORZYDŁO D., SOLIŃSKI T. (red.), *Public relations w jednostkach samorządu terytorialnego*, Rzeszów, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie 2005, s. 109.

W przedstawionym na rysunku 2. modelu mieszkańcy danego regionu wraz z lokalnymi przedsiębiorstwami i działaczami samorządowymi stanowią pierwszą grupę interesariuszy, należącą do otoczenia bliższego. Drugą grupę stanowią osoby i instytucje potencjalnie zainteresowane relacjami z regionem (miastem), ale zwykle nie posiadające z nim tak częstych kontaktów, znajdujące się w otoczeniu dalszym. Grupa ta jest więc niejako rynkiem potencjalnym, podczas gdy pierwsza stanowi rynek rzeczywisty. Przedstawiony na rysunku 2. model uwzględnia wszystkie ważne podmioty mające wpływ na tworzenie, realizację i ocenę strategii. Audyt uwzględnionych w modelu podmiotów pozwala na kompleksową ocenę jakości życia mieszkańców oraz warunków stwarzanych dla rozwoju przedsiębiorczości. W planach rozwoju regionalnego i lokalnego priorytetem staje się bowiem ustalenie wzajemnych relacji między przedsiębiorczością a rynkiem pracy, między którymi występuje silne sprzężenie zwrotne, na które wpływ winna mieć strategia rozwoju regionu⁹. Strategia ta ustalana jest w wyniku pracy samorządów i stosownych urzędów w konsultacji z mieszkańcami, przedsiębiorcami i innymi instytucjami, w tym organizacjami trzeciego sektora. Interesariusze zaliczani do grupy podmiotów zewnętrznych zostali scharakteryzowani poniżej.

Inwestorzy

Kwestią, często zasadniczą dla wspomagania rozwoju regionu, jest stworzenie warunków do inwestowania zarówno dla lokalnych przedsiębiorców, jak i zewnętrznych podmiotów. Rolą lokalnego samorządu jest stwarzanie takich warunków do inwestowania, aby region był konkurencyjny w stosunku do innych, a jednocześnie rozwijał się w sposób zrównoważony, z uwzględnieniem jakości życia mieszkańców i zachowaniem środowiska naturalnego. Zapewnienie warunków do inwestowania jest jednym z częściej formułowanych celów strategicznych, które można odnaleźć w strategiach lokalnych i regionalnych.

Wpływowe instytucje

Zapewnienie poparcia wpływowych instytucji dla realizowanych zamiarów strategicznych jest często warunkiem koniecznym dla ich realizacji. Instytucje takie jak agencje rządowe, ważne stowarzyszenia ogólnopolskie, organizacje międzynarodowe, itp., mogą umożliwić – przez wydawanie

⁹ Por. RUTKOWSKI J., STAWASZ D. (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, Białystok, Fundacja Współczesne Zarządzanie 2005, s. 113.

opinii – sformułowanie trudnych (ze względów społecznych) do realizacji przedsięwzięć, takich jak np. zwiększenie podatków lokalnych, budowa zakładu przemysłowego będącego potencjalnym zagrożeniem dla środowiska, itp. Instytucje takie mogą też – przez swój wpływ na opiniowanie wniosków o dofinansowanie określonych przedsięwzięć – przyczynić się do uniemożliwienia zrealizowania celów i zadań określonych w strategii.

Kwalifikowani pracownicy

Realizacja wielu przedsięwzięć w zakresie gospodarki oraz administracji możliwa jest jedynie przez pracę, oraz dzięki niej, wykwalifikowanej kadry pracowników, którą należy zachęcić do przyjazdów lub stałego osiedlenia. Warunki życia oferowane przez region, poziom i jakość usług, infrastruktura to tylko niektóre elementy mające wpływ na podejmowane przez wykształconych pracowników decyzje o poświęceniu części swego życia na pracę w danym regionie. Uwzględnienie preferencji tych pracowników w tworzeniu warunków do korzystania z ich kwalifikacji stanowi może o możliwości realizowania celów wyznaczonych w strategii.

Dostawcy technologii

Nowe technologie to „krew” nowoczesnej gospodarki zapewniająca wprowadzanie standardów produkcji i usług na poziomie odpowiadającym ponadprzeciętnym osiągnięciom w pozostałych (często sąsiadujących) regionach. Rolą strategii jest przewidzenie i zaproponowanie takich rozwiązań, które ułatwią transfer nowych technologii do przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie i umożliwią właściwe ich spożytkowanie dla podniesienia ich wartości postrzeganej jako wypadkowa wielkości sprzedaży i oceny jakości marki. Nowe technologie – jak i wszelkie innowacje – stanowią o konkurencyjności pojedynczych przedsiębiorstw, jak i o potencjale gospodarek regionów i krajów. Są więc one jednym z kluczowych obszarów zainteresowania lokalnych społeczności znajdujących odzwierciedlenie w tworzonych i wdrażanych strategiach.

Usługobiorcy

Usługobiorcami są zwykle przedsiębiorcy lub mieszkańcy sąsiednich regionów uznający jakość lub inne walory konkurencyjności wyrobów/usług za istotnie odróżniające od tych, które są możliwe do pozyskania w miejscach ich zamieszkania. Stąd też zgłaszają oni swoje zainteresowanie nabyciem dóbr lub usług od przedsiębiorstw spoza ich regionów, a mających konkurencyjną przewagę w zakresie istotnych czynników.

Dostawcy dóbr i usług

Dostawcy dóbr i usług stanowią zwykle ważny pod względem strategicznym obszar oddziaływania promocyjnego regionu. Oddziaływanie to polega na przyciąganiu najlepszych i najbardziej konkurencyjnych kontrahentów zapewniających z jednej strony świadczenie usług na rzecz regionu na najwyższym poziomie, a z drugiej strony wprowadzających nowe standardy w technologii, poziomie świadczonych usług, rozwiązaniach organizacyjnych. Wprowadzanie na lokalny rynek dostawców reprezentujących wysoki poziom organizacyjny i technologiczny jest korzystne dla lokalnego środowiska biznesowego.

Migranci

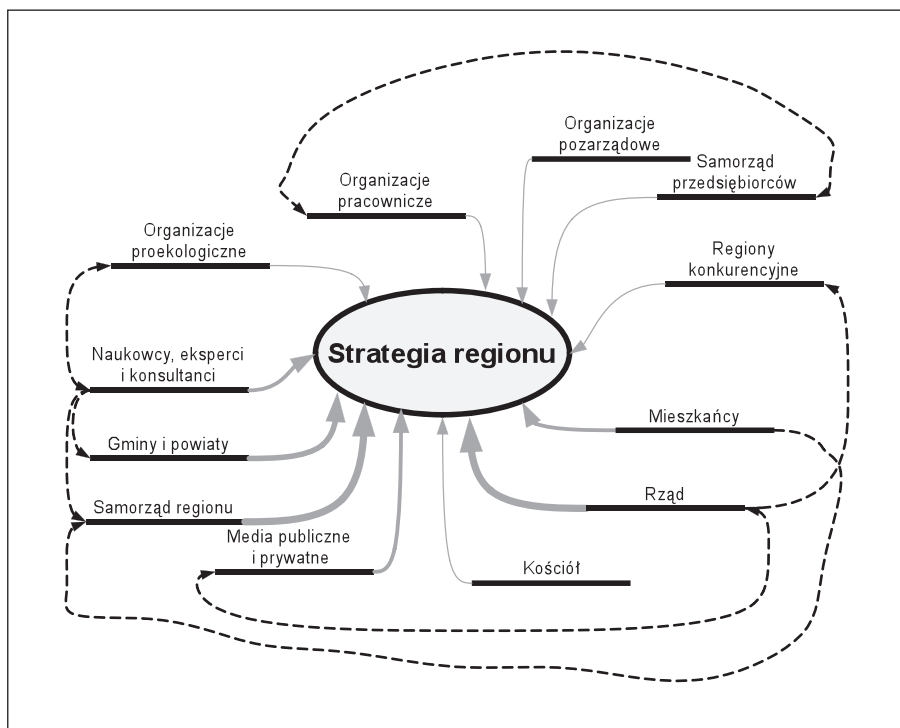
Migranci to grupa bardzo zróżnicowana, reprezentowana przez osoby, które z uwagi na przyjętą i realizowaną strategię są poszukiwane i zachęcane do osiedlenia się w regionie, jak i osoby, które z punktu widzenia kosztów ich utrzymania nie są pożądane (choć przyjmowane i wspomagane z powodów humanitarnych). Są oni obiektem oddziaływania polityki informacyjnej i emigracyjnej koordynującej działania w zakresie osiedlania skierowanej zarówno do mieszkańców innych regionów, jak i migrujących wewnątrz regionu. Rynek migrantów stanowi ważny punkt odniesienia przy ocenie atrakcyjności regionu, gdyż jest bezpośrednim indykatorem atrakcyjności postrzeganej jako szanse na bardziej dostatnie życie lub awans społeczny.

Turyści

Rynek turystów jest często (błędnie) wskazywany jako najważniejszy z punktu widzenia zarządzania lokalnymi zasobami. Dla wielu regionów turystyka jest działalnością marginalną i sprowadza się w zasadzie tylko do tzw. turystyki biznesowej związanej z kontaktami zawieranymi między przedsiębiorcami. Jednak z punktu widzenia obszarów atrakcyjnie położonych lub obdarzonych zasobami naturalnymi zasługującymi na szczególne wyróżnienie, turystyka jest jedną z priorytetowych działalności pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej nad innymi regionami i czerpanie korzyści dla powodzenia lokalnych społeczności oraz źródłem finansowania rozwoju.

Przedstawiona propozycja typologii interesariuszy nie wyczerpuje poszukiwań nowych ujęć i podziałów, jednak wydaje się być użyteczna z punktu widzenia badania roli, jaką odgrywają interesariusze w procesie strategicznego zarządzania organizacją publiczną.

Ustalenie wzajemnych powiązań między organizacją a jej interesariuszami oraz między poszczególnymi interesariuszami możliwe jest dzięki zastosowaniu metodyki opracowywania *map interesariuszy*. Mapy takie powinny zostać opracowane z uwzględnieniem wszystkich kluczowych interesariuszy i przedstawić rodzaje oraz kierunki powiązań między wszystkimi partnerami strategicznymi „wyposażonymi” w instrumenty oddziaływania na otoczenie. Opracowanie mapy interesariuszy pozwala na późniejsze ustalenie siły zidentyfikowanych relacji, i w efekcie końcowym ustalenie interesariuszy istotnych (kluczowych) oraz mających status drugorzędny. Przykładową mapę interesariuszy dla modelowej sytuacji strategicznej regionu przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Mapa interesariuszy dla modelowej sytuacji strategicznej regionu

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona mapa obrazuje zarówno kierunek, jak i siłę oddziaływania poszczególnych interesariuszy oraz uzmysławia powiązania dodatkowe między interesariuszami. I tak np. siła oddziaływania mieszkańców

regionu została oceniona na poziomie niskim, jednakże ich bezpośrednie oddziaływanie (dzięki demokratycznym procedurom wyborczym) na samorząd regionu powoduje, że uzyskują oni bardzo duży wpływ na kształt strategii. Zaprezentowana mapa ma charakter bardzo uproszczony, a jej kształt jest uzależniony od konkretnej sytuacji panującej w i wokół regionu. Dla przykładu siła oddziaływania organizacji proekologicznych może się bardzo różnić w poszczególnych regionach i nie można nadać relacjom między regionem a tym rodzajem interesariusza charakteru modelowego, tzn. określić „uniwersalną” siłę oddziaływania. Mapy mają więc charakter sytuacyjny i pomagają w podejmowaniu decyzji w konkretnej fazie strategicznego zarządzania regionem, ale mogą być wykorzystywane do wspomagania całego procesu zarządzania strategicznego.

Wnioski

Przedstawiona w artykule problematyka udziału interesariuszy w strategicznym zarządzaniu organizacją publiczną staje się coraz bardziej aktualna. Interesariusze są bowiem najważniejszym partnerem w strategicznym zarządzaniu regionem. Analiza interesariuszy i ich znaczenia dla realizowania strategii odgrywa ogromną rolę w procesie kontroli osiągnięć zarówno na etapie projektowania, jak i oceny wdrażania strategii. Jest ona jednym ze sposobów podejścia do analizy otoczenia organizacji i bywa szeroko stosowana przez menedżerów i kierowników do określenia wpływu zewnętrznych podmiotów na możliwość osiągnięcia strategicznego sukcesu. Organizacje publiczne winny ze szczególną starannością współpracować z interesariuszami w celu doskonalenia procesu strategicznego zarządzania ich działalnością.

Bibliografia

1. BEDNARCZYK M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Warszawa–Kraków, PWN 2001.
2. BOYNE G.A., WALKER R.M., *Strategy Content and Public Service Organizations*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, 2004, vol. 14, no. 2.
3. KOŻUCH B., *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęcia*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2.

4. OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE 2007.
5. PARKER R., BRADLEY L., *Organisational culture In the public sector: evidence from six organisations*, „The International Journal of Public Sector Management”, 2000, vol. 13, no. 2.
6. PLAGO B., SZPAK A., RADZIWIŃ P., *Zarządzanie relacjami organizacji publicznych z ich otoczeniem*, w: KOŻUCH B. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Kraków, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych 2006.
7. RUTKOWSKI J., STAWASZ D. (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, Białystok, Fundacja Współczesne Zarządzanie 2005.
8. SCHROEDER M., TEARS R.S., JORDAN M.H., *Organizational culture in public sector organizations. Promoting change through training and leading by example*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, vol. 26, no. 6.
9. SZROMNIK A., *Partnerstwo w koncepcji marketingu miast i regionów*, w: TWORZYDŁO D., SOLIŃSKI T. (red.), *Public relations w jednostkach samorządu terytorialnego*, Rzeszów, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie 2005.



dr Mirosław Karpiuk
Wszechnica Polska – Szkoła Wyższa Towarzystwa
Wiedzy Powszechnej w Warszawie

Biznes a etyka

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę konieczności uwzględniania norm etycznych w systemie prowadzenia działalności gospodarczej. Etyka i biznes często są określane jako zjawiska zupełnie od siebie niezależne. Trudno jednak oddzielić te dziedziny w sposób jednoznaczny, wskazując przy tym ich właściwą granicę i przynależne miejsce. Stawiając na przeciwległych biegunach etykę i biznes poszukuje się usprawiedliwienia dla gromadzenia bogactwa i wskazuje się przy tym użyteczność i siłę gospodarczą kapitału, jako najwyższe dobro, pomijając przy tym prawdziwe wartości i służbę człowiekowi. Zysk nie jest jedynym wyznacznikiem działań ekonomicznych, gdyż zawsze podstawowym imperatywem systemu gospodarczego jest człowiek, jako podmiot powyższej aktywności.

Business and ethics

The main issue of the article is to analyse the role and necessity of using ethical norms in the process of running economic activities. Ethics and business are often perceived as two completely not connected with each other fields, therefore the truth is that they are very strongly related to each other. It would be a really difficult task to try to draw a clear theoretic border between them. People underlining the existing division between ethics and business do it oftenly in order to find an excuse for

running the process of gathering wealth and to promote such features as utility and raising capital. In fact, raising funds and increasing income shouldn't be the only basic motivation of running economic activities, because business activity is also supposed to serve common good and people in a way. Vision of gaining profit shouldn't be the only motivation for running economic services and shouldn't also be associated as it's main feature. It's most important subject is a human, the source and inventor of all kinds of activities and initiatives.

* * *

Problematyka krzewienia zasad etyki w działalności ekonomicznej, pomimo wielu publikacji dotyczących tego zagadnienia, debat i dyskusji, jest ciągle aktualna i otwarta, a rozwój techniki i technologii stawia przed tymi dyscyplinami nowe wyzwania, które wymagają zaangażowania w ten proces wielu czynników pozaekonomicznych i poszukiwania właściwych instrumentów, które przeciwdziałałyby patologiom w sferze gospodarczej.

Etyka i biznes często są postrzegane jako zjawiska zupełnie od siebie niezależne. Trudno byłoby jednak oddzielić te dziedziny w sposób jednoznaczny, wskazując przy tym ich właściwą granicę i przynależne miejsce. Stawiając na różnych biegunach etykę i biznes szuka się często racjonalnego usprawiedliwienia dla mechanizmów gromadzenia bogactwa pomijających właściwe wartości, wskazując jako najwyższe dobro użytkowość i siłę gospodarczą kapitału. W. Block zwraca uwagę, że dla przetrwania systemu kapitalistycznego potrzebny jest nie tylko racjonalizm, lecz również serce¹, „albowiem chociaż życie gospodarcze i moralność rządzą się swoimi prawami, błędem jest twierdzić, że porządek gospodarczy i moralny tak są od siebie oddzielone i tak sobie obce, iż pierwszy zupełnie nie zależy od drugiego”².

Dawniej ludzie przypisywali sobie prawo do posiadania, wyzyskiwania i rozporządzania innymi ludźmi, niewolnikami, jako przedmiotami swojej własności i eksploatacji gospodarczej, uważając to za swoje uprawnienie, za coś naturalnego i świętego³. Obecnie pojęcie człowieczeństwa jest zupełnie inne zarówno w aspekcie społecznym, prawnym czy gospodarczym, aczkolwiek nie udało się zupełnie zapobiec zjawiskom uprzedmiotawia-

¹ BLOCK W., *Prywatna własność, etyka i tworzenie bogactwa*, w: BERGER L. (red.), *Etyka kapitalizmu*, Kraków 1994, s. 137.

² PIUS XI, *Quadragesimo Anno*, „Myśli Katolickie” 1948, nr 3, s. 58.

³ PETRAŻYCKI L., *Moralne i prawne oddziaływanie przeżyć moralnych i prawnych*, w: SZACKI J. (red.), *Sto lat socjologii polskiej*, Warszawa 1995, s. 447.

nia. F.S. Krupiński twierdzi, że dzisiejszej organizacji społeczeństwa, jako opartej na wyzyskujących się wzajemnie klasach, ludności nie da się zastąpić lepszą, wolną od zazartej walki o własną egzystencję, gdyż powstałaby inna, wcale nie bardziej moralna⁴. Według T.R. Malthusa, chociaż bogaci przez niewłaściwe kombinacje przyczyniają się często do nędzy ubogich, to żaden możliwy ustrój nie mógłby przeciwdziałać nędzy⁵. Teza ta jest już u fundamentów błędna, gdyż każdy ustrój państwowy u swych podstaw musi zakładać poprawę jakości życia społeczeństwa, a nie niemoc przewycięzania problemów. Aczkolwiek rzeczywiście nie brakuje przykładów gloryfikowania potrzeb materialnych, zaspokajanych w wyniku procesu gospodarowania, to jednak wizja społeczeństwa kapitalistycznego opartej wyłącznie na wyzysku jest przesadzona, a zapobiegać temu ma przede wszystkim prawo, sumienie i etyka biznesu.

A. Smith widział zwiększanie się lub zmniejszanie zysków z kapitału we wzroście lub upadku bogactwa w społeczeństwie⁶, nie doceniając należycie innych czynników, a postać i wymiar procesów gospodarczych, co słusznie zauważa Z. Heryng, zależy również od ogólnych warunków stanowiących o poziomie kultury danego terytorium⁷. O kulturze stanowiły zawsze wartości duchowe i moralne. Dopiero w epoce naukowo-przemysłowej ich miejsce zajęły technika i postęp. Gromadzenie bogactwa oraz koncentracja władzy wyparły godność człowieka, pozbawiając przynależnego jej miejsca⁸. Nie należy zapominać, że etyka biznesu jest częścią kultury biznesu, a ta z kolei pochodną kultury w ogóle⁹. Im poziom kultury danej struktury społecznej w państwie będzie wyższy, tym wprowadzenie zasad etycznych będzie łatwiejsze, a tworząc fundament ładu ekonomicznego, normy moralne będą gwarancją stabilizacji.

Wskazuje się, że biznes nie musi mieć na względzie urzeczywistnienia wartości etycznych, a wystarczy, jeżeli nie będzie ich gwałcił¹⁰, niemniej jednak ekonomiczna kategoria zjawisk społecznych musi być budowana na etyce, jako podstawie prawa¹¹. Bogactwo samo w sobie jest obojętne moralnie, a dążenie do niego może usprawiedliwić każdy dobry cel gospodarczy

⁴ KRUPIŃSKI F.S., *Kasty i klasy*, w: *Sto lat...*, cyt. wyd., s. 140.

⁵ MALTHUS T.R., *Prawo ludności*, Warszawa 2003, s. 80.

⁶ SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa 2003, s. 128.

⁷ HERYNG Z., *Energia społeczna*, w: *Sto lat...*, cyt. wyd., s. 211.

⁸ DÖNHOF M.G., *Ucywilizujmy kapitalizm. Granice wolności*, Warszawa 2000, s. 62.

⁹ Zob. GASPARIKI W., *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa 2000, s. 14.

¹⁰ CHMIELECKI A., *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Warszawa 1999, s. 252.

¹¹ KELLES-KRAUZ K., *Czym jest materializm ekonomiczny?*, w: *Sto lat...*, cyt. wyd., s. 309.

lub społeczny. Jednak już sama aktywność gospodarcza nie będzie obojętna z punktu widzenia moralności, gdyż etyka ocenia działanie człowieka pod kątem dobra i zła. Obie te dziedziny mają ten sam przedmiot badań, a mianowicie czyny ludzkie. Ekonomia więc podlega etyce, jako nauce wyższej, która ocenia całe działania ludzkie, gdy ekonomii podlega jedynie stosunek do zaspokojenia potrzeb materialnych¹². Jeżeli dążenie do bogactwa usprawiedliwia każdy dobry cel, to już ta aktywność gospodarcza sama w sobie nie jest obojętna z punktu widzenia zasad moralnych, gdyż zasady te są wyznacznikiem tegoż działania. Jak słusznie zauważa M. Zdyb, takie zjawiska jak przekształcanie się filozofii wolności gospodarczej i handlowej w niewolę własnych przyjemności i stylów życia, gloryfikowanie przedsiębiorczości w sferach rodzących zjawiska patologiczne (narkobiznes, pornografia, obrót bronią) są możliwe, gdy wolności gospodarczej brakuje perspektywy moralnej, gdy bezkrytycznie i przesadnie zaufa się w siłę rynku¹³. „Współczesne otwarte społeczeństwa nie powinny dopuszczać do obecnie występujących ekstremalnych sytuacji: z jednej strony cynicznego przyzwolenia na wszystko, a z drugiej nacjonalistycznego lub fundamentalistycznego okrucieństwa”¹⁴. O istnieniu patologii w sferze gospodarowania przesądza fakt nieprzebrzegania powszechnie respektowanych zasad uczestnictwa w procesach gospodarczych dotyczących współistnienia, współdziałania i konkurowania¹⁵. Relatywizm moralny jest więc zagrożeniem cywilizacji¹⁶, a także człowieczeństwa. Należy powtórzyć za Arystotelesem, że „człowiek bez poczucia moralnego jest najniegodziwszym i najdzikszym stworzeniem, najpodlejszym w pożądliwości zmysłowej i żarłoczności”¹⁷.

Wskazywanie neutralności kapitalizmu z punktu widzenia nauk moralnych pozbawia go prawdziwych wartości, będzie on wtedy jedynie środkiem osiągnięcia pożytków, a nie filozofią życia w zgodzie z naturą i prawami człowieka.

Tworzenie partykularnych zasad etycznych i powoływanie się na nie dla usprawiedliwienia nieuczciwych poczynań gospodarczych może utrwalac w świadomości społeczeństwa pogląd o ich niezbędności. Działania takie będą moralnie akceptowane, gdy ta nieuczciwa aktywność gospodarcza będzie przynosiła zysk, traktowany jako zadośćuczynienie za wykro-

¹² SZYMAŃSKI A., *Zagadnienie społeczne*, wyd. II, Lublin 1929, s. 45–53.

¹³ ZDYB M., *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, Kraków 2000, s. 82.

¹⁴ PRATLEY P., *Etyka w biznesie*, Warszawa 1998, s. 227.

¹⁵ Por. ZBOROŃ H., *Zjawiska patologiczne w sferze gospodarowania*, w: POGONOWSKA B. (red.) *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Warszawa 2000, s. 214.

¹⁶ JAN PAWEŁ II, *Przekroczyć próg nadziei*, Lublin 1995, s. 138.

¹⁷ ARYSTOTELES, *Polityka*, Warszawa 2002, s. 19.

czenie poza zasadę sprawiedliwości. Podobnie M. Weber twierdzi, że czysto faktyczne regularności zachowania prowadzą do moralnych i prawnych przekonań o odpowiadającej im treści¹⁸. Zjawisko to może być niezwykle niebezpieczne, sankcjonujące bardzo często zachowania na pograniczu prawa, gdy rozwój gospodarczy przedkładany jest nad rozwój moralny i ewolucję ustrojową, zwłaszcza w okresie dotkliwego bezrobocia.

Osobiste wartości i normy moralne mają znaczący wpływ na wizerunek i funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Ktoś, kto najwyżej ceni korzyści materialne i awans osobisty, przyjmuje własny kodeks etyczny promujący pogoń za bogactwem, a dążenie do tych korzyści często ma charakter bezwzględny, niezależnie od tego, ile to kosztuje innych¹⁹. Wiele autorów do podstawowych cech charakteryzujących przedsiębiorcę zalicza m.in. wiarę w siebie, upór, energiczność, pomysłowość, zdolność do podejmowania ryzyka, inicjatywę, elastyczność, niezależność, dynamiczność, zdolność przewidywania, chęć przewodzenia²⁰, zapominając o równie ważnych osobowościowych cechach moralnych.

Obecnie w działalności gospodarczej ludzie muszą przestrzegać podstawowych norm, by pozyskać trwałe zaufanie²¹. Tworzenie indywidualnych zasad w oderwaniu od etyki – jako nauki ogólnej – niesie za sobą zagrożenie zatarcia podstawowych pojęć takich jak sprawiedliwość, uczciwość, dobre zwyczaje, szacunek.

Etyka dotyczy zagadnień bieżących, dlatego też stanowi ona obiekt baczego zainteresowania tych wszystkich instytucji, które mają możliwość i usiłują sterować życiem społecznym we własnych – różnych – interesach, tworząc pozory, że są jedynym reprezentantem absolutnej i słusznej wartości²². Nie można przekształcać etyki w środek realizacji własnych celów gospodarczych, gdyż jej zasady bronią nie tylko indywidualnego dobra, lecz dobra społeczeństwa ujętego w ramy sprawiedliwości.

Obecne teorie umowy społecznej podejmują wartość stabilizacji, harmonii życia społecznego, spokoju dla tworzenia dobrobytu²³. Pożądaną stabilizację, jako warunek tworzenia dobrobytu, można osiągnąć przez zaspokajanie potrzeb materialnych, stanowiących nieodłączny element porządku społecznego, jednak w zgodzie z zasadami moralnymi.

¹⁸ WEBER M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 252.

¹⁹ GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2001, s. 137.

²⁰ Tak: DAWIDZIUK S., *Przedsiębiorczość. Droga do sukcesu w biznesie*, Warszawa 1998, s. 21.

²¹ ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 5.

²² TULIBACKI W., *Etyka i naturalizm. Problem naukowego kontekstu etyki*, Olsztyn 1998, s. 81.

²³ GOLINOWSKA S., *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej. Studium ekonomiczne*, Warszawa 1994, s. 24.

Współczesny kapitalizm potrzebuje ludzi zapewniających mu sprawną i masową współpracę, którzy chcą coraz więcej konsumować, upodobania których są zestandaryzowane oraz dają się łatwo kształtować i przewidywać, którzy czują się wolni i niezależni, nie kierują się żadnym autorytetem, zasadą ani sumieniem. Ludzka natura została nastawiona na wymiianie i otrzymywanie, handel i konsumowanie, gdzie dobra duchowe – jak i materialne – stają się przedmiotem wymiany i konsumpcji, kapitał panuje nad pracą, a nagromadzone przedmioty mają większy wymiar niż wartość pracy²⁴. Pomija się często zasadę wyższości gospodarczej współdziałania nad współzawodnictwem²⁵, a współzawodnictwo ma sens jedynie wtedy, gdy jest oparte na uczciwości i sprawiedliwości, nie na bezwzględnym dążeniu do bogactwa, traktowanego jako źródło wszelkiej wartości, materialnej i duchowej.

Motywacje, u których podstaw nie leżą wyłącznie korzyści materialne, są wprowadzane do procesu gospodarczego drogą odpowiedniej regulacji zachowań jego uczestników lub kształtowania systemu wartości pozaekonomicznych, jakimi kierują się w swoich działaniach²⁶. Kształtowanie motywacji nieekonomicznych w działalności gospodarczej ma również duże znaczenie dla procesów regulujących gospodarkę wolnorynkową. Motywacje takie kreują u samych przedsiębiorców postawy proetyczne, a działanie zgodne z założeniami etyki powinno cechować każdą aktywność człowieka, jest to szczególnie ważne w zakresie inicjatyw gospodarczych, gdzie przedsiębiorca narażony jest na wiele pokus. Działalność gospodarcza pozbawiona norm etycznych usprawiedliwia podejmowanie nawet tych czynności, które zmierzają do wykorzystywania pracownika dla uzyskania możliwie największych profitów ekonomicznych.

Pod wpływem zmieniającego się ustroju, czy wdzierającej się rewolucji technicznej, narasta groźba bezwzględnej ekonomizacji; na skutek modernizacji sposobów wytwarzania, mało przejrzystych mechanizmów rynkowych, a także nacisków konsumpcyjnych może dochodzić do niebezpieczeństwa bezwzględnej hegemonii praw gospodarczych²⁷. Nie należy zapominać, że zawsze ponad mechanizmami ekonomicznymi musi stać człowiek, w przeciwnym razie zostanie on zdegradowany jedynie do po-

²⁴ FROMM E., *O sztuce miłości*, Warszawa 2001, s. 87–90.

²⁵ CARO L., *Prawa ekonomiczne a socjologiczne*, w: *Sto lat...*, cyt. wyd., s. 428.

²⁶ PIĄTEK S., *Granice regulacji administracyjnej w gospodarce*, w: JAROSZYŃSKI A. (red.), *Aktualne problemy administracji i prawa administracyjnego*, Warszawa 1987, s. 204.

²⁷ KRUCINA J., *Komentarz do encykliki Jana Pawła II „Laborem Exercens”*, w: JAN PAWEŁ II, *Laborem Exercens*, wyd. II, Wrocław 1995, s. 107.

trzeb i stanie się obiektem zainteresowania kapitalizmu o tyle, o ile będzie mógł za realizację tych potrzeb zapłacić.

Zagrożeniem dla społeczeństwa jest zbytek, jako skutek bogactwa. J.J. Rousseau w swojej teorii umowy społecznej mówi, iż zbytek psuje zarówno bogatego, jak i ubogiego, jednego przez posiadanie, drugiego przez pożądanie, sprzedaje ojczyznę próżności, odbiera państwu wszystkich obywateli, by oddać jednych pod jarzmo drugich, a wszystkich pod jarzmo opinii²⁸. Człowiek musi przestrzegać również pewnych granic wydatkowania, biorąc na siebie odpowiedzialność za społeczne oddziaływanie pieniądza.

Etyka ekonomii jest ilustracją istoty problemów, w jakich dzisiaj biznes się porusza, staje się rzeczywistością wyrażającą roszczenia do kreowania bytów osobowych, jest poziomem myślenia odbiegającym od oscylowania wokół zysku²⁹. Musi być ona treścią każdej inicjatywy ekonomicznej, bez względu na jej formę.

Z faktu dążenia do własnych interesów nie wynika automatycznie bezwzględność wobec innych ludzi³⁰. Każdy przedsiębiorca wybiera indywidualną drogę aktywności gospodarczej dla swojej firmy. Jeżeli droga do osiągnięcia zysku opiera się również na fundamentach etycznych, to zagrożenia związane z nieodpowiednim postępowaniem wobec innych ludzi są marginalne. Mechanizm gospodarczy nie jest wtedy narzędziem jednych przeciwko drugim.

Do narzędzi kształtowania etycznego wizerunku firmy zalicza się:

- system selekcji i rekrutacji,
- system szkolenia pracowników,
- przywództwo etyczne,
- przyjęcie strategii działania również w przestrzeni etycznej,
- budowanie i umacnianie kultury etycznej,
- kodeksy etyczne,
- instytucję rzecznika do spraw etyki,
- komitety etyczne,
- audyt etyczny,
- techniki działań indywidualnych³¹.

Wdrażanie instrumentów etycznego kształtowania wizerunku firmy, w zakresie odpowiadającym rozmiarom aktywności gospodarczej, wpływa na podnoszenie poziomu etycznego takiej działalności.

²⁸ ROUSSEAU J.J., *O umowie społecznej*, Warszawa 2002, s. 116–117.

²⁹ WALKOWIAK J., *Misja firmy a etyka biznesu*, Warszawa 1998, s. 7–8.

³⁰ KLIMCZAK B., *Etyka gospodarcza*, Wrocław 1996, s. 11.

³¹ FILEK J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków 2001, s. 99.

Działalność gospodarcza pozbawiona podstaw etycznych jest mechanizmem bogacenia się tylko jednej klasy społecznej. Przynosi ona wtedy fałszywą korzyść państwu, wzbogaca jedynie jednostki, nie przysparzając społeczeństwu korzyści, nie otwierając drogi do dobrobytu narodowego.

Czynnikiem mającym istotny wpływ na poziom etyczny przedsiębiorstwa ma sformułowanie oraz przyjęcie misji, którą jest dynamizujące działanie przedsiębiorstwa przesłanie, skierowane do pracowników i klientów, zawierające humanistyczny cel działalności gospodarczej³². Misja jest wyrazem celu strategicznego firmy, racją i podstawą jej istnienia, określającą filozofię działania i sposób zarządzania³³.

We współczesnych czasach, gdzie gospodarka jest utożsamiana z sensem życia, człowiek nie traktuje należycie emocjonalnej strony osobowości, przedkładając nad zasady etyczne mechanizmy wolnego rynku. Obecnie kapitalizm angażuje wszelkie dążenia człowieka, a dla osiągnięcia wymarzonego celu nie tylko absorbuje przedsiębiorcę i pracownika, ale również ich rodziny i bliskich, nie zostawiając marginesu swobody, ani czasu na refleksję nad własnym życiem. Teoria optymalnego dobrobytu wszystko, co nie kieruje na drogę ekonomii i nie wspiera jej, stara się eliminować jako zbyt techniczne bądź bagatelizować.

Współczesność cechuje wzrost poczucia indywidualności i brak poczucia odpowiedzialności. Jest to swoista kultura konsumenckiej autentyczności, zgodnie z którą każdy ma swój sposób realizowania własnego człowieczeństwa i ważne jest, by żył z nim w zgodzie, nie poddając się modelowi narzucanemu z zewnątrz³⁴. Istnieje znaczne niebezpieczeństwo, że kultura autentyczności może prowadzić człowieka do samouwielbienia, utwierdzając go w egocentryzmie. Tendencja osobistego spełnienia może powodować różnego rodzaju indywidualne i społeczne dewiacje. Kultura autentyczności musi uwzględniać w każdym stadium postępowania uniwersalne prawdy, by to osobiste dążenie do szczęścia nie było jednocześnie destabilizujące społecznie. Wydaje się, iż racjonalniej byłoby zastąpić kulturę autentyczności autentyczną etyką, dzięki czemu człowiek obiektywniej mógłby ocenić propagowane postawy i lansowane wzorce postępowania, zachowując niezbędny dystans między potrzebami a wartościami, nie splatając tym samym seksualności, chęci zarobkowania, moralności i uczciwości. Ekspresywna indywidualność eksponująca egocentryzm, jako

³² Tamże, s. 59.

³³ WALKOWIAK J., *Misja...*, cyt. wyd., s. 80.

³⁴ TAYLOR C., *Oblicza religii dzisiaj*, Kraków 2002, s. 65.

trend kultury autentyczności, jest zagrożeniem dla funkcjonowania ładu ekonomicznego, którego fundamentem jest zaangażowanie całego społeczeństwa w procesy gospodarcze, w celu budowy dobrobytu narodowego.

Nowoczesne społeczeństwa ukształtowały się w wyniku zmian gospodarczych, politycznych, technologicznych oraz kulturowych³⁵, na ich obraz podstawowy wpływ miała dynamika sfery technologicznej i kulturowej, kształtowana przez walkę polityczną i konfrontację ekonomiczną w obrębie danego państwa i poza jego granicami. Konfrontacja ekonomiczna, która odcisnęła trwałe piętno na cywilizacji nowoczesności, bardzo często posługiwała się instrumentami z etyką nie mającymi nic wspólnego. Współcześnie już coraz częściej zaczyna się dostrzegać zalety wprowadzania zasad moralnych do biznesu.

Złożoność problemu łączenia etyki i biznesu, jako dyscyplin zdawać by się mogło na pozór bardzo odległych od siebie, wynika ze ścierania się dwóch racji (być czy mieć) i dopóki człowiek nie pogodzi tych płaszczyzn i nie wypracuje rozwiązania czyniącego zadość zarówno etyce, jak i efektywności ekonomicznej, ład moralny w gospodarce nie będzie respektowany. Chęć dążenia do bogactwa musi mieć swoje granice, by całkowicie nie zawładnęła człowiekiem i pozwoliła dostrzec potrzeby oraz prawa innych. Pragnienie posiadania nie może prowadzić do wewnętrznych sprzeczności. Z jednej strony moralny ład kształtujący zasadę wolności musi uwzględniać wzajemne korzyści materialne, z drugiej zaś wygospodarowany zysk nie może być pochodną nieuczciwej aktywności. Biznes musi respektować prawa innych, a także przestrzegać zasady odpowiedzialności i negować krzywdę. Grupy interesów nie mogą wytyczać ścieżki życiowej pozostałym członkom społeczeństwa.

Etyce biznesu nie chodzi o to, by stłumić tożsamość gospodarki, lecz by stworzyć swoisty katalizator w celu eliminacji niepożądanych zachowań.

Jeżeli dzisiaj trudno wymagać braterstwa w biznesie, to konieczne jest przynajmniej zrozumienie sytuacji innych, będące nie tylko sferą wewnętrzną zadumy przedsiębiorcy, ale także zorganizowanym działaniem na rzecz drugiego człowieka.

Wolność gospodarowania własnymi zasobami finansowymi nie może być bezprzedmiotowo ograniczana, nie mniej jednak należy pamiętać, że poczynania gospodarcze nie mogą znacznie odbiegać od poziomu zacho-

³⁵ EISENSTADT S.N., „Etyka protestancka” a nowoczesność – Weber i poza Weberem analiza porównawcza, „Kultura i społeczeństwo” 2006, tom L, nr 3, s. 232.

wań społecznie akceptowanych. Oczekiwania społeczne muszą jednak być na tyle elastyczne, by nie tłumiły inicjatyw gospodarczych, z tym że zachowania elastyczne nie mogą sankcjonować działań nieetycznych, gdyż nie ma znaku równości między elastycznością a nieetycznością i przyzwolenia na brak hamulców moralnych. Współcześnie posiadający kapitał, czy stabilną pozycję rynkową robią ze swoim majątkiem co chcą, nie troszcząc się jaki oddźwięk społeczny mają ich zachowania.

Wyróżnikiem biznesu nie może być bezwzględne dążenie do maksymalizacji zysku. Aktywność ekonomiczna ma służyć dobru wspólnemu (*bonum commune*), służyć człowiekowi. Nie może być odwrotnie, gdzie człowiek jest niewolnikiem ekonomii. Zysk nie jest jedynym wyznacznikiem działań gospodarczych, gdyż zawsze najwyższym imperatywem w procesie gospodarczym będzie człowiek, jako podmiot tychże inicjatyw.

Jedynie interdyscyplinarne ujęcie działalności gospodarczej jest w stanie wyjaśnić procesy w niej zachodzące. Sama analiza matematyczna, kalkulacja zysków i strat, nie uchwyci całości zjawisk ekonomicznych i nie da odpowiedzi na pytanie o ich społeczną rolę. Ujęcie działalności gospodarczej również z punktu widzenia historycznego, psychologicznego, instytucjonalnego czy etycznego, przy równoczesnym uwzględnieniu rzeczywistej siły rynku, da pełny obraz tej aktywności.

Przedsiębiorcy muszą się liczyć z tym, że biznes zawsze będzie stał pod moralnym prężeniem opinii publicznej i to zarówno ze względu na treść, jak i na formę.

Bibliografia

1. ARYSTOTELES, *Polityka*, Warszawa 2002.
2. CHMIELECKI A., *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Warszawa 1999.
3. DAWIDZIUK S., *Przedsiębiorczość. Droga do sukcesu w biznesie*, Warszawa 1998.
4. DÖNHOF M.G., *Ucywilizujmy kapitalizm. Granice wolności*, Warszawa 2000.
5. EISENSTADT S.N., „Etyka protestancka” a nowoczesność – Weber i poza Weberem analiza porównawcza, „Kultura i społeczeństwo” 2006, tom L, nr 3.
6. *Etyka kapitalizmu*, BERGER L. (red.), Kraków 1994.
7. FILEK J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków 2001.

8. FROMM E., *O sztuce miłości*, Warszawa 2001.
9. GASPARIKI W., *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa 2000.
10. GOLINOWSKA S., *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej. Studium ekonomiczne*, Warszawa 1994.
11. GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2001.
12. JAN PAWEŁ II, *Przekroczyć próg nadziei*, Lublin 1995.
13. KLIMCZAK B., *Etyka gospodarcza*, Wrocław 1996.
14. KRUCINA J., *Komentarz do encykliki Jana Pawła II „Laborem Exercens”*, w: JAN PAWEŁ II, *Laborem Exercens*, wyd. II, Wrocław 1995.
15. MALTHUS T.R., *Prawo ludności*, Warszawa 2003.
16. PIĄTEK S., *Granice regulacji administracyjnej w gospodarce*, w: JAROSZYŃSKI A. (red.), *Aktualne problemy administracji i prawa administracyjnego*, Warszawa 1987.
17. PIUS XI, *Quadragesimo Anno*, „Myśli Katolickie” 1948, nr 3.
18. PRATLEY P., *Etyka w biznesie*, Warszawa 1998.
19. ROUSSEAU J.J., *O umowie społecznej*, Warszawa 2002.
20. SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa 2003.
21. *Sto lat socjologii polskiej*, SZACKI J. (red.), Warszawa 1995.
22. SZYMAŃSKI A., *Zagadnienie społeczne*, wyd. II, Lublin 1929.
23. TAYLOR C., *Oblicza religii dzisiaj*, Kraków 2002.
24. TULIBACKI W., *Etyka i naturalizm. Problem naukowego kontekstu etyki*, Olsztyn 1998.
25. WALKOWIAK J., *Misja firmy a etyka biznesu*, Warszawa 1998.
26. WEBER M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002.
27. ZBIEGIEN-MACIĄG L., *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
28. ZBOROŃ H., *Zjawiska patologiczne w sferze gospodarowania*, w: POGONOWSKA B. (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Warszawa 2000.
29. ZDYB M., *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, Kraków 2000.



mgr Michał Igielski
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Podział pracy i miejsce kierownika w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych

Streszczenie

Przedsiębiorstwa w Polsce, podążając za przykładem firm w najbardziej rozwiniętych krajach świata i integrując się z gospodarką Unii Europejskiej, zmirają również w kierunku nowoczesnych struktur organizacyjnych polegających na realizacji projektów, kładąc przy tym duży nacisk na personel, dokładny podział pracy, a także doskonałą komunikację między poszczególnymi segmentami działania. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa to w skrócie instrument zarządzania organizacją. To właśnie ona pozwala nam na uporządkowanie pozycji w organizacji według zasad podziału pracy, co wiąże się z określeniem specjalistycznych zadań, które muszą być wykonane, aby organizacja mogła funkcjonować i osiągać założone cele. W szerszym pojęciu oznacza zgrupowanie ról organizacyjnych w większe całości, podsystemy: sekcje, wydziały, zakłady, piony – gdzie następuje obarczenie odpowiedzialnością za sprawną realizację zagregowanych zadań poszczególnych komórek organizacyjnych, a zwłaszcza kierowników tych podsystemów.

Distribution of work and place of chief in enterprises about different organizational structures

Enterprises in Poland, going through another in best economically developed countries of world's firms and integrate with European Union economy, also measure in direction of modern organizational structure of enterprise, which is based on realization projects, putting big push on staff, distributing of work and perfect communication between individual operation segments. Organizational structure of enterprise in summary it is management instrument. It allows us to regulate position in organization according to principles of distribution of work exactly, it is tied with determination of specialistic task, which must be executed, to function and achieve set up organization purposes. In widest notion it means grouping of organizational role to greatest integrity, sections, departments, vertical organization – where saddling follows liability for proficient realization jointed tasks individual organizational cells, specially their chiefs. At the end it is distribution of authority and informations within the confines of organization, which is regularization of vertical distribution of work within the confines of rungs of structures (hierarchy level).

Wstęp

Można powiedzieć, że współczesny świat jest światem opartym na organizacjach. Są one wszechobecne w życiu społeczeństw i stanowią podstawę ich funkcjonowania i rozwoju. Organizacje mają swoją specyfikę, a nawet swojego ducha i kulturę, często różnią się między sobą zasadniczo, gdyż działają w różnych dziedzinach ludzkiej aktywności, zaspokajają różne potrzeby i podlegają różnym presjom ze strony swojego otoczenia, które w różnym stopniu stwarza im możliwości trwania i regularnego rozwoju. Powoduje to, że struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą przyjmować najrozmaitsze formy i kształty. Typ struktury organizacyjnej zależy od wielu czynników strukturotwórczych, specyficznych dla konkretnie badanego przedsiębiorstwa i warunków, w których funkcjonuje. Dlatego budowa zwartego i jasnego systemu typologicznego struktur organizacyjnych należy, przy ogromnym ich zróżnicowaniu w praktyce, do problemów bardzo złożonych.

Każde przedsiębiorstwo musi być zorganizowane. Ze względu na obszerne i wielorakie zadania, jakie realizuje, konieczny jest podział pracy.

Polega on na tym, że ogół zadań dzieli się na odpowiednie części, czyli zadania cząstkowe, a te z kolei na dalsze elementy, doprowadzając do czynności elementarnych, dalej już niepodzielnych. W wyniku podziału pracy powstają określone stanowiska pracy i komórki organizacyjne.

1. Stanowisko pracy

Stanowiskiem pracy jest odpowiednio wyposażone miejsce, w którym jeden lub kilku pracowników wykonuje określone jednorodne zadania. Rozróżnia się stanowiska pracy fizycznej (stanowiska robotnicze) i stanowiska pracy umysłowej. Wśród stanowisk pracy umysłowej znajdują się stanowiska kierownicze. Stanowiska pracy, na których wykonuje się podobne zadania, łączy się w komórki organizacyjne, którymi kierują wyznaczeni pracownicy. Komórka organizacyjna obejmuje zatem kilka stanowisk pracy wykonujących czynności jednorodne lub pokrewne. Można ją zdefiniować jako grupę lub zespół stanowisk pracy wyposażonych w odpowiednie środki, kierowany przez jednego zwierzchnika, wykonujący określone zadania, podobne pod względem rodzaju lub przedmiotu czynności. Włączeniu do komórek organizacyjnych nie podlegają tzw. samodzielne stanowiska pracy i stanowiska kierujące działalnością przedsiębiorstwa. Komórki organizacyjne można łączyć w większe jednostki organizacyjne¹.

Między stanowiskami pracy i komórkami organizacyjnymi występują więzi organizacyjne, czyli zależności. Określają one relacje, tzn. połączenia i uzależnienia między stanowiskami i komórkami. Najczęściej wyróżnia się cztery podstawowe typy więzi organizacyjnych: służbowe (hierarchiczne), wyrażające się w zależności podwładnego od przełożonego – ich istotą są uprawnienia przełożonych do wydawania podwładnym poleceń, określania zadań i kontroli ich realizacji; funkcjonalne (niehierarchiczne), których istotą jest pomaganie i doradzanie przy wykonywaniu zadań; techniczne, wynikające z podziału pracy, a wyrażające się we wzajemnym uzależnieniu członków zespołu podczas realizacji wspólnego celu oraz informacyjne – wyrażające się w obowiązku jednostronnego lub wzajemnego informowania się, zapewniające przepływ informacji².

¹ DOWGIAŁŁO Z., ZADWORNÝ W., *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Szczecin 2005, s. 48–49.

² Tamże, s. 63.

Każde stanowisko i każda komórka organizacyjna mają sformułowany zakres działania, obejmujący zadania, uprawnienia (kompetencje) i odpowiedzialność. Zadania dla stanowisk organizacyjnych wynikają z podziału pracy wewnątrz przedsiębiorstwa. Przy podziale zadań i przydzielaniu ich poszczególnym komórkom należy zachować odpowiednią przejrzystość, gdyż każda komórka włącza się wówczas łatwiej w ramy organizacji, a współpraca ma przebieg harmonijny. Jasne sprecyzowanie zadań dla każdego stanowiska pracy i każdej komórki organizacyjnej przyczynia się do jednoznacznego ich pojmowania zarówno przez zwierzchników, jak i podwładnych. Ma to również podstawowe znaczenie dla kontroli wewnętrznej. Wykonywanie zadań wymaga posiadania przez osoby lub komórki odpowiednich uprawnień (kompetencji) i tym samym przyjęcia odpowiedzialności za realizację. Za istotną trzeba uznać zasadę wzajemnego zrównoważenia zakresu zadań, odpowiedzialności i uprawnień. Brak tej zgodności powoduje zakłócenia w sprawnym funkcjonowaniu jednostki. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy komórki mają zbyt małe uprawnienia do realizowania zadań lub kiedy przywłaszczają sobie uprawnienia przysługujące innym komórkom. Podział pracy w przedsiębiorstwie na stanowiska pracy i komórki organizacyjne jest podstawą zbudowania struktury organizacyjnej³.

2. Podział zadań w przedsiębiorstwie

Reasumując należy stwierdzić, że działalność przedsiębiorstwa opiera się na pracy zespołowej. Konsekwencją takiego sposobu funkcjonowania jest konieczność podziału ról i zadań między poszczególnych pracowników oraz ich zespoły współdziałające, aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa. W praktyce i teorii zarządzania są stosowane dwa rodzaje podziału zadań: pionowy i poziomy. Pionowy podział to taki, który prowadzi do określenia nadrzędności i podrzędności zadań. Następuje oddzielenie czynności kierowniczych od czynności wykonawczych, kierowania od wykonawstwa. Zadania kierownicze są nadrzędne w stosunku do zadań wykonawczych, w związku z czym również pozycja kierownika jest nadrzędna w stosunku do pozycji wykonawców. Poziomy podział zadań, to podział między równorzędnych członków zespołu wykonawczego podległych jednemu kierownikowi. Poziomy podział może być dokonywany według trzech podstawowych zasad: rodzajowej (funkcjonalnej), przedmiotowej i terytorialnej.

³ ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1996, s. 73.

Podział rodzajowy polega na podziale zadań według podobieństwa wykonywanych czynności składających się na działanie, podział przedmiotowy – na podziale zadań według przedmiotu działania, a podział terytorialny na podziale zadań według obszaru, na którym realizowane jest działanie⁴. Podziały pionowy i poziomy występują zawsze razem. Podział zadań może być realizowany w miarę potrzeby wielostopniowo, tzn. całość zadania musi być podzielona na dziedziny, te dalej na obszary, obszary na zakresy, zakresy na grupy czynności, te znów na czynności, aż do czynności elementarnych. Głębokość podziału zadań zależy od wielu czynników, a jednym z nich jest rozpiętość kierowania. Czynności kierownicze angażują kierownika czasowo i mentalnie. Najogólniej biorąc, zaangażowanie to jest tym większe, im większa jest liczba podwładnych. Ponieważ czas i siły kierownika są ograniczone, musi istnieć pewna wartość graniczna jego możliwości kierowniczych, czyli liczba podwładnych, którymi może efektywnie kierować w przeznaczonym na to czasie. Tę wartość graniczną określa się jako rozpiętość kierowania. Ograniczenia wynikające z rozpiętości kierowania powodują, że przy przekroczeniu pewnej liczby podwładnych konieczne jest utworzenie pośrednich instancji kierowniczych. Są to stanowiska kierownicze podporządkowane stanowiskom kierowniczym wyższego szczebla odpowiedzialnym za kierowanie wydzielonym zakresem zadań. Ograniczenia wynikające z rozpiętości kierowania powodują tworzenie hierarchicznej, wieloszczeblowej struktury kierowania. Strukturę taką określa się jako strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, inaczej strukturę zarządzania. Liczba szczebli takiej struktury jest tym większa, im liczniejszy jest zespół pracowników przedsiębiorstwa i im mniejsza jest rozpiętość kierowania. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa powstaje w wyniku trzech działań: analizy, przydziału i syntezy zadań. Analiza zadań jest to podział zadań przedsiębiorstwa na zadania cząstkowe możliwe do oddzielnego wykonania. Przydział zadań polega na utworzeniu zestawów (kompleksów) zadań i przypisaniu ich do specjalnie utworzonych stanowisk. Z kolei synteza zadań polega na łączeniu stanowisk realizujących zadania w struktury umożliwiające ich scalanie i koordynację. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, oparta na podziale pionowym i poziomym zadań, określana jest jako struktura liniowa, a jej elementy (jednostki organizacyjne) – jako komórki liniowe⁵.

⁴ TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003, s. 72.

⁵ Tamże, s.73–74.

3. Jednowymiarowe struktury organizacyjne

Określenie „struktura liniowa” pochodzi od pojęcia „linia”, czyli kanału informacyjnego łączącego przełożonego z podwładnymi według przyjętego podporządkowania (podziału zadań). Kanałem tym przekazywane są wszystkie informacje: od przełożonego do podwładnych — polecenia, wskazówki, itd. — i od podwładnych do przełożonego — raporty, skargi, wnioski, uwagi, itd. Tworzenie pośrednich instancji kierowniczych jest jednym ze sposobów organizowania pracy kierowniczej. Oprócz tego znane są inne, często bardzo skuteczne rozwiązania usprawniające pracę kierowniczą: tworzenie komórek sztabowych oraz komórek funkcjonalnych i kierowanie zespołowe. Jeżeli kierownik jest przeciążony wykonywaniem czynności kierowniczych, a z różnych względów nie chce przekazać (delegować) swych uprawnień kierowniczych podległym mu szczeblom kierowania, wówczas tworzy komórki sztabowe. Powstają one w celu świadczenia pomocy instancji kierowniczej w zakresie realizowanych przez nią czynności i są jej bezpośrednio podporządkowane. Do zakresu zadań komórek sztabowych należą zazwyczaj czynności kierownicze wymagające specjalnych kwalifikacji lub pracochłonne. Komórki sztabowe zajmują się przygotowaniem decyzji dla instancji kierowniczej, z którą współdziałają. Współdziałanie to obejmuje najczęściej określenie problemów decyzyjnych, opracowanie wariantów decyzji i ich ocenę wraz z przygotowaniem rekomendacji decyzyjnych. Instancja kierownicza zachowuje prawo do podejmowania i egzekwowania decyzji. Komórki sztabowe, mimo ich umiejscowienia na wyższych szczeblach struktury kierowania, nie mają żadnych uprawnień rozkazodawczych, nie podlegają im też komórki niższych szczebli kierowania. Zaletą komórek sztabowych jest odciążenie kierownictwa od pracochłonnych czynności przygotowania decyzji i fachowe ich przygotowanie. Struktura liniowa przedsiębiorstwa, uzupełniona o komórki sztabowe, określana jest jako struktura liniowo-sztabowa. Pomoc komórek sztabowych, przy znacznej skali zadań kierowniczych, może być niewystarczająca dla prawidłowego wywiązywania się kierownika z jego obowiązków. Samo podejmowanie i egzekwowanie decyzji może być dla niego zbyt absorbujące. W takiej sytuacji kierownik może przekazać komórkom sztabowym również niektóre uprawnienia decyzyjne. Z chwilą ich objęcia komórki sztabowe uzyskują możliwość podporządkowania fachowego komórek niższych szczebli kierowania, zmieniając się w komórki funkcjonalne. Określenie „komórki funkcjonalne” wskazuje, że zakres

podporządkowania jest ograniczony do ściśle wyznaczonego zakresu powtarzalnych zadań (czyli tzw. funkcji) zgodnie ze specjalizacją komórki. Gdy komórki funkcjonalne są przyporządkowane najwyższej instancji kierowniczej, a więc obejmują swym zasięgiem całą organizację, wówczas nazywane są centralnymi komórkami funkcjonalnymi. Komórki funkcjonalne mogą występować również na niższych szczeblach zarządzania, jednak sytuacja taka występuje stosunkowo rzadko, zazwyczaj w bardzo dużych przedsiębiorstwach. Struktura liniowo-sztabowa przedsiębiorstwa, w której występują komórki funkcjonalne, jest określana jako struktura liniowo-sztabowa z centralnymi (najczęściej) komórkami funkcjonalnymi. Jest to najbardziej rozpowszechniona w praktyce postać struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Omówione przeze mnie typy struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa określane są w literaturze jako „klasyczne”, jednowymiarowe⁶. Obok nich występują także wielowymiarowe struktury zarządzania. Przede wszystkim należy do nich struktura macierzowa.

4. Wielowymiarowe struktury organizacyjne

W strukturach tych pracownicy mają w istocie dwóch szefów, to znaczy są podwójnie podporządkowani. Jedna z linii podporządkowania ma charakter funkcjonalny lub zakładowy. Na wydziały funkcjonalne nakłada się zestaw grup wyodrębnionych według klasyfikacji wyrobu albo wydziałów tymczasowych. Pracownicy są jednocześnie członkami wydziału funkcjonalnego i zespołu projektu. Na najwyższym szczeblu organizacji mamy jednostki funkcjonalne, na których czele stoją wicedyrektorzy, na przykład, ds. techniki, produkcji, finansów i marketingu. Każdy z tych menedżerów ma kilku podwładnych. Z boku schematu organizacyjnego mamy szereg stanowisk określonych mianem kierownika projektu. Każdy z nich stoi na czele grupy projektu złożonej z przedstawicieli pracowników wydziałów funkcjonalnych, każdy członek organizacji może podlegać zarówno przełożonemu funkcjonalnemu, jak i jednemu lub kilku kierownikom projektu⁷.

Zaletą struktury macierzowej jest elastyczność. Umożliwia ona bowiem tworzenie zespołów, których skład i organizacja mogą być zmieniane i które w razie potrzeby można rozwiązać; członkowie zespołów

⁶ Tamże, s. 75.

⁷ PHILLIPS J., *Zarządzanie projektami IT*, Gliwice 2004, s. 74.

ze względu na ważną rolę, jaką odgrywają w podejmowaniu decyzji, będą najpewniej silnie motywowani i zaangażowani w sprawy organizacji; pracownicy mają szerokie możliwości pozyskiwania nowych umiejętności, co umożliwi organizacji pełne wykorzystanie zasobów ludzkich; członkowie zespołu zachowują swoje członkostwo w odpowiednich jednostkach funkcjonalnych, dzięki czemu mogą służyć jako pomost między jednostką funkcjonalną i zespołem, co sprzyja lepszej współpracy; struktura ta daje kierownictwu najwyższego szczebla użyteczne narzędzie decentralizacji. Zaś wadą tej struktury jest stwarzanie niepewności u pracownika co do układu służbowej podległości, zwłaszcza jeśli jest on jednocześnie przypisany do kierownika funkcjonalnego i do kilku kierowników projektów. Niektórzy menedżerowie traktują organizację macierzową jako formę anarchii, w której przysługuje im nieograniczona wolność. Mogą wystąpić problemy związane z dynamiką zachowania grupowego. Czas podejmowania decyzji przez grupę jest dłuższy niż w wypadku decyzji indywidualnych. Grupa może być zdominowana przez ambitną jednostkę, może również wykazywać nadmierną skłonność do decyzji kompromisowych, również może się uwikłać w dyskusje i stracić zdolność do koncentracji na głównych celach, ponieważ potrzebuje więcej czasu na koordynację działań związanych z realizacją zadań. Dodatkową wadą struktury macierzowej jest konieczność składania przez członków zespołu raportów przynajmniej dwóm zwierzchnikom – kierownikowi operacyjnemu i kierownikowi projektu. Ponadto, członkowie zespołu mogą spodziewać się jednoczesnego uczestniczenia w wielu projektach, co oczywiście oznacza dla nich rozszerzenie zakresu odpowiedzialności, wzmożoną komunikację i większe obciążenie. Co więcej, od członków zespołu może być wymagane, aby poza dodatkowymi zadaniami związanymi z udziałem w projekcie, w pełnym zakresie wykonywali swoje normalne obowiązki służbowe⁸.

W wypadku struktury projektowej – kierownik dysponuje pełną niezależnością przy zarządzaniu projektem. Członkowie zespołu zajmują się realizacją projektu w pełnym wymiarze godzinowym i raporty składają wyłącznie kierownikowi. Kierownik projektu ma tu największe uprawnienia. Można wyróżnić wiele zalet struktury projektowej. Oto one: członkowie zespołu zajmują się realizacją projektu w pełnym wymiarze godzinowym, zespół w trakcie realizacji projektu składa raporty tylko jednemu przełożonemu, kierownik projektu całkowicie zarządza projektem, potrzeba komunikacji jest zredukowana. Jednak taka struktura w wypadku niektórych

⁸ Tamże, s. 75.

działów, takich jak na przykład wsparcie techniczne, księgowość, zakupy, dział prawny itp., może doprowadzić do wystąpienia nadmiarowości. Ponadto członkowie zespołu nie zdobędą takiego doświadczenia, jak podczas pracy w grupie osób o podobnych kwalifikacjach. Model projektowy jest przeciwieństwem modelu funkcjonalnego – tu w ramach jednego zespołu czy też działu zgromadzeni są pracownicy na różnych stanowiskach, ale realizujący jeden projekt. Trzeba jednak pamiętać, że zarządzanie projektowe ma dwa oblicza. Możemy wyodrębnić dwie sytuacje – pierwszą, gdy projekty są długotrwałe, bądź mimo że są krótkoterminowe, realizujące je zespoły nie zmieniają się (czyli ten sam zespół realizuje kolejno różne projekty) i drugą, gdy po zakończeniu dzieła, uczestnicy wracają do „puli” dostępnych zasobów i przydzielani są do kolejnych projektów niezależnie. W pierwszym wypadku taka struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wydaje się być wskazana. Do zalet tego rozwiązania możemy zaliczyć skupienie się wszystkich członków zespołu na wytyczonym celu (a cel ten jest jeden dla wszystkich, niezależnie od zajmowanego stanowiska). Dodatkowo decyzje dotyczące rozwoju projektu, czy też przeciwdziałające występującym zagrożeniom, są podejmowane znacznie szybciej: po pierwsze informacja o zagrożeniach szybciej dociera do osób na stanowiskach kierowniczych, a po drugie skupienie „ośrodka decyzyjnego” w ramach zespołu pozwala na szybsze reagowanie⁹.

Jeśli jednak decydujemy się na model projektowy drugiego rodzaju, musimy pamiętać, że tu integracja zespołu projektowego jest słaba. Dodatkowo sporą trudność sprawia przydział pracowników do projektów (ocena poziomu ich umiejętności, przydatności do realizacji konkretnego projektu itp.). W dużych organizacjach odpowiedzią na te problemy jest utworzenie Biura Zarządzania Projektami (PMO). Bez takiej instytucji całej organizacji grozi chaos i w konsekwencji obniżenie jakości pracy.

5. Zmiana struktur organizacyjnych

Co zatem może okazać się złotym środkiem? Zmiana modelu funkcjonalnego na projektowy nie jest zmianą prostą – często wręcz niemożliwą. Długie, nawet kilkumiesięczne, obniżenie wydajności pracy organizacji może okazać się niemożliwe do zaakceptowania, stąd też powstały modele pośrednie między modelem funkcjonalnym a projektowym. Na podstawie

⁹ Tamże, s. 75–77.

modelu funkcjonalnego można wyodrębnić grupy pracowników, którzy dostaną do wykonania konkretny projekt.

Pierwszy z takich pośrednich modeli zakłada wyznaczenie odpowiedniej grupy pracowników, bez wskazania konkretnego kierownika czy też lidera. Do jego zalet należy prostota – zwyczajnie wyznacza się kilka osób do projektu. Wadą zaś jest brak wyznaczonego ośrodka decyzyjnego, co w wypadku bardziej skomplikowanych projektów (np. z często zmieniającymi się warunkami pracy, wymaganiami, itp.) może doprowadzić do jego paraliżu. Kolejny model zakłada wyznaczenie konkretnego lidera, a co za tym idzie, skupienie wszelkich decyzji w jego rękach. Jednak należy pamiętać, że skoro bazą dla tego modelu jest model funkcjonalny, to wciąż istnieją kierownicy działów. Może to doprowadzić do konfliktu interesów między kierownikiem projektu a kierownikiem któregoś z działów. Konieczne jest wówczas wyznaczenie jasnych zasad dotyczących odpowiedzialności za poszczególne aspekty pracy między kierownikiem projektu a kierownikami działów, z których rekrutują się jego członkowie¹⁰.

W wypadku realizacji drugiego z modeli pośrednich może pojawić się problem wyboru lidera. Sam fakt, że ktoś jest dobrym specjalistą w swojej dziedzinie nie oznacza, że ma wystarczającą wiedzę, aby pokierować zespołem złożonym z przedstawicieli wielu działów. Stąd też niektóre organizacje wprowadzają nowy dział – dział liderów czy też kierowników projektów. Zalety takiego rozwiązania są podobne do zalet samego modelu funkcjonalnego – w końcu dział liderów skupia pracowników zajmujących podobne stanowiska. W wypadku prób przejścia z modelu funkcjonalnego na projektowy mamy więc dwie drogi: rewolucyjną bądź też ewolucyjną, z uwzględnieniem modeli pośrednich. Nie ma też jednoznacznej odpowiedzi, który z prezentowanych powyżej modeli jest najlepszy. Każdy z nich ma zarówno wady, jak i zalety, zatem wybierając któryś z prezentowanych powyżej modeli należy zastanowić się, który z nich najlepiej w danej sytuacji będzie wpływał na efektywność pracy. Na szczęście możliwość ewolucyjnego przejścia między modelami pozwala na zmianę organizacji pracy w każdym czasie. Ponadto istnienie różnych modeli nie oznacza, że trzeba się na któryś konkretny decydować – choć łączenie modelu funkcjonalnego z projektowym rzeczywiście może nastroczać wielu problemów, to już w wypadku modeli pośrednich może się okazać, że dobrze będzie realizować jeden projekt w jednym (np. bez wyznaczonego lidera), a drugi w innym (np. z wyznaczonym liderem). Reszta projektów może być też re-

¹⁰ CHROŚCICKI Z., *Zarządzania projektem – zespołami zadaniowymi*, Warszawa 2001, s. 16–17.

alizowana w modelu funkcjonalnym. Takie podejście pozwala nam poznać osobiście wady i zalety wszystkich tych rozwiązań i jednocześnie stopniowo przyzwyczajając pracowników do następujących zmian¹¹.

Wnioski

Choć wydawać by się mogło, że stanowisko kierownika projektu w każdej strukturze organizacyjnej wygląda i oznacza to samo, to w rzeczywistości sytuacja jest zgoła odmienna. Różne modele funkcjonowania narzucają różne podejście do prowadzenia działań i powodują, że rola kierownika może być zupełnie nieznacząca, jak również, że kierownik może być najistotniejszą osobą. W przedsiębiorstwach informatycznych najpopularniejsze obecnie podejście do realizowanych zadań, to podejście projektowe. O ile sama definicja projektu jest najczęściej zrozumiała (przynajmniej w teorii), o tyle właściwe zaplanowanie zadań w kontekście konkretnej struktury przedsiębiorstwa już takie oczywiste nie jest. Istnieje bowiem wiele modeli funkcjonowania przedsiębiorstw, a co za tym idzie – projekty są realizowane w zupełnie różny sposób i w związku z tym rola osób na stanowiskach kierowniczych jest zupełnie różna. Jednak, niezależnie od tego, jakie spojrzenie na przedsiębiorstwo wybierzemy i z jakiego modelu skorzystamy, największą uwagę przykładą się do pracy w zespole (ang. *teamwork*) oraz do dobrej komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Organizacja projektów i zespołów projektowych staje się przymusem dla firm patrzących perspektywicznie. Ze względu na postępującą globalizację biznesu, skrócenie cyklu życia produktu, rosnące zaangażowanie klienta i dostawców w rozwój produktów i inne tego typu czynniki, *teamwork* oraz zarządzanie pracującymi w nim ludźmi staje się nie tylko czynnikiem sukcesu firmy, ale wręcz częścią edukacji.

Bibliografia

1. ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1996.
2. CHROŚCICKI Z., *Zarządzania projektem – zespołami zadaniowymi*, Warszawa 2001.

¹¹ Tamże, s. 19–21.

3. CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R., APANOWICZ J., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
4. DOWGIAŁŁO Z., NADWORNY W., *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Szczecin 2005.
5. GRIFFIN R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN 2002.
6. PHILLIPS J., *Zarządzanie projektami IT*, Gliwice 2004.
7. TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003.



dr hab. Marek Grzybowski prof. WSAiB
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Klastry w regionie nadmorskim jako organizacja zorientowana na rynek globalny

Streszczenie

W artykule opisany jest klaster morski jako organizacja oparta na wiedzy i integrująca regiony nadmorskie, dzięki czemu istnieją nowe możliwości zwiększenia ich wartości dodanej. Przytoczone zostały przykłady z państw europejskich.

Clusters in a sea-shore region as an organization oriented on global market

Author presents in the article trends in global maritime market and implications business activity in sea-shore regions (including cluster organizations) on international market.

Wstęp

Według ostatnich szacunków, w 2005 r. ogólne obroty handlu międzynarodowego przekroczyły 8,7 mld ton, w tym handlu morskiego 6,7 mld ton, wolumen handlu przekroczył 7,1 mld ton, a firmy żeglugowe wykonały usługi, zbliżając się do 29 mld tonomil. W latach 1970–2006 obroty światowego handlu morskiego wzrosły o prawie 200%, w tym obroty ropą

naftową i produktami o około 100%, a innymi ładunkami (głównie suchymi) o ponad 260%¹.

1. Efekt globalizacji a wymiana handlowa między kontynentami i regionami

Piętnaście największych portów europejskich przeładowało w 2006 r. 54 mln TEU (standardowych kontenerów), a trzy największe (Hamburg, Antwerpia, Rotterdam) – 25,6 mln TEU. W ostatnich latach zaobserwowano intensywne działania konsolidacyjne zarówno w liniach żeglugowych, jak i terminalach kontenerowych. 20 czołowych armatorów przewozi obecnie 80% globalnej liczby kontenerów (88 mln TEU, dane z 2006 r.). 10 czołowych światowych operatorów terminali kontenerowych przeładowuje 55% globalnych obrotów kontenerów. Największe linie żeglugowe kontrolują 40% rynku transportu kontenerów między kontynentami i ważniejszymi połączeniami feederowymi.

Wiodącymi gospodarkami w świecie są wciąż Unia Europejska i Stany Zjednoczone. Te dwie gospodarki wytwarzają około 57% światowego produktu brutto. Są to także dwaj czołowi partnerzy handlowi, zapewniający dwie piąte światowych obrotów handlowych. Dziennie między Europą a Ameryką Północną transportuje się dobra o wartości 1,7 mld euro. Tylko w 2003 r. przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej zainwestowały w USA 731 mld euro, natomiast amerykańskie inwestycje bezpośrednie w krajach UE osiągnęły poziom 772 mld euro. Współzależność obu obszarów ekonomicznych odzwierciedla fakt, że na rzecz obu gospodarek po obu stronach Atlantyku pracuje około 14 mln osób. Obie gospodarki są w dużym stopniu zintegrowane i od siebie zależne. Połowa pracujących Amerykanów jest bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w produkcję lub usługi przeznaczone dla państw UE².

Azja jest kolejnym po Ameryce Północnej regionem, z którym kraje UE rozwijają dynamiczną wymianę handlową. Od 2003 r. z krajami rozwiniętymi gospodarczo (Japonia, Korea Płd., Hong Kong, Tajwan, Australia i Nowa Zelandia) UE osiąga ponad 10,5% obrotów, a podobny udział mają również kraje dynamicznie rozwijające się (Chiny oraz kraje Pacyfiku), dzięki czemu w sumie eksport do tych krajów przekracza 200

¹ ESPO Annual Report 2006–2007. Algeciras 2007, s. 7.

² PORTMAN R.J., *The President's Trade Policy Agenda*, Waszyngton, March 1st, 2006, s. 8–12.

mld euro, import 320 mld euro. Globalna wymiana z Azją kontynentalną i krajami Pacyfiku wzrosła w latach 1995–2000 o 10,5% i w następnych pięciu latach tempo wzrostu utrzymało się. Ponieważ tempo wzrostu importu z tego regionu przewyższa tempo wzrostu eksportu, z tego powodu rośnie deficyt handlowy między obydwoma regionami³. W 2000 r. deficyt handlowy UE z Azją osiągnął wartość 121,5 mld euro, podczas gdy w 2005 r. łączny deficyt z Chinami, Japonią i Indiami przekroczył 150 mld euro (tabela 1.).

Tabela 1. Handel Unii Europejskiej w latach 2004–2005 z głównymi partnerami (w mld euro)

Kraj	eksport EU25			import EU25			Bilans handlowy	
	2005	2004	Wzrost	2005	2004	Wzrost	2005	2004
Stany Zjednoczone	251,1	234,6	7%	162,9	158,4	3%	88,1	76,3
Chiny	51,7	48,2	7%	158,0	127,4	24%	-106,2	-79,3
Rosja	56,4	45,8	23%	106,7	80,7	32%	-50,3	-34,9
Szwajcaria	81,9	75,1	9%	66,1	61,6	7%	15,8	13,5
Japonia	43,6	43,3	1%	73,0	74,1	-2%	-29,4	-30,8
Norwegia	33,8	30,7	10%	67,0	55,2	21%	-33,2	-24,5
Turcja	41,8	38,0	10%	33,4	30,9	8%	8,4	7,1
Korea Płd.	20,1	17,8	13%	33,2	30,3	10%	-13,1	-12,4
Kanada	23,7	22,0	7%	17,2	16,3	5%	6,5	5,7
Indie	21,1	17,0	24%	18,9	16,2	16%	2,2	0,8

Źródło: *Euro-zone external trade surplus*. Eurostat News Realise. Eurostat, 21 February 2006, s. 5.

Do głównych partnerów handlowych z Dalekiego Wschodu należą Chiny z 4,2% udziałem eksportu w globalnym eksporcie UE (w 2005 r.) oraz ponad 13% importem z tego kraju. Kolejny kraj, Japonia, notuje już ponad 3,5% udział w eksporcie i ponad 6% udział w imporcie krajów UE⁴. Udziały Korei Płd., Australii, Tajwanu, Singapuru i Indii nie przekraczają udziałów 2% i kształtują się na poziomie 1,5–1,7% w eksporcie. Tylko w imporcie Korea Płd. przekracza 2,7% udział w globalnym imporcie

³ Więcej danych zob. w: ASEAN Statistical Pocketbook 2006, Table 27 – Table 49.

⁴ 2007 JETRO White Paper on International Trade and Foreign Direct Investment—Increasing Utilization of Asian FTAs and Growth Strategies for Japanese Companies—Summary and Reference Materials, Japan External Trade Organization, Tokio, August 8, 2007, s. 5–7.

UE⁵. Wymiana gospodarcza Unii Europejskiej (EU27 – 27 państw) dynamicznie rosła właśnie z państwami położonymi na innych kontynentach. Eksport do Rosji w 2006 r. wzrósł w ciągu roku o 27%, do Chin o 22%, do Indii o 14%, a do Korei Płd. i Norwegii o 13%. Równie dynamicznie rósł import (z Rosji – 25%, z Chin – 21%, z Indii i Norwegii – 18%)⁶. Równie intensywna była wymiana handlowa ze Stanami Zjednoczonymi. Kraje EU27 w 2006 r. odnotowały w tym zakresie nadwyżkę w wysokości 91,3 mld euro (89 mld w 2005 r.). Natomiast w wymianie handlowej z Chinami, w wyniku masowego importu tekstyliów, zabawek, a także statków, deficyt handlowy EU27 powiększył się do 130,5 mld euro (w 2005 r. wyniósł 108,5 mld euro)⁷. Z powodu dużego importu ropy naftowej wysoki deficyt handlowy utrzymywał się również z Rosją (68,2 mld w 2006 r. i 55,7 mld euro w 2005 r.) oraz z Norwegią (odpowiednio 40,8 mld oraz 33,3 mld euro). W wyniku wysokiego importu elektroniki i pojazdów rósł deficyt EU27 z Japonią (32,1 mld euro w 2006 r. i 30,4 mld euro w 2005 r.) i Koreą Południową (odpowiednio – 16 mld oraz 14,2 mld euro)⁸.

Odwołując się do przykładu jednej z najdynamiczniej rozwijających się gospodarek należy zauważyć, że regiony nadmorskie stanowią jej główną siłę napędową. Jak obliczył Dr. James Wang z University of Hong Kong, w 2000 r. wymiana handlowa Chin osiągnęła prawie 475 mld dolarów US. W tym samym roku wartość obrotów z krajami zamorskimi prowincji nadmorskich przekroczyła 430 mld dolarów US. W 2004 r. te kwoty zwiększyły się odpowiednio do 1,154 mld (Chiny) oraz około 85,3 mld dolarów US (prowincje nadmorskie)⁹. Miasta portowe, zarówno te duże jak i małe, stanowią inkubatory przedsiębiorczości o charakterze międzynarodowym. Na przykład w Shunde (1,05 mln mieszkańców) klaster przemysłowy wytwarza 60% światowej produkcji kuchenek mikrofalowych, natomiast klaster działający w Shengzhou koordynuje pracę około 1000 przedsiębiorstw, a zatrudnionych w nim 50 000 osób wytwarza 1/3 światowej produkcji krawatów, osiągając roczną sprzedaż o wartości 1 mld euro. W Yingjia z kolei klaster przemysłu lekkiego wytwarza 60% światowej produkcji guzików. W Fuqing wytwarza się 22% światowej produkcji monitorów LCD, a inny klaster wytwarza w Yiwu 5 mld par skarpetek i rajstop rocznie¹⁰. Obok

⁵ *External and Intra-European Union Trade. European Commission. Luksmeburg 2006. s. 35.*

⁶ Euro_indicators News Release 42/2007, EUROSTAT, 22 march 2007.

⁷ China-EU trade in 2006 increases by 25.3%, GOV.cn Tuesday, January 30, 2007.

⁸ Euro_indicators News Release 49/2006, EUROSTAT, 25 april 2007.

⁹ WANG J., *New Trends of Port-City, Interactions in China*. Dept of Geography, University of Hong Kong. Baltic Ports XI General Assembly 2006. Stockholm, Sweden, May 31, 2006, s. 2.

¹⁰ Tamże, s. 5.

nich funkcjonują klastry portowe, stoczniowe, meblowe, obuwnicze, a także wytwarzające samochody oraz... kopie obrazów wiodących mistrzów światowego malarstwa ze wszystkich epok. W regionach nadmorskich Chin powstała więc nowa przestrzeń gospodarcza, wytwarzająca wartość dodaną w wyniku synergii rozwoju typowych branż gospodarki morskiej przemysłów z nimi całkowicie nie związanych¹¹.

2. Rynek transportu samochodów jako przykład kreowania rynku globalnego

W 2006 r. dzięki wzrostowi popytu na pojazdy w Stanach Zjednoczonych i Europie o 10,2%, producenci pojazdów wyeksportowali samochody o wartości 644 mld dolarów (w tym samochodów osobowych za 541 mld USD), przy globalnej wartości eksportu urządzeń technicznych 4929,6 mld USD. Producentów z Korei Płd. i Japonii dościgają producenci z krajów rozwijających się. Udział tych wytwórców w globalnym eksporcie w ciągu ostatnich 3 lat wzrósł z 13,4% (w 2003 r.) do 18,2%. Wiodący udział w tym wyniku mają Chiny, Tajlandia, Meksyk oraz Afryka Południowa. Produkcją samochodów zajmują się światowe koncerny, przekształcone w międzynarodowe klastry produkcyjne i dystrybucyjne, a ich transportem globalne grupy logistyczne.

Na rosnącym popycie na samochody korzystają firmy spedycyjne i transportowe, w tym armatorzy. Rocznie produkuje się około 70 mln samochodów, a morzem przetransportowano w 2007 r. ponad 15 mln pojazdów. W 2004 r. przewieziono niespełna 11 mln, w 2005 – około 12 mln, w 2006 – prawie 13 mln pojazdów. W ostatnim czasie ich liczba na pokładach samochodowców rośnie rocznie o 9% – twierdzą specjaliści z firmy badawczej Bharat Book Buremu (Indie)¹². Tylko eksport przemysłu motoryzacyjnego Japonii zbliżył się w 2006 r. do 6 mln pojazdów, przekraczając wartość 134 mld dolarów. Prawie 2,5 mln samochodów popłynęło do Stanów Zjednoczonych, a 1,3 mln do Europy. Na Bliski Wschód przewieziono ponad 590 tys. japońskich samochodów, Ameryka Łacińska kupiła prawie 480 tys., Oceania ponad 440 tys., a Azja prawie 382 tys.¹³. W ślad za Japonią

¹¹ China-EU trade hits US\$272.3 billion in 2006, Xinhua, 2007-01-28.

¹² Car Carrier Trade & Transport 2007 Bharat Book Bureau, Maharashtra, Apr 05, 2007, za: PRLog. Org – Global Press Release Distribution.

¹³ The Motor Industry of Japan. Japan Automobiles Manufacturing Association, Tokio 2007, s. 14–16.

podąża Korea Płd., która eksportuje rocznie prawie 2,6 mln samochodów (dane z 2005 r.), a dalej Stany Zjednoczone (ponad 2 mln pojazdów w eksporcie). Dla porządku należy dodać, że producenci z Niemiec eksportują rocznie ponad 4,3 mln pojazdów, z Francji – ponad 4,3 mln, z Hiszpanii – prawie 2,25 mln, a z Wielkiej Brytanii – ponad 1,3 mln (wg danych z raportu Japan Automobile Manufacturers Industry z 2007 r.)¹⁴. Najnowszy raport Drewry Shipping Consultants Ltd. przewiduje, że w 2010 r. od 20% do 25% produkcji samochodów będzie dostarczanych do odbiorców drogą morską¹⁵. Obecnie tylko 180 statków należących do grupy Wallenius Lines (WWL, EUKOR, ARC, WLS) przewozi rocznie 7 mln samochodów. Operujący 111 statkami do przewozu samochodów NYK Line (Nippon Yusen Kabushiki Kaisha) przewozi rocznie ponad 3 mln pojazdów. Również K-Line (100 ro-ro samochodowców) skorzystał z rosnącego popytu na japońskie samochody i przewiózł w ubiegłym roku 3,1 mln pojazdów (2,7 mln w 2005, a 1,7 mln w 2003 r.)¹⁶.

3. Regiony nadmorskie a przestrzeń ekonomiczna

Istnieją realne trudności związane z jednoznacznym określeniem przestrzeni ekonomicznej, w której funkcjonuje gospodarka morska, ponieważ należące do niej przedsiębiorstwa i instytucje działają w różnych, często równocześnie kilku obszarach przestrzeni gospodarczej. Stocznie remontowe zajmują się budową i przebudową statków, a niektóre stocznie wytwórcze udostępniają swoją infrastrukturę do remontu jednostek. Z kolei przedsiębiorstwa zajmujące się eksploatacją złóż naftowych na morzu często są równocześnie armatorami, przewoźnicy promowi zarządzają terminalami portowymi, przedsiębiorstwa połowowe zajmują się transportem, chłodnictwem oraz produkcją i usługami portowymi. Wielu rybaków kutrowych (lub członkowie ich rodzin) prowadzi jednocześnie różnego typu usługi (turystyczne, gastronomiczne). Niektóre z branż gospodarki morskiej nazywa się przemysłami morskimi. Jedne nazwy upowszechniły się w praktyce i polskiej terminologii naukowej, jak np. przemysł okrętowy lub przemysł budowy i remontu statków (budownictwo okrętowe, prze-

¹⁴ International Trade and Foreign Direct Investment. Increasing Utilization of Asian FTAs and Growth Strategies for Japanese Companies. 2007 JETRO White Paper Summary. Tokio, August 8, 2007, s. 6.

¹⁵ Car Carriers. Drewry Shipping Consultants Ltd. London 2007, s. 6–13.

¹⁶ Dane armatorów Wallenius Line, NYK Line, K-Line Raportów Rocznych z 2006 i 2007 r.

mysł remontowy). W innych wypadkach nazwy brzmią obco, jak przemysł wydobywczy (*offshore*), czyli górnictwo morskie, przemysł portowy, przemysł rybny czy morski przemysł turystyczny (np. *cruise industry*)¹⁷.

W *Zielonej Księdze* Komisji Europejskiej poświęconej przyszłej polityce morskiej stwierdza się: „Unia Europejska jest czołową potęgą na świecie w gospodarce morskiej, zwłaszcza w dziedzinie transportu morskiego, technologii stoczniowej, turystyce przybrzeżnej, energetyce morskiej, w tym czerpiącej ze źródeł odnawialnych, oraz usług dodatkowych. Wyniki badań Irlandzkiego Instytutu Morskiego wskazują, że do obszarów o największym potencjale wzrostu w przyszłości należą rejsy pasażerskie, porty, akwakultura, energia odnawialna, telekomunikacja podmorska i biotechnologia morska”¹⁸.

Dla budowy klastra nadmorskiego istotne są powiązania organizacyjne i ekonomiczne funkcjonujące nie tylko w portach, żegludze i stoczniach, ale także w ich otoczeniu (środowisko, sieci logistyczne, systemy informacyjne), a więc tych dziedzinach aktywności społecznej, które funkcjonują jednocześnie w dwóch obszarach: gospodarce narodowej i rynku międzynarodowym.

3. Branżowy klastr morski

Klastr morski definiuje się jako sieć przedsiębiorstw, instytucji naukowych i innowacyjnych, uczelni i placówek szkoleniowych, wspieranych przez samorzady i władze lokalne i państwowe. Powołuje się go w celu uzyskania wartości dodanej przemysłów morskich w wyniku zintegrowanego użycia zasobów ludzkich, materialnych, finansowych oraz technologii i informacji. W niektórych krajach działających w europejskim obszarze gospodarczym terminem klastr morski nazywa się instytucje, które zajmują się działalnością w różnych obszarach gospodarki morskiej, zarówno w obszarze produkcji, usługach, jak i w działalności obejmującej badania naukowe i badawczo-rozwojowe¹⁹.

¹⁷ GRZYBOWSKI M. (kierownik projektu zleconego przez MNiI), *Metodyka projektowania i organizowania klastrów przemysłowo-usługowych w polskich mikroregionach nadmorskich*, praca wykonana w ramach projektu badawczego nr 1 H02D 074 27, na zlecenie Ministerstwa Nauki i Informatyzacji w latach 2004–2005.

¹⁸ *Zielona Księga*. W kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej: europejska wizja oceanów i mórz. COM(2006), Bruksela 2006, s. 9.

¹⁹ WIJNOLST N., J. JENSSEN I., SØDAL S., *European Maritime Clusters*, Kristiansand, November 2003, s. 82–83.

W Norwegii, Holandii, Danii, Francji, Niemczech, Szwecji, Finlandii i Włoszech tworzone są instytucje, które zajmują się organizacją współpracy przedsiębiorstw przemysłu okrętowego współdziałających ze stoczniami wytwórczymi i remontowymi, portów, firm portowych, przedsiębiorstw transportowych, spedycyjnych i logistycznych, firm związanych z eksploatacją złóż znajdujących się w wyłączonych strefach gospodarczych. W celu ochrony przed oddziaływaniem rynku organizacje te działają w warunkach protekcyjnej polityki rządu i administracji lokalnej.

Klasy More og Romsdal (Norway) oraz Valencia (Spain) obejmują rozmaite branże, mianowicie porty i żeglugę, usługi związane z pozyskiwaniem energii, również projektowanie i budowę jednostek pływających, mariny, rybołówstwo, a także firmy konsultingowe. Klaster More og Romsdal skoncentrowany jest na działalności innowacyjnej, projektowaniu i budowie technicznie zaawansowanych jednostek i wyposażenia dla branży offshore. Klaster Valencia tworzy sieć 40 portów skupionych głównie wokół dużych portów: Valencia, Alicante oraz Castellon. Klasy francuskie (Nord-Pas de Calais i Aquitaine) są mniejsze, ale równie dynamiczne, skoncentrowane na przetwórstwie owoców morza oraz na projektowaniu i wytwarzaniu sprzętu sportowego²⁰.

Jako wzorcowy w Europie podaje się holenderski klaster morski, stanowiący zaplecze fundacji Stichting Nederland Maritiem Land, która zajmuje się promocją powiązań sieciowych i przedsiębiorstw holenderskich działających w gospodarce morskiej. Dutch Maritime Cluster został utworzony w 1997 r. W jego skład weszły podmioty działające w kilkunastu podstawowych działach gospodarki morskiej: żegluga, przemysł budowy statków, zakłady produkujące wyposażenie okrętowe, offshore, żegluga śródlądowa, porty, przedsiębiorstwa zajmujące się pogłębianiem, usługi na rzecz przedsiębiorstw gospodarki morskiej, rybołówstwo, jachting, marynarka wojenna. Łącznie jest to około 12 000 przedsiębiorstw²¹.

Szacuje się, że w przedsiębiorstwach wchodzących w skład klastra pracuje bezpośrednio około 135 000 osób, a w firmach kooperujących stworzył on 55 000 miejsc pracy. Szacuje się, że obroty podmiotów działających w klastrze osiągają wielkość 3 mld euro, z czego 60% dochodów gospodarka morska Holandii uzyskuje z eksportu. 40% przychodów uzy-

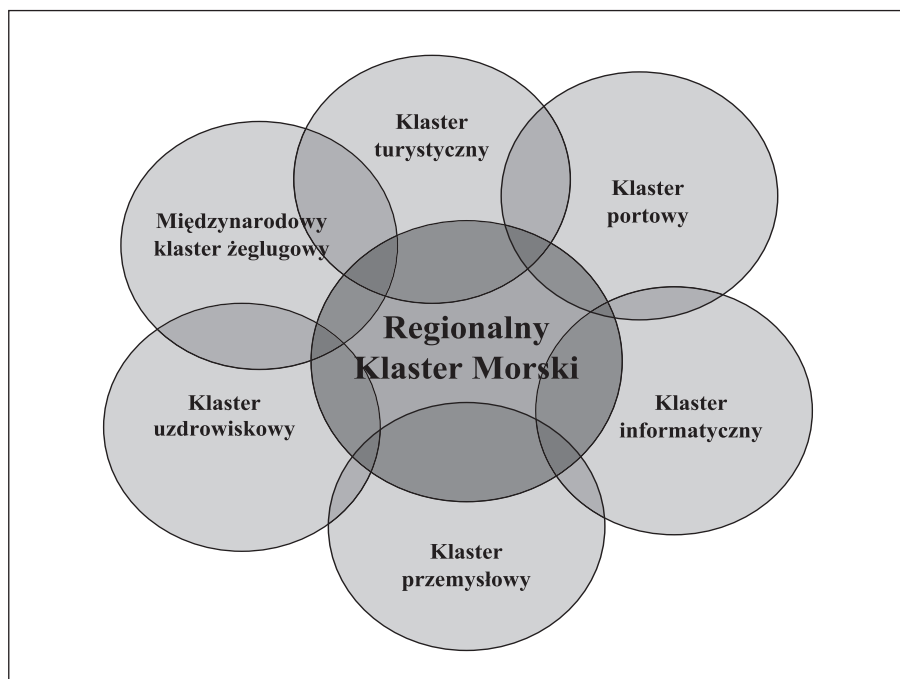
²⁰ Europe of the Sea. Maritime clusters. Economy and Employment Europe of the Sea. Bruksela 18.5.06, s. 5–8.

²¹ JANSSENS H.P.L.M., *Dutch Maritime Cluster*, Maritime Industries Forum, Bremen, 26 January 2005, s. 3.

skuje się z produkcji przemysłu okrętowego, 15% z żeglugi, 13% zapewnia działalność w sektorze offshore, 7% z żeglugi śródlądowej²².

4. Regionalny klaster morski – nowa koncepcja²³

Rzeczywisty polski klaster morski powinien różnić się od podejścia typu holenderskiego. Powinien on mieć charakter regionalno-branżowy, z dominującą rolą funkcji regionalnych. Takie podejście wynika z konieczności usprawnienia procesu obiegu informacji i decyzji oraz przesłanek organizacyjnych. Dlatego Polski Klaster Morski powinien składać się z dwóch klastrów regionalnych: Pomorskiego Klastra Morskiego i Zachodniopomorskiego Klastra Morskiego, które mogą integrować mniejsze klastry lokalne.



Rysunek 4. Regionalny Klaster Morski (struktura)

Źródło: Opracowanie własne.

²² NIJDAM M.H., DE LANGEN P.W., *Leader Firms in the Dutch Maritime Cluster*, ERSA 2003 Congress, s. 5–9.

²³ Opracowano na podstawie: GRZYBOWSKI M. (kierownik pracy), *Polski klaster morski w bałtyckim systemie transportowym*, Gdańsk, Instytutu Morski w Gdańsku 2006.

Te klastry powinny integrować klastry regionalne i branżowe działające w województwach pomorskim i zachodniopomorskim. Nie oznacza to, że podmioty działające poza granicami tych województw nie mogą funkcjonować w ramach organizacji działających w klastrach regionalnych i branżowych (rysunek 1). Dopuszcza się również funkcjonowanie morskich klastrów ponadregionalnych integrujących organizacje działające na obszarze Euroregionu Bałtyk i Euroregionu Pomerania. Należy więc założyć, że działania klastrów Pomorskiego i Zachodniopomorskiego będą się przenikać i w wielu wypadkach oba klastry będą z sobą współpracować.

Zaproponowany powyżej klaster powinien inicjować i rozwijać powiązania o charakterze horyzontalnym, wynikającym ze wspólnoty celów branżowych lub regionalnych (rysunek 1). Stąd w wielu wypadkach zakłada się rozwój więzi między podmiotami działającymi w różnych regionach, również za granicą. W tworzeniu tego typu klastrów przydatne może być doświadczenie współdziałania w ramach „Town Twinning”, Baltic Port Organization czy United Baltic Cities.

Bibliografia

1. AMERINI G., *Maritime transport of goods and passengers 1997–2003*, „Statistics in Focus” 9/2005.
2. AMERINI G.: *Short Sea Shipping of goods 2000–2005*, EUROSTAT, „Statistics in Focus”, TRANSPORT 12/2006, s. 5.
3. *Container Market Review and Forecast*, Drewry Publications, Londyn 2007.
4. *Factual Report On The European Port Sector 2004–2005*, Organization Des Ports Maritimes Europeens, Brussel/Bruxelles 2005.
5. JANSSENS H.P.L.M., *Dutch Maritime Cluster*, Maritime Industries Forum, Bremen, 26 January 2005.
6. *Global Insight World Transport Report*, Londyn 2004.
7. GRZYBOWSKI M., *Porty i autostrady morskie na Bałtyku – strategie rozwoju*, w: *Transport europejski wyzwaniem dla Polski*, Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki 2007, s. 228–242.
8. GRZYBOWSKI M., *Metodyka projektowania i organizowania klastrów przemysłowo-usługowych w polskich mikroregionach nadmorskich*, praca wykonana w ramach projektu badawczego nr 1 H02D 074 27, na zlecenie Ministerstwa Nauki i Informatyzacji w latach 2004–2005.

9. GRZYBOWSKI M., *Klaster przemysłowo-usługowy jako narzędzie zwiększania dynamiki działania przedsiębiorstw na rynku globalnym*, w: *Dynamiczność warunkiem skutecznego zarządzania*, Warszawa, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, czerwiec 2006, s. 19–22. Institute of Shipping Economics and Logistics: Shipping Statistics Market Review 1/2, 2005.
10. International Shipping and World Trade. Facto and Figures. IMO Library Services. Bruksela 2005.
11. Europe of the Sea. Maritime clusters. Economy and Employment Europe of the Sea. Bruksela 18.5.06.
12. PORTER M.E., *Konkurowanie między lokalizacjami. Zwiększanie przewagi konkurencyjnej dzięki strategii globalnej*, w: *Porter o konkurencji*, Warszawa, PWE 2001, s. 384–389.
13. REVE T., *Competitive Strength Through Industrial Clusters*, w: *The Maritime Industry*, Singapore 2006.
14. WIJNOLST N., *Global Challenges for Maritime Norway and the European Union's future Maritime Policy*, Oslo, Maritimt Forum, 1.6.2006.
15. WIJNOLST N., JENSSEN J.I., SØDAL S., *European Maritime Clusters*, Kristiansand, November 2003.
16. *Zielona Księga*. W kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej: europejska wizja oceanów i mórz, COM(2006), Bruksela 2006, s. 9.



dr Gabriela Golawska-Witkowska
dr hab. Anna Rzeczycka prof. Politechniki Gdańskiej
Politechnika Gdańska

Ocena efektywności funkcjonowania banków w systemie bankowym w Polsce. Wybrane problemy (część I)

Streszczenie

Przedstawione metody oceny efektywności, zarówno parametryczne, jak i nieparametryczne mogą w przekonaniu Autorów określać poziom efektywności banków, zarówno komercyjnych jak i spółdzielczych. Metody te wyznaczając szczególnie rodzaj efektywności, tj. efektywność techniczną określają czy banki przygotowane są do konkurencji oraz czy mogą osiągnąć efekty skali. Należy jednak wskazać na pracochłonność tych metod, ich złożoność oraz w wielu wypadkach konieczność korzystania z grupy ekspertów. Jednak w dobie nasilającej się konkurencji, coraz usilniej podejmowanych działań zmierzających do lepszego wykorzystania posiadanego majątku, zagospodarowywania posiadanych funduszy, zwiększania bezpieczeństwa funkcjonowania, badanie efektywności i podejmowanie stosownych działań na podstawie dokonanych wyliczeń z wykorzystaniem metod tradycyjnych i nowoczesnych, stało się niezbędne.

Evaluation of efficiency of bank activity in the bank system in Poland. Chosen precaution norms (part I)

In the study there are introduced methods, both parametric and nonparametric, which could in authors' opinion describe the level of

bank efficiency. The methods are focused on specific type of efficiency ie. technical efficiency, which helps to describe the potential threats from competitors and expected effect of range. It is also necessary to point out that it is labor-consuming, and complexity method.

But in temporary market competitiveness, there is necessity to increase the efficiency of activity and to enlarge the level of safety in business. To receive this it is vital to use the traditional and modern method of evaluation.

* * *

Każdy podmiot na rynku prowadzący działalność gospodarczą określa cele do zrealizowania. Mają one charakter zarówno strategiczny, jak i operacyjny. Wyznaczają więc ramy prowadzonej działalności w długim i krótkim okresie. Cele strategiczne, ściśle związane z misją i strategią, określają ogólne kierunki funkcjonowania podmiotów. Natomiast cele operacyjne, podzielone często na cele cząstkowe, stanowią etapy do zrealizowania celu nadrzędnego. W każdym przedsiębiorstwie celem nadrzędnym jest maksymalizowanie jego wartości. Celami operacyjnymi są natomiast:

- maksymalizowanie zysku nie tylko księgowego, ale i ekonomicznego,
- zwiększanie udziału w rynku,
- zapewnienie płynności finansowej.

Ogólnym celom operacyjnym przypisywane są odnoszące się do nich cele szczegółowe. Przykładowo, realizując pierwszy z wymienionych celów – maksymalizowanie zysku – dążymy do:

- maksymalizowania sprzedaży przy danym poziomie kosztów,
- minimalizowania kosztów przy danym poziomie sprzedaży,
- kształtowania jakości i nowoczesności produktów,
- doskonalenia kanałów dystrybucji, itp.

Wyznaczone cele mają więc nie tylko charakter ilościowy, ale również jakościowy.

W odniesieniu do banków zarówno komercyjnych, jak i spółdzielczych cele zmierzające do maksymalizowania wartości są podobne. Podmioty te podejmują działania mające na celu zwiększenie zysku, zapewnienie płynności finansowej i zwiększenie udziału w rynku usług finansowych. Jednak są to jednocześnie instytucje zaufania publicznego. Muszą więc podejmo-

wać działania mające na celu zwiększenie bezpieczeństwa ulokowanych w nich depozytów.

Zadaniem niniejszej publikacji jest ocena tych dwóch sfer funkcjonowania banków. W pierwszej części określona zostanie efektywność, w drugiej zaś – przez analizę wypełnianych przez banki norm ostrożnościowych – ocena bezpieczeństwa prowadzonej przez nie działalności gospodarczej.

Efektywność może być zdefiniowana jako prowadzenie działalności gospodarczej bez marnotrawstwa¹. Oznacza to, że efektywność opiera się na zasadach racjonalnego działania, tzn. zapewnia:

- uzyskanie maksymalnego efektu przy danych nakładach lub
- uzyskanie określonego efektu, przy minimalnych nakładach.

Pomiar efektywności dokonywany jest w wielkościach bezwzględnych i względnych. Można więc wyróżnić:

- poziom nadwyżki przychody–koszty, określający rozmiary zyskowności lub deficytowości,
- relację przychody–koszty, wyznaczającą poziom kosztów,
- poziom rentowności liczony jako zysk do zrealizowanej sprzedaży, zaangażowanego w działalność kapitału czy majątku.

Do analizy efektywności przydatne są zwłaszcza dwa ostatnie parametry. Pozwalają one, jako mierniki względne, na porównanie efektywności działania podmiotów różniących się poziomem tworzonych przychodów i kosztów oraz wielkością kapitału lub majątku, będącego w ich dyspozycji.

Jednym z podstawowych, tradycyjnych mierników oceny efektywności działania każdego przedsiębiorstwa jest stopień osiągniętej rentowności. Analizując efektywność z wykorzystaniem metod tradycyjnych, uwzględniono:

- rentowność sprzedaży ROS,
- rentowność majątku ROA,
- rentowność kapitału własnego ROE.

Analizując rentowność sprzedaży uwzględniono takie wskaźniki, jak:

- wskaźnik rentowności sprzedaży netto,
- wskaźnik rentowności netto,
- wskaźnik poziomu kosztów.

¹ BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R., *Ekonomia*, tom I, Warszawa, PWE 1994, s. 194.

Wskaźnik rentowności sprzedaży netto liczony jest jako iloraz zysku netto i przychodu ze sprzedaży ogółem. Poziom tego wskaźnika w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych został przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Wskaźnik rentowności sprzedaży netto w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych w Polsce w latach 1993–2006

Lata	RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY NETTO		Różnica w poziomie rentowności
	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	
1993	- 1,22	- 12,10	+ 10,88
1994	1,41	- 12,22	+ 10,81
1995	10,24	5,14	+ 5,10
1996	13,36	10,08	+ 3,28
1997	11,10	9,50	+ 1,60
1998	3,37	6,70	- 3,33
1999	5,92	8,00	- 2,08
2000	5,23	8,49	- 3,26
2001	4,64	7,66	- 3,02
2002	2,30	9,73	- 7,73
2003	2,78	8,69	- 5,91
2004	8,32	13,83	- 5,51
2005	9,54	14,16	- 4,62
2006	10,87	13,81	- 2,94

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sytuacji finansowej banków w 2001 r. i I kw. 2007 r., NBP, Warszawa 2001, 2007.

Rentowność sprzedaży w bankach komercyjnych sukcesywnie wzrosła do 1996 r. Po tym okresie, przez kolejne lata zaobserwowano tendencję spadkową. W 1998 r. rentowność ta uległa zmniejszeniu o 7,73 p.p. w porównaniu z rokiem poprzednim. Po tym okresie szczególnie niska rentowność sprzedaży została odnotowana w latach 2002 i 2003.

W bankach spółdzielczych również obserwowano wzrost rentowności do 1996 r. Po tym okresie obserwuje się wahania w jej kształtowaniu; wzrost jej poziomu nastąpił zwłaszcza po 2003 r.

Analizując wskaźnik rentowności sprzedaży netto w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych, stwierdzić należy ogromne, pozytywne zmiany w odniesieniu do tych ostatnich. Trudna sytuacja z początku lat 90. XX wieku uległa diametralnej zmianie. Banki nierentowne przekształciły

się, przez szereg transformacji, w banki, których rentowność sprzedaży od 1998 r. jest wyższa (o kilka punktów procentowych) od tworzonej przez banki komercyjne. Efektywność działania banków spółdzielczych jest więc wyższa niż banków komercyjnych.

Kolejnym parametrem jest wskaźnik rentowności netto, liczony jako iloraz kosztu własnego i zysku netto. W tabeli 2. przedstawiono kształtowanie się tego wskaźnika.

Tabela 2. Wskaźnik rentowności netto w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych w Polsce w latach 1993–2006

Lata	RENTOWNOŚĆ NETTO		Różnica w poziomie rentowności
	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	
1993	- 1,30	- 11,19	+ 9,89
1994	1,50	- 11,16	+ 12,66
1995	12,32	5,60	+ 6,72
1996	16,58	11,72	+ 4,86
1997	13,29	11,15	+ 2,14
1998	3,70	7,52	- 3,82
1999	6,54	9,13	- 2,59
2000	5,65	9,80	- 4,15
2001	4,96	8,69	- 3,73
2002	2,39	11,25	- 8,86
2003	2,94	9,93	- 6,99
2004	9,63	16,71	- 7,08
2005	10,80	17,10	- 6,30
2006	12,50	16,70	- 4,20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sytuacji finansowej banków w 2001 r. i I kw. 2007 r., NBP, Warszawa 2001, 2007.

Również w odniesieniu do wskaźnika rentowności netto banki spółdzielcze od 1998 r. wykazują większą efektywność niż banki komercyjne. Banki spółdzielcze w ostatnich latach podejmowały skuteczne próby obniżania kosztów prowadzonej działalności oraz sukcesywnie podwyższały poziom realizowanej sprzedaży.

Analizując rentowność sprzedaży, należy prześledzić kształtowanie się wskaźnika poziomu kosztów. W tabeli 3. określono jego wielkości w analizowanych latach.

Tabela 3. Wskaźnik poziomu kosztów w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych w Polsce w latach 1993–2006

Lata	WSKAŹNIK POZIOMU KOSZTÓW		Różnica w poziomie kosztów
	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	
1993	94,0	108,1	- 14,1
1994	94,0	109,5	- 15,5
1995	83,1	91,7	- 8,6
1996	80,6	86,1	- 5,5
1997	83,6	85,2	- 1,6
1998	91,1	89,2	+ 1,9
1999	90,5	87,6	+ 2,9
2000	92,6	86,6	+ 6,0
2001	93,7	88,1	+ 5,6
2002	96,1	86,4	+ 9,7
2003	94,5	87,6	+ 6,9
2004	90,9	83,1	+ 7,8
2005	88,6	82,8	+ 5,8
2006	86,7	82,8	+ 3,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sytuacji finansowej banków w 2001 r. i I kw. 2007 r., NBP, Warszawa 2001, 2007.

Tabela 4. Wskaźnik rentowności majątku ROA w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych w Polsce w latach 1993–2006

Lata	RENTOWNOŚĆ MAJĄTKU ROA		Różnica w poziomie rentowności
	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	
1993	-0,28	- 3,40	+ 3,12
1994	0,30	- 3,36	+ 3,66
1995	1,94	1,21	+ 0,73
1996	2,25	2,10	+ 0,15
1997	1,81	2,00	- 0,19
1998	0,54	1,29	- 0,75
1999	0,85	1,36	- 0,51
2000	0,95	1,68	- 0,73
2001	0,93	1,50	- 0,57
2002	0,45	1,52	- 1,07
2003	0,45	1,10	- 0,65
2004	1,31	1,66	- 0,35
2005	1,56	1,51	+ 0,05
2006	1,59	1,21	+ 0,38

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sytuacji finansowej banków w 2001 r., I kw. 2007 r., NBP, Warszawa 2001, 2007.

Analiza wskaźnika poziomu kosztów potwierdziła tendencję wskazaną przy analizie poprzednich wskaźników. Banki spółdzielcze od 1998 r. wykazują wskaźnik poziomu kosztów niższy niż banki komercyjne.

Kolejną grupą wskaźników określających efektywność funkcjonowania są wskaźniki rentowności majątku. Wyróżniamy wśród nich ROA i skorygowany ROA.

ROA jako wskaźnik rentowności majątku liczony jest jako iloraz zysku netto oraz aktywów ogółem. Jego wielkość została zaprezentowana w tabeli 4.

Rentowność majątku może być również rozpatrywana jako relacja zysku netto oraz średnich aktywów pomniejszonych o odsetki zapadłe od należności zagrożonych (tabela 5).

Tabela 5. Wskaźnik skorygowany rentowności majątku ROA w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych w Polsce w latach 1997–2006

Lata	RENTOWNOŚĆ MAJĄTKU ROA		Różnica w poziomie rentowności
	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	
1997	2,1	2,0	+ 0,1
1998	0,7	1,4	- 0,7
1999	0,9	1,4	- 0,5
2000	1,1	1,8	- 0,7
2001	1,0	1,6	- 0,6
2002	0,5	1,6	- 1,1
2003	0,5	1,2	- 0,7
2004	1,4	1,8	- 0,4
2005	1,6	1,6	0,0
2006	1,8	1,4	+0,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sytuacji finansowej banków w 2001 r., NBP, Warszawa 2001, s. 32, 48.

Banki spółdzielcze wykazywały do 2004 r. wyższą rentowność aktywów ROA i skorygowanego ROA niż banki komercyjne. W 2005 i 2006 r. banki komercyjne wykazują wyższy poziom rentowności aktywów, ale różnice są nieduże.

Kolejnym parametrem efektywności jest wskaźnik rentowności kapitału własnego, liczony jako iloraz zysku netto i kapitału własnego. Jego poziom został przedstawiony w tabeli 6.

Tabela 6. Wskaźnik rentowności kapitału własnego w bankach komercyjnych i bankach spółdzielczych w Polsce w latach 1997–2006

Lata	RENTOWNOŚĆ KAPITAŁU WŁASNEGO ROE		Różnica w poziomie rentowności
	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	
1993	- 3,6	- 36,2	+ 32,6
1994	3,5	- 36,1	+ 39,6
1995	23,3	12,9	+ 10,4
1996	26,9	23,9	+ 3,0
1997	21,1	22,3	- 1,2
1998	6,4	14,7	- 8,3
1999	10,0	15,2	- 5,2
2000	11,6	18,9	- 7,3
2001	9,8	16,4	- 6,6
2002	4,4	15,7	- 11,3
2003	4,5	10,2	- 5,7
2004	13,7	16,5	- 2,8
2005	16,5	15,1	+ 1,4
2006	18,0	13,3	+ 4,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sytuacji finansowej banków w 2001 r., I kw. 2007 r., NBP, Warszawa 2001, 2007.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego, jako kolejny parametr, potwierdza większą efektywność funkcjonowania banków spółdzielczych, które bardziej racjonalnie wykorzystują powierzony im kapitał własny w prowadzonej działalności bankowej. Jednak w latach 2005–2006 rentowność ta w bankach spółdzielczych jest niższa niż w bankach komercyjnych. Należy jednak wskazać znaczny wzrost w nich kapitałów własnych – odpowiednio 17 i 13%.

Analiza podstawowych parametrów efektywności funkcjonowania pozwala zwrócić uwagę na ogromny postęp w funkcjonowaniu banków spółdzielczych, które w ostatnich latach mają lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe niż banki komercyjne. Oznacza to, że banki spółdzielcze przeszły proces ogromnych przemian. Wskaźniki efektywności działania od 1997 r. to potwierdzają. Są one często, przy przyjęciu do analizy miar względnych, bardziej efektywne niż banki komercyjne. Ich oferta produktowa jest coraz bardziej urozmaicona. Stąd w mniejszych miejscowościach i niszach rynkowych z powodzeniem konkurują z bankami komercyjnymi.

Rozwój tych banków jest utrudniony ze względu na dużą koncentrację rynku bankowego w Polsce. Niedostateczne wyposażenie w kapitały

własne utrudnia ekspansję tych podmiotów. Analizując jednak ich wyniki finansowe, należy zauważyć stały wzrost podstawowych parametrów, takich jak: kapitał własny, wynik finansowy, aktywa, depozyty, udział papierów wartościowych w sumie bilansowej, itp.

Aby dokonać pełnej analizy efektywności funkcjonowania, należy uzupełnić przedstawione wskaźniki rentowności.

Ocenianie funkcjonowania banku z wykorzystaniem takich wskaźników jak ROA, ROE, ROS itp., daje wyobrażenie o kondycji analizowanego podmiotu w danym momencie. Nie można jednak określić stopnia adekwatności poniesionych nakładów do uzyskanych efektów. Aby więc odpowiedzieć sobie na pytanie: czy można by sprzedać więcej usług bankowych, przy już poniesionych nakładach, bardziej przydatne są miary efektywności technicznej, pojmowanej jako maksymalny stopień redukcji nakładów, przy określonym poziomie efektów. Wyróżnia się więc efektywność²:

- zorientowaną na nakłady,
- zorientowaną na efekty.

Dokonując oceny efektywności technicznej banków wykorzystuje się metody parametryczne, zwane również ekonometrycznymi i nieparametryczne, oparte na programowaniu matematycznym.

Metody parametryczne określają zależność między nakładami i wynikami. Podejście parametryczne polega m.in. na Stochastic Frontier Approaches – SFA, Thick Frontier Approach – TFA, Distribution – Free Approach – DFA.

W metodzie SFA wyznaczana jest funkcja kosztów oraz dwa składniki losowe – uwzględniający wpływ czynników przypadkowych oraz wyznaczający potencjalną nieefektywność. Można również – w wyniku przeprowadzonych estymacji – wyznaczyć krzywą efektywności.

W metodzie TFA także wyznacza się funkcję kosztów. Wyznaczona zostaje funkcja efektywności, dotycząca banków o najmniejszych kosztach, oraz funkcja nieefektywności, która dotyczy banków o najwyższych kosztach. Pole między tymi funkcjami wyznacza obszar zróżnicowania efektywności w sektorze bankowym. Umożliwia to podział analizowanej próby banków na klasy.

Metoda DFA wyznacza również zależności funkcyjne między nakładami i efektami. Zakłada ona stałość efektywności badanych banków

² STĘPIEŃ K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, Warszawa, CeDeWu 2004, s. 132.

w określonym przedziale czasowym. Została ona wykorzystana do oceny efektywności polskich banków³.

Zastosowanie metod parametrycznych (ekonometrycznych) napotyka jednak na wiele trudności, bowiem:

- wymagają one uzyskania wielu informacji, nie tylko o całkowitych nakładach i efektach, ale również przykładowo o kosztach jednostkowych,
- konieczna jest duża populacja analizowanych podmiotów.

Można więc stwierdzić, że metody te są pracochłonne, jednak podstawową ich zaletą jest możliwość oceny efektywności technicznej oraz efektów skali.

Z kolei metody nieparametryczne nie uwzględniają wpływu czynników przypadkowych. Nie przyjmują one również zależności funkcyjnej między nakładami i efektami. Wykorzystując programowanie matematyczne wyznaczają kształt krzywej efektywności. Do metod nieparametrycznych należy zaliczyć Data Envelopment Analysis – DEA oraz jej odmianę, tj. Free Disposal Hull – FDH⁴.

Metoda DEA została opracowana w 1978 r. przez A. Charnesa, W. Coopera i A. Rhodesa⁵. Pozwala ona na pomiar efektywności obiektów, tzw. jednostek decyzyjnych. Przedmiotem analizy jest produktywność, z jaką jednostka decyzyjna przekształca poniesione nakłady w efekty. Wykorzystując metodę DEA określa się efektywność techniczną. W zależności od orientacji modelu jest to efektywność techniczna zorientowana na nakłady lub efektywność techniczna zorientowana na efekty.

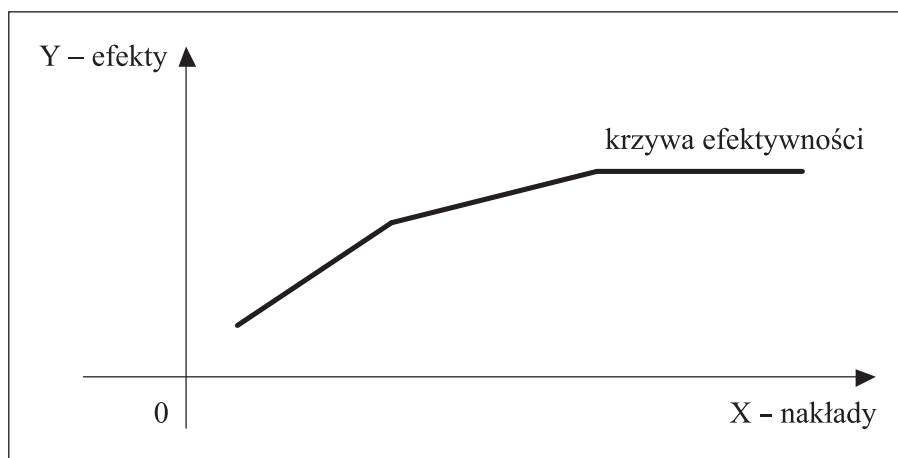
Metoda DEA pozwala więc na analizę zależności między efektami i nakładami. Nie wymaga jednak uprzedniego określenia poziomu wag, bowiem dla każdego obiektu decyzyjnego wyszukiwane są wagi maksymalizujące jego efektywność.

Relację między nakładem i efektem (wynikiem) przedstawia krzywa efektywności na wykresie 1. Określa pozyskiwane różne wyniki przy określonych kombinacjach nakładów każdego obiektu (jednostki decyzyjnej).

³ Patrz: OPIELA T.P., BEDNARSKI P., GOŁAJEWSKA M., JÓZEFOWSKA M., NIKIEL E.M., *Efektywność i ryzyko sektora bankowego w Polsce*, Materiały i studia NBP, Warszawa 1999, Zeszyt 96.

⁴ PAWŁOWSKA M., *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, „Bank i Kredyt”, luty 2003.

⁵ CHARNES A., COOPER W.W., RHODES A., *Measuring the efficiency of decision making units*, „European Journal of Operational Research” 1978, s. 2.



Wykres 1. Krzywa efektywności

Źródło: PAWŁOWSKA M., *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, „Bank i Kredyt”, luty 2003

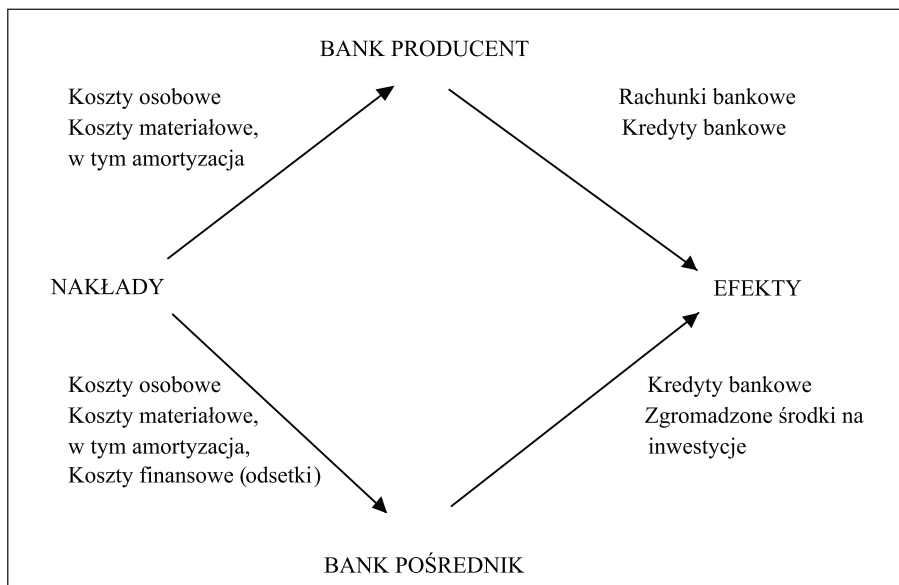
Obiekty są efektywne technicznie, jeżeli znajdują się na krzywej efektywności. Ich współczynnik efektywności wynosi 1. Te, które znajdują się poniżej tej krzywej, to obiekty nieefektywne technicznie.

Dokonując pomiaru efektywności metodą DEA, bank można traktować jako⁶:

- producenta usług bankowych,
- pośrednika finansowego.

Bank traktowany jako producent jest instytucją, która obsługuje rachunki klientów – przeprowadza różne transakcje, zgodnie z intencją posiadaczy rachunków bankowych, świadczy usługi konsultingowe, wystawia dokumenty, takie jak wyciągi, raporty, itp. Bank jako pośrednik, to z kolei instytucja dokonująca transferu aktywów finansowych między klientów, oferując im lokaty bankowe lub ich kredytując. Analizując funkcjonowanie banków jako producentów lub pośredników finansowych, inaczej patrzy się na zyski i nakłady. Przedstawia to rysunek 1.

⁶ STĘPIEŃ K., cyt. wyd., s. 142.



Rys. 1. Nakłady i efekty banku producenta i pośrednika

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując przedstawione podejścia, należy jednak stwierdzić, że każde z nich ma pewne wady. Przede wszystkim żadne nie obejmuje całości kształtu działalności banku na rynku. W związku z powyższym ocena efektywności banku niekiedy zostaje rozszerzona o zasoby finansowe, wartość dodaną oraz koszt użytkownika usług bankowych⁷. Poza tym, metoda DEA charakteryzuje się dużą wrażliwością na błędne dane. Jest ona bardzo pracochłonna. Mimo pewnych wad, metoda DEA została wykorzystana do oceny efektywności banków w Polsce, wskazując poprawę ich efektywności technicznej. Wykazano pozytywny wpływ zmian strukturalnych, związanych z transformacją polskiej gospodarki i całego systemu bankowego. Zaobserwowano również wzrost relatywnej efektywności, bowiem banki nieefektywne unowocześniły swoją technologię i zbliżyły się do banków efektywnych. Wzrost efektywności banków komercyjnych został spowodowany zwiększeniem udziału kapitału zagranicznego w systemie bankowym w Polsce oraz następującymi procesami przejęć i fuzji. Metoda DEA została również wykorzystana do oceny efektywności funk-

⁷ PAWŁOWSKA M., *Konkurencyjność i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych*, Warszawa, Materiały i studia NBP 2005, s. 24.

cjonowania banków spółdzielczych, głównie występowania korzyści skali⁸. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że procesy konsolidacji i restrukturyzacji banków spółdzielczych przełożyły się na wzmocnienie ich. Jako całość stanowią one znaczny potencjał. Wyrazem tego jest trend wzrostowy wskaźnika efektów skali.

Metoda DEA ma zatem zastosowanie przy ocenie efektywności funkcjonowania zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych. Stanowi ona doskonałe uzupełnienie powszechnie stosowanych metod wskaźnikowych.

Reasumując, przedstawione metody – zarówno parametryczne, jak i nieparametryczne – mogą w przekonaniu autorek określać poziom efektywności banków zarówno komercyjnych, jak i spółdzielczych. Metody te wyznaczając szczególnie rodzaj efektywności, tj. efektywność techniczną, określają czy banki przygotowane są do konkurencji oraz czy mogą osiągnąć efekty skali. Należy jednak wskazać na pracochłonność tych metod, ich złożoność oraz w wielu wypadkach konieczność korzystania z grupy ekspertów. Jednak w dobie nasilającej się konkurencji, coraz usilniej podejmowanych działań zmierzających do lepszego wykorzystania posiadanego majątku, zagospodarowywania posiadanych funduszy, zwiększania bezpieczeństwa funkcjonowania, badanie efektywności i podejmowanie stosownych działań na podstawie dokonanych wyliczeń z wykorzystaniem metod tradycyjnych i nowoczesnych stało się niezbędne.

Bibliografia

1. BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R., *Ekonomia*, tom I, Warszawa, PWE 1994.
2. CHARNES A., COOPER W.W., RHODES A., *Measuring the efficiency of decision making units*, „European Journal of Operational Research” 1978.
3. OPIELA T.P., BEDNARSKI P., GOŁAJEWSKA M., JÓZEFOWSKA M., NIKIEL E.M., *Efektywność i ryzyko sektora bankowego w Polsce*, Warszawa, Materiały i studia NBP 1999, Zeszyt 96.
4. PAWŁOWSKA M., *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, Bank i Kredyt, luty 2003.

⁸ ZYCHOWICZ M., *Ocena korzyści skali z zastosowaniem metody DEA*, „Bank” 2001, nr 6.

5. PAWŁOWSKA M., *Konkurencyjność i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych*, Materiały i studia NBP, Warszawa 2005.
6. ROGOWSKI G., *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 1998.
7. STĘPIEŃ K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, Warszawa, CeDeWu 2004.
8. Sytuacja finansowa banków w 2001 r. Synteza, Warszawa, NBP 2001
9. Sytuacja finansowa banków w I kw. 2007 r. Synteza, Warszawa, NBP 2007.
10. ZYCHOWICZ M., *Ocena korzyści skali z zastosowaniem metody DEA*, „Bank” 2001, nr 6.



dr Bartłomiej Gabriel
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

***Venture Capital* – finansowy instrument pobudzania innowacji i wzrostu gospodarczego**

Streszczenie

Niniejszy artykuł, po zaprezentowaniu finansowania przedsiębiorstwa w formie *Venture Capital*, koncentruje się na udowodnieniu jego pozytywnego wpływu na wzrost innowacyjności i efektywności firmy, a w konsekwencji wzrost całej gospodarki. Jako argumenty przytoczono m.in. wyniki badań naukowych przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych.

Venture Capital – a financial instrument stimulating innovation and economic growth

The article, after presenting an essence of the Venture Capital enterprise financing, concentrates on proving it's considerable positive influence on innovativeness and effectiveness of a firm, and in consequence – growth of an entire economy. The author quotes as an argumentation i.a. the outcome of the American scientific research.

Wstęp

W sytuacji niełatwego dostępu do klasycznych źródeł finansowania zewnętrznego, jakim może być na przykład kredyt bankowy, cenną al-

ternatywą dla istniejących lub dopiero mających powstać przedsięwzięć innowacyjnych może być *Venture Capital*. Jest to fragment szerszego zjawiska w zakresie finansowania projektów gospodarczych, nazywanego *Private Equity*, czyli pozagiełdowego finansowania firm przez prywatnych inwestorów¹.

1. Istota typowego finansowania w formie *Venture Capital*

Venture Capital, jako sposób wejścia kapitału do spółki ma pewną specyfikę. Po pierwsze dotyczy on przedsiębiorstw na pierwszych etapach ich rozwoju i jest ograniczony w czasie – okres inwestycji jest z reguły oznaczany już w samej treści umowy finansowania i wynosi najczęściej 3 do 7 (czasem do 10) lat. W ten sposób finansowane są przede wszystkim przedsiębiorstwa lub pomysły o dużym stopniu innowacyjności czy też wręcz nowatorskie (np. tzw. wysoka technologia)², a więc obciążone znacznie zwiększonym ryzykiem³, które jednak ma zostać wynagrodzone przyszłym ponadprzeciętnym zyskiem. Rynek, na którym działają te firmy, musi mieć bowiem duży potencjał wzrostowy⁴. Zysk ten nie jest realizowany przez inwestorów w postaci corocznej wypłaty dywidendy do ich kieszeni. Przeciwnie – przeznaczany jest on głównie na dalsze finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa, a realizacja zysku inwestorów następuje dopiero po oznaczonych w umowie latach – dzięki sprzedaży należących do nich udziałów po cenie nawet wielokrotnie przekraczającej cenę naby-

¹ Spotkać można wymienne lub łączne stosowanie tych pojęć – mówi się np. o rynku PE – VC lub PE/VC, należy jednak pamiętać, że klasycznie pojmowany *Venture Capital* jest pojęciem węższym od *Private Equity*, choć często traktuje się je jako pojęcia tożsame.

² W warunkach polskich to ostatnio głównie sektor telekomunikacja/media – wg Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych w 2004 r. ulokowano tam ponad jedną trzecią inwestycji PE/VC (www.psik.org.pl). Nie znaczy to wcale, że branże bardziej tradycyjne wolne są od tego sposobu finansowania. Ograniczanie zjawiska VC tylko do finansowania dziedziny spod znaku *high tech* byłoby więc dużym błędem. Por. np. ADAMOWICZ E., *Venture Capital jako forma finansowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, w: ZARZECKI D. (red. naukowa), *Zarządzanie finansami, inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, t. II, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2006, s. 234; MAZUREK-KRASODOMSKA E., *Venture Capital w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstwa*, w: GOLAWSKA-WITKOWSKA G. (red. naukowa), *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej i źródła jego finansowania, Monografia Katedry Finansów*, Gdańsk, wyd. Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii 2006.

³ Stąd określenie *Venture Capital*, które przetłumaczyć można jako „kapitał ryzyka”; nie należy jednak utożsamiać go z kapitałem spekulacyjnym – okres inwestycji liczony tu jest przecież w latach.

⁴ Por. LEWANDOWSKA L., *Venture Capital w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, w: DURAJ J. (red.) *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, t. II, Łódź, Uniwersytet Łódzki 2005, s. 467.

cia. Kolejną cechą tego rodzaju finansowania jest zatem to, że inwestorzy na kilka lat stają się współwłaścicielami przedsiębiorstwa, z reguły posiadającymi udziały większościowe. Wiąże się z tym osiągnięcie przez nich decydującego wpływu na rozstrzygnięcia strategiczne firmy oraz dostarczanie jej *know how* głównie w zakresie zarządzania i marketingu⁵. Dlatego najczęściej ta forma dostarczania kapitału jest zinstytucjonalizowana w postaci dużych funduszy *Venture Capital* organizowanych jako dodatkowa działalność dywersyfikująca portfel inwestycyjny przez banki, fundusze emerytalne, inwestycyjne, ubezpieczycieli, państwo⁶ lub przez duże korporacje jako samodzielne jednostki pozwalające bardziej elastycznie alokować środki w działalność badawczo-rozwojową⁷ (w wypadku dużych spółek określane jest to mianem *Corporate Venture Capital*). Indywidualni inwestorzy mogą partycypować w takich projektach nie tylko bezpośrednio (wiązałoby się to z koniecznością posiadania dużej ilości wolnych środków, które mogą zostać zaangażowane przez takiego inwestora⁸), ale również np. przez wykup jednostkowych certyfikatów udziałowych o niskiej wartości emitowanych przez fundusze VC. Czasem (rzadko) inwestorami VC są instytuty naukowe, będące częściej pomysłodawcami, a „kapitałobiorcami” w przedsięwzięciach⁹.

Fundusze *Venture Capital* obniżają własne ryzyko, dzieląc zgromadzony przez siebie kapitał między inwestycje w różne przedsięwzięcia (często jednej branży, w której się specjalizują), dbając jednocześnie, aby miały one dużą szansę powodzenia¹⁰. Może nawet dochodzić do współpracy między różnymi funduszami w celu rozłożenia ryzyka i kontroli zaangażowania w poszczególne inwestycje (tzw. syndykacja inwestycji). Pozwala to na inwestowanie w większą liczbę spółek i rozłożenie odpowiedzialności

⁵ Por. WĘCŁAWSKI J., *Venture Capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Warszawa, PWN 1997, s.14.

⁶ Wszystkie te instytucje zobowiązane są do ostrożnego gospodarowania powierzonymi im środkami i tylko znikomym ich procent mogą zaangażować w przedsięwzięcia bardziej ryzykowne; jest to jednak procent od ogromnych sum, co tworzy i tak spore możliwości dla rozwoju rynku *Venture Capital*.

⁷ Por. CICHOCKA-TYLMAN B., *Wpływ finansowania funduszy typu Venture Capital na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, w: TURZYNA J., SZCZĘSNY W. (red. naukowa), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, Warszawa, Difin 2004, s. 19.

⁸ Specyficzną odmianą inwestorów są biznesmeni inwestujący własne doświadczenie i środki o dość znacznej wartości w małe i średnie firmy. Są to tzw. Aniołowie Biznesu (*Business Angels*) – ta forma finansowania jest bardzo bliska, lecz nieco odmienna od *Venture Capital* (szerzej patrz MIKOŁAJCZYK B., KRAWCZYK M., *Komplementarność i substytucyjność aniołów biznesu i operatorów venture capital*, „Bank i Kredyt” 03/2006, s. 53–61).

⁹ Por. SOBAŃSKA K., *Czyje środki inwestują fundusze PE?*, „Nasz Rynek Kapitałowy” nr 2(170), luty 2005.

¹⁰ Por. WĘCŁAWSKI J., cyt. wyd., s. 20.

oraz łatwiejsze odnajdywanie rynkowych okazji, a tym samym umożliwia jeszcze większą dywersyfikację funduszy¹¹. Mimo to część z tych inwestycji kończy się upadkiem. Straty z jednych przedsięwzięć rekompensowane są jednak ponadprzeciętnymi zyskami z realizacji innych, *per saldo* ten rodzaj długofalowego inwestowania powinien być więc i tak znacznie bardziej intratny od pozostałych.

2. Klasyczne etapy finansowania charakterystyczne dla *Venture Capital*

Poszczególne fundusze *Venture Capital* specjalizują się często w finansowaniu konkretnej fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Finansowanie tego typu przedsięwzięć podzielić można na kilka następujących po sobie stadiów:

- stadia początkowe (*early stages*):
 - stadium zasiewów (*seed financing*),
 - stadium startu (*start-up financing*),
 - stadium pierwsze (*first stage financing*),
- stadia ekspansji (*expansion stages*)¹².

Na etapie zasiewów – w bardzo wczesnej fazie realizacji przedsięwzięcia – kapitał dostarczany jest np. na ukształtowanie koncepcji produktu i jej opatentowanie, budowę jego prototypu, badania rynkowe i szczegółowy biznesplan przedsięwzięcia, skompletowanie odpowiedniej kadry zarządzającej.

Start – to finansowanie rozpoczęcia działalności firmy, przygotowania produktu do wprowadzenia na rynek.

Stadium pierwsze związane jest z dofinansowaniem rozwoju już istniejącej, młodej firmy, rozpoczęcia wytwarzania przez nią produktu i wejścia z nim na rynek.

Początek fazy ekspansji (stadium 2.) dotyczy przedsiębiorstw zaczynających odnosić sukces i potrzebujących doinwestowania w celu zaistnienia na rynku.

Dalsze etapy ekspansji mogą odnosić się do firm już nieco dłużej funkcjonujących na rynku, dynamicznie rozwijających się, a potrzebujących do-

¹¹ Por. KLONOWSKI D., *Venture Capital jako metoda finansowania przedsiębiorstw – perspektywa przedsiębiorcy i inwestora kapitału wysokiego ryzyka*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2(120) 2005, s. 49.

¹² Klasyczne podejście zakłada trzy kolejne stadia (*second stage, third stage, fourth stage financing*) – por. WĘCŁAWSKI J., cyt. wyd., s. 24.

kapitalizowania na realizację nowych projektów inwestycyjnych związanych z rozwinięciem produkcji, dystrybucji, a w końcu wejściem na giełdę.

Im wcześniejszy etap, tym większe ryzyko. Fundusze VC, specjalizujące się we wspomaganiu firm w fazie zasiewów, będą więc funkcjonować w warunkach największej niepewności¹³ (w Polsce takie fundusze praktycznie nie istnieją). Dlatego wiele funduszy skłania się raczej do finansowania stadiów ekspansji, jako mniej ryzykownych.

Po etapach dofinansowywania oraz współzarządzania danej spółki przez fundusz *Venture Capital* następuje moment realizacji dochodu, czyli tzw. wyjścia funduszu z inwestycji (*exit*) lub dezinwestycji (*divestment*). Jeżeli inwestycja nie zakończy się niepowodzeniem (tzw. spisaniem – *write off*)¹⁴, może to odbyć się w różny sposób. Najczęściej dochodzi do sprzedaży udziałów danej spółki przez fundusz inwestorowi branżowemu lub – jeśli firma wystarczająco się rozwinęła i stała się na tyle atrakcyjna, aby zainteresować potencjalnych inwestorów – spółka wchodzi na giełdę¹⁵.

Wyjście przez wprowadzenie spółki na giełdę jest na pewno rozwiązaniem bardziej prestiżowym dla funduszu VC, ale może być mniej zyskowne niż odsprzedaż udziałów inwestorowi branżowemu. Różnica ta może być szczególnie widoczna w okresie dekonjunktury. Dlatego często liczba debiutów na giełdzie spółek finansowanych uprzednio przy pomocy *Venture Capital* (*venture – backed IPO's*) może być jednym z mierników konjunktury w gospodarce, tak samo jak główny indeks giełdowy.

3. *Venture Capital*, a gospodarka – przykład Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej

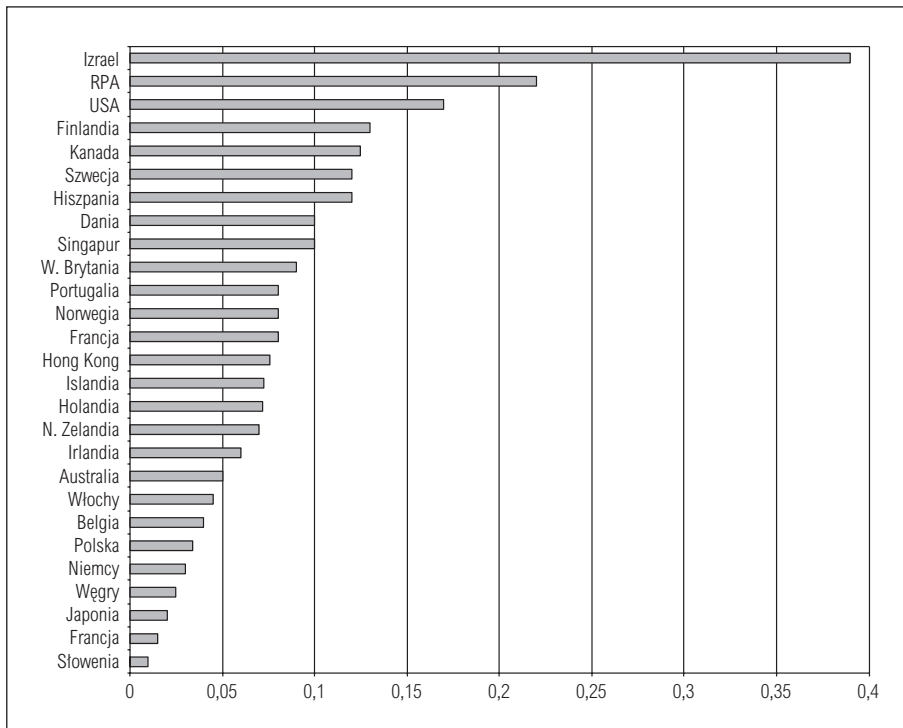
Przedstawione etapy inwestowania *Venture Capital* oraz sposoby wyjścia z takich inwestycji dotyczą klasycznego (węższego) podejścia do tego zjawiska – te fazy zawierają w sobie bowiem największy potencjał inno-

¹³ Niektórzy autorzy z tego powodu różnicują rynek VC na rynki *seed capital* oraz „właściwego” *Venture Capital*, czyli dalszych etapów (por. ERIKSON T., *Idiosyncratic portfolio characteristics of seed and venture capital funds*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 12, no. 4/2005, s. 545).

¹⁴ Co nie zawsze jest równoznaczne z bankrutem spółki i całkowitą utratą zaangażowanych środków. Patrz szerzej SOBAŃSKA K., *(Nie) trafiony – zatopiony!*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 3 (183), 2006, s. 50–52.

¹⁵ W Polsce w ostatnich latach te dwie metody wyjścia przeważały (w 2004 r. 30,8% kwoty dezinwestycji przypadała na odsprzedaż inwestorom branżowym, a 27% tej kwoty stanowiły wyjścia na giełdę papierów wartościowych, w 2005 r. było to odpowiednio: 64,1% i 19% – dane wg *EVCA Yearbook 2006*, s. 232).

wacyjności¹⁶. Jak już powyżej wspomniano, do obszaru *Venture Capital* zaliczanych jest wiele zjawisk związanych z pozagiełdowym inwestowaniem w firmy – od rzadziej spotykanych stadiów finansowania, form dezinvestycji (różne warianty wykupu menedżerskiego lub pracowniczego¹⁷), przez różnorakie sposoby doinwestowania przedsiębiorstw w dalszych stadiach rozwoju – *later stages (turnaround, bridge – financing)*¹⁸. Dlatego większość – lub niektóre z nich – ujmowane są także w statystykach dotyczących rozmiaru zjawiska *Venture Capital* w różnych krajach. Dobrze jest więc, badając skalę innowacyjności, dotrzeć do danych porównujących klasyczny *Venture Capital* do PKB.



Wykres 1. Klasyczne inwestycje *Venture Capital* jako procent PKB w 2005 r.

Źródło: Global Entrepreneurship Monitor (http://www.vlerick.be/ondernemersdag/download/vlerick_ondernemersdag06_Venturegroei.pdf)

¹⁶ Tak zjawisko to klasyfikowane jest np. w Stanach Zjednoczonych.

¹⁷ Szerzej patrz SOBĄŃSKA K., *Od najemnika do właściciela*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 1 (181), 2006, s.40–41.

¹⁸ Szerzej patrz KORNASIEWICZ A., *Venture Capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, Warszawa, CeDeWu 2004, s. 25; WĘCŁAWSKI J., cyt. wyd., s. 35–48; LEWANDOWSKA L., cyt. wyd., s. 467–471.

Z wykresu 1. wynika, że rynek *Venture Capital* sam w sobie nie osiąga znaczących rozmiarów w stosunku do całej gospodarki (największą wielkość osiągał on w 2000 r. podczas pamiętnej „gorączki *dotcomów*” – rozkwitu spółek internetowych – jego udział w PKB przekraczał wtedy w Izraelu i USA 1%)¹⁹. Nie podlega jednak dyskusji fakt, że to właśnie dzięki tym formom finansowania przedsiębiorstw gospodarka nasycana jest innowacjami i może szybciej się rozwijać. Świadczą o tym dobitnie przykłady – obecnie powszechnie znanych – spółek amerykańskich, które korzystały z zasilania *Venture Capital* w początkowych fazach swojego rozwoju. Wykreowały one, w różnych momentach historii, całkowicie nowe branże. Spółki te i dziedziny, w których mogły być pionierami dzięki *VC*, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. *Venture Capital* jako czynnik kreujący powstawanie nowych branż

Branża	Firma sfinansowana przez <i>Venture Capital</i>
Przesyłki kurierskie	Federal Express (FedEx)
Wielkopowierzchniowy handel detaliczny	Home Depot, Staples
Sprzedaż komputerów przez internet	Dell Computer
Usługi internetowe	America Online (AOL)
Komputerowe systemy operacyjne	Microsoft
Biotechnologia	Genentech

Źródło: Strona internetowa National Venture Capital Association (http://www.nvca.org/nvca06_25_02.html)

Inne ważne spółki amerykańskie, które otrzymały finansowanie *VC* w fazie wzrostu, to: Apple, Cisco, Compaq, e-Bay, Google, Intel, Office Depot, Seagate. Dodatni wpływ *Venture Capital* na gospodarkę amerykańską pokazują również dalsze wyniki badań przeprowadzonych w 2002 i 2004 r.²⁰ nad gospodarką Stanów Zjednoczonych, wskazujące na *Venture Capital* jako kluczowy bodziec stymulujący tamtejszy wzrost gospodarczy

¹⁹ Dane z okresu 1999–2001 dostępne są pod adresem: <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fid=224>.

²⁰ Badanie przeprowadzone wspólnie przez DRI oraz WEFA w 2002 r., dotyczące lat 1970–2000 (http://www.nvca.org/nvca06_25_02.html) oraz późniejsze badanie z 2004 r., obejmujące lata stagnacji 2001–2003, przeprowadzone przez spółkę Global Insight powstałą z połączenia dwóch wyżej wymienionych spółek badawczych (<http://www.globalinsight.com/About/PressRelease/PressRelease1057.htm> oraz www.nvca.org/pdf/VentureImpact2004.pdf).

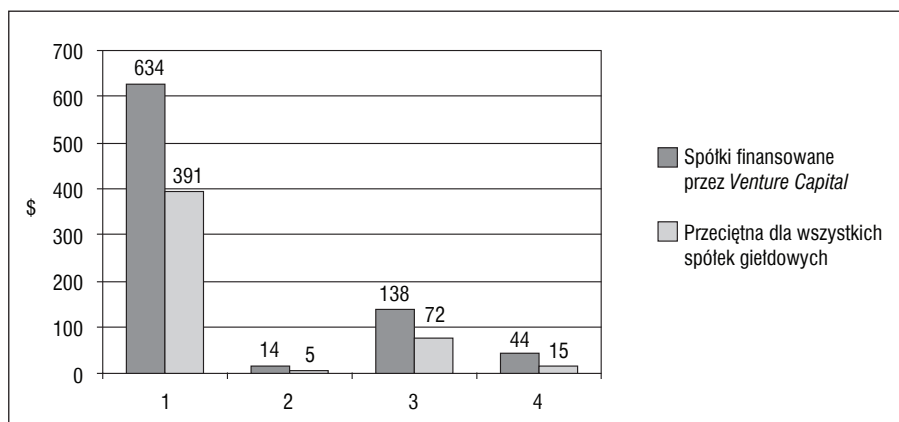
na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci²¹. Badania te wykazały między innymi następujące fakty:

- spółki, które korzystały z *Venture Capital* między 1970 i 2000 rokiem, przyczyniły się do wytworzenia w 2000 r. ok. 11% PKB oraz zapewniały jedno na dziewięć miejsc pracy w USA (odpowiednio: 1,1 bln USD oraz 12,5 mln miejsc pracy bezpośrednio, a licząc z kooperantami – 27 mln);
- w latach 2000–2003 – kiedy zatrudnienie w USA spadło o 2,3%, a dochody amerykańskich spółek wzrosły o 6,5% – spółki korzystające z finansowania typu *Venture* między 1970, a 2003 rokiem zwiększyły zatrudnienie o 6,5%, a dochody o 11,6%;
- w latach 1970–2000 spółki korzystające z *VC* przewyższały inne spółki pod względem:
 - wielkości sprzedaży (przec. ok. dwukrotnie),
 - wysokości kwoty zapłaconych podatków (przec. prawie trzykrotnie),
 - wielkości eksportu (przec. prawie dwukrotnie),
 - inwestycji w przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe (przec. prawie trzykrotnie), na każdy tysiąc dolarów aktywów (dokładne wartości przedstawiono na wykresie 2.);
- finansowanie *Venture Capital* przyczyniło się do przyspieszenia postępu technicznego w szerokim zakresie branż gospodarki amerykańskiej oraz do powstania nowych²²;
- *Venture Capital* rozwinęło regiony – wystąpił wysoki stopień korelacji między zakresem stosowania *VC* a produktem stanowym brutto oraz przeciętnym rocznym wynagrodzeniem w danym stanie (75% stanów, w których inwestycje *VC* były najwyższe, były równocześnie stanami o najwyższym produkcie stanowym brutto);
- społeczność *Venture Capital* – będąc zawsze orędownikiem reedukacji zawodowej oraz reform edukacji – przyczyniła się do procesu „kreatywnej destrukcji” na rynku pracy, przyspieszając proces

²¹ Dość dużą korelację dynamiki wzrostu PKB i wzrostu wartości kapitału w dyspozycji funduszy PE w latach 1990–2003 wykazał także dla dwóch państw europejskich (Francji i Wielkiej Brytanii) P. Sieradzian, sugerując jednocześnie możliwość zaistnienia podobnego zjawiska w Polsce, zwłaszcza ze względu na trudny dostęp do kredytu bankowego. Proponuje on jednak odwrotny niż w niniejszym opracowaniu kierunek oddziaływania – przewiduje mianowicie, że wzrost gospodarczy będzie przyczyniał się do wzrostu polskiego rynku PE (szerzej patrz: SIERADZIAN P., *Zależność prawdopodobna*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 5(185), 2006, s. 56–58.

²² Patrz tabela 1.

adaptacji pracowników z zanikających sektorów gospodarki do tych, które znajdują się w fazie wzrostu, łagodząc w ten sposób rozbieżności między zapotrzebowaniem na wysoko wykwalifikowanych pracowników a dostępnością ich dla pracodawców.



Wykres 2. Wybrane przeciętne wielkości ekonomiczne na 1000 USD aktywów w spółkach amerykańskich w ostatnich 30 latach XX wieku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie http://www.nvca.org/nvca06_25_02.html

Badania dowiodły, że w wypadku *Venture Capital* bankructwa zdarzają się na wczesnych etapach rozwoju spółek, ale jeśli nastąpi sukces – trwa on bardzo długo i prowadzi kraj do wzrostu gospodarczego, szerzenia innowacji i postępu technicznego na szeroką skalę.

Wnioski

Przykład z rynku o dłuższej tradycji funkcjonowania *Venture Capital* może być dla Polski dowodem znaczenia tej formy finansowania przedsiębiorstw dla gospodarki. *VC* przyczynia się bowiem do szybszego rozwoju, przyspieszenia postępu technicznego i technologicznego, a przez to prowadzi do przyspieszenia tempa wzrostu gospodarczego państwa. Dlatego tworzenie stabilnego oraz sprzyjającego jej rozwojowi otoczenia prawnego jest jednym z podstawowych warunków rozwoju gospodarczego i powinno być zawsze priorytetem władzy.

Bibliografia

1. ADAMOWICZ E., *Venture Capital jako forma finansowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Zarządzanie finansami, inwestycje i wyce-
na przedsiębiorstw*, t. II, red. naukowa ZARZECKI D., Szczecin, wyd.
Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządza-
nia 2006.
2. CICHOCKA-TYLMAN B., *Wpływ finansowania funduszy typu Ven-
ture Capital na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Finansowe
uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, red. naukowa TU-
RYNA J., SZCZĘŚNY W., Warszawa, Difin 2004.
3. ERIKSON T., *Idiosyncratic portfolio characteristics of seed and
venture capital funds*, „Journal of Small Business and Enterprise De-
velopment”, vol. 12, no. 4/2005, s. 545.
4. KLONOWSKI D., *Venture Capital jako metoda finansowania przed-
siębiorstw – perspektywa przedsiębiorcy i inwestora kapitału wysokiego
ryzyka*, „Organizacja i kierowanie” 2005, nr 2(120), s. 49.
5. KORNASIEWICZ A., *Venture Capital w krajach rozwiniętych i w Pol-
sce*, Warszawa, CeDeWu 2004.
6. LEWANDOWSKA L., *Venture Capital w stymulowaniu rozwoju przed-
siębiorczości w Polsce*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, t. II,
red. DURAJ J., Łódź, wyd. Uniwersytet Łódzki 2005.
7. MAZUREK-KRASODOMSKA E., *Venture Capital w finansowaniu
rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej
i źródła jego finansowania, Monografia Katedry Finansów*, red. na-
ukowa GOLAWSKA-WITKOWSKA G., Gdańsk, wyd. Politechnika
Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii 2006.
8. MIKOŁAJCZYK B., KRAWCZYK M., *Komplementarność i substy-
tucyjność aniołów biznesu i operatorów venture capital*, „Bank i Kredyt”
2006, nr 3.
9. SIERADZAN P., *Zależność prawdopodobna*, „Nasz Rynek Kapitałowy”
2006, nr 5(185), s. 56–58.
10. SOBAŃSKA K., *Czyje środki inwestują fundusze PE?*, „Nasz Rynek
Kapitałowy”, nr 2(170), luty 2005.
11. SOBAŃSKA K., *(Nie) trafiony – zatopiony!*, „Nasz Rynek Kapitałowy”
2006, nr 3(183), s. 50–52.
12. WĘCŁAWSKI J., *Venture Capital Nowy instrument finansowania
przedsiębiorstw*, Warszawa, PWN 1997.

13. Strona internetowa Europejskiego stowarzyszenia Venture Capital. www.evca.com, EVCA Yearbook 2006.
14. Strona internetowa Global Insight Corp.: <http://www.globalinsight.com/About/PressRelease/PressRelease1057.htm>.
15. Global Entrepreneurship Monitor: http://www.vlerick.be/ondernemersdag/download/vlerick_ondernemersdag06_Venturegroei.pdf.
16. <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fid=224>.
17. Strona internetowa National Venture Capital Association: http://www.nvca.org/nvca06_25_02.html.
18. www.nvca.org/pdf/VentureImpact2004.pdf.
19. Strona internetowa Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych www.psik.org.pl.



mgr Sylwia Silska-Gembka
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Pomiar wyniku finansowego z realizacji kontraktów długoterminowych: perspektywa angielska

Streszczenie

Celem tego artykułu jest dokonanie analizy porównawczej między MSR i UK GAAP regulacji rozliczania kontraktów długoterminowych.

Przedmiotem analizy są następujące zagadnienia:

- identyfikacja kontraktów długoterminowych,
- łączenie i dzielenie umów,
- metody pomiaru kosztów i przychodów oraz
- niezbędne ujawnienia w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego.

Valuation of the financial position for long-term contract's realization: English perspective

The aim of this article is to analyse the conformity of the regulations connected with a long-term contract's valuation between English and international accounting standards.

The following issues are the subject of the analysis:

- identification of the long-term contract,
- combination and dividing of long-term contracts,

- costs and revenues valuation methods of accounting for long-term contracts
- basic disclosures in the financial statement.

Wstęp

Sposób sporządzania sprawozdań finansowych w Wielkiej Brytanii określa zbiór regulacji znanych jako UK GAAP, czyli Ogólnie Akceptowane Zasady Rachunkowości. Obejmuje on zarówno standardy rachunkowości, jak i uznawane przez sądy prawo zwyczajowe (*common law*)¹.

Opracowywaniem standardów nazywanych Standardami Sprawozdań Finansowych (*Financial Reporting Standard – FRS*) zajmuje się Rada Standardów Rachunkowości (*Accounting Standards Board – ASB*), która zastąpiła rozwiązany w 1990 r. Komitet Standardów Rachunkowości (*Accounting Standards Committee – ASC*). Orzeczenia tego komitetu, znane jako *Statement of Standard Accounting Practice (SSAPs)*, nie utraciły jednak mocy prawnej².

Nadrzędną ustawą regulującą sprawozdawczość finansową w Wielkiej Brytanii jest natomiast *Company Act z 1985 r.*, uaktualniony w 1989 r.³ W przepisach tych zawarto wymóg składania przez spółki oświadczeń, czy ich sprawozdania finansowe zostały przygotowane zgodnie ze standardami i przedstawienia powodów ewentualnych odstępstw⁴.

Company Act zapewnia również zgodność standardów angielskich z Dyrektywami Unii Europejskiej. Relacja regulacji krajowych do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości jest z kolei zachowana dzięki odniesieniom do MSR zawartym w każdym standardzie, co w większości wypadków stanowi potwierdzenie ich zgodności.

Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia 2000 angielskich spółek giełdowych, które od 2005 r. mają obowiązek sporządzania sprawozdań finansowych na podstawie zapisów MSR. Możliwość taką pozostawiono

¹ Generally Accepted Accounting Principles (UK), www.en.wikipedia.org/wiki/Generally_Accepted_Accounting_Principles_%28UK%29.

² Zob. NOBES Ch., PARKER R., *Comparative international accounting*, Prentice Hall International (UK), 1991, s. 133.

³ *Company Act z 1985 r.* scałił wszelkie regulacje dotyczące prawa gospodarczego. Ustawa z 1989 r. wprowadziła jedynie drobne poprawki i jest regulacją obowiązującą w Wielkiej Brytanii do dziś.

⁴ *Company Act 1985*, sekcja 226 i 227 oraz tzw. statutory support w C.A. 1989, zob. JARUGA A.A. (red.), *Międzynarodowe regulacje rachunkowości. Wpływ na rozwiązania krajowe*, Warszawa, C.H. Beck 2002, s. 73.

także wszystkim pozostałym spółkom w stosunku do ich skonsolidowanych oraz jednostkowych sprawozdań finansowych.

Zapewnienie porównywalności standardów angielskich i międzynarodowych zachowano również w obszarze kontraktów długoterminowych. Brytyjski *Statement of Standard Accounting Practice (SSAP)* nr 9 „Zapasy i kontrakty długoterminowe” w § 46 potwierdza bowiem zgodność zawartych rozstrzygnięć z MSR nr 11 „Umowy o budowę”⁵.

Biorąc pod uwagę fakt, że harmonizacja rachunkowości nie jest jednoznaczna z wprowadzeniem jednolitych rozwiązań we wszystkich obszarach, w artykule dokonano konfrontacji tych dwóch regulacji w zakresie pomiaru wyniku finansowego jednostek realizujących umowy długoterminowe.

Wymienione przepisy poddano analizie w obszarze:

- identyfikacji kontraktów długoterminowych,
- łączenia i dzielenia umów,
- metod pomiaru kosztów i przychodów oraz
- niezbędnych ujawnień w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego.

Zasadnicze podobieństwa i różnice we wskazanych regulacjach zaprezentowano w tabeli 1.

1. Identyfikacja kontraktów długoterminowych

Już tytuł Międzynarodowego Standardu Rachunkowości nr 11 „Umowy o budowę” wskazuje na szczególny rodzaj kontraktów długoterminowych, jakimi są umowy dotyczące usług budowlanych. Zgodnie ze sformułowaną w paragrafie 3. definicją, termin *umowa o budowę* oznacza kontrakt, którego przedmiotem jest budowa składnika aktywów lub zespołu aktywów ściśle ze sobą powiązanych lub wzajemnie zależnych pod względem projektowym, technologicznym lub ze względu na ich funkcję użytkową, ostateczne przeznaczenie lub sposób użytkowania⁶. Należy więc zaznaczyć, że standard dotyczy nie tylko umów dotyczących usług budowlanych, lecz tytuł „Umowy o budowę” trzeba rozpatrywać szerzej, jako umowy o budowę dowolnego składnika aktywów albo zespołu aktywów. Zatem

⁵ „SSAP 9”, Statement of standard accounting practice No 9. Revised September 1988, Stocks and long-term contracts, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, s. 9.

⁶ Międzynarodowe standardy rachunkowości, IASB, 2001, s. 198.

dopuszcza się stosowanie przepisów dotyczących umów długoterminowych również w wypadku długotrwałej jednostkowej produkcji. Ponadto zakres przedmiotowy stosowania standardu obejmuje również świadczenie usług bezpośrednio związanych z wytworzeniem danego składnika majątku trwałego, np. usługi projektowe, architektoniczne, ale również związane z nadzorem nad budową, umowy o rozbiórkę lub odbudowę aktywów oraz o rekultywację środowiska po ich rozbiórce ⁷.

Wskazana w standardzie metodologia ujmowania przychodów i kosztów ma także zastosowanie do innych umów niezakończonych o świadczenie usług, co wynika z zapisów MSR nr 18 „Przychody” ⁸.

Tabela 1. Rozliczanie kontraktów długoterminowych według MSR 11 i UK GAAP – analiza porównawcza

Kryterium porównań	MSR 11	UK GAAP
Zakres przedmiotowy stosowania przepisów	- umowy o budowę - umowy o usługi - niejednoznaczne umowy produkcyjne	- umowy o budowę - umowy o usługi - umowy produkcyjne
Czas realizacji kontraktu	- nie jest określony	- 1 rok, ale może być krótszy
Łączenie lub dzielenie umów	- obowiązkowe po spełnieniu określonych warunków	- nie przewidują i nie zabraniają tego
Metody pomiaru	- stopnia zaawansowania - zysku zerowego, jeżeli nie ma możliwości zastosowania metody procentowej	- jak w MSR 11
Warunki umożliwiające zastosowanie metody stopnia zaawansowania	- obowiązkowa, jeżeli istnieje możliwość wiarygodnego oszacowania wyniku na kontrakcie	- obowiązkowa, jeżeli istnieje możliwość wiarygodnego oszacowania wyniku na kontrakcie oraz realizacja umowy jest wystarczająco zaawansowana
Procedury pomiaru stopnia zaawansowania	- wymienia przykładowe sposoby pomiaru, uwzględniające m.in.: udział kosztów poniesionych dla wykonania określonego etapu prac w całkowitych, przewidywanych kosztach realizacji usługi, obmiar wykonanych robót lub stosunek fizycznie wykonanych prac do prac planowanych	brak uregulowań

⁷ HELIN A., *Sprawozdanie finansowe według międzynarodowych standardów rachunkowości*, Warszawa, FRRwP, 2003, s. 63.

⁸ BAILEY G.T., WILD K., *Międzynarodowe standardy rachunkowości w praktyce*, Warszawa, FRRwP 2000, s. 625.

Metodologia obliczeń przy zastosowaniu metody stopnia zaawansowania	- metoda „pierwszy przychód”, nie jest określona w standardzie	- w praktyce specyficzne metody kalkulacji wysokości zysku, kosztów i przychodów uzależnione od stopnia zaawansowania umowy
Ujmowanie przewidywanych strat	- obowiązkowe tworzenie rezerwy na przewidywane straty	- jak w MSR 11
Zakres ujawnień w informacji dodatkowej	- zastosowana procedura pomiaru przychodów i stopnia zaawansowania prac	- jak w MSR 11, dodatkowo w wypadku zastosowania różnych metod do różnych kontraktów wartości przychodów i zysków dla każdej procedury

Źródło: Opracowanie własne.

SSAP 9, zgodnie z § 22, ma z kolei zastosowanie do umów długoterminowych podjętych w celu zaprojektowania, produkcji, budowy pojedynczych⁹ składników majątku lub świadczenia usług, których realizacja przypada na różne okresy sprawozdawcze. Najczęściej dotyczy to czynności trwających dłużej niż 1 rok, aczkolwiek standard wyraźnie podkreśla, że czynnikiem przesądzającym o zastosowaniu zawartych w nim zasad nie jest czas, tylko ich doniosłość z punktu widzenia wyniku finansowego jednostki. Oznacza to, że umowy o krótkim okresie wykonania należy traktować analogicznie jak długoterminowe w sytuacji, gdy ich klasyczne rozliczenie¹⁰ nie gwarantuje zachowania zasady *true and fair view*.

Zarówno MSR 11, jak i SSAP 9 dają zatem możliwość dość szerokiej interpretacji pojęcia umowy długoterminowej. Jednak przepisy angielskie wskazują jednoznacznie na sferę produkcji jako przedmiot uregulowań. Podstawowa rozbieżność między zakresem stosowania omawianych standardów dotyczy natomiast czasu realizacji umowy. O ile w standardzie międzynarodowym nie ma skonkretyzowanego terminu wykonania zlecenia, to już regulacja angielska określa czas trwania umowy, wskazując jednocześnie, że nie jest to warunek przesądzający, aby dana usługa została zakwalifikowana jako długoterminowa.

Obie regulacje są zgodne co do tego, że każdy kontrakt stanowi przedmiot osobnego rozliczenia. SSAP 9 nie przewiduje jednak przypadków łączenia czy dzielenia umów, w przeciwieństwie do MSR 11, który nakłada na jednostki taki obowiązek w ściśle określonych warunkach.

⁹ Może dotyczyć również kompleksu składników lub usług, o ile są wykonywane w ramach jednego przedsięwzięcia gospodarczego.

¹⁰ Tzn. ustalenie wyniku finansowego po zakończeniu umowy.

Należy zauważyć, że przepisy angielskie nie wykluczają takiej możliwości, wskazując w § 2, iż „porównanie kosztów i ceny sprzedaży netto musi zostać dokonane dla każdego składnika zapasów. Jeżeli jest to niewykonalne, to podobne grupy lub asortymenty zapasów mogą być wycenione wspólnie”. A zatem, gdy nie jest możliwe rozliczenie każdego zlecenia oddzielnie i dodatkowo stanowi ono określony pakiet umów dotyczących jednego przedsięwzięcia, można traktować je łącznie¹¹.

Możliwość podzielenia umowy długoterminowej na segmenty i rozliczenia każdego z nich z osobna przewiduje z kolei praktyka przedsiębiorstw brytyjskich w sytuacji, gdy odrębnie negocjowano i fakturowano cenę wykonania poszczególnych segmentów umów¹².

2. Metody pomiaru kosztów i przychodów przy realizacji kontraktów długoterminowych

Najważniejsza z punktu widzenia sprawozdania finansowego jednostki różnica w porównywanych regulacjach dotyczy przyjętych sposobów rozliczania kontraktów długoterminowych.

Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 11 przewiduje stosowanie dwóch metod ustalania wyniku finansowego dotyczącego wykonania niezakończonych umów długoterminowej:

- metodę stopnia zaawansowania (procentową),
- metodę zysku zerowego.

Pierwsza z nich polega na tym, że przychody i koszty związane z umową powinny być ujęte jako przychody i koszty odpowiednio do stanu realizacji umowy na dzień bilansowy – po potrąceniu przychodów i kosztów z lat ubiegłych.

Druga nakazuje ujęcie przychodu w wysokości poniesionych w danym okresie kosztów, których pokrycie przez zamawiającego jest prawdopodobne. Koszty umowy powinny być uznane jako koszty tego okresu, w którym zostały poniesione.

Zarówno MSR 11, jak i UK GAAP za preferowaną procedurę pomiaru wyniku finansowego niezakończonych umów długoterminowych uznają metodę procentowej realizacji, chyba że jednostka nie jest w stanie

¹¹ Zob. HEJNAR J., *Pomiar wyniku finansowego w realizacji umów długoterminowych*, praca doktorska, Kraków, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 2002, s. 106.

¹² Możliwość taką przewiduje Dodatek Nr 1 do SSAP 9 (§ 22), który nie stanowi części standardu.

wiarygodnie oszacować wyniku kontraktu. MSR 11 mówi w tym wypadku o konieczności określenia przychodów lub kosztów umowy, szacunkowych kosztów przewidywanych do zakończenia realizacji kontraktu oraz stopnia jego zaawansowania. Zgodnie z § 8 SSAP 9, dokonując pomiaru przychodów z kontraktów długoterminowych, powinno się z kolei uwzględnić stadium realizacji umowy, specyfikę przedmiotu jej wykonania oraz charakter branży, której dotyczy. § 9 przewiduje jej zastosowanie w sytuacji, gdy produkt końcowy kontraktu może być wyceniony z uzasadnioną pewnością przed jego ostatecznym zakończeniem.

Z kolei, jeżeli nie ma możliwości przeprowadzenia takich szacunków i jednocześnie nie przewiduje się poniesienia na kontrakcie straty¹³, to zastosowanie znajduje metoda zysku zerowego.

Pomiaru stanu zaawansowania prac można z kolei dokonać, przyjmując jedną z procedur określonych w MSR 11¹⁴. Warunkiem jej zastosowania jest wiarygodność ustalenia przy jej użyciu stanu realizacji zlecenia.

Standard angielski – w przeciwieństwie do regulacji międzynarodowej – nie wskazuje możliwych do zastosowania metod pomiaru stopnia zaawansowania. Opisano je jedynie w literaturze angielskiej¹⁵, gdzie jako najczęściej stosowane procedury wymienia się:

- obmiar prac przeprowadzony przez biegłego rzeczoznawcę lub we własnym zakresie, jeżeli pozwalają na to kompetencje pracowników,
- udział kosztów poniesionych od dnia zawarcia umowy do dnia ustalenia przychodu w całkowitych planowanych kosztach wykonania umowy,
- udział kosztów wynagrodzeń bezpośrednich poniesionych od dnia zawarcia umowy do dnia ustalenia przychodu w całkowitych planowanych kosztach wynagrodzeń dotyczących bezpośrednio określonej umowy,
- inne metody, jeżeli powyższe nie mogą zostać użyte, o ile pozwalają na realne określenie kwoty przychodów.

¹³ Jeśli w kontrakcie spodziewana jest strata, to wszystkie straty powinny być uznawane tak wcześnie, jak jest to możliwe – zgodnie z zasadą ostrożności. Zgodnie z zapisami przyjętymi w obu regulacjach stratę należy ująć w momencie uzyskania o niej wiedzy, w łącznej wysokości nadwyżki przyszłych kosztów nad przyszłymi przychodami, tworząc odpowiednią rezerwę.

¹⁴ Wynikających z kontraktu. Dokonując wyboru metody, jednostka powinna kierować się koniecznością wiarygodnego ustalenia stanu realizacji zlecenia.

¹⁵ CHOPPING L., Skerrat „Applying GAAP 1994/95-A practical Guide to Financial Reporting”, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1994, s. 347–348, podają za: HEJNAR J., *Pomiar...*, cyt. wyd., s. 107.

Zasadnicze rozbieżności między rozwiązaniami przyjętymi w MSR-ach i UK GAAP dotyczą natomiast metodologii pomiaru kosztów i przychodów w ramach zastosowania metody stopnia zaawansowania.

Czynnikiem determinującym dobór odpowiedniej procedury w wypadku UK GAAP jest bowiem stopień zaawansowania kontraktu¹⁶. W praktyce przedsiębiorstw angielskich przyjęto oryginalne sposoby ujmowania zysku w zależności od stanu realizacji prac, które są obce standardom międzynarodowym.

I tak, jeżeli kontrakt jest na wczesnym etapie realizacji, co oznacza że poziom jego zaawansowania pozostaje niższy niż 30%, nie powinny być ujawniane żadne zyski. Całość poniesionych kosztów oraz osiągniętych przychodów ujmuje się wówczas jedynie w bilansie.

Jeżeli kontrakt jest w fazie poważnego zaawansowania, czyli stopień jego realizacji waha się w przedziale 30–80%, i dodatkowo poniesiono już znaczące koszty, przy określaniu zysku na dzień ujawnienia stosowany jest następujący wzór:

$$Z = \frac{2}{3} (W_F - K_F) \cdot \frac{O_Z}{W_F}, \quad (1)$$

gdzie:

Z – (*profit*) szacowana na koniec roku kwota zysku,

W_F – (*value of worked certified*) – wartość prac odebranych,

K_F – (*cost of worked certified*) – koszt wykonania robót zafakturowanych na dzień bilansowy,

O_Z – (*payments received on account*) – otrzymane płatności zaliczkowe¹⁷.

Wówczas wartość przychodów i kosztów kalkuluje się w sposób następujący:

¹⁶ ELLIOT B., ELLIOT J., *Financial accounting and reporting*, London, Prentice Hall UK 1993, s. 506; DRURY C., *Rachunek Kosztów*, Warszawa, PWN 2002, s. 159–160; GIERUSZ J., *Koszty i przychody...*, cyt. wyd., s. 181–182; LUCEY T., *Costing*, London 1993, s. 170–175. Pomiaru zysku na umowach długoterminowych według regulacji angielskich dotyczy również: GLAUTIER M.W.E., UNDERDOWN B., *Accounting theory and Practice*, London, Pitman Published 1993, s. 172 oraz LEWIS R., PENDRILL D., *Advanced Financial Accounting*, Pearson Education, Sixth Edition 2000, s. 99–102.

¹⁷ Jest to wartość faktur pomniejszona o płatności wstrzymane do czasu realizacji umowy, zwyczajowo 15%.

$$P = \frac{2}{3} \cdot W_F \cdot \frac{OZ}{W_F}, \quad (2)$$

$$K = \frac{2}{3} \cdot K_F \cdot \frac{OZ}{W_F}, \quad (3)$$

gdzie:

P – (*turnover*) – przychód do ujęcia w danym okresie,

K – (*cost of sales*) – koszty do ujęcia w danym okresie,
pozostałe oznaczenia, jak we wzorze (1).

W sprawozdaniu finansowym wykazuje się zatem 2/3 (niekiedy 3/4) kwoty osiągniętego zysku, po korekcie do poziomu realnych wpłat.

Gdy realizacja kontraktu dobiega końca, rozmiary ewentualnego zysku mogą już być przewidziane z uzasadnioną pewnością, więc zastosowanie znajdują mniej ostrożne formuły.

$$Z = \frac{OZ}{C} \cdot Z_C \quad (4)$$

lub

$$Z = \frac{W_F}{C} \cdot Z_C \quad (5)$$

lub

$$Z = \frac{K_F}{K_C} \cdot Z_C, \quad (6)$$

gdzie:

Z_C – (*estimated total profit on completion*) – zysk na całej umowie,

C – (*contract price*) – cena całej umowy,

K_C – (*estimated total of contract*) – przewidywane koszty wykonania całego kontraktu,

pozostałe oznaczenia jak we wzorze (1).

Tym samym zysk wykazywany na koniec danego okresu jest częścią zysku przewidzianego w całym kontrakcie, z uwzględnieniem stopnia zaawansowania prac.

Przedstawione rozwiązania, powszechnie przyjęte w brytyjskiej praktyce, nie zostały jednak opisane w regulacjach standardu. SSAP 9 nie wy-

mienia bowiem metod szacowania zysków z niezakończonych umów, pozostawiając jednostkom dowolność w tym zakresie. Wybrana metoda musi jednak prowadzić do rozpoznania tylko części zysku w relacji do zakresu wykonanych robót.

W treści MSR 11 „Umowy o budowę” również nie określono metodologii obliczeń sposobów ustalenia wysokości przychodów przy zastosowaniu metod procentowego zaawansowania. Problematykę tę zilustrowano jednak w załączniku do standardu. Przedstawiony przykład przewiduje wyznaczenie wysokości przychodów na podstawie metody „pierwszego przychodu”¹⁸.

Przyjęta w omawianych regulacjach metodologia pomiaru wyniku finansowego może zatem prowadzić do różnych wysokości przychodów i kosztów ujawnianych w sprawozdaniu finansowym.

O tym, jak odmienne rezultaty niesie za sobą stosowanie procedur przyjętych w obu regulacjach, świadczy przykład liczbowy 1.

Zaprezentowany przykład wskazuje, że stosowanie odmiennych standardów rachunkowości może mieć zasadniczy wpływ na wysokość wyniku finansowego przedsiębiorstw realizujących umowy długoterminowe. Co więcej – obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym uzależniony jest nie tylko od obszaru jej działalności, ale i czynników determinujących dobór odpowiedniej metody pomiaru. Przesądza to o braku porównywalności sprawozdań finansowych jednostek realizujących takie kontrakty w wymiarze krajowym i międzynarodowym.

Szczególnego znaczenia nabiera więc kwestia ujawnienia wpływu realizowanej przez podmiot polityki rachunkowości w zakresie kontraktów długoterminowych na raportowany wynik finansowy. Dane prezentowane w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego są nie tylko istotne dla rzetelnego obrazu jednostki, ale przesądzają też o przydatności tego sprawozdania dla jego użytkowników. W związku z tym regulacje międzynarodowe i angielskie są zgodne w kwestii obowiązkowego ujawnienia zastosowanej procedury pomiaru przychodów i stopnia zaawansowania kontraktu. Jeżeli w stosunku do różnych kontraktów stosowano inne metody, to zgodnie z SSAP 9 należy dodatkowo wskazać wartości ujawnionych przychodów i zysków dla każdej z przyjętych procedur.

¹⁸ Zgodnie, z metodą „pierwszy przychód” w pierwszej kolejności określa się wysokość przychodów do ujęcia w sprawozdaniu finansowym na podstawie stopnia realizacji prac. Koszty, to funkcja kwoty ujętych przychodów. Zysk z kolei wyznacza różnica ujętych przychodów i kosztów.

Przykład 1. Pomiar wyniku finansowego z realizacji kontraktów długoterminowych w świetle MSR 11 i UK GAAP

ZAŁOŻENIA				
Wyszczególnienie		Okres 1	Okres 2	Okres 3
1.	Całkowity przychód z kontraktu	100 000	100 000	100 000
2.	Przychody zafakturowane w danym okresie	22 000	41 000	27 000
3.	Szacowane koszty umowy ogółem	75 000	75 000	75 000
4.	Koszty rzeczywiście poniesione w kolejnych latach realizacji umowy	18 750	33 750	22 500
5.	Koszty rzeczywiście poniesione na moment bilansowy (narastająco)	18 750	52 500	75 000
6.	Koszty, które zostały do poniesienia	56 250	22 500	-
7.	Stan zaawansowania prac na moment bilansowy (pkt 5/pkt3)100%)	25%	70%	100%

Wyszczególnienie	Można oszacować wynik umowy o budowę		Nie można oszacować wyniku umowy o budowę	
	MSR 11	UK GAAP	MSR 11	UK GAAP
O K R E S 1				
Przychody	pkt 1 × pkt 7 = 25 000	-----		18 750
Koszty	18 750	-----		18 750
Wynik	6250	-----		0
O K R E S 2				
Przychody	$70\% \times 100\ 000 - 25\ 000 =$ 45 000	$\frac{2}{3} \times 41\ 000 \times \frac{34\ 850}{41\ 000} =$ 23 233,33		33 750
Koszty	33 750	$\frac{2}{3} \times 33\ 750 \times \frac{34\ 850}{41\ 000} =$ 19 125		33 750
Wynik	11 250	$\frac{2}{3} \times (41\ 000 - 33\ 750) \times \frac{34\ 850}{41\ 000} =$ 4108,33		0
O K R E S 3				
Przychody	$100\ 000 - 70\ 000 =$ 30 000	$100\% \times 100\ 000 - 23\ 233,33 =$ 76 766,67		47 500
Koszty	22 500	$100\% \times 75\ 000 - 19\ 125 =$ 55 875		22 500
Wynik	7500	$100\% \times 25\ 000 - 4108,33 =$ 20 891,67		25 000

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Przedstawiona w artykule analiza porównawcza zasad rozliczania kontraktów długoterminowych według MSR 11 „Umowy o budowę” oraz w SSAP 9 „Zapasy i kontrakty długoterminowe” wykazała daleko idącą zbieżność zapisów przyjętych w obu standardach.

Nie można jednak pominąć rozwiązań szczegółowych, funkcjonujących w praktyce przedsiębiorstw brytyjskich, które uwidaczniają odrębność tych regulacji. Uznanie w SSAP 9 stopnia zaawansowania prac za czynnik rozstrzygający o zastosowaniu odpowiedniej procedury pomiaru wyniku finansowego doprowadziło do powstania oryginalnych na skalę międzynarodową sposobów ujmowania zysku w zależności od postępu prac.

W konsekwencji przyjęta w obu regulacjach metodologia pomiaru wyniku finansowego może prowadzić do różnych wielkości przychodów i kosztów ujawnianych w sprawozdaniu finansowym, które powodują z kolei brak porównywalności raportów sporządzanych według MSR i UK GAAP.

Bibliografia

1. BAILEY G.T., WILD K., *Międzynarodowe standardy rachunkowości w praktyce*, Warszawa, FRRwP 2000.
2. CHOPPING L., *Applying GAAP 1994/95-A practical Guide to Financial Reporting*, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales 1994.
3. DRURY C., *Rachunek kosztów*, Warszawa, PWN 2002.
4. ELLIOT B., ELLIOT J., *Financial accounting and reporting*, London, Prentice Hall 1993.
5. Generally Accepted Accounting Principles (UK), www.en.wikipedia.org/wiki/Generally_Accepted_Accounting_Principles_%28UK%29
6. GIERUSZ J., *Koszty i przychody w świetle nadrzędnych zasad rachunkowości. Pojęcie. Klasyfikacja. Zakres ujawnień*, Gdańsk, ODDK 2005.
7. GLAUTIER M.W.E., UNDERDOWN B., *Accounting theory and practice*, London, Pitman Published 1993.
8. HEJNAR J., *Pomiar wyniku finansowego w realizacji umów długoterminowych*, praca doktorska, Kraków, Akademia Ekonomiczna 2002.

9. HELIN A., *Sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, Warszawa, FRRwP 2000.
10. LEWIS R., PENDRILL D., *Advanced financial accounting*, Sixth Edition, Pearson Education 2000.
11. LUCEY T., *Costing*, London 1993.
12. *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, IASB 2001.
13. NOBES Ch, PARKER R., *Comparative international accounting*, Prentice Hall International UK 1991.
14. *SSAP 9*, Statement of standard accounting practice No 9. Revised September 1988, Stocks and long-term contracts, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.



dr Janusz Dąbrowski
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Zarządzanie ryzykiem walutowym w działalności zakupowej

Streszczenie

Zarządzanie ryzykiem walutowym należy do zadań działów finansowych przedsiębiorstw. Jednak działalność zakupowa może w znaczący sposób ograniczyć ryzyko walutowe przez zastosowanie odpowiednich strategii i metod działania. W tym celu została zaproponowana analiza portfelowa ryzyka walutowego i przedstawiono strategie: akceptacji ryzyka, podziału ryzyka, unikania ryzyka. Omówiono konkretne metody ograniczania ryzyka wykorzystywane w działalności zakupowej.

Currency Risk Management in Purchasing

Currency risk management belongs to the responsibilities of finance department. Nevertheless, purchasing function can decrease currency risk in significant way by implementation of relevant strategies and methods. For this purpose, the author proposed the currency risk portfolio analysis and described the following strategies: risk acceptance, risk sharing, risk avoiding. Specific risk limitation methods, which are used in purchasing practice, were presented.

Wstęp

W sferze zakupów obserwujemy dynamiczny proces przechodzenia od lokalnych do globalnych źródeł pozyskiwania dóbr zaopatrzeniowych. Następuje wzrost udziału kosztów towarów i usług importowanych w strukturze produktów finalnych przedsiębiorstw. Prawdopodobnie ta dotyczy również dostawców przedsiębiorstw zarówno krajowych, jak i zagranicznych, pierwszego, jak i dalszych rzędów (dostawców dostawców). Na przykład u producenta puszek aluminiowych 80% kosztów stanowi koszt importowanych arkuszy aluminiowych, tuszu, lakieru i amortyzacja zagranicznych maszyn oraz urządzeń. Sprzedaż puszek odbiorcy krajowemu stwarza olbrzymie ryzyko finansowe dla tego przedsiębiorstwa. Z kolei jego zagraniczny dostawca arkuszy aluminiowych sprzedaje swój produkt w euro, a kupuje surowiec w dolarach amerykańskich. Ryzyko walutowe odgrywa więc istotną rolę w całym łańcuchu dostaw i jest przedmiotem negocjacji uczestników tego łańcucha.

Za zarządzanie walutą w przedsiębiorstwie odpowiada dział finansowy (*treasury departament*). Jednak część narzędzi w procesie realizacji polityki walutowej należy do zaopatrzenia. Dlatego celem artykułu jest opracowanie metody analizy ryzyka i przedstawienie ogólnych strategii oraz konkretnych sposobów działania, wspomagających funkcję zakupową przedsiębiorstw w zarządzaniu ryzykiem walutowym.

1. Ryzyko walutowe

Ryzyko walutowe w zakupach jest funkcją dwóch zmiennych: kursu wymiany walut oraz poziomu wydatków w walutach obcych. Im wyższy jest poziom wydatków walutowych i prawdopodobieństwo wzrostu kursów, tym ryzyko jest większe.

Podczas przygotowywania budżetu i planów długoterminowych są przyjmowane założenia makroekonomiczne, w tym dotyczące kursów najważniejszych walut. Określany jest poziom wydatków na zakup towarów i usług w różnych walutach. Przy tych i innych założeniach planowany jest wynik finansowy. W zależności od skłonności zarządu firmy do ponoszenia ryzyka różna może być polityka walutowa. Niektóre firmy chcą zarabiać tylko na działalności operacyjnej i eliminują jakiegokolwiek ryzyko walutowe, ponosząc dodatkowe, przewidywalne koszty. Inne firmy dopuszczają umiarkowane ryzyko, pozwalając na pewne wahania zysku spowodowane

zmianami kursów walutowych. Zarówno w jednym, jak i w drugim wypadku zadaniem działu zakupów jest realizacja polityki firmy.

W dużych korporacjach planowanie jest procesem długotrwałym. Ze względu na wiele poziomów organizacyjnych rozpoczyna się ono stosunkowo wcześniej, na poziomie jednostki biznesowej, a finalizuje z końcem roku na poziomie korporacji. Dlatego między zakończeniem procesu budżetowania w jednostkach biznesowych a zakończeniem procesu zakupowego na planowany okres istnieje luka czasowa wynosząca nawet pół roku. W tym czasie mogą nastąpić istotne zmiany w prognozach kursów walutowych w stosunku do założonych w budżecie. Zmieniają się także prognozowane poziomy wydatków zakupowych w różnych walutach obcych.

Zarządzanie ryzykiem walutowym nie kończy się jednak z zawarciem głównych umów z dostawcami. Konieczność monitorowania kursów i poziomów wydatków walutowych pozostaje. W tym względzie pomocna może być proponowana niżej portfelowa metoda analizy ryzyka walutowego.

2. Analiza ryzyka walutowego

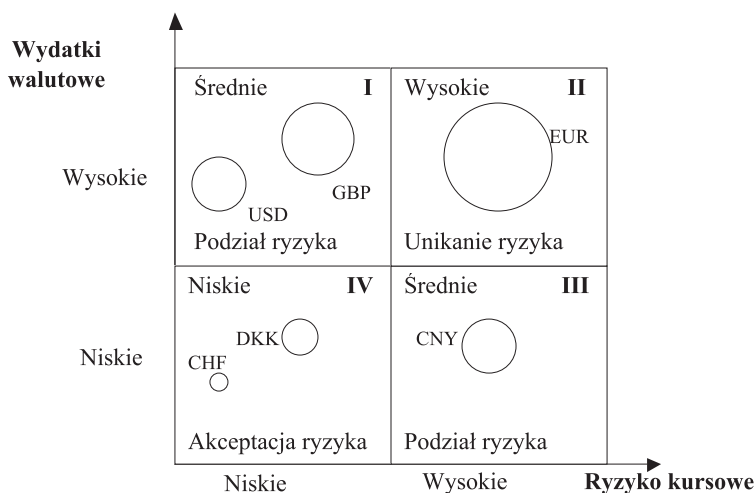
Celem proponowanej analizy portfelowej ryzyka walutowego jest przygotowanie odpowiedniej strategii działania dla różnych walut wykorzystywanych w procesie zakupowym w danym przedsiębiorstwie.

Każdą walutę obcą należącą do portfela walut przedsiębiorstwa należy przeanalizować z punktu widzenia poziomu wydatków walutowych i prognoz zmian kursów walutowych.

Czteropolową macierz można zbudować na podstawie dwóch kryteriów:

- udziału wydatków walutowych w przychodach firmy (niski, wysoki),
- prawdopodobieństwa znaczącego wzrostu kursu walut (niskie, wysokie).

Macierz pozwala na określenie ryzyka walutowego w relacji do poziomu wydatków i kursów walutowych poszczególnych walut obcych, przyjętych przy konstruowaniu budżetów czy planów długoterminowych. Realne, negatywne zmiany tych poziomów stwarzają ryzyko dla firmy ze względu na fakt, że nie są uwzględnione w prowadzeniu działalności. Niektóre przedsiębiorstwa świadomie akceptują pewien poziom ryzyka walutowego, dopuszczając możliwość obniżenia marży zysku do określonego poziomu. Powyższa idea posłużyła za punkt wyjścia przy określeniu prawdopodobieństwa znaczącego wzrostu kursu waluty.



Rys. 1. Analiza portfelowa ryzyka walutowego

Źródło: Opracowanie własne.

Prawdopodobieństwo znaczącego wzrostu kursu walut

Pierwszym krokiem do ustalenia, czy w planowanym okresie będziemy mieli do czynienia z wysokim czy niskim prawdopodobieństwem znaczącego wzrostu kursu walut, jest określenie granicznego, tj. akceptowalnego przez firmę, poziomu wzrostu kursu walut. Wielkość ta jest specyficzna dla każdego przedsiębiorstwa i wynika ze stosunku zarządu firmy do ponoszenia ryzyka finansowego. Punktem wyjścia do obliczenia granicznego poziomu wzrostu kursu walut jest polityka walutowa firmy, dopuszczająca obniżenie planowanej (bazowej) marży zysku, na przykład o kilka punktów procentowych z tytułu ryzyka walutowego. Wyraża to formuła 1.

$$R_b - R_m \leq d, \quad (1)$$

gdzie:

R_b – bazowa (planowana) marża zysku, %,

R_m – minimalna (dopuszczalna) marża zysku, %,

d – dopuszczalny spadek marży zysku z tytułu wzrostu kursu walut, punkty %.

Podstawiając do formuły 1 w miejsce bazowej marży zysku i minimalnej marży zysku poniższe równania (odpowiednio równania 2 i 3) oraz dokonując ich przekształceń, otrzymamy nierówność 4.

$$R_b = \frac{Z_b}{P_b} \times 100\% \quad (2)$$

$$R_m = \frac{Z_b - \Delta K_w}{P_b} \times 100\%, \quad (3)$$

gdzie:

Z_b – zysk bazowy, zł,

P_b – przychody bazowe, zł,

K_w – dodatkowe koszty z tytułu wzrostu kursu walut, zł.

$$\frac{\Delta K_w}{P_b} \times 100\% \leq d \quad (4)$$

Dodatkowe koszty z tytułu wzrostu kursu walut (ΔK_w) można określić jako iloczyn bazowych kursów walut, bazowych kosztów w walucie oraz wzrostu kursu walut (formuła 5).

$$\Delta K_w = \sum_{i=1}^n k_{bi} \times w_{bi} \times \Delta k / 100\% \quad (5)$$

$$\sum_{i=1}^n \frac{k_{bi} \times w_{bi}}{P_b} = \sum_{i=1}^n u_{bi}, \quad (6)$$

gdzie:

i – rodzaj waluty obcej,

n – liczba rodzajów walut obcych w obrotach zakupowych firmy,

k_{bi} – bazowy kurs dla i -tej waluty, jednostka waluty obcej/zł,

w_{bi} – wydatki bazowe w i -tej walucie, jednostki waluty obcej,

Δk – graniczny poziom wzrostu kursu walut, %,

u_{bi} – udział kosztów ponoszonych w i -tej walucie obcej w stosunku do bazowych przychodów.

Podstawiając wzór 5 do formuły 4 w miejsce (ΔK_w) i po dokonaniu przekształceń z uwzględnieniem, że lewa strona równania 6. wyraża udział kosztów ponoszonych w walutach obcych w całości przychodów przedsiębiorstwa, można ostatecznie obliczyć wartość granicznego wzrostu kursu walut (Δ_k).

$$\Delta k \leq \frac{d}{\sum_{i=1}^n u_{bi}} \quad (7)$$

Na przykład zarząd firmy dopuszcza możliwość spadku marży zysku z 15% do 13%, czyli o dwa punkty procentowe ($d = 2$ punkty %). Natomiast koszty w walutach obcych – przeliczone po kursie bazowym tych walut – łącznie stanowią 40% przychodów bazowych ($u = 0,4$). Wówczas otrzymamy graniczny wzrost kursu walut na poziomie 5% ($2\%/0,4 = 5\%$).

Prognozy kursów walut, na których bazują specjaliści ds. zakupów, mogą pochodzić z wielu źródeł, w tym z własnego działu finansowego. Jeżeli większość prognozowanych kursów dla danej waluty przekracza graniczny (dopuszczalny) poziom wzrostu kursu walutowego, to będą podstawy, żeby zaliczyć daną walutę do wysokiego ryzyka kursowego (poła II lub III macierzy). W przeciwnym wypadku, kiedy prognozy mówią o niższym wzroście kursu dla danej waluty w stosunku do wielkości granicznej, to walutę można przypisać do pola I lub IV macierzy, czyli do niskiego ryzyka kursowego. Im wyższe będą prognozowane wzrosty kursu dla danej waluty, tym dalej będzie ona umiejscowiona na osi ryzyka kursowego.

Udział wydatków walutowych w przychodach firmy

Jeżeli chcemy nie dopuścić do wzrostu kosztów związanych z ryzykiem walutowym, to musimy również monitorować poziom wydatków w poszczególnych walutach w stosunku do przychodów firmy oraz porównywać ich udziały w stosunku do wielkości bazowych, tj. przyjętych w naszych budżetach czy planach długoterminowych. Jeżeli następuje wzrost udziału wydatków walutowych w relacji do wielkości bazowej, to granica dopuszczalnego wzrostu kursu maleje, czyli rośnie ryzyko kursowe (patrz formuła 7).

Prognozowane zmiany w poziomie wydatków walutowych wynikają z wielu czynników leżących po stronie funkcji zakupowej. Jeżeli następuje wzrost udziału danej waluty, to staje się ona większym „nośnikiem” ryzyka kursowego i wymaga w związku z tym większej uwagi.

Niemniej jednak podstawowym kryterium jest prognozowany udział (a nie jego zmiana) kosztów walutowych w przychodach przedsiębiorstwa. Jeżeli udział ten jest duży, to waluta powinna być umiejscowiona w macierzy w polach I lub II. Jeżeli mały – to w polu III lub IV. Im większy jest udział danej waluty, tym wyżej powinna być ona umiejscowiona na osi wydatków walutowych.

Skala ryzyka walutowego

Skalę ryzyka można określić jako potencjalny skutek nieplanowanego wzrostu kursów walut. Dla konkretnej waluty można go obliczyć:

$$S_{ri} = w_{pi} \times (k_{pi} - k_{bi}), \quad (8)$$

gdzie:

S_{ri} – skala ryzyka dla i -tej waluty obcej, zł,

k_{pi} – prognozowany kurs i -tej waluty obcej, jednostka waluty obcej/zł,

w_{pi} – prognozowane wydatki w i -tej walucie, jednostki waluty obcej.

Na rysunku skala ryzyka walutowego dla poszczególnych walut jest graficznie przedstawiona jako koła o różnej powierzchni. Ich szczegółową pozycję w konkretnym polu macierzy określają współrzędne: prognozowany udział danej waluty w przychodach oraz prognozowany poziom wzrostu kursu.

Budowanie macierzy

Do zbudowania macierzy potrzebne są następujące informacje:

- Dane o kursach walut, kosztach ponoszonych w poszczególnych walutach oraz poziom przychodów firmy przyjęty w planach przedsiębiorstwa. Dane te będą służyły jako wielkości bazowe.
- Informacja od zarządu dotycząca akceptowalnego poziomu ryzyka walutowego, tj. dopuszczalnego spadku marży zysku przedsiębiorstwa z tytułu ryzyka walutowego.
- Prognozy zmian kursów poszczególnych walut w analizowanym okresie, najlepiej w rozbiciu na krótsze okresy.
- Prognozowane wydatki w poszczególnych walutach obcych dla analizowanego okresu.

Po zbudowaniu macierzy i umiejscowieniu wszystkich walut obcych wykorzystywanych w przedsiębiorstwie można przystąpić do opracowania strategii działania.

3. Strategia i metody działania

Dla każdej grupy walut zaliczonej do jednej z pól macierzy można zaproponować odpowiednią strategię działania oraz konkretne metody do zastosowania w praktyce.

Dla walut o niskim prawdopodobieństwie znaczącego wzrostu kursu i niskim poziomie wydatków zaopatrzeniowych (pole IV) racjonalnym postępowaniem jest **strategia akceptacji ryzyka**. Potencjalne skutki nie uzasadniają podejmowania kroków ograniczających ryzyko, szczególnie związanych z dodatkowymi kosztami.

Waluty zakwalifikowane do pola I (o niskim ryzyku kursowym i wysokich wydatkach walutowych) oraz do pola III (o wysokim ryzyku kursowym i niskich wydatkach walutowych) wymagają przyjęcia aktywnej strategii ograniczającej potencjalne skutki wystąpienia niepożądanych zjawisk. Skala tych skutków może być na tyle znacząca dla jednej ze stron transakcji kupna-sprzedaży, że celowym wydaje się rozłożenie ryzyka bardziej lub mniej proporcjonalnie na kupującego i sprzedającego.

Strategia podziału ryzyka walutowego bardzo często występuje w praktyce. Dotyczy ona zarówno transakcji z dostawcami zagranicznymi, jak i krajowymi. Dostawcy krajowi ze względu na duży udział importu, a więc i ryzyka walutowego, wyceniają swoje produkty w walutach obcych. W strategii podziału ryzyka można wykorzystać wiele metod.

- **Podział kosztów.** Kontrakt z dostawcą jest zawarty przy określonym poziomie kursu wymiany walut. Płatności są realizowane przy bieżącym kursie. Wzrost/spadek kosztów z powodu fluktuacji kursu jest dzielony między kupującym i sprzedającym.

- **Dopuszczalne zmiany kursu.** Strony uzgadniają zakres akceptowalnych zmian kursu. Po jego przekroczeniu renegegują. Przed każdą dostawą (lub co pewien czas), sprawdza się, czy bieżący kurs mieści się w uzgodnionym zakresie.

- **Stały kurs wymiany w danym okresie.** Jest on wykorzystywany w transakcjach krajowych w sytuacji, kiedy dostawca ustala ceny w walutach obcych. Ustalony stały kurs obowiązuje na przykład przez kwartał, po czym jest ponownie ustalany.

- **Skorygowany kurs wymiany.** Uwzględnia koszty ponoszone przez dostawcę krajowego w walutach obcych. Kurs skorygowany powinien być stosowany do przeliczeń na walutę krajową zamiast bieżącego kursu. Do tego celu można wykorzystać proponowaną formułę:

$$K_s = (K_a + d_i \times (K_b - K_a)), \quad (9)$$

gdzie:

K_s – kurs skorygowany, jednostka waluty obcej/zł,

K_a – kurs podstawowy (ustalony w kontrakcie), jednostka waluty obcej/zł,

K_b – kurs bieżący (na dzień wystawienia faktury), jednostka waluty obcej/zł,
 d_i – udział kosztów materiałów/usług importowanych w cenie produktu (określony w kontrakcie).

- **Stały kurs wymiany w modelu kosztowym.** W kontraktach z ceną określaną na podstawie modelu kosztowego wszystkie ponoszone przez dostawcę krajowego pozycje kosztów w walutach obcych przeliczane są na walutę krajową po stałym kursie obowiązującym przez pewien okres.

Dla walut z pola II macierzy, dla których spodziewany jest znaczący wzrost kursu walut i które są głównymi walutami wykorzystywanymi w transakcjach firmy, najkorzystniejszym sposobem działania jest **strategia unikania ryzyka**. Może ona polegać na całkowitym przeniesieniu ryzyka na dostawcę przez zastosowanie waluty kupującego do wzajemnych rozliczeń. Ze względu na skalę ryzyka zwykle dostawca nie wyraża na to zgody. Takie rozwiązanie jest możliwe tylko w wypadku, kiedy dostawca ma możliwość wykorzystania waluty kupującego do własnych zakupów zapotrzebniowych lub uwzględni ryzyko kursowe w cenie oferowanych produktów. Innym rozwiązaniem jest zamiana dostawcy na dostawcę krajowego lub na dostawcę zagranicznego ze słabszą walutą. W praktyce są to jednak metody trudne do realizacji. Dlatego podstawowe metody unikania ryzyka walutowego polegają na wykorzystaniu następujących instrumentów finansowych:

- **Kontrakty forwards na walutę.** Kupuje się walutę z dostawą w przyszłości po wcześniej ustalonym kursie.

- **Kontrakty non-delivery forwards.** Stosuje się w zakupach w walucie krajowej, będącej ekwiwalentem waluty obcej. Są to kontrakty forwards, ale bez dostarczania waluty, jedynie uznaje się/obciąża konto kupującego saldem rozliczeń.
- **Kontrakty futures na walutę.** Hedging walutowy polega na zakupie kontraktów futures na określoną ilość waluty na określony czas, a następnie kontrakty są sprzedawane, zysk przeznaczany na pokrycie straty na rynku kasowym.

Przedstawione metody powinny być stosowane w praktyce w zależności od wybranej strategii działania dla konkretnej waluty, tj. podziału ryzyka lub unikania ryzyka walutowego. Dodatkowo wybór metod powinien być uzależniony od rodzaju dostawcy (zagraniczny, krajowy), specyfiki produkcji dostawcy (udział importu), siły przetargowej stron transakcji kupna-sprzedaży. Współzależności te są przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Metody ograniczania ryzyka walutowego w zależności od sytuacji rynkowej

Dostawcy zagraniczni		Dostawcy krajowi			
Dostawcy bez istotnego importu w obcej walucie	Dostawcy z istotnym importem w obcej walucie	Dostawcy bez istotnego importu	Dostawcy ze znacznym importem		
			Silna pozycja dostawcy	Siły stron zbilansowane	Silna pozycja kupującego
Waluta obca	Waluta obca	Waluta krajowa	Waluta krajowa	Waluta krajowa/obca (ekwiwalent)	Waluta obca (ekwiwalent)
Rozwiązania: 1. Podział kosztów 2. Dopuszczalne zmiany kursu 3. Kontrakty forwards 4. Kontrakty futures	Rozwiązania: 1. Skorygowana cena o wpływ kursu dostawcy 2. rzędu 2. Podział kosztów 3. Dopuszczalne zmiany kursu 4. Kontrakty forwards 5. Kontrakty futures	-	-	Rozwiązania: 1. Stały kurs wymiany w okresie 2. Skorygowany kurs wymiany 3. Model kosztowy 4. Non-delivery forwards	Rozwiązania: 1. Non-delivery forwards

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski

Kwestia ryzyka walutowego w działalności zakupowej jest coraz bardziej istotna ze względu na wzrost udziału światowego sourcingu w zaopatrzeniu przedsiębiorstw. Ta tendencja wpływa również na krajowych dostawców, którzy unikając ryzyka kursowego oferują swoje produkty w cenach wyrażonych w walutach obcych.

Zarządzanie ryzykiem walutowym należy do zadań działów finansowych. Jednak działalność zakupowa może w znaczący sposób ograniczyć ryzyko walutowe przez prowadzenie odpowiedniej strategii w stosunku do każdej waluty obcej.

W tym celu została zaproponowana analiza portfelowa walut z dwoma głównymi kryteriami: prawdopodobieństwa znaczącego wzrostu kursu waluty oraz udziału wydatków walutowych w przychodach przedsiębiorstwa. Podana została definicja znaczącego wzrostu kursu walut, skali ryzyka oraz zaproponowane ogólne strategie działania: akceptacja ryzyka, podział ryzyka, unikanie ryzyka. Dla strategii podziału ryzyka oraz strategii unikania ryzyka zostały przedstawione konkretne metody wykorzystywane w działalności zakupowej. Praktyczne zastosowanie tych metod zostało także powiązane z innymi czynnikami rynkowymi.

Bibliografia

1. DĘBSKI W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
2. LEENDERS M.R., JOHNSON P.F., FLYNN A.E., FEARON H.E., *Purchasing and Supply Management: With 50 Supply Chain Cases*, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc. 2006.
3. MONCZKA R., TRENT R., HANDFIELD R., *Purchasing and Supply Chain Management*, Mason, The Thomson Corporation 2005.



dr Jacek Winiarski
Uniwersytet Gdański

Analiza porównawcza ryzyka przedsięwzięć gospodarczych i ryzyka w projektach z branży IT

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie różnic w interpretacji ryzyka w przedsięwzięciach gospodarczych i projektach informatycznych. Przedmiotem pracy jest ryzyko rozumiane jako element zagrożenia osiągnięcia celów działalności firmy. W artykule opisano podstawowe pojęcia związane z ryzykiem gospodarczym, ogólnie scharakteryzowano ryzyko projektowe i na tym tle ukazano ryzyko występujące w trakcie realizacji projektów informatycznych. Wynikiem przeprowadzonych analiz jest charakterystyka sposobów interpretacji problematyki ryzyka w zależności od specyfiki analizowanego przedsięwzięcia gospodarczego.

The comparative analysis of risk in business enterprises and risk in IT projects

The article aims to show the difference between risk interpretation in a business enterprise and an IT project. The subject of this work is risk as a factor which endangers achievements of company's aims. The paper describes basic definitions of business risk and project risk. On this background, the risk occurring during performing IT projects is showed. The

study shows the ways of risk interpretation regarding specific conditions of a certain business enterprise.

Wstęp

Ryzyko towarzyszy wszelkim zmianom. Zmiany są konieczne, a tym samym ryzyko jest nieuniknione. Ryzyko jest obecne w każdym obszarze działalności człowieka. Najczęściej spotykane jest ryzyko typowe. Jest ono związane z realizacją codziennych czynności (np. ryzyko wypadku samochodowego). Ryzyko to, mimo poważnych potencjalnych konsekwencji, nie jest na co dzień poddawane szczegółowej analizie i często nie trafia nawet do ludzkiej świadomości. Takie podejście do problematyki ryzyka życia codziennego jest zjawiskiem naturalnym, pozwalającym ludziom normalnie funkcjonować w warunkach pozornej stabilizacji.

Istnieją również obszary działalności ludzkiej, gdzie już sama świadomość wystąpienia ryzyka może uchronić przed błędnymi decyzjami. Refleksja nad potencjalnymi zagrożeniami oraz podjęcie czynności zaradczych może doprowadzić do uniknięcia np. niepożądanych kosztów czy też chronić przed możliwością ponoszenia konsekwencji prawnych. Do takich obszarów bez wątpienia należą procesy planowania i realizacji projektów, a zwłaszcza projektów informatycznych.

1. Ryzyko działalności gospodarczej

Organizacje gospodarcze funkcjonują w otoczeniu, które ulega nieustannym i coraz szybszym zmianom. Ciągły, dynamiczny postęp techniczny ułatwia realizację procesów m.in. globalizacji, wymusza w konsekwencji modyfikację zasad funkcjonowania firm. Każda samodzielna jednostka gospodarcza ma prawo do podejmowania ryzykownych decyzji rynkowych.

Frank Knight w latach 30. XX wieku podjął naukową próbę zdefiniowania ryzyka przez odróżnienie ryzyka od niepewności. Przyjął, że niepewność to pojęcie dużo szersze od ryzyka. Założył, że niepewność to sytuacja, w której można zidentyfikować źródła potencjalnego niepowodzenia, ale nie można w sposób ścisły określić prawdopodobieństwa ich materializacji. Niepewność nie jest mierzalna, a ryzyko to niepewność, którą można wyrazić za pomocą liczb. Według Knighta ryzyko określa się przy użyciu

jednego z trzech rodzajów prawdopodobieństwa: matematycznego, statystycznego lub szacunkowego¹.

Często w praktyce wymagane jest scharakteryzowanie ryzyka za pomocą wielkości liczbowej. Umożliwia to stosowanie porównań i uszeregowania. Wymierna definicja ryzyka posługuje się funkcją zależną od dwóch zmiennych: prawdopodobieństwa i potencjalnego wpływu na realizowane przedsięwzięcie²:

Ryzyko = f (prawdopodobieństwo, wpływ na realizację projektu)

lub w postaci wzoru:

$$\text{Ryzyko} = \sum_i^n P_i S_i,$$

gdzie:

ryzyko – wartość utraconych korzyści czy też wartość potencjalnych strat,
 P_i – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia i ,
 S_i – miara skutku wystąpienia zdarzenia nazywana również wpływem (zazwyczaj jest to szacunkowy koszt poniesionych strat).

Prawdopodobieństwo P_i to inaczej częstość wystąpienia szkody. Wielkość ta w praktyce jest zazwyczaj empirycznie niemierzalna, a w celu jej wyznaczenia stosuje się metody heurystyczne. Skutek wystąpienia S_i jest natomiast m.in. funkcją wielkości szkody. Istnieją dwie podstawowe metody określenia tej wielkości³:

- metoda klasycznej straty – polega na określeniu strat finansowych w razie wystąpienia najgorszego scenariusza przebiegu analizowanego zadania,
- metoda przeciętnej straty – polega na wyznaczeniu przeciętnej wartości straty związanej z analizowanym rodzajem ryzyka, często waha się ona w określonym przedziale wartości w zależności od prawdopodobieństwa wystąpienia; np. inne będzie prawdopodobieństwo spowodowania całkowitego spłonięcia siedziby firmy, a inne niewielkiego pożaru.

¹ KACZMAREK T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa, Difin 2005.

² CHONK Y.Y., BROWN E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Karków, Oficyna Ekonomiczna 2001.

³ MAREK R., *Ryzyko w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa*, w: ŻUREK J., *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Gdańsk, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 2007.

W celu wyznaczenia wielkości przeciętnej straty (PS), przy założeniu, że prawdopodobieństwo strat kształtuje się w skończonym przedziale wartości, stosuje się poniższą zależność:

$$PS = \sum_1^m (\text{prawdopodobieństwo wariantu } l) * (\text{wielkość szkody dla wariantu } l),$$

gdzie m – liczba możliwych wariantów przebiegu niekorzystnego zdarzenia l .

Zastosowanie metody przeciętnej straty ilustruje następujący przykład. W firmie prowadzącej działalność gospodarczą analizuje się ryzyko związane z pożarem⁴. Pod uwagę brane są potencjalne straty wywołane jego zaistnieniem. Wielkość strat jest uzależniona od wielkości pożaru. Zostało przyjęte założenie, że w 99% pożaru nie będzie, natomiast z prawdopodobieństwem równym 1% może do niego dojść. Wywołane nim straty charakteryzują się zmodyfikowanym rozkładem logarytmiczno-normalnym, jego potencjalne wartości zostały zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 1. Prawdopodobieństwo wystąpienia strat wywołanych pożarem w zależności od wielkości szkody

Nr wariantu straty	Prawdopodobieństwo wystąpienia pożaru powodującego straty (w %)	Wielkość szkody (zł)
1	99,00	0
2	0,10	1000
3	0,15	2500
4	0,20	5000
5	0,50	7000
6	0,05	20 000
	Suma: 100,00	<i>Przeciętna strata 62,25</i>

Źródło: Opracowani własne na podstawie MAREK R., *Ryzyko w działalności...*, cyt. wyd., s. 717.

Jeżeli przyjmiemy, że organizacja gospodarcza wytwarza zysk roczny netto w wysokości 10 000 zł, to zasadnym jest stwierdzenie, że (dla danych zamieszczonych w tabeli 1) roczna oczekiwana strata powstała w wyniku potencjalnego pożaru wynosząca 62,25 zł nie stanowi istotnego uszczerbku w zyskach wypracowanych w firmie.

W wypadku podejmowania decyzji rynkowych obarczonych wysokim ryzykiem menedżerowie powinni zaplanować metody finansowania poten-

⁴ Tamże.

cyjnych strat, będących wynikiem błędnych decyzji. Do najczęściej spotykanych źródeł finansowania strat zalicza się⁵:

- bieżące dochody netto,
- rezerwy kapitałowe i niekapitałowe,
- kredyty,
- ubezpieczenia captive.

Menedżerowie podejmujący decyzje muszą być świadomi konsekwencji swoich postanowień. Powinni podejmować je świadomie, czyli po dokonaniu bilansu możliwie wszystkich potencjalnych szans i zagrożeń. Jeżeli decydent na podstawie posiadanych danych, informacji, wiedzy i doświadczenia sformułuje wniosek, że prawdopodobieństwo niepowodzenia planowanych działań jest większe niż prawdopodobieństwo sukcesu, wówczas z pewnością podejmie decyzję o zaniechaniu działań lub odwrotnie. W praktyce procesy decyzyjne opierają się zazwyczaj na subiektywnych osądach menedżerów, kształtowanych na podstawie obiektywnej wiedzy. Bazują one na przekonaniu, że zdarzenia mające miejsce w przeszłości wystąpią w podobnych okolicznościach również w przyszłości.

Odpowiedzialne administrowanie zagadnieniami ryzyka w działalności gospodarczej wymaga zastosowania odpowiednich metod z obszaru nauk o zarządzaniu. Sam proces zarządzania ryzykiem (ang. *risk management*) polega na planowaniu i organizowaniu zabezpieczeń mających na celu przeciwdziałanie lub minimalizowanie strat powstałych w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej. Straty te, gdy zaistnieją, mogą w konsekwencji spowodować negatywne skutki finansowe dla przedsiębiorstwa i zakłócić proces realizacji przyjętego celu strategicznego. Zarządzanie ryzykiem musi być procesem ciągłym, realizowanym przede wszystkim przez funkcje kontrolno-koordynacyjne⁶.

Podczas prowadzenia działalności gospodarczej menedżerowie w obliczu ryzyka przyjmują zazwyczaj jedną z trzech zasadniczych postaw⁷:

- unikają ryzyka. Polega to na niepodejmowaniu działań, w konsekwencji których mogą zaistnieć straty,
- kontrolują ryzyko, czyli podejmują działania, które doprowadzą do ograniczenia częstości i wielkości wystąpienia strat. Do najczęściej stosowanych metod kontroli ryzyka należą: kompresja

⁵ Tamże.

⁶ MIGNUS N., *Zarządzanie projektami*, Gliwice, One Press 2002.

⁷ LENT B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja*, Warszawa, Difin 2005.

- ryzyka (łączenie transakcji tak, by ich ryzyko w jednej stanowiło szansę dla drugiej), podział ryzyka (poszukiwanie odpowiednich partnerów, kontrahentów, którzy w zamian za stosowną premię przejmą część ryzyka), represja ryzyka (zmniejszanie zasięgu i skutków strat),
- zatrzymują ryzyko (tzw. retencja ryzyka). Działanie to polega na przejściu całości lub części ryzyka przez podmiot gospodarczy. W konsekwencji powoduje to konieczność finansowania powstałych strat z własnych środków, kredytów bądź ubezpieczeń.

2. Ryzyko w pracach projektowych

W organizacjach gospodarczych wyróżnia się dwa typy działań: zadania rutynowe oraz zadania nowatorskie, do których zalicza się projekty. Działania rutynowe charakteryzują się niskim stopniem skomplikowania i dużą powtarzalnością. Zadania nowatorskie występują incydentalnie, a stopień ich skomplikowania bywa różnorodny.

Projekt to przedsięwzięcie służące osiągnięciu wyznaczonego celu (zakresu), przy zadanych terminach, przy użyciu określonych zasobów (m.in. budżetu). Końcowy produkt będący efektem projektu musi mieć określoną jakość. Realizacja tak sformułowanego zadania wymaga skoordynowania szeregu działań wykonywanych przez uczestników projektu (interesariuszy). Projekt jako autonomiczne przedsięwzięcie powinien stanowić integralny, samodoskonalący się system, samodzielnie radzący sobie we wszystkich fazach realizacji⁸.

Pierwsze opracowania dotyczące problematyki zarządzania projektami pojawiły się w USA w latach 70. XX wieku. W Europie do nauki wprowadziła to pojęcie Komisja Europejska w 1992 r. Według KE, pod pojęciem zarządzanie projektem należy rozumieć wszystkie czynności związane z przygotowaniem i wykonaniem wyznaczonego celu. Nie chodzi tu jedynie o podejmowanie działań związanych z bezpośrednią realizacją wyznaczonych celów przedsięwzięcia, ale również o zarządzanie procesem rozwiązywania problemów, które – gdy wystąpią – w swoich konsekwencjach będą mogły grozić niebezpieczeństwami w postaci niedotrzymania

⁸ BIZON-GÓRECKA J., GÓRECKI J., *Ryzyko przedsiębiorstw a ryzyko projektu*, BIZON-GÓRECKA J. (red.), *Ryzyko, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania 2007.

zaplanowanych wielkości zasobów. Czy też odwrotnie – mogą to być sytuacje korzystne dla toku realizacji projektu⁹.

Jak można zauważyć, interpretacja pojęcia projektu według KE zrywa z klasycznym podejściem do zarządzania projektami, w którym najważniejszą rolę przypisywano sporządzeniu, a następnie dotrzymaniu harmonogramu i budżetu. Współcześni badacze zwracają uwagę, że choć oczywiście ważna jest wydajność procesów, to należy również zwracać baczną uwagę na działania wspomagające dążenie do realizacji celu głównego projektu.

Etapy procesu zarządzania projektem są opisane w literaturze różnorodnie. Przy podejściu ogólnym (niezależnie od celu przedsięwzięcia) projekt dzieli się najczęściej na następujące fazy¹⁰:

- faza koncepcyjna. Polega na identyfikacji problemów związanych z wykonaniem planowanego projektu. Jej konsekwencją jest opcjonalne podjęcie decyzji o realizacji kolejnej fazy;
- faza planowania przedumownego. W jej obszar wchodzi wykonanie planu realizacji projektu, obejmującego ewidencję działań niezbędnych do spełnienia zadanych przez zleceniodawcę wymagań. Etap ten może opcjonalnie kończyć się podpisaniem kontraktu;
- faza planowania poumownego – wykonanie szczegółowego i zintegrowanego planu projektu;
- faza realizacji – polega na wykonaniu projektu zgodnie z zaplanowanymi wielkościami;
- faza zamknięcia. Dotyczy zakończenia działań związanych z projektem w firmie go wykonującej, odbioru gotowego produktu przez zleceniodawcę, dokonaniu przeglądu całego procesu realizacji projektu oraz sformułowaniu wniosków końcowych.

Ryzyko realizacji projektu definiuje się jako stopień nieosiągnięcia zaplanowanego celu przedsięwzięcia przy określonych wartościach zasobów. Konsekwencje zaistnienia nieprecyzyjnie przewidzianych zdarzeń można interpretować jako porażkę planistyczną. Charakter tych zdarzeń może mieć jednak dla projektu znaczenie dualne, gdyż mogą one przynieść podmiotom zarówno zysk, jak i powodować stratę. Właśnie w tej dualności należy dopatrywać się roli zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach projektowych.

⁹ PRITCHARD C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa, WIG-PRESS 2002.

¹⁰ BIZON-GÓRECKA J., GÓRECKI J., *Ryzyko...*, cyt. wyd.

Perspektywę ryzyka gospodarczego w organizacjach gospodarczych należy analizować z punktu widzenia poszczególnych interesariuszy, tj. właścicieli kapitału, pracowników, klientów, otoczenia społecznego, dostawców zasobów, itp. Z kolei perspektywę ryzyka projektu powinno się interpretować z punktu widzenia interesariuszy projektu: sponsorów projektu, menedżera projektu, zespołu projektowego, wykonawców poszczególnych zadań projektowych, dostawców zasobów, itp.

Różnorodność sposobów interpretacji ryzyka czyni uzasadnionym przypuszczenie, że spełnienie oczekiwań wszystkich współpracujących osób w ramach realizacji projektu (lub grupy projektów) w tym samym czasie i w tym samym stopniu jest praktycznie niemożliwe. Zazwyczaj bywa tak, że cele poszczególnych grup interesariuszy pozostają ze sobą w sprzeczności. Stąd główną rolą menedżera przedsięwzięcia jest utrzymanie w równowadze stosunków między wszystkimi uczestnikami projektu, rozumianego w tym ujęciu jako forum interakcji.

Proces zarządzania ryzykiem projektu dzieli się na trzy główne fazy: planowania, realizacji i zamknięcia. W fazie planowania projektu wyróżnia się następujące etapy:

- identyfikację zagrożeń,
- klasyfikację ryzyka, przyporządkowanie go do grup, portfeli, profili, kategorii, itp.,
- pomiar ryzyka, określenie prawdopodobieństwa wystąpienia oraz oszacowanie potencjalnych skutków zaistnienia zidentyfikowanych zagrożeń,
- planowanie reakcji na ryzyko (budowanie planu działań prewencyjnych i interwencyjnych);

W trakcie realizacji projektu:

- kontrolę i monitoring ryzyka,
- wdrażanie czynności prewencyjnych (opcjonalnie),
- podejmowanie czynności łagodzących skutki zaistnienia zjawisk niekorzystnych (opcjonalnie);

Podczas zakończenia projektu:

- sporządzenie raportu zarządzania ryzykiem,
- sformułowanie wniosków.

W celu usprawnienia procesu zarządzania ryzykiem (zwłaszcza w dużych projektach) często deleguje się do tej roli specjalnego pracownika; pełni on funkcję menedżera ryzyka. Ma on następujące zadania: kreuje wiedzę niezbędną do podejmowania decyzji, pomaga przewidzieć przy-

szłość, jaka czeka organizację w zależności od podjętych działań. Natomiast w trakcie realizacji przedsięwzięć powinien on w sposób zaplanowany monitorować poziom ryzyka projektu.

Ryzyko w działalności gospodarczej występuje zawsze, zarówno w czynnościach rutynowych, jak i w przedsięwzięciach projektowych. W projektach interpretowanych jako zbiór uszeregowanych czynności o charakterze nowatorskim ryzyko przyjmuje bardziej uświadomioną postać. Dzięki temu gospodarowanie ryzykiem zarówno w teorii, jak i w praktyce jest zwyczajowo dołączane do czynności związanych z realizacją projektów.

3. Ryzyko w projektach informatycznych

Projekt informatyczny to przedsięwzięcie, którego celem jest wykonanie unikatowych produktów – oprogramowania, bądź realizacja usług w formie np. rozwiązań organizacyjnych funkcjonujących przy użyciu systemów informacyjnych i sprzętu komputerowego. Ryzyko przedsięwzięć informatycznych można zdefiniować jako niezrealizowanie planów projektu przy zadanych wielkościach zasobów (czasu, zakresu, jakości i budżetu)¹¹.

Najczęściej spotykanymi obszarami występowania zagrożeń mogących zakłócić planowany proces realizacji projektu informatycznego według K. Waćkowskiego, J.M. Chmielewskiego są¹²:

- proces zarządzania projektem,
- personel realizujący projekt,
- specyfika (charakter) projektu,
- dojrzałość organizacyjna instytucji wykonującej projekt,
- przyszli użytkownicy oraz dostawcy.

Systematykę źródeł ryzyka w projektach informatycznych prezentuje tabela 2.

¹¹ SUS-JANUCHOWSKA A., WAWRZYNEK Ł., *Ryzyko realizacji projektów informatycznych*, w: BIZON-GÓRECKA J. (red.), *Ryzyko, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania 2007.

¹² WAĆKOWSKI K., CHMIELEWSKI J.M., *Analiza ryzyka jako narzędzie do wykrywania zagrożeń terminu realizacji, przekroczenia budżetu i poziomu jakości przedsięwzięcia (projektu) informatycznego*. *ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, „Quality Review” 2006, nr 2–3 (46–47).

Tabela 2. Charakterystyka obszarów ryzyka w projektach informatycznych

Obszary ryzyka	Elementy charakteryzujące poszczególne źródła ryzyka
Zarządzanie projektem	<ul style="list-style-type: none"> – poziom doświadczenia kadry kierowniczej – metodyka wybrana do realizacji projektu
Personel wykonujący projekt	<ul style="list-style-type: none"> – otwartość personelu na wzajemną współpracę – poziom zaangażowania kierownictwa i pracowników w realizację projektu – poziom nadzoru i zakres kontroli zespołu wykonawczego – kompetencje pracowników – rotacja pracowników
Charakter projektu	<ul style="list-style-type: none"> – stopień skomplikowania – stopień nowatorstwa – poziom wyposażenia technicznego instalowanego w ramach projektu – wpływ zmian wynikających z projektu na główne procesy realizowane w firmie – poziom dokładności i udokumentowania wymagań funkcjonalnych budowanego systemu – jakość i rzetelność informacji, na podstawie których wykonany jest plan projektu (specyfikacja wymagań) – pracochłonność projektu – zaplanowany czas realizacji projektu – wpływ innych projektów, równoległe realizowanych w firmie
Dojrzałość organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – stopień wdrożenia zasad zarządzania jakością – stopień wykorzystania wybranej metodyki do zarządzania procesem realizacji projektu – stopień sprawności komunikacji pionowej i poziomej w firmie
Przyszli użytkownicy	<ul style="list-style-type: none"> – poziom zrozumienia wymagań, jakie narzuca proces realizacji projektu – poziom zrozumienia możliwości funkcjonalnych wykonywanego systemu – poziom kultury informatycznej przyszłych użytkowników systemu
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelność dostawców – liczba dostawców – sposób formalnej współpracy między wykonawcą, dostawcą i użytkownikiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: WAĆKOWSKI K., CHMIELEWSKI J.M., *Analiza ryzyka...*, cyt. wyd., s. 73–76.

Jak wykazuje analiza informacji umieszczonych w tabeli 2., większość źródeł ryzyka projektów informatycznych koncentruje się wokół ludzi. Zazwyczaj stwarzają je: zespół projektowy, przyszli użytkownicy oraz dostawcy. Uwidacznia się to szczególnie w sytuacjach braku kompetencji kierowników i zespołów realizujących projekt, czy też braku motywacji

i zaangażowania. Istotne zagrożenie stanowi również ciągły postęp techniczny przejawiający się zarówno w modyfikacjach sprzętu, jak i narzędzi używanych do tworzenia oprogramowania.

Wnioski

Analizę relacji między ryzykiem gospodarczym, występującym w pracach projektowych i przedsięwzięciach branży IT, należy rozpatrywać z punktu widzenia jedności celów: firmy jako całości, wszystkich realizowanych projektów oraz danego projektu informatycznego.

Podstawowym zadaniem, jakie stoi przed każdym menedżerem administrującym procesem zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej funkcjonującej na zasadzie realizacji przedsięwzięć, musi być minimalizacja zagrożeń wynikających z rozbieżności celów indywidualnych projektów informatycznych, portfela projektów realizowanych w firmie oraz firmy jako całości organizacji. W każdym z nich zarządzanie ryzykiem powinno być nakierowane na podwyższenie współczynnika korelacji związku między realizowanymi celami.

Bibliografia

1. BIZON-GÓRECKA J., GÓRECKI J., *Ryzyko przedsiębiorstw a ryzyko projektu*, w: BIZON-GÓRECKA J. (red.), *Ryzyko, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania 2007.
2. CHONK Y.Y., BROWN E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Karków, Oficyna Ekonomiczna 2001.
3. KACZMAREK T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa, Difin 2005.
4. LENT B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja*, Warszawa, Difin 2005.
5. MAREK R., *Ryzyko w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa*, w: ŻUREK J., *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Gdańsk, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 2007.
6. MIGNUS N., *Zarządzanie projektami*, Gliwice, One Press 2002.
7. PRITCHARD C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa, WIG-PRESS 2002.

8. SUS-JANUCHOWSKA A., WAWRZYNEK Ł., *Ryzyko realizacji projektów informatycznych*, w: BIZON-GÓRECKA J. (red.), *Ryzyko, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania 2007.
9. WAĆKOWSKI K., CHMIELEWSKI J.M., *Analiza ryzyka jako narzędzie do wykrywania zagrożeń terminu realizacji, przekroczenia budżetu i poziomu jakości przedsięwzięcia (projektu) informatycznego. ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, „Quality Review” 2006, nr 2–3 (46–47).



dr Piotr Dudziński
Uniwersytet Gdański

Indeksy ryzyka i ich wpływ na decyzje inwestycyjne

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest sformułowanie i przeprowadzenie dowodu twierdzenia o wpływie indeksów awersji do ryzyka na popyt inwestorów na ryzykowne aktywa w sytuacji opodatkowania dodatnich zysków kapitałowych.

Risk-aversion indexes and its influence on decision making

The subject of the paper is a formulation and the proof of theorem concerning relation between risk-aversion indexes and demand for the risky assets with an income tax with no loss-offset.

Wstęp

W swojej klasycznej pracy K.J. Arrow udowodnił twierdzenie opisujące związki między indeksami awersji do ryzyka a decyzjami inwestycyjnymi dotyczącymi ryzykownych aktywów. Zarówno on, jak i inni badacze zajmujący się tą tematyką i jako kryterium decyzyjne jej uogólnieniami za punkt wyjścia obierali zasadę maksymalizacji oczekiwanej użyteczności opartą na teorii użyteczności von Neumanna i Morgensterna.

Przyjmujemy, że $u: X \rightarrow R$ będzie funkcją użyteczności danego decydenta, gdzie X oznacza zbiór wartości wypłaty (kwot pieniężnych). Zakładamy, że jest to podzbiór zbioru liczb rzeczywistych. Bardziej formalnie – wypłaty są wartościami funkcji określonej na zbiorze wszystkich możliwych stanów natury. X jest więc zmienną losową.

O funkcji użyteczności będziemy zakładać, że jest rosnąca, co najmniej dwukrotnie różniczkowalna i wypukła w górę. Założenie pierwsze jest oczywiste; dwukrotna różniczkowalność jest potrzebna, by stworzyć poprawny model matematyczny. W terminach rachunku różniczkowego oznacza to, że funkcja użyteczności ma dodatnią pochodną, tzn. $u'(x) > 0$ dla $x \in X$. Inaczej mówiąc, użyteczność krańcowa jest zawsze dodatnia – ze wzrostem wypłaty koresponduje wzrost użyteczności. Następnie można zadać bardziej szczegółowe pytanie: co dzieje się z przyrostami użyteczności odpowiadającymi minimalnym przyrostom środków finansowych, czyli użytecznością krańcową, gdy kwota wypłaty rośnie? Odpowiedź zależy od indywidualnego postrzegania ryzyka: jeśli dana osoba odczuwa awersję (niechęć) do ryzyka, to użyteczność krańcowa maleje. Matematycznie oznacza to, że $u''(x) < 0$ dla $x \in X$. Jeśli zestawimy to z warunkiem $u'(x) > 0$ dla $x \in X$, to otrzymamy następującą charakteryzację funkcji użyteczności osoby wykazującej niechęć do ryzyka: wraz ze wzrostem kwot pieniężnych użyteczność rośnie, a użyteczność krańcowa maleje. Innymi słowy: użyteczność rośnie, ale w coraz wolniejszym tempie.

Hipoteza o zmniejszającej się użyteczności krańcowej była centralnym punktem historycznej pracy Bernoulliego. Dzisiaj jest ona znana w mikroekonomii jako Pierwsze Prawo Gossena.

Co oznacza termin „awersja do ryzyka”? Dotyczy to np. osoby, która stojąc przed wyborem: zagrać na loterii albo otrzymać bez gry kwotę równą średniej wygranej na tej loterii, wybierze to drugie (w dalszym ciągu artykułu uzupełnimy tę definicję o szczegóły).

Tę postawę uznaje się za typową i założenie o niechęci do ryzyka uchodzi za naturalne. Jednak istnieją inne możliwości: osoba przedkładająca grę na loterii ponad średnią wygraną uzyskaną bez gry określana jest jako chętna do poniesienia ryzyka (zauważmy, że w wypadku awersji do ryzyka wybierając otrzymanie wartości średniej bez gry unikamy ryzyka utraty pieniędzy, ale także tracimy okazję wygrania większej kwoty!). Jest wreszcie możliwość, że dana osoba nie preferuje żadnej z możliwości w opisywanej alternatywie: mówimy wtedy, że jest ona neutralna wobec ryzyka.

Uwaga: powyższy podział jest jednak typowo lokalny. Globalnie funkcja użyteczności może zmieniać kształt; istnieją różne opinie na temat typowej globalnej funkcji użyteczności. Ważne i klasyczne już wyniki w tej materii zawdzięczamy takim postaciom jak M. Friedman, L.J. Savage, H. Markowitz, D. Kahneman i A. Tversky. Początkowo używano argumentów teoretycznych, dwaj ostatni badacze przeprowadzili eksperymenty, które ujawniły, że typowy kształt funkcji użyteczności jest wypukły w górę, jednak tylko dla dodatnich wartości zmiennej X . Dla ujemnych wartości (dla strat) zachodzi wypukłość w dół. Kahneman i Tversky w swej teorii zaproponowali także, aby na decyzje miały wpływ inne czynniki: oprócz użyteczności także tzw. wagi decyzyjne lub subiektywne prawdopodobieństwa, z jakimi zmienna losowa przyjmuje swoje wartości.

1. Miary awersji do ryzyka

Okazuje się, że awersję do ryzyka można mierzyć oraz porównywać jej wielkości w odbiorze różnych osób.

Podstawową miarą awersji ryzyka jest **premia za ryzyko**. Aby opisać to pojęcie, wprowadzimy kilka określeń.

Rozpatrzmy rodzinę loterii L daną przez następujący rozkład zmiennej losowej;

X_i	x	y
p_i	p	$1 - p$

Oznacza to, że przy ustalonym p , można na tej loterii wygrać kwotę x z prawdopodobieństwem p , albo kwotę y z prawdopodobieństwem $1 - p$.

Niech $E(L) = p \cdot x + (1 - p) \cdot y$ będzie wartością oczekiwaną wygranej na loterii L . Jest to suma wszystkich możliwych wartości zmiennej losowej ważonych ich prawdopodobieństwami. Wielkość ta jest też nazywana wartością średnią wygranej na loterii L , jako, że jest ona w przybliżeniu wielkością uśrednionej wygranej na wielokrotnie powtórzonej loterii L , przy czym przybliżenie jest tym lepsze, im więcej razy badana osoba wzięła udział w loterii (powtórzyła doświadczenie).

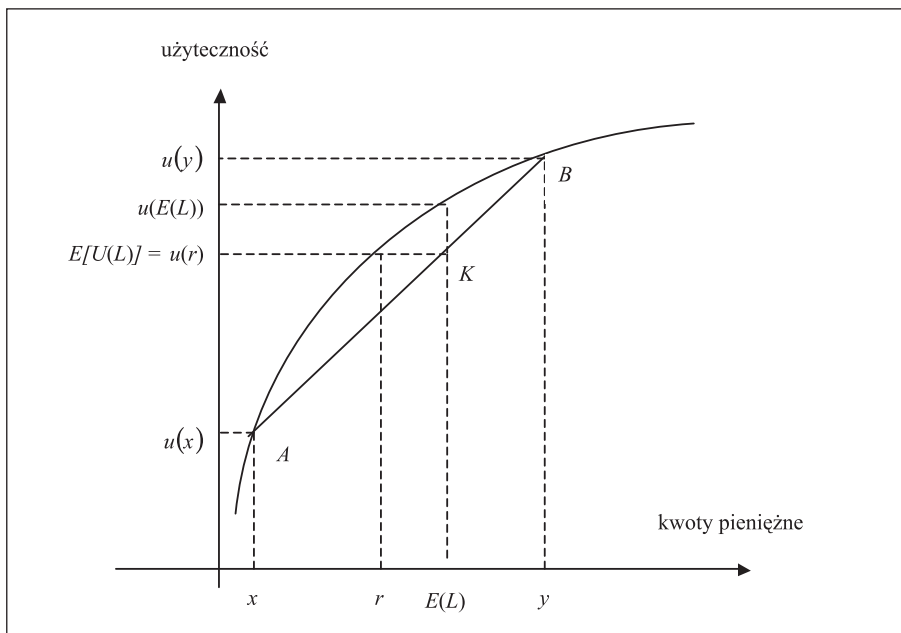
Przez pewien czas dominował pogląd, że to właśnie maksymalizacja wartości oczekiwanej jest wskaźnikiem opłacalności inwestycji, ogólnie

mówiąc – przedsięwzięć gospodarczych. Przekonanie to zostało obalone przez słynny „paradoks petersburski”, w którym opisano grę o nieskończonej wartości oczekiwanej. Gracz, kierujący się w swych decyzjach zasadą o maksymalizacji wartości oczekiwanej, gotów byłby zapłacić dowolnie dużą kwotę wpisowego – do paradoksu doprowadziło właśnie założenie o maksymalizacji wartości oczekiwanej.

Problem został rozwiązany przez D. Bernoulliego dzięki tezie głoszącej, że osoba podejmująca decyzję kieruje się **zasadą maksymalizacji oczekiwanej użyteczności** zamiast wartości oczekiwanej.

Innym znanym paradoksem jest „paradoks ubezpieczenia”. Można udowodnić, że osoba kierująca się zasadą maksymalizacji wartości oczekiwanej nie podpisałaby nigdy umowy ubezpieczającej ją od szkody.

Oczekiwana użyteczność loterii L definiujemy jako $E[U(L)] = p \cdot u(x) + (1 - p) \cdot u(y)$. Jest to więc suma użyteczności wszystkich możliwych wyników loterii ważona ich prawdopodobieństwami. W wypadku opisywanym w paradoksie petersburskim oczekiwana użyteczność gry jest skończona. Znika także sprzeczność opisana w paradoksie ubezpieczenia.



Rys. 1. Typowa funkcja użyteczności.

Źródło: Opracowanie własne

Tak jak to stwierdziliśmy wcześniej, porównanie oczekiwanej użyteczności loterii z użytecznością wartości oczekiwanej wygranej na tej loterii daje podstawową informację na temat indywidualnego stosunku do ryzyka badanej osoby.

Jeśli $E[U(L)] < (E(L))$, tzn. $p \cdot u(x) + (1-p) \cdot u(y) < u(p \cdot x + (1-p) \cdot y)$ dla dowolnej wartości $p \in (0,1)$, czyli że osoba preferuje wartość oczekiwaną $E(L)$ otrzymaną na pewno przed wzięciem udziału w tej loterii, to mówimy, że osoba ta wykazuje **niechęć (awersję) do ryzyka**. Funkcja użyteczności badanej osoby jest wtedy wypukła w górę.

Rysunek 1. przedstawia wykres typowej funkcji użyteczności. $E(L)$, wartość oczekiwana wyniku loterii, jest reprezentowana przez punkt leżący na odcinku łączącym x i y . Dokładne położenie $E(L)$ zależy od wartości prawdopodobieństwa p .

$E[U(L)]$, oczekiwana użyteczność loterii L , jest reprezentowana przez punkt K o współrzędnych $(E(L), E[U(L)])$. Punkt ten leży na odcinku łączącym punkty $A = (x, u(x))$ oraz $B = (y, u(y))$. Oczywiście, tak jak poprzednio, dokładne położenie tego punktu na odcinku AB zależy od wartości p . Zauważmy, że zmiana położenia punktu K – równoważna zmianie wartości p – oznacza wybór innej loterii, o tych samych kwotach wygranych, ale z innymi prawdopodobieństwami. Można to sobie wyobrazić jako zmianę proporcji między kuponami loterii dającymi wygrane x lub y .

Ogólnie, $K = p \cdot A + (1-p) \cdot B$ dla $p \in [0,1]$ jest wzorem ustalającym parametryzację odcinka AB od punktu B (dla $p = 0$) do punktu A (dla $p = 1$).

Jak widać na rysunku, punkt K – reprezentujący użyteczność loterii L – leży poniżej punktu $M = (E(L), u(E(L)))$ odpowiadającemu użyteczności kwoty równej wartości oczekiwanej wygranej na loterii, ale otrzymanej na pewno. Ogólnie, cały odcinek otwarty AB leży poniżej części wykresu funkcji użyteczności łączącej punkty A i B . Jest to równoważne wypukłości w górę funkcji użyteczności, a to z kolei jest konsekwencją awersji do ryzyka ze strony decydenta.

Zauważmy, że istnieje kwota r , której użyteczność jest równa użyteczności loterii L , tzn. $u(r) = E[U(L)]$, czyli $r = u^{-1}(E[U(L)])$, gdzie $u^{-1}(t)$ oznacza wartość funkcji odwrotnej do u na argumentie t .

Kwotę r nazywamy **ekwiwalentem pewnym** loterii L . Decydent wykazuje indyferencję między grą na loterii L a otrzymaniem kwoty r na pewno. Można wielkość r interpretować jako subiektywną wartość loterii.

Zauważmy, że jeśli badana osoba wykazuje się niechęcią do ryzyka, to zawsze zachodzi $r < E(L)$. Jest tak w istocie, mianowicie z założenia

$u(r) = E[U(L)]$, czyli $u(r) = p \cdot u(x) + (1 - p) \cdot u(y)$. Założenie o awersji do ryzyka oznacza, że funkcja użyteczności jest wypukła w górę, tzn. $p \cdot u(x) + (1 - p) \cdot u(y) < u(p \cdot x + (1 - p) \cdot y)$ dla wszystkich $p \in (0, 1)$. Ale wyrażenie $p \cdot x + (1 - p) \cdot y$ jest wartością oczekiwaną wygranej na loterii L . Otrzymaną nierówność można więc zapisać w postaci $u(r) < u(E(L))$, albo $E[U(L)] < u(E(L))$. Na mocy monotoniczności funkcji u można napisać, że $r < E(L)$, co kończy dowód.

Wobec powyższego, różnica $E(L) - r$, którą oznaczać będziemy $\pi(z)$, jest dodatnia wtedy i tylko wtedy, gdy badana osoba wykazuje niechęć do ryzyka. Różnicę tę nazywamy **premią za ryzyko**. Interpretuje się ją jako maksymalną kwotę, z jakiej badany jest skłonny zrezygnować (zapłacić), aby uniknąć ryzyka.

Niech teraz $v : X \rightarrow \mathbb{R}$ będzie drugą funkcją użyteczności, o której zakładamy to samo co o pierwszej, tzn. $v'(x) > 0$ i $v''(x) < 0$ dla $x \in X$. Reprezentuje ona preferencje drugiego decydenta. Niech $\pi_u(x)$ i $\pi_v(x)$ oznaczają premie za ryzyko odpowiednio w wypadku pierwszego i drugiego decydenta.

Mówimy, że funkcja u reprezentuje decydenta o większej awersji do ryzyka niż v , gdy dla każdego $x \in X$ zachodzi nierówność $\pi_u(x) > \pi_v(x)$.

J.W. Pratt udowodnił następujące twierdzenie:

Twierdzenie. Następujące warunki są równoważne:

- funkcja u reprezentuje decydenta o większej awersji do ryzyka niż v
- $-\frac{u''(x)}{u'(x)} > -\frac{v''(x)}{v'(x)}$ dla $x \in X$
- $u(x) = T(v(x))$ dla $x \in X$, gdzie T jest pewną dwukrotnie różniczkowalną funkcją wypukłą w górę.

Zauważmy, że warunek c) powyższego twierdzenia stwierdza, iż w wypadku zwiększonej niechęci do ryzyka wykres funkcji użyteczności jest „bardziej wypukły”.

Warunek a) pozwala na wprowadzenie miary awersji do ryzyka następującym wzorem:

$$A_u(x) = -\frac{u''(x)}{u'(x)}$$

Jest to **indeks bezwzględnej awersji do ryzyka Arrowa-Pratta**. Za-uważmy, że przy założeniach dotyczących niechęci do ryzyka badanej osoby mamy $A_u(x) > 0$ dla wszystkich $x \in X$. Większy indeks reprezentuje więc osobę o większej awersji do ryzyka. Należy pamiętać jednak, że jest on funkcją zmiennej x .

Kolejnym sposobem mierzenia stopnia wypukłości krzywej użyteczności jest elastyczność użyteczności krańcowej (ze znakiem przeciwnym). Jak dobrze wiadomo, elastyczność mierzy w tym wypadku lokalnie procentową zmianę użyteczności krańcowej (a więc nachylenia stycznej do wykresu) w reakcji na procentową zmianę wartości wypłaty. Otrzymujemy wtedy

$$R_u(x) = -elas[u'(x)] = -\frac{xu''(x)}{u'(x)}$$

Wielkość tę nazywamy **indeksem względnej awersji do ryzyka Arrowa-Pratta**. Znak „minus” dodany jest z tego powodu, aby wartości obu indeksów były dodatnie (pamiętamy, że $u''(x)$ jest z założenia ujemne).

Jeśli kwoty pieniężne rosną, to może nastąpić zmiana stopnia awersji ryzyka badanej osoby. Prowadzi to do następującej definicji:

Mówimy, że funkcja użyteczności u charakteryzuje się malejącą bezwzględną awersją do ryzyka (ma własność DARA), jeśli przy wzroście środków finansowych maleje premia za czyste ryzyko, tzn. ryzyko o zerowej wartości oczekiwanej (można je sobie wyobrazić jako loterię o wypłatach ϵ oraz $-\epsilon$, obu z prawdopodobieństwem $1/2$).

Znany jest następujący związek między wyżej wprowadzonymi pojęciami:

Twierdzenie. Użyteczność u ma własność DARA wtedy i tylko wtedy, gdy A_u , indeks bezwzględnej awersji ryzyka Arrowa-Pratta, jest funkcją malejącą.

Analogicznie definiuje się własności CARA (stałą bezwzględną awersję do ryzyka) i IARA (rosnącą bezwzględną awersję do ryzyka). Założenie DARA jest jednak typowe. Mówi ono, że w miarę wzrostu bogactwa, dana osoba postrzega loterię, w której można z równym prawdopodobieństwem wygrać lub przegrać tę samą kwotę, jako coraz mniej ryzykowną.

Założenie CARA mówi, że opisaną wyżej loterię dana osoba uznaje za tak samo ryzykowną, niezależnie od tego, ile pieniędzy posiada.

Ponadto, jak później zobaczymy, założenie DARA ma dość naturalne konsekwencje, często weryfikowalne empirycznie.

Analogicznie wprowadzamy kategorie IRRA, CRRA i DRRA:

Mówimy, że funkcja użyteczności u charakteryzuje się malejącą względną awersją do ryzyka (ma własność DRRA), jeśli R_u , indeks względnej awersji ryzyka Arrowa-Pratta, jest funkcją malejącą. Jeśli R_u jest funkcją rosnącą, to użyteczność ma własność IRRA, gdy R_u jest stała, to mówimy o własności CRRA.

Przykład. Rozważmy często używaną funkcję użyteczności $u(x) = \ln(x + 1)$. Wówczas $u'(x) = \frac{1}{x+1}$, $u''(x) = -\frac{1}{(x+1)^2}$. Obliczamy kolejno $A_u(x) = -\frac{u''(x)}{u'(x)} = \frac{1}{x+1}$ i $R_u(x) = -\frac{xu''(x)}{u'(x)} = \frac{x}{x+1}$. W oczywisty sposób indeks bezwzględnej awersji do ryzyka jest funkcją malejącą. Jeśli z kolei indeks względnej awersji do ryzyka przedstawimy w postaci $R_u(x) = \frac{x}{x+1} = 1 - \frac{1}{x+1}$, to jasno widać, że jest to funkcja rosnąca. Logarytmiczna funkcja użyteczności jest więc typu DARA/IRRA.

Inną ważną funkcją użyteczności jest $u(x) = \frac{x^{1-\rho}}{1-\rho}$, gdzie $\rho \in (0,1)$.

Obliczamy: $u'(x) = x^{-\rho}$, $u''(x) = -\rho x^{-\rho-1}$. Wtedy $A_u(x) = -\frac{u''(x)}{u'(x)} = \frac{\rho}{x}$ jest oczywiście malejące, zaś $R_u(x) = -\frac{xu''(x)}{u'(x)} = \rho$ jest funkcją stałą. Potęgowa funkcja użyteczności jest zatem typu DARA/CRRA.

Wśród badaczy panuje względna zgodność co do słuszności założenia DARA; zgodności pełnej nie ma co do założenia IRRA. K.J. Arrow postulował, że naturalna jest koniunkcja dwóch założeń: DARA/IRRA. Argument wspierający DARA już znamy, zaś hipoteza IRRA opiera się na rozumowaniu: jeśli dochód rośnie i ryzyko rośnie, to zmniejsza się chęć podjęcia tego ryzyka. Inaczej mówiąc – elastyczność dochodowa popytu na ryzykowne aktywa jest mniejsza niż jeden.

2. Indeksy awersji do ryzyka a popyt na aktywa ryzykowne

Rozważmy następujący model: niech w oznacza początkową kwotę pieniędzy. Inwestor może podzielić ją między aktywa pozbawione ryzyka o zerowym zysku i aktywa ryzykowne, których stopa zwrotu r jest zmienną losową. Niech x oznacza kwotę zainwestowaną w aktywa ryzykowne. Załóżmy, że możliwe są dwa stany natury: z prawdopodobieństwem p stopa zwrotu z ryzykownej inwestycji jest równa $r_g > 0$, a z prawdopodobieństwem $1 - p$ jest równa $r_b < 0$ (inwestycja korzystna lub nie). Tradycyjnie można założyć, że wartość oczekiwana tej zmiennej jest dodatnia. Znaną konsekwencją tego założenia jest fakt, że inwestor w takiej sytuacji zakupi pewną dodatnią liczbę ryzykownych akcji, niezależnie od miary jego niechęci do ryzyka (ta przesądzi o tym, na dokładnie ile ryzyka pozwoli sobie dana osoba).

Inwestor będzie więc z prawdopodobieństwem p dysponował kwotą $(w - x) + (x + r_g x) = w + r_g x$ lub z prawdopodobieństwem $1 - p$ kwotą $(w - x) + (x + r_b x) = w + r_b x$. Oczekiwana użyteczność będzie równa

$$E[u(w + rx)] = p \cdot u(w + r_g x) + (1 - p) \cdot u(w + r_b x).$$

W opisanym modelu zachodzi klasyczne twierdzenie Arrowa o optymalnym składzie portfela inwestycyjnego:

Twierdzenie. Jeśli u jest funkcją użyteczności inwestora spełniającą warunki DARA/IRRA, to w miarę wzrostu środków finansowych nakłady w aktywa ryzykowne rosną, ale mniej niż proporcjonalnie do wzrostu dochodu.

W niniejszym artykule zajmiemy się sytuacją, gdy do powyższego modelu wprowadzone jest opodatkowanie. Zyski inwestora pochodzące z aktywów ryzykownych będą opodatkowane; niech stopa podatku równa będzie t . Jest to dobrze znany i opisany w literaturze model (zakłada się także, że stopa zwrotu z bezpiecznej inwestycji może być dodatnia). Okazuje się jednak, że załamuje się w nim zależność między relatywnym indeksem awersji ryzyka a popytem na aktywa ryzykowne. Twierdzenie Arrowa – dokładniej jego druga część o indeksie relatywnej awersji do ryzyka – przestaje być aktualne.

Powyższy model zakłada także, że podatek jest naliczany zarówno w wypadku, gdy zysk inwestora jest dodatni, jak i wówczas, gdy jest ujemny. Oznacza to teoretycznie, że budżet państwa subwencjonowałby straty poniesione na giełdzie przez wszystkich inwestorów. Wynika z tego znany

paradoks: okazuje się, że opodatkowanie zysków z ryzykownych aktywów (wszelkich zysków: dodatnich, jak i ujemnych – czyli strat) nie zniechęca inwestorów do lokowania w te aktywa. Powodem jest to, że inwestor „dzieli się” ryzykiem inwestycyjnym z państwem, albo inaczej: odsprzedaje w formie podatku część tego ryzyka. Na ile jest to model realistyczny? Zamiast udzielać odpowiedzi, która w swej istocie byłaby polityczna, zajmiemy się sytuacją, gdy opodatkowane są tylko zyski dodatnie. Celem niniejszego opracowania jest udowodnienie, że w takim wypadku zachodzi jednak odpowiednik twierdzenia Arrowa.

Wymusza to następującą modyfikację modelu: przyjmijmy nową zmienną losową r_t równą $r_g(1-t)$ z prawdopodobieństwem p i równą r_b z prawdopodobieństwem $1-p$. Podobnie, jak wcześniej, zakłada się, że wartość oczekiwana tej zmiennej jest dodatnia. Wówczas inwestor maksymalizuje oczekiwaną użyteczność

$$E[u(w + r_t x)] = p \cdot u(w + r_g(1-t)x) + (1-p) \cdot u(w + r_b x),$$

którą traktujemy jako funkcję x . Warunkiem koniecznym maksymalizacji oczekiwanej użyteczności jest

$$E[u'(w + r_t x)r_t] = p \cdot u'(w + r_g(1-t)x)r_g(1-t) + (1-p) \cdot u'(w + r_b x)r_b = 0, \quad (1)$$

założmy też, że zachodzi warunek wystarczający w postaci

$$E[u''(w + r_t x)r_t^2] = p \cdot u''(w + r_g(1-t)x)r_g^2(1-t)^2 + (1-p) \cdot u''(w + r_b x)r_b^2 < 0. \quad (2)$$

Zauważmy teraz, że optymalne \tilde{x} spełniające warunek konieczny (1) i wystarczający (2) jest niewątpliwie funkcją początkowego bogactwa w . Zapiszmy warunek (1) w uproszczonej postaci $F(w, \tilde{x}) = 0$ i skorzystajmy z twierdzenia o funkcji uwikłanej: warunkiem, aby \tilde{x} było różniczkowalną funkcją zmiennej w jest $\frac{\partial F}{\partial \tilde{x}} \neq 0$. Ale z warunku (2) wynika, że $\frac{\partial F}{\partial \tilde{x}} < 0$, więc założenie twierdzenia o funkcji uwikłanej jest spełnione. Warunek (1) możemy więc zapisać w formie $F(w, \tilde{x}(w)) = 0$. Zróżniczkujmy teraz obie strony tego równania względem zmiennej w :

$$\frac{\partial F}{\partial w} + \frac{\partial F}{\partial \tilde{x}} \cdot \frac{d\tilde{x}}{dw} = 0,$$

skąd łatwo otrzymamy

$$\frac{d\tilde{x}}{dw} = - \frac{\partial F}{\partial w} / \frac{\partial F}{\partial \tilde{x}}$$

Z warunku (2) wiemy, że mianownik w powyższym ułamku jest ujemny, a to oznacza, że znak $\frac{d\tilde{x}}{dw}$ jest taki sam jak znak $\frac{\partial F}{\partial w}$. Będziemy więc w dalszym ciągu badać tę drugą wielkość.

Obliczamy dalej:

$\frac{\partial F}{\partial w} = E[u''(w + r_t x)r_t]$. Dla uproszczenia zapisu wprowadźmy oznaczenie $w_t = w + r_t x$. Wówczas możemy napisać

$$\frac{\partial F}{\partial w} = E[u''(w_t)r_t] = E\left[\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)}u'(w_t)r_t\right].$$

Z drugiej strony zauważmy, że warunek (1) można teraz zapisać jako $E(u'(w_t)r_t) = 0$, a po pomnożeniu obu stron przez $\frac{u''(w)}{u'(w)}$ jako

$$E\left[\frac{u''(w)}{u'(w)}u'(w_t)r_t\right] = 0.$$

Można więc tę wielkość odjąć od badanej, jako równą zero. Otrzymamy wtedy

$$\begin{aligned} \frac{\partial F}{\partial w} &= E\left[\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)}u'(w_t)r_t\right] - E\left[\frac{u''(w)}{u'(w)}u'(w_t)r_t\right] = \\ &= E\left[u'(w_t)r_t\left(\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)} - \frac{u''(w)}{u'(w)}\right)\right] = E\left[u'(w_t)r_t(-1)\left(-\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)} - \left(-\frac{u''(w)}{u'(w)}\right)\right)\right]. \end{aligned}$$

Pamiętając, że $-\frac{u''(x)}{u'(x)} = A_u(x)$, możemy ostatecznie napisać

$$\frac{\partial F}{\partial w} = E[u'(w_t)r_t(-1)(A_u(w_t) - A_u(w))].$$

Zobaczmy teraz, jaki wpływ na powyższe obliczenia ma założenie DARA. Przypomnijmy, że oznacza ono, iż A_u jest funkcją malejącą. Zachodzą dwa przypadki: w pierwszym $r_t = r_g(1-t) > 0$, więc $w_t = w + r_t x < w$. Z założenia DARA wynika więc $A_u(w_t) - A_u(w) < 0$, a stąd otrzymujemy $u'(w_t)r_t(-1)(A_u(w_t) - A_u(w)) > 0$ (pamiętamy, że użyteczność krańcowa przyjmuje wyłącznie wartości dodatnie).

W drugim przypadku $r_t = r_b < 0$, a więc $w_t = w + r_t x > w$. W konsekwencji założenie DARA powoduje, że $A_u(w_t) - A_u(w) > 0$. Ponownie więc $u'(w_t)r_t(-1)(A_u(w_t) - A_u(w)) > 0$. Wynika z tego, że

$\frac{\partial F}{\partial w} = E[u'(w_t)r_t(-1)(A_u(w_t) - A_u(w))] > 0$. Na mocy wcześniejszej uwagi otrzymujemy $\frac{d\tilde{x}}{dw} > 0$. Udowodniliśmy więc następujące twierdzenie:

Twierdzenie. Jeśli funkcja użyteczności inwestora u charakteryzuje się malejącą bezwzględną awersją do ryzyka (ma własność DARA), to w miarę wzrostu bogactwa rośnie kwota inwestowana przez niego w ryzykowne aktywa (w wypadku opisaney wyżej sytuacji).

Aby dowiedzieć się dokładniej, w jaki sposób rośnie x , przyjmijmy $x = \alpha w$. Inwestor maksymalizuje wtedy $E[u(w + r_t \alpha w)]$ traktowaną jako funkcję zmiennej α .

Warunek (1) przyjmie postać

$$E[u'(w + r_t \alpha w) r_t w] = 0, \quad (3)$$

zaś warunek (2)

$$E[u''(w + r_t \alpha w) r_t^2 w^2] = 0. \quad (4)$$

Analogicznie do poprzednich rozważań, optymalne $\tilde{\alpha}$ jest funkcją w . Warunek (1) można zapisać jako $F(w, \tilde{\alpha}(w)) = 0$, a stąd

$$\frac{d\tilde{\alpha}}{dw} = -\frac{\partial F / \partial w}{\partial F / \partial \tilde{\alpha}}.$$

Warunek (2) powoduje, że znak $\frac{d\tilde{\alpha}}{dw}$ jest taki sam, jak znak $\frac{\partial F}{\partial w}$. Obliczamy zatem

$$\frac{\partial F}{\partial w} = E[u''(w + r_t \alpha w) r_t w (1 + r_t \alpha)] = E[u''(w + r_t \alpha w) r_t (w + r_t \alpha)].$$

Wprowadźmy oznaczenie $w_t = w + r_t \alpha w$. Wówczas możemy napisać

$$\frac{\partial F}{\partial w} = E[u''(w_t) w_t r_t] = E\left[\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)} w_t u'(w_t) r_t\right].$$

Warunek (3) można teraz zapisać jako $E[u'(w_t) r_t w] = 0$, a po pomnożeniu obu stron przez $\frac{u''(w)}{u'(w)}$ jako

$$E \left[\frac{u''(w)}{u'(w)} u'(w_t) r_t w \right] = 0.$$

Postępując podobnie jak poprzednio, otrzymamy:

$$\begin{aligned} \frac{\partial F}{\partial w} &= E \left[\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)} u'(w_t) r_t w_t \right] - E \left[\frac{u''(w)}{u'(w)} u'(w_t) r_t w \right] = \\ &= E \left[u'(w_t) r_t \left(\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)} w_t - \frac{u''(w)}{u'(w)} w \right) \right] = E \left[u'(w_t) r_t (-1) \left(-\frac{u''(w_t)}{u'(w_t)} w_t - \left(-\frac{u''(w)}{u'(w)} w \right) \right) \right]. \end{aligned}$$

Pamiętając, że $-\frac{u''(x)}{u'(x)}x = R_u(x)$, możemy napisać

$$\frac{\partial F}{\partial w} = E \left[u'(w_t) r_t (-1) (R_u(w_t) - R_u(w)) \right].$$

Sprawdźmy teraz, jaki wpływ na powyższe wyrażenie ma założenie IRRA, czyli hipoteza o rosnącej względnej awersji do ryzyka. Oznacza ono, że R_u jest funkcją rosnącą. Tak jak poprzednio, zachodzą dwa przypadki: w pierwszym $r_t = r_g(1-t) > 0$, więc $w_t = w + r_t x > w$. Z założenia IRRA wynika że $R_u(w_t) - R_u(w) > 0$, a w konsekwencji $u'(w_t) r_t (-1) (R_u(w_t) - R_u(w)) > 0$.

W drugim z nich $r_t = r_b < 0$, a więc $w_t = w + r_t x < w$. Zatem założenie IRRA powoduje, że $R_u(w_t) - R_u(w) < 0$. Ponownie więc $u'(w_t) r_t (-1) (R_u(w_t) - R_u(w)) < 0$. Wynika z tego, że $\frac{\partial F}{\partial w} = E \left[u'(w_t) r_t (-1) (R_u(w_t) - R_u(w)) \right] < 0$. Na mocy wcześniejszych obliczeń otrzymaliśmy $\frac{d\tilde{\alpha}}{dw} < 0$. Prawdziwe jest więc następujące twierdzenie, komplementarne wobec poprzedniego:

Twierdzenie. Jeśli funkcja użyteczności inwestora u charakteryzuje się rosnącą względną awersją do ryzyka (ma własność IRRA), to w miarę wzrostu bogactwa maleje współczynnik proporcjonalności kwoty inwestowanej przez niego w ryzykowne aktywa (w wypadku opodatkowania dodatnich zysków z ryzykownych aktywów).

Wnioski

Opisany wyżej sposób opodatkowania nie zmienia podstawowych prawidłowości między indeksami awersji do ryzyka a popytem na ryzykow-

ne aktywa. Związek ten nie jest jednak oczywisty, bo w nieco zmienionej formie podatek nałożony na zyski zaburza wspomniane zależności. Należy także pamiętać, że twierdzenie udowodnione w niniejszym artykule nie opisuje całokształtu zjawisk związanych z opodatkowaniem zysków, a jedynie jeden z jego aspektów.

Bibliografia

1. ARROW K.J., *Aspects of the Theory of Risk-Bearing*, Helsinki, Yrjö Hahnsson Foundation 1965.
2. CASS D., STIGLITZ J.E., *Risk aversion and wealth effects on portfolios with many assets*, *Review of Economic Studies* 1973.
3. GÓRNIEWICZ L., INGARDEN R.S., *Analiza matematyczna dla fizyków*, Toruń, UMK 1994.
4. HEILPERN S., *Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.
5. KOŁODZIEJ W., *Analiza Matematyczna*, Warszawa, PWN 1979.
6. MEYER D.J., MEYER J., *Relative risk aversion: what do we know?* *The Journal of Risk and Uncertainty*, 31:3; 243–262, 2005.
7. OSTOJA-OSTASZEWSKI A., *Matematyka w ekonomii. Modele i metody*, Warszawa, PWN 1996.
8. PRATT J.W., *Risk Aversion in the Small and in the Large*, *Econometrica*, 122–136, vol. 32, 1964.
9. STIGLITZ J.E., *The effect of income, wealth, and capital gains taxation on risk-taking*, „*The Quarterly Journal of Economics*” 1969, no. 83.
10. TYSZKA T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa, PWN 1986.
11. VON NEUMANN J., MORGENSTERN O., *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press 1944.



dr Jerzy Czermiński
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Technologia informacyjna dla potrzeb systemu zarządzania jakością

Streszczenie

Informatyzacja wielu kluczowych aspektów działalności przedsiębiorstwa powoduje, że zasoby informatyczne w firmie stają się niewątpliwym elementem jej funkcjonowania. Systemy jakości z jednej strony wspierają zarządzanie infrastrukturą IT, a z drugiej strony same opierają się w coraz większym stopniu na rozwiązaniach informatycznych. W niniejszym artykule autor przedstawił problematykę nowej rzeczywistości w interpretacji wymagań norm serii ISO 9000 w odniesieniu do skutecznego zarządzania systemem jakości w firmie.

Information technology for requirements of systems of quality management

Information technology of many key aspects of company's activity causes that information resources in the company become essential element of its functioning. On one hand quality systems support IT infrastructure management. On the other hand they depend on information solutions more and more considerably. In the above (enclosed) article the author presented issues of the new situation in the interpretation of ISO 9000 standard's requirements in relation to effective quality system management in the company.

1. Istota obiegu informacji w przedsiębiorstwie

W każdym przedsiębiorstwie podstawą funkcjonowania jest szybki i rzetelny obieg informacji. W procesie produkcyjnym na przykład odwzorowują się stany obiektów technicznych, ich cechy oraz wzajemne relacje. Wszelkie uzyskane dane i dokumenty mogą stać się informacjami niezbędnymi w procesach zarządczych. W wypadku systemów zarządzania jakością są to informacje umożliwiające wykonywanie podstawowych funkcji, tj. planowania, organizowania, sterowania, kontroli i doskonalenia. Ta ostatnia oznacza prowadzenie działalności na poziomie przewyższającym planowane wyniki. Źródłem tak rozumianego doskonalenia jest wykorzystanie danych i informacji o jakości w odpowiednio zaprojektowanym systemie informacyjnym, który pomoże w:

- zbieraniu, gromadzeniu, przetwarzaniu i analizowaniu dużej liczby informacji,
- ciągłej aktualizacji danych, wydawaniu dokumentów (atesty, świadectwa badań, plany kontroli, itp.) oraz stałej kontroli osób i jednostek organizacyjnych, które są ich autorami lub z nich korzystają,
- indeksowaniu, aktualizowaniu, przechowywaniu oraz udostępnianiu dokumentacji upoważnionym osobom,
- szybkiej i skutecznej wymianie informacji między poszczególnymi działami i jednostkami organizacyjnymi.

2. Przesłanki do wykorzystania oprogramowania komputerowego w systemie zarządzania jakością

W każdym przedsiębiorstwie wdrażającym SZJ występują mniejsze lub większe problemy związane z pracami nad systemem, a zwłaszcza z jego dokumentowaniem. Także po wprowadzeniu SZJ bywają kłopoty z zapewnieniem właściwego funkcjonowania dokumentacji systemowej. Do najczęściej spotykanych niezgodności należą:

- duża liczba nierejestrowanych kopii dokumentów systemowych w obiegu wewnątrz firmy,
- jednoczesne funkcjonowanie w organizacji kilku wersji tych samych dokumentów, nawet mimo przestrzegania systemowych procedur nadzoru nad dokumentacją,
- „wyciekanie” dokumentów firmowych na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Wszystkie te zjawiska są ze sobą ściśle powiązane. Kopie dokumentów, tworzone przez pracowników w celu ułatwienia sobie pracy, są wyłączone z aktualizacji i z czasem stają się ich nieoficjalnie obowiązującymi wersjami. W wypadku rozbudowanego SZJ i częstych modyfikacji dokumentów systemowych problemem może stać się także ich archiwizacja. Dotarcie do starszych wersji dokumentów – w celu prześledzenia zmian – może być kłopotliwe bądź to z powodu dużej objętości archiwaliów, bądź nie dość starannego ich oznakowania, ale także z powodu małej odporności dokumentacji papierowej na nieprawidłowe warunki przechowywania.

Rozwiązaniem przedstawionych problemów może być zastosowanie oprogramowania komputerowego podczas wdrażania i utrzymywania SZJ oraz przejście na system dokumentacji w formie elektronicznej. Może to w znaczący sposób usprawnić funkcjonowanie SZJ, a wariantów możliwych do zastosowania jest przy tym bardzo wiele. Jedyną kwestią pozostaje sprecyzowanie wymagań wobec tworzonego systemu dokumentacji i dopasowanie ich do przeznaczonego na ten cel budżetu. Dobrze zaprojektowany i zaimplementowany system dokumentacji w formie elektronicznej powinien umożliwić zmniejszenie kosztów funkcjonowania SZJ, a także usprawnić jego działanie.

3. System komputerowy jako nośnik informacji w przedsiębiorstwie

W nadzorowaniu dokumentacją w firmie niezwykle pomocny okazał się system komputerowy. Ewidencja dokumentów w takim systemie odbywa się za pomocą formularzy zawierających szczegółowy opis dokumentu. Aby jednoznacznie można było zidentyfikować tenże dokument, formularz powinien zawierać:

- numer dokumentu — identyfikujący jednoznacznie opisywany dokument,
- tytuł – nazwę dokumentu,
- kod dokumentu, za pomocą którego można określić jego przeznaczenie, docelową lokalizację, oraz przypisać go do odpowiedniego procesu,
- typ dokumentu w systemie jakości,
- przydział obiektów związanych (opisanych numerem dokumentu, tytułem) tj. procedury, formularze, instrukcje,

- oznaczenie edycji wydania dokumentu,
- datę utworzenia – nadawaną przez program automatycznie,
- datę zakończenia ważności dokumentu,
- przydział uprawnień (np. D-decyduje, W-wykonuje, U-uczestniczy, itp.),
- adnotacje oraz uwagi w formie krótkiego opisu,
- datę ostatniej zmiany – nadawaną przez program automatycznie,
- rodzaj dokumentu (Word, excel, autocad, maszynopis, itp.),
- link, czyli ścieżkę dostępu pobieranego dokumentu,
- pola do własnej dyspozycji umożliwiające specyficzny dla danego dokumentu jego opis.

W ten sposób oznaczone szablony z dokumentacją pozwalają na przechowywanie ich w jednym miejscu na specjalnie przeznaczonym do tego celu serwerze. Istotą uporządkowania i nadzoru dokumentacji w firmie jest również ujednoczenie i zebranie w jedno miejsce aktualnych i zatwierdzonych szablonów do tworzenia dokumentów. W tym doskonale sprawdza się MS Office. Powyższa struktura formularza pozwala też na dokładny opis wszystkich niezbędnych cech w procesie nadzorowania dokumentacji. Każdy wydruk kopii nadzorowanej ma swój zapis w serwerze, przez co jakakolwiek zamiana dokumentacji powoduje poinformowanie pocztą elektroniczną o tym fakcie osoby dokonującej wydruku.

Wszelkie zmiany statusu, uprawnień itp. odnotowane są w „dzienniku zmian”. Można też dokonać wielu dodatkowych zestawień typu:

- zestawienia pracowników posiadających wybrane dokumenty,
- zestawienie dokumentów posiadanych przez wybranego pracownika.

Opisanie uprawnień na podstawie schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa daje możliwość sporządzania wykazu dokumentów przydzielonych danej osobie, tzw. Księgi stanowiska pracy. Pozwala to na pełen nadzór nad całością stosowanej dokumentacji, włączając w to zarówno dokumenty jakościowe, techniczne, prawne i inne funkcjonujące w przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby system komputerowy umożliwiał elektroniczny dostęp pracownikom do dokumentacji w komputerowej sieci przedsiębiorstwa. W autoryzacji dokumentów pomaga przydział uprawnień do poszczególnych dokumentów, który zabezpiecza w układzie poziomym dostęp do dokumentacji firmy, a w układzie pionowym wymusza tę auto-

ryzację już sam system logowania. Podejście tego typu w pełni gwarantuje zarówno bezpieczeństwo danych, jak i ogranicza możliwość korzystania z systemu i zawartej w nim dokumentacji tylko według ściśle określonych kompetencji użytkowników. Ważne jest też, że każda wykonana przez danego użytkownika zmiana jest sygnowana jego nazwiskiem.

4. Bezpieczeństwo systemu komputerowego

System Nadzorowania Dokumentacji powinien przede wszystkim spełniać wszystkie wymagania narzucone przez normę ISO 9001. Przedstawiona struktura ewidencji dokumentu w pełni zabezpiecza nadzór nad dokumentami i danymi, ponieważ¹:

- przed ich wydaniem uprawniony personel dokonuje przeglądu i zatwierdzenia dokumentów oraz danych,
- zabezpieczony jest dostęp do właściwych i aktualnych wydań dokumentów ważnych dla jakości,
- nieaktualne lub unieważnione wydania dokumentów są automatycznie usuwane ze wszystkich miejsc ich użycia lub wydania, a przez to zabezpieczone przed niezamierzonym użyciem,
- wszystkie zdezaktualizowane dokumenty są w archiwum właściwie oznaczone, aby w razie potrzeby (np. auditu) można było je łatwo odszukać.

W każdym przedsiębiorstwie wdrażającym SZJ występują mniejsze lub większe problemy związane z pracami nad systemem, a zwłaszcza z jego dokumentowaniem. Także po wprowadzeniu SZJ bywają kłopoty z zapewnieniem właściwego funkcjonowania dokumentacji systemowej. Do najczęściej spotykanych niezgodności należą:

- duża liczba nierejestrowanych kopii dokumentów systemowych w obiegu wewnątrz firmy,
- jednoczesne funkcjonowanie w organizacji kilku wersji tych samych dokumentów, nawet mimo przestrzegania systemowych procedur nadzoru nad dokumentacją,
- „wyciekanie” dokumentów firmowych na zewnątrz przedsiębiorstwa.

¹ HAMROL A., KONIECZNY R., KUJAWIŃSKA A., WIEGANDT P., *Elementy informatyki dla inżynierów mechaników*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2001.

Wszystkie te zjawiska są ze sobą ściśle powiązane. Kopie dokumentów tworzone przez pracowników w celu ułatwienia sobie pracy są wyłączone z aktualizacji i z czasem stają się ich nieoficjalnie obowiązującymi wersjami. W wypadku rozbudowanego SZJ i częstych modyfikacji dokumentów systemowych problemem może stać się także ich archiwizacja. Dotarcie do starszych wersji dokumentów, w celu prześledzenia zmian, może być kłopotliwe bądź to z powodu dużej objętości archiwaliów, bądź nie dość starannego ich oznakowania, ale także z powodu małej odporności dokumentacji papierowej na nieprawidłowe warunki przechowywania.

Rozwiązaniem przedstawionych problemów może być zastosowanie oprogramowania komputerowego podczas wdrażania i utrzymywania SZJ oraz przejście na system dokumentacji w formie elektronicznej. Może to w znaczący sposób usprawnić funkcjonowanie SZJ, a wariantów możliwych do zastosowania jest przy tym bardzo wiele. Jedyną kwestią pozostaje sprecyzowanie wymagań wobec tworzonego systemu dokumentacji i dopasowanie ich do przeznaczonego na ten cel budżetu. Dobrze zaprojektowany i zaimplementowany system dokumentacji w formie elektronicznej powinien umożliwić zmniejszenie kosztów funkcjonowania SZJ, a także usprawnić jego działanie.

5. Zakres działania systemu IT oraz możliwości jego wykorzystania dla potrzeb zarządzania jakością

Wymagania wobec systemu dziedzinowego, ograniczonego do podstawowych funkcji zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000, obejmować powinny²:

- ocenę dostawców,
- ocenę surowców i opakowań,
- obsługę reklamacji,
- kontrolę i badania w toku procesów,
- gospodarkę środkami kontrolno-pomiarowymi,
- obsługę działań korygujących i zapobiegawczych,
- obsługę wewnętrznych audytów jakości,
- obieg dokumentacji SZJ,

² KLONOWSKI Z.J., *Systemy informatyczne w doskonaleniu jakości*, w: ZYMONIK J., ZYMONIK Z. (red.), *Doskonalenie systemów jakości*, Wrocław, Agencja Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT 2000, s. 105.

- archiwizację danych,
- bazy standardowych wzorców, formularzy, itp.,
- interfejs internetowy,
- poziomy dostęp do danych i ich zabezpieczenie,
- narzędzia pracy grupowej,
- podstawowe dokumenty opisujące przedsiębiorstwo,
- planowanie rozwoju systemu,
- obsługę kontaktów z klientami.

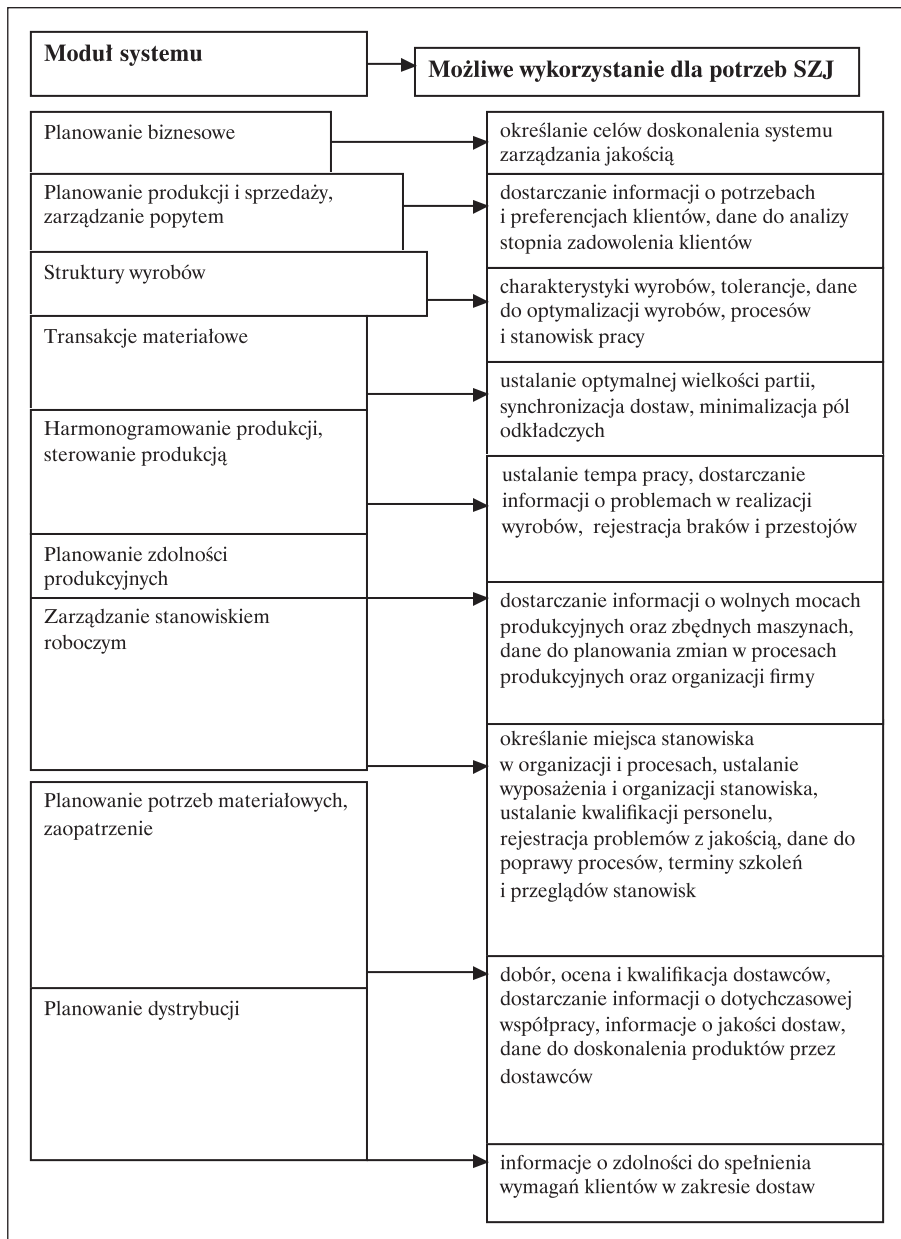
Sprawność systemu zarządzania jakością w dużym stopniu zależy od szybkiego dostępu pracowników do potrzebnych im, wiarygodnych, kompletnych i odpowiednio sformatowanych informacji. Jakkolwiek może to być zrealizowane przez sprawny system bazujący na dokumentacji papierowej, to znacznie wygodniejszym i bardziej naturalnym w skomputeryzowanych firmach jest wykorzystanie narzędzi elektronicznych. Nowoczesny system zarządzania jakością powinien polegać na elektronicznym przesyłaniu informacji, jednak z zachowaniem komunikacji bezpośredniej tam, gdzie konieczna jest dyskusja (np. opracowywanie założeń projektowych, koła jakości, ustalanie polityk i celów).

Ciągły rozwój technologii informatycznych i coraz powszechniejsze ich zastosowanie we wszystkich dziedzinach życia oraz działalności gospodarczej skłaniają do zastanowienia się nad istniejącymi możliwościami informatyzacji systemów zarządzania jakością. Jednym z praktycznych aspektów informatyzacji SZJ jest możliwość zastosowania dostępnego na rynku oprogramowania komputerowego w systemowym zarządzaniu jakością.

Jednym z zagadnień wartych poruszenia są problemy z tworzeniem i nadzorowaniem dokumentacji systemowej podczas wdrażania SZJ. Wybranie odpowiedniej koncepcji systemu dokumentacji oraz dobór odpowiedniego oprogramowania mogą mieć znaczący wpływ na późniejsze funkcjonowanie dokumentów systemowych i całego SZJ. Po przyjęciu pewnych uproszczeń można przedstawić sposoby zastosowania oprogramowania komputerowego w następujących wariantach:

5.1. wariant „tradycyjny”

W firmie używa się standardowego oprogramowania komputerowego (edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne) tylko do tworzenia i modyfikacji dokumentów systemowych. Po utworzeniu dokumentu zostaje on wydrukowany w odpowiedniej liczbie egzemplarzy i funkcjonuje w przedsiębiorstwie w postaci papierowej. Wykonanie aktualizacji jakiegokolwiek dokumentu wiąże się z ponownym drukowaniem



Rys. 1. Moduły systemowe oraz ich zastosowanie dla potrzeb SZJ

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KISIELNICKI J., SROKA H., *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Warszawa, Placet 2005, s. 233 za: BANDYOPADHYAY J., *Total Quality Management Information System for Auto Parts Manufacturer in United States*, International Journal of Management, Jun 2003, International Journal of Management, Poole Dorset 2003, s. 188 i nast.

i wymianą wszystkich egzemplarzy nadzorowanych, a wersja zdezaktualizowana jest archiwizowana. Takie podejście ma kilka zalet³:

- przedsiębiorstwo korzystając ze standardowych programów nie musi inwestować w dodatkowy sprzęt komputerowy ani kosztowne oprogramowanie,
- nie jest potrzebne dodatkowe szkolenie pracowników,
- od użytkowników dokumentacji systemowej nie wymaga się żadnych umiejętności obsługi komputera. Niemniej jednak wariant taki ma także kilka wad:
 - możliwość funkcjonowania w obiegu kilku wersji tego samego dokumentu,
 - trudności w nadzorowaniu dostępu do dokumentów i zabezpieczeniu ich przed wypływaniem poza zakład.

5.2. wariant „pełnej informatyzacji SZJ”

Przedsiębiorstwo może wykorzystywać do wdrożenia, dokumentowania czy zarządzania SZJ dedykowane rozwiązania informatyczne. Decydując się na zakup któregoś z rozwiązań dostępnych na rynku może wybierać wśród takich aplikacji jak: Aris, QMS, E-jakość, Management Planet, Q-Pak. Inną drogą jest zlecenie wyspecjalizowanym firmom utworzenia odpowiedniego rozwiązania dostosowanego do swojej specyfiki i potrzeb. Dzięki takiemu oprogramowaniu użytkownikom są udostępniane dokumenty w formie elektronicznej (zazwyczaj HTML) przez wewnętrzną sieć komputerową firmy, istnieje jednak możliwość drukowania dokumentów w wypadku takiej potrzeby, np. przy konieczności zabrania dokumentu na halę produkcyjną.

Aktualizacja dokumentów systemowych jest przeprowadzana centralnie, co oznacza, że wprowadzona przez upoważnionego pracownika zmiana jest natychmiast dostępna dla wszystkich użytkowników systemu, a zdezaktualizowana wersja dokumentu jest automatycznie archiwizowana (także w formie elektronicznej). Baza danych dokumentów systemowych jest zabezpieczona przed niepowołanym dostępem, a kierownictwo firmy ma możliwość decydowania o udostępnianiu poszczególnych dokumentów grupom pracowników. Zamieszczanie baz dokumentów systemowych na dedykowanym serwerze sieciowym umożliwia łatwe zabezpieczenie ich przed utraceniem, a także publikowanie części dokumentów systemowych (np. polityki

³ KISIELNICKI J., SROKA H., *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Warszawa, Placet 2005.

jakości firmy) na firmowej stronie internetowej. Zdecydowaną zaletą takiego podejścia jest jego kompleksowość. Zastosowanie oprogramowania dedykowanego w pełni rozwiązuje wszelkie problemy związane z dokumentowaniem SZJ. Jednak jest to kosztowne przedsięwzięcie, związane nie tylko z zakupem samego oprogramowania, ale także często dostosowaniem do niego istniejącej infrastruktury informatycznej firmy. Ponadto wykorzystanie wszystkich możliwości takiego rozwiązania może wymagać długotrwałych szkoleń użytkowników.

6. Zastosowanie oprogramowania komputerowego do tworzenia dokumentacji systemowej

Do tworzenia i modyfikacji istniejącej dokumentacji systemowej w przedsiębiorstwie można zastosować wiele standardowych programów komputerowych lub też oprogramowanie specjalne, dedykowane dla systemów zarządzania jakością.

Zastosowanie **oprogramowania standardowego** umożliwia⁴:

- redukcję kosztów implementacji elektronicznej systemu dokumentacji (oprogramowanie standardowe zazwyczaj jest już w przedsiębiorstwie; dotyczy to zwłaszcza edytorów tekstu, edytorów hipertekstu i arkuszy kalkulacyjnych),
- łatwe przejście od dokumentacji na papierze do elektronicznej (nie jest konieczne długotrwałe szkolenie pracowników),
- dopasowanie tworzonego systemu dokumentacji do praktycznie każdej konfiguracji sprzętu komputerowego istniejącego w firmie (oprogramowanie standardowe ma zazwyczaj mniejsze wymagania sprzętowe niż rozwiązania dedykowane).

7. Zastosowanie oprogramowania komputerowego do modelowania procesów

Dzięki nowemu podejściu procesowemu do zarządzania jakością powstała potrzeba obrazowania procesów podczas tworzenia dokumentacji SZJ. Do wizualizacji procesów można z powodzeniem użyć standardowych

⁴ WAWAK S., *Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych*, praca doktorska, AE w Krakowie 2007.

edytorów tekstu lub hipertekstu. Trzeba jednak wziąć pod uwagę fakt, że przy większej liczbie zidentyfikowanych zmian (wynikających np. ze zmiany struktury organizacyjnej) może to być bardzo pracochłonne. Trudno zatem w takim wypadku mówić o sprawnym zarządzaniu i zwiększaniu efektywności działania organizacji.

Do tej pory istniejące na rynku oprogramowanie wspomagające modelowanie procesów stosowano jako narzędzie **BPR** (Business Process Re-engineering), obecnie jednak z powodzeniem używa się go przy wdrażaniu SZJ.

Na szczególną uwagę zasługuje metodyka **ARIS**, która służy do projektowania architektury i składników procesowego SZJ oraz aktualizacji ich opisu. Architektura i składniki SZJ są opisywane w diagramach uzupełnionych informacjami opisowymi. W bazie danych ARIS przechowywane są diagramy, informacje o ich zawartości oraz informacje o wszystkich powiązaniach między składnikami diagramów. Dzięki temu użytkownik ma możliwość łatwego sprawdzenia, np. za jakie czynności odpowiada osoba na danym stanowisku, mimo że wykaz tych czynności przechowywany jest w różnych diagramach. ARIS umożliwia automatyczne tworzenie różnych zestawień, tabel i skorowidzów.

Innym narzędziem służącym do modelowania procesów jest program **E-proces** firmy DGA S.A. W zakresie opisywania i projektowania procesów zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie funkcjonuje on podobnie jak ARIS. Programy te mają własny „język graficzny”, służący do przedstawiania procesów, umożliwiającą czytelną i przejrzystą ich wizualizację.

Stosowanie **dedykowanych rozwiązań informatycznych**, mimo zdecydowanie większych kosztów implementacji, umożliwia jednak znacznie bardziej kompleksowe podejście do tworzenia i zarządzania dokumentacją systemu dzięki temu, że:

- daje możliwość sprawnego mapowania procesów zidentyfikowanych w firmie,
- ma własny „język graficzny”,
- ma wbudowane moduły bazodanowe, umożliwiające archiwizację historii zmian dokumentów systemowych oraz ich centralną aktualizację,
- zawiera mechanizmy powiadamiania użytkowników o pojawieniu się nowych wersji dokumentów.

Oprogramowanie dedykowane dla systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności umożliwia poza

tym łatwe zarządzanie prawami dostępu do wprowadzonych danych przed utraceniem ich w wyniku awarii sprzętu lub błędu użytkownika.

Małe i średnie organizacje nie mają zwykle potrzeby stosowania większego zakresu funkcji. Te oferowane dodatkowo przez systemy ERP mogą z powodzeniem być realizowane za pomocą tradycyjnych narzędzi zarządzania wspomaganych arkuszami kalkulacyjnymi i prostymi bazami danych. Na polskim rynku oferowane są pakiety oprogramowania dziedziczonego, które spełniają przynajmniej część z wymienionych funkcji, np. Q-Pak, Achiever Plus Quality, DDM 9000. Aplikacja Q-Pak skupia się na wewnątrzorganizacyjnych aspektach zarządzania jakością. Nieco pełniejszy zakres oferuje Achiever Plus Quality, który jednak ma braki w zakresie bezpieczeństwa i archiwizacji danych. DDM 9000 skupia się na wspomaganium komunikacji.

Niektóre przedsiębiorstwa mogą decydować się na opracowywanie własnych aplikacji opartych na rozwiązaniach Open Source, które realizują tylko funkcje wybrane ze względu na łatwość wdrożenia lub poziom istotności.

Bibliografia

1. BANDYOPADHYAY J., *Total Quality Management Information System for Auto Parts Manufacturer in United States*, International Journal of Management, Jun 2003, International Journal of Management, Poole Dorset 2003.
2. KISIELNICKI J., SROKA H., *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Warszawa, Placet 2005.
3. Norma PN-EN ISO 9001:2001.
4. WAWAK S., *Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych*, praca doktorska, AE w Krakowie 2007.
5. HAMROL A., KONIECZNY R., KUJAWIŃSKA A., WIEGANDT P., *Elementy informatyki dla inżynierów mechaników*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2001.
6. „Biuletyn informacyjny” nr 1, luty 2000.
7. „Biuletyn informacyjny” nr 2, październik 2000.



mgr Marek Rutka
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Czynniki wpływające na decyzję o emigracji Polaków do krajów Unii Europejskiej

Streszczenie

Artykuł porusza kwestie związane z przyczynami emigracji Polaków do krajów Unii Europejskiej. Zaprezentowano krótką charakterystykę emigracji, która znacznie nasiliła się po przystąpieniu Polski do UE w maju 2004 r. Trzy kraje: Irlandia, Wielka Brytania i Szwecja zniosły wszelkie ograniczenia w zatrudnieniu dla obywateli nowych krajów członkowskich. W artykule zaprezentowano wnioski sformułowane na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych latem 2007 r. w Szwecji. Badaniem objęta została czterdziestoosobowa grupa Polaków przebywających w środkowej Szwecji. Respondenci reprezentowali różne grupy społeczne, wiekowe i zawodowe.

The factors that influence the decision to emigrate to UE countries taken by the Poles currently

This article is concerned with the reasons made by the Poles to emigrate to the UE countries. The main area of interest is the problem which factors have the main influence at the time of making the decision. The article includes a brief characteristic of the emigration which has escalated since the three EU countries: Ireland Sweden and the UK abolished all employment limitations.. The summary of the article includes the conclusion extracted

from the pool which was conducted in summer 2007 among the group of forty people living in the mid Sweden, representing various social working as well as age groups.

Wstęp

Według szacunkowych danych od czasu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. nasz kraj opuściło ponad 1 mln osób. Zdecydowana większość rodaków wyjechała z zamiarem podjęcia pracy zarobkowej. Szwecja – obok Wielkiej Brytanii i Irlandii – była jednym z trzech krajów Unii Europejskiej, które natychmiast po przyjęciu nowych państw członkowskich całkowicie otworzyły swój rynek pracy dla ich obywateli¹. Ze względu na wielkość i chłonność rynku pracy, największym powodzeniem cieszyły się (i tak jest nadal) dwa wyspiarskie kraje – Irlandia i Wielka Brytania. Na to, że Polacy znacznie częściej wybierali te kraje – niż bliższą nam geograficznie Szwecję – wpływ miała także kwestia znajomości i popularności języka angielskiego. Krajem, który proporcjonalnie do liczby ludności przyjął największą liczbę imigrantów z państw rozszerzonej przed czterema laty Unii Europejskiej, jest Republika Irlandii. W tym kraju w okresie od maja 2004 r. do lutego 2006 r. obywatelom polskim wydano blisko 105 tys. numerów PPS, który jest tam warunkiem uzyskania legalnego zatrudnienia². Polacy stanowią 57% wszystkich obywateli nowych państw członkowskich i 24% liczby wszystkich obywateli UE, którym w Irlandii nadano numery PPS³. Drugim krajem (zachowując wspomniane wyżej proporcje), który stał się najczęstszym celem wyjazdów zarobkowych naszych rodaków, jest Wielka Brytania. Według danych *Workers Registration Scheme* (system rejestracji pracujących) z czerwca 2006 r., zarejestrowanych było 427 tys.

¹ Możliwość stosowania rozwiązań przejściowych zawarta została w Traktacie o Przystąpieniu do UE. Przewiduje on, że w okresie przejściowym będzie lub może być zawieszono stosowanie artykułów 1–6 Rozporządzenia Rady (EWG) nr 1612/68 w sprawie swobodnego przepływu pracowników wewnątrz Wspólnoty Europejskiej. Okresowe ograniczenia dotyczą jedynie osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę i nie ma ograniczeń dla osób chcących prowadzić własną działalność gospodarczą.

² *Informacja w sprawie zatrudnienia obywateli polskich w innych państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Szwajcarii oraz obywateli państw EOG w Polsce*, Warszawa, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 24 kwietnia 2006 r., s. 9.

³ Przewidywany poziom wzrostu gospodarczego w Irlandii w bieżącym roku wynosi 3% (w 2007 wyniósł 5%, a w 2006 – 5,7%). Oznacza to spadek zapotrzebowania na pracowników z zagranicy z 60 tys. w 2006 r. do 20 tys. w 2008 r., za *Ahern downgrades Irish growth forecast*, „The Irish Times” z 08.02.2008.

osób z nowych państw członkowskich, z czego 62% stanowili Polacy⁴. Analizując dane dotyczące obu krajów należy pamiętać, że zarówno system PPS, jak i WRS rejestruje jedynie fakt podjęcia pierwszej pracy i nie informuje o tzw. migracjach powrotnych i tzw. migracji wahadłowej. W obu systemach nie ma także informacji dotyczących samozatrudnienia (jednoosobowych podmiotów gospodarczych), które jest dość częste, szczególnie wśród imigrantów działających w sektorze usług. Do przeważającej grupy Polaków pracujących w Wielkiej Brytanii legalnie trzeba dodać także osoby, które w żaden sposób nie rejestrują swojej działalności zarobkowej (szacunki mówią, że jest to około 20–30% ogółu zatrudnionych naszych rodaków w Wielkiej Brytanii).

Trzecim (także pod względem liczby przyjętych imigrantów) krajem, który zdecydował się znieść ograniczenia w zatrudnieniu w stosunku do obywateli rozszerzonej w maju 2004 r. Unii Europejskiej, było Królestwo Szwecji. Wartym podkreślenia jest fakt, że Szwecja była jedynym krajem skandynawskim, który zdecydował się na taki krok (pozostałe kraje regionu obrały drogę kontroli przepływów, stopniowo łagodząc przepisy w obszarze zatrudnienia obywateli „nowej Unii”). O ile w wypadku emigracji Polaków do Irlandii i Wielkiej Brytanii przeprowadzono wiele badań, ukazało się także wiele artykułów na ten temat (zarówno w prasie popularnej, jak i w formie opracowań naukowych), to problemowi emigracji do Szwecji poświęcono do tej pory niewiele uwagi.

Niniejszy artykuł jest próbą poszukiwania odpowiedzi na pytania o czynniki mające wpływ na decyzję o emigracji Polaków do Szwecji⁵.

1. Obszar badań

Nie tylko znalezienie, ale i samo poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytanie nie jest zadaniem łatwym. Trudność wypływa nie tylko z kwestii natury metodologicznej (właściwego opracowania narzędzia badawczego), ale także z dotarcia do badanej społeczności – w tym wypadku Polaków, którzy wyjechali do Szwecji. W opracowaniach dotyczących migracji naszych rodaków ta kwestia zawsze jest podkreślana – praktycznie bez względu kraj, jakiego dotyczy. Jak podkreślają socjologowie (m.in.

⁴ *Remittances sent home by migrant workers boosts Poland's economy*, w: *Workers Registration Scheme*, tekst dostępny na stronie internetowej: http://www.workpermit.com/news/2007_03_02/poland/remittances_migrant_worker_money.htm

⁵ Nie wszyscy respondenci (ale było takich niewielu) wskazywali Szwecję jako kraj docelowy emigracji.

Edmund Wnuk-Lipiński), jest to wynikiem naszej niechęci do mniej lub bardziej oficjalnych form „zrzeszania się”. W największym stopniu dotyczy to „najświeższej” emigracji Polaków.

Dodatkowym czynnikiem, który wzmacnia stopień trudności tego typu badań jest fakt, że dotyczą one sfery postaw, które ze swej natury mają charakter emocjonalny i osobisty. Tego typu wywiad (ankieta) może odstręczać potencjalnych respondentów z wielu powodów: przeciwni są naruszaniu swej prywatności przez kogoś zupełnie obcego; nie chcą wiarogodnie i dokładnie odpowiadać na zadawane im pytania; obawiają się ewentualnego, niezgodnego z ich wolą wykorzystania swych wypowiedzi⁶. Szczególnie te ostatnie obawy w odniesieniu do emigracyjnych (i nie tylko) doświadczeń wielu Polaków istotnie wpływają na trudność przeprowadzenia badań. Dla powodzenia badań i zapewnienia możliwie największego poziomu ich rzetelności (ograniczenia wpływu czynników zakłócających) niezbędnym było pozyskanie ankietera, który byłby zarówno zorientowany w realiach, jak i akceptowany w pewnym wyodrębnionym środowisku Polskich imigrantów w Szwecji. Sprzyjające okoliczności sprawiły, że oba te warunki spełniała Pani Grażyna Machnio – studentka Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni im. Eugeniusza Kwiatkowskiego i jednocześnie członek Naukowego Koła Socjologicznego działającego na tej uczelni. Badanie przeprowadzane zostało w lipcu i sierpniu 2007 r. na czterdziestoosobowej grupie Polaków przebywających w środkowej Szwecji (zastosowano dobór celowy próby). Do badań empirycznych wykorzystano ankietę ze standaryzowaną listą poszukiwanych odpowiedzi, uzupełnionych o pytania otwarte. Ankieta miała charakter anonimowy i składała się z 27 pytań (w tym siedem o charakterze metryczkowym).

2. Prezentacja i analiza wyników badań

Jako że zasadniczym celem badania była próba identyfikacji czynników wpływających na decyzję o emigracji, nie mogło zabraknąć pytań o powód (powody) wyjazdu. Najwięcej, bo 37% respondentów wskazało, że jego główną przyczyną były niskie zarobki w Polsce. Jako drugi w kolejności powód – 14% odpowiedzi – wskazano względy osobiste i rodzinne. Na trzeciej pozycji (*ex aequo*) z 9% wskazań – znalazła się trudna sytuacja na rynku pracy w Polsce – kłopoty ze znalezieniem dobrej pracy oraz brak

⁶ OPPENHEIM A.N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Warszawa, Zysk i S-ka 2006, s. 84.

perspektyw zawodowych. Jako powód wyjazdu – po 7% wskazań otrzymały trzy odpowiedzi: ciekawość innego kraju, ludzi, kultury, chęć podniesienia kwalifikacji oraz chęć nauczenia się lub polepszenia znajomości języka obcego. Po 5% wskazań uzyskały dwie odpowiedzi: chęć usamodzielnienia się oraz sytuacja polityczna (należy pamiętać, że w czasie, kiedy przeprowadzano badania, coraz pewniejsze wydawało się rozpisanie przedterminowych wyborów parlamentarnych). Wskazanie kryterium ekonomicznego jako mającego największy wpływ na decyzję o wyjeździe pozostaje w istotnej korelacji z poniższym pytaniem zawartym w tabeli.

Tabela 1. Decyzje dotyczące powrotu do kraju

Czy gdyby zarobki w Polsce pozwalały na życie na podobnym poziomie co w Szwecji, to:	% wskazań
raczej bym wrócił/a	8,5
na pewno bym wrócił/a	48,5
raczej bym nie wrócił/a	0
na pewno bym nie wrócił/a	25
nie mam zdania	18

Źródło: Badania własne (pytanie A.19).

Sumując twierdzące odpowiedzi na postawione pytanie, wynik wynosi 57%, co w stosunku do zdecydowanie przeciwnego stanowiska (które wskazało 25% badanych), jest wartością ponad dwukrotnie większą. Trudno jednak wnioskować, jak w perspektywie zmieni się stanowisko dużej – liczącej 18% respondentów – niezdecydowanej grupy. Powyższe dane są potwierdzeniem funkcjonującej w powszechnym odbiorze społecznej opinii, że zarobki w Polsce są zbyt niskie i nie pozwalają na bezpieczne pod względem socjalnym życie (dla pracownika i jego rodziny). Znając główne powody wyjazdu, warto w tym momencie zapoznać się z odpowiedziami na pytanie: W jakim zawodzie Pan/Pani pracowała przed wyjazdem za granicę? Najliczniejszą – 30% – grupę stanowią pracownicy budowlani. Na drugiej pozycji uplasowali się studenci z 24% wskazań, a na trzeciej z 20% – bezrobotni. W wypadku studentów mamy do czynienia z krótkotrwałymi, typowo zarobkowymi wyjazdami (do 3 miesięcy) lub dłuższymi (6–9 miesięcy), których powodem nie jest podjęcie pracy, lecz uzyskanie stypendium i nauka na tamtejszej (szwedzkiej) wyższej uczelni. Kolejne miejsce z 5% wskazań zajęły osoby, które przed wyjazdem zajmowały się utrzymaniem czystości (sprzątaczkami). Na dalszych pozycjach (po 2,5% wskazań) znalazł się: spawacz, mechanik, elektryk, kucharz, cukiernik, kierownik skle-

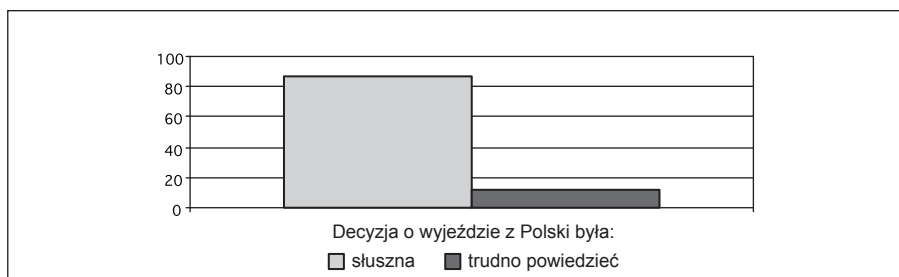
pu, nauczyciel i ksiądz. W tym ostatnim wypadku powodem wyjazdu nie były względy ekonomiczne, lecz objęcie nowej parafii, stworzonej z myślą o wzrastającej liczbie polskich emigrantów. Wykonywany przed wyjazdem zawód pozostaje w silnej korelacji z posiadanym wykształceniem. Aż 40% badanych legitymuje się wykształceniem zasadniczym zawodowym (2,5% podstawowym), 20% średnim technicznym, a 7,5% średnim ogólnokształcącym. Wykształceniem wyższym i tytułem magistra może pochwalić się 22,5% badanych, 5% – licencjatem, a 2,5% tytułem – magistra inżyniera.

Pod względem kryteriów demograficznych respondenci stanowią bardzo zróżnicowaną zbiorowość. Na 40 zbadanych osób, 28 stanowili mężczyźni, a 12 kobiety. W gronie badanych nie było nikogo w wieku do 20 lat. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 20–25 lat (26,6%), 40–50 lat (20%), 35–40 lat (16,6%), 65 i więcej (14,2%). Tę ostatnią grupę w całości stanowią Polacy, którzy mieszkają w Szwecji więcej niż 25 lat.

Analizując odpowiedzi dotyczące poziomu satysfakcji z obecnie wykonywanej pracy stwierdzono: 77,5% badanych wskazało, że pod względem zarobków spełnia ona ich oczekiwania, 20% mniej badanych (57,5%) wskazało, że obecna praca pozwala na podnoszenie kwalifikacji (rozwój zawodowy) oraz „robienie tego co lubię”. Dla 55% respondentów obecna praca jest pracą docelową. W 56% przypadków głównym źródłem utrzymania jest własna praca, dla 24% praca członka rodziny (męża/żony lub partnera/partnerki). Dla 16% badanych głównym źródłem utrzymania jest pomoc socjalna państwa, samorządu lub organizacji pozarządowej. Trzeba jednak zaznaczyć, że w około 2/3 przypadków dotyczy to Polaków mieszkających w Szwecji dłużej niż 3 lata, którzy nabyli już pewne przywileje socjalne, a w ostatnim czasie sprowadzili żonę/męża i dzieci (połowa badanych podała, że ich dzieci wraz z jednym z rodziców zostały w Polsce). Co ciekawe, mimo zniesienia wszelkich ograniczeń formalnych dla naszych obywateli, aż 8,6% badanych odpowiedziało, że w Szwecji pracuje nielegalnie (niemal wszyscy to osoby młode, pracujące nie dłużej niż 6 miesięcy).

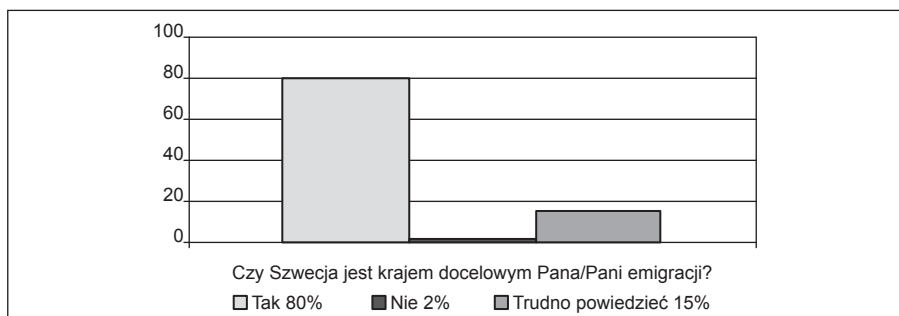
Szwecja – w powszechnym odbiorze społecznym – uznawana jest za kraj bardzo tolerancyjny i otwarty na imigrantów. Badania potwierdzają tę opinię. Aż 81% ankietowanych wskazało, że ich pracodawca traktuje ich (lub stara się) tak samo jak rodowitych obywateli kraju (tylko jedna osoba była przeciwnego zdania, a sześć nie umiało odpowiedzieć zdecydowanie na to pytanie). Mimo tego przychylnego nastawienia, aż 45% badanych stwierdziło, że woli mieszkać wśród innych emigrantów z Polski. Przeciwnego zdania było zaledwie 5%, a aż połowie badanych było to obojętne.

Satysfakcjonujące zarobki i praca, w połączeniu z dobrym klimatem społecznym w stosunku do imigrantów, dobrym systemem świadczeń społecznych przełożyły się na wyniki odpowiedzi na pytania o to, czy decyzja o wyjeździe z Polski była słuszna (zob. wykres 1) i czy Szwecja jest krajem docelowym Pani/Pana emigracji (zob. wykres 2).



Wykres 1. Czy decyzja o wyjeździe z Polski była słuszna?

Źródło: Badania własne (pytanie A.15).



Wykres 2. Czy Szwecja jest krajem docelowym Pani/Pana emigracji?

Źródło: Badania własne (pytanie A.10).

Żaden z respondentów nie odpowiedział, że decyzja o wyjeździe z Polski była niesłuszna (pyt. A.15). Tylko dla dwóch osób Szwecja nie jest krajem docelowym emigracji (jako docelowy wskazali Wielką Brytanię).

Przeprowadzane badania nie mają cech reprezentatywności, jednak ukazują pewne mechanizmy i tendencje, które można odnieść do szerszej zbiorowości polskich emigrantów w Szwecji. O ile większość respondentów wskazała, że wróciliby do kraju gdyby zarobki pozwalały im na życie na zbliżonym do szwedzkiego poziomie, to jednak wyniki badań nie potwierdzają, że mocno w to wierzą. Aż 46% badanych uważa, że za granicą zamierza pozostać na zawsze. Pewnym optymizmem może napawać, że

38% respondentów trudno jest odpowiedzieć na to pytanie (pozostałe 6% chce wrócić po maksymalnie dziewięciomiesięcznym pobycie).

Bibliografia

1. OPPENHEIM A.N.. *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Warszawa, Wyd. Zysk i S-ka 2006.
2. *Informacja w sprawie zatrudnienia obywateli polskich w innych państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Szwajcarii oraz obywateli państw EOG w Polsce*, Warszawa, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 24 kwietnia 2006 r.
3. *Ahern downgrades Irish growth forecast*, „The Irish Times” z 08.02.2008, tekst dostępny na stronie internetowej: <http://www.ireland.com/newspaper/breaking/2008/0208/breaking25.htm>
4. *Remittances sent home by migrant workers boosts Poland's economy*, Workers Registration Scheme, tekst dostępny na stronie internetowej: http://www.workpermit.com/news/2007_03_02/poland/remittances_migrant_worker_money.htm