

Studia i Prace WNEiZ US

nr 50/3 2017

(dawne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego
Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania)

**METODY ILOŚCIOWE W EKONOMII
ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA**

Tom 3

Szczecin

Rada Naukowa

prof. Edward Urbańczyk – przewodniczący, Uniwersytet Szczeciński, prof. Peter Bielik – Slovak Agricultural University (Słowacja), prof. Ryszard Borowiecki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, prof. Gabriela Dragan – Academia of Economic Science (Rumunia), prof. Zygmunt Drążek – Uniwersytet Szczeciński, prof. Jerzy Dudziński – Uniwersytet Szczeciński, prof. Rolf Eggert – Deutsche Bundesbank (Niemcy), prof. Jan Helmke – Hochschule Wismar (Niemcy), prof. Józef Hozer – Uniwersytet Szczeciński, prof. Grażyna Krzyminiewska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, prof. Stephen Jefferys – London Metropolitan University (Wlk. Brytania), prof. Virginia Jureniene (Litwa), prof. Teresa Kiziukiewicz – Uniwersytet Szczeciński, prof. Bożena Klimczak – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, prof. Merouane Lakehal-Ayat – St. John Fisher College (USA), prof. Winfried Lamersdorf – Universität Hamburg (Niemcy), prof. Kari Liuhto – Turku School of Economics (Finlandia), prof. Francesco Losurdo – Uniwersytet w Bari (Włochy), prof. Teresa Lubińska – Uniwersytet Szczeciński, prof. Liu Quisheng – Guangdong University of Foreign Studies (Chiny), prof. Eric Schoop – Technische Universität Dresden (Niemcy), prof. Bruno Sergi – University of Messina (Włochy), prof. Waldemar Tarczyński – Uniwersytet Szczeciński

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej

www.wneiz.pl/sip

Redaktor naczelny serii

dr hab. Barbara Kryk prof. US

Redaktor naukowy

prof. zw. dr hab. Edward Urbańczyk

Redaktorzy tematyczni

prof. zw. dr hab. inż. Ryszard Budziński, prof. zw. dr hab. Leon Dorozik, prof. dr hab. Waldemar Gos, dr hab. Augustyna Burlita prof. US, dr hab. inż. Alberto Lozano Platonoff prof. US, dr hab. Jacek Batóg prof. US

Redaktor statystyczny

dr Dominik Rozkrut – Prezes Głównego Urzędu Statystycznego

Redaktor językowy

Aleksandra Dallig-Moroz

Skład komputerowy

Marcin Kaczyński

Projekt okładki

Joanna Dubois-Mosora

Korektor

Anna Tomczyk

Wersja papierowa jest wersją pierwotną

Czasopismo indeksowane jest w: BazEkon, CEEOL oraz BazHum
Pełne wersje artykułów dostępne są na www.wnus.edu.pl/pl/sip/

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2017

ISSN 2450-7733

(ISSN 1640-6818; 2080-4881)

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 10,0. Ark. druk. 12,25. Format B5. Nakład 37 egz.

SPIS TREŚCI

Józef Frąś, Tomasz Frąś, Marcin Frąś

Współczesne instrumenty zarządzania produkcją i logistyką w przedsiębiorstwie w warunkach globalizacji światowej gospodarki	5
--	---

Hanna Hall

„Student jako klient” – dylemat procesu marketyzacji współczesnych uczelni	15
--	----

Katarzyna Hawran, Joanna Kowalik, Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz

Wskaźniki sektorowe w spółkach giełdowych za okres 2013–2014	25
--	----

Mirela Romanowska, Joanna Kowalik

Przekształcenia w sektorze ochrony zdrowia w Polsce	45
---	----

Sylwia Lorenc, Arkadiusz Kustra

Wycena i podział wartości zrównoważonej przedsiębiorstwa górniczego	57
---	----

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz, Malwina Szczepkowska

Efektywność rodzinnych grup kapitałowych notowanych na WGPW	71
---	----

Dariusz Nowak

Formy współdziałania przedsiębiorstw w kooperacji przemysłowej	85
--	----

Mirela Romanowska

Ryzyko w zarządzaniu instytucją publiczną. Efektywność funkcjonowania samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej	95
--	----

Violetta Rutkowska

Administracja publiczna bliżej obywatela	105
--	-----

Agata Sierpińska-Sawicz

Kierunki zmian struktury obrotów na rynku giełdowym w Warszawie	117
---	-----

Beata Kulisa, Maria Sierpińska

Nowa rola komitetów audytu w spółkach zainteresowania publicznego	131
---	-----

Henryk Sobolewski, Bartosz Marcinkowski

Zarządzanie ryzykiem w praktyce gospodarczej	143
--	-----

Piotr Szczepankowski

Financialisation of the non-financial corporations and enterprise value migration.

Evidence from the polish stock market: 2000–2015 155

Malwina Szczepkowska

Efektywność własności rodzinnej w dużych podmiotach – przegląd literatury 173

Alina Śmilowska, Magdalena Bartczak

Współczesne oblicze kobiety jako punkt wyjścia do projektowania rozwiązań

biznesowych w oparciu o tradycyjne wartości 185



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-01

Józef Frąś*

Politechnika Poznańska

Tomasz Frąś**

Attrax S.A., Luxemburg

Marcin Frąś***

Hausbrauerei Feierling GmbH, Freiburg, Niemcy

WSPÓŁCZESNE INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA PRODUKCJĄ I LOGISTYKĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE W WARUNKACH GLOBALIZACJI ŚWIATOWEJ GOSPODARKI

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach globalizacji światowej gospodarki – a więc w coraz większej współzależności i integracji państw, społeczeństw, gospodarek, kultur, w warunkach silnej konkurencji i dynamicznych zmian w otoczeniu – powinny dysponować odpowiednimi instrumentami, by sprawnie i efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem. Istnieje zatem potrzeba, która sprzyja rozwojowi koncepcji i metod zarządzania, szczególnie w produkcji i logistyce przedsiębiorstwa. Problemem staje się pełna znajomość tych instrumentów, właściwy ich dobór, wdrażanie i użytkowanie.

Trudność w doborze tych instrumentów wynika z faktu, że są stosowane w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Właśnie tej problematyce poświęcony jest niniejszy artykuł, którego celem jest przedstawienie aktualnych i skutecznych instrumentów w zarządzaniu produkcją i logistyką, które – przez właściwy dobór – tworzą synergię i kształtują wysoką jakość procesów produkcyjnych i logistycznych w warunkach globali-

* Adres e-mail: jozef.fras@put.poznan.pl

** Adres e-mail: tomasz.fras@attrax.lu

*** Adres e-mail: mfras85@tlen.pl

zacji światowej gospodarki. Prezentowane rozważania teoretyczne zastosowano w pogłębionej analizie danych pozyskanych w ramach badań własnych dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: zarządzanie, instrumenty, zarządzanie produkcją i logistyką, globalizacja

Wprowadzenie

Współczesna rewolucja światowej gospodarki w obszarze techniki i technologii informacyjnej sprawia, że zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku powinno być ukierunkowane na jego zewnętrzne otoczenie. Zarządzanie to powinno polegać przede wszystkim na definiowaniu strategii i celów przedsiębiorstwa w kontekście potrzeb rynku i klienta. Zachodzące natomiast w skali globalnej procesy gospodarcze, polityczne i społeczne wymuszają konieczność wewnętrznej reorganizacji przedsiębiorstwa.

Nurt tzw. nauki stosowanej historię ludzkości rozpatruje w kontekście trzech następujących po sobie fal technologicznych:

- agrarnej (rewolucja agrarna – odchodzenie od wędrowniczego i upowszechnianie się osiadłego trybu życia, pojawienie się rolnictwa);
- przemysłowej (rewolucja przemysłowa na przełomie XVIII i XIX wieku, wynalezienie maszyny drukarskiej, maszyny parowej, pojawienie się industrializmu);
- związanej bezpośrednio z powstaniem nowych technologii pozwalających na nieograniczoną komunikację dzięki rozwojowi usług i odejście od masowej produkcji;
- powstanie społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa usługowego (rewolucja technologiczna) (Toffler, 2006, s. 56).

Trzeci etap rozwoju ludzkości to epoka wiedzy i informacji, której sprzyja ogromne przyspieszenie rozwoju technologicznego przy jednoczesnej globalizacji i zaangażowaniu niemal wszystkich krajów w gospodarkę światową. Wiąże się ona z odchodzeniem od produkcji masowej na rzecz produkcji ukierunkowanej na potrzeby indywidualnego klienta. Człowiek przyszłości to tzw. prosument – łączy cechy producenta i konsumenta.

Poszukiwanie nowych rozwiązań z myślą o indywidualnym podejściu do klienta w zakresie zarządzania produkcją i logistyką wynika z faktu, że szybkie

zmiany, jakie zachodzą na globalnym rynku w technologiach produkcji i logistyki czy technologiach informatycznych, zmieniają radykalnie podstawowe tendencje w organizacji procesów produkcyjnych. Obserwuje się obecnie:

- dużą różnorodność produktów wytwarzanych na podstawie standardowych elementów,
- minimalizację cyklu zamówień,
- skracanie cykli produkcyjnych,
- produkcję w małych partiach, a nawet jednostkową,
- produkcję na zamówienie, a nie na zapas,
- rozwój elastycznych systemów produkcyjnych,
- wprowadzanie samokontroli w miejsce sformalizowanych procesów kontroli,
- wzrost uniwersalności i wszechstronności pracowników,
- niską powtarzalność produkowanych partii wyrobów (Pałucha, 2008, s. 71).

Wyrażnie w zarządzaniu produkcją i logistyką zarysowuje się więc konieczność zastąpienia ekonomii skali ekonomią różnorodności, przy zapewnieniu stabilnego wzrostu produktywności. Konkutowanie w tym zakresie jest możliwe jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest w stanie zaoferować klientowi przede wszystkim odpowiedni, o określonym standardzie, produkt, po odpowiedniej cenie, przy wysokim standardzie obsługi klienta.

1. Logistyka i produkcja w warunkach globalizacji światowej gospodarki

W obszarach produkcji dostrzega się takie trendy, jak indywidualizacja i skrócenie cyklu życia produktu oraz redukcja szczebli wytwarzania, które mają szczególnie duży wpływ na logistykę, a także towarzyszący jej przepływ materiałów i informacji.

Aby uatrakcyjnić produkcję i odróżnić ją od konkurencji, przedsiębiorstwa zmuszone są dopasować produkty do indywidualnych życzeń oraz poprawić poziom obsługi klienta. Produkty indywidualne wymagają elastycznego podejścia, a w szczególności zmiennych procesów logistycznych, obsługujących produkcję funkcjonującą według strategii „*make-to-order*”, względnie koncepcji „wielkość serii 1”.

Rozwój trendów w gospodarce światowej koncentruje się na pojedynczych produktach czy technologiach. Trendy globalne w logistyce odnoszą się do całego łańcucha dostaw, powstają one w sposób logiczny, zrodzone z rzeczywistych wymagań

rynku, a dotyczą głównie stale wzrastających oczekiwań klientów co do jakości produktu i poziomu obsługi.

Logistyka zaopatrzenia produkcji powinna umożliwiać odpowiednią dostawę pojedynczych surowców oraz wielowariantowe użycie półproduktów. Po stronie dystrybucji należy zapewnić szybki dostęp do pojedynczo wytworzonego produktu i możliwie szybką jego wysyłkę do klienta. Z drugiej strony: dzięki zindywidualizowaniu produktów wzrasta kompleksowość obsługi w zakresie posprzedażowym – konieczność utworzenia zapasu części zamiennych, a w przypadku zapotrzebowania na te części – możliwie szybką wysyłkę do miejsca przeznaczenia.

Rozdrobnienie portfolio produktów oraz wspomniany wzrost dyspozycyjności przekładają się na wzrost zapasów, który z kolei może być przyczyną wzrostu kosztów logistyki nawet o 25–30%. Podobny poziom wzrostu może obejmować koszty transportu, zwłaszcza w skali globalnej, które rosną na skutek wzrastających oczekiwań klientów wobec produktów (dostawa w dniu zamówienia lub następnym). Wzrost kosztów wynika z rozdrobnienia wolumenu transportowego i, często, z konieczności realizacji transportów bezpośrednich nie w pełni załadowanymi środkami transportu.

Zauważalną w ostatnich latach tendencją z pewnością jest *outsourcing*, czyli wydzielenie na zewnątrz przedsiębiorstwa tych zadań, które nie stanowią jego podstawowych kompetencji. Działanie takie oznacza dla przedsiębiorstwa ciągłe wyzwanie, w szczególności, jeśli stale zintegrowane procesy biznesowe, lub też ich części, zostaną przekazane zewnętrznym operatorom lub dostawcom (Frąś, 2015, s. 302).

Elementem scalającym stają się procesy logistyczne, także w przypadku, gdy dział logistyki stanowi samodzielną jednostkę *outsourcingu*. Aby zagwarantować bezproblemową realizację procesów, różni partnerzy, usługodawcy, jak również dostawcy powinni zostać ze sobą skutecznie powiązani, szczególnie w zakresie prawa własności i ryzyka.

Globalizacja procesów gospodarczych oznacza wzrost roli i zasięg działania transportu; wymaga to uwzględnienia roli transkontynentalnych magistrali kolejowych współpracujących z lotnictwem i transportem samochodowym oraz logistycznymi centrami dystrybucji. Otwarcie temu sprzyjały przemiany gospodarcze, które zaszły, i nadal zachodzą, w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, Azji, Afryki i Ameryki Południowej. W związku z tymi przemianami niezbędne okazało się usprawnianie procesów zaopatrzeniowych i dystrybucyjnych, co znalazło wyraz w intensywnym rozwoju zarządzania logistycznego.

Wylimitowanie ogniw kontroli granicznych doprowadziło do znaczących oszczędności czasowych i zmniejszenia poziomu zapasów w drodze, co z kolei spo-

wodowało obniżenie poziomu zapasów w przedsiębiorstwach. Istotny przy tym był także sam proces zmian strukturalnych w produkcji przemysłowej, który prowadził do specjalizacji w wyniku redukcji wielkości produkcji. W ślad za tym pojawiło się pojęcie „eurologistyki” i logistyki światowej, czyli dziedzin, które obejmują wszystkie zmiany spowodowane nowymi warunkami funkcjonowania gospodarek w sferze międzynarodowej w wyniku budowy wspólnego, jednolitego, globalnego rynku.

2. Klasyfikacja instrumentów zarządzania produkcją i logistyką

Zachodzące współcześnie przemiany gospodarcze i społeczne, postępująca globalizacja oraz unifikacja światowego rynku wymuszają nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, szczególnie w sferze produkcji i logistyki. Wdrażanie nowoczesnych instrumentów zarządzania umożliwia efektywne kształtowanie procesów produkcyjnych i logistycznych, zapobieganie powstawaniu błędów i wadliwych produktów w systemach produkcyjnych i logistycznych przedsiębiorstw.

W działalności współczesnych przedsiębiorstw obserwuje się wiele różnorodnych instrumentów zarządzania produkcją i logistyką. O wyborze odpowiedniego instrumentu lub pewnej zintegrowanej orientacji przesądzają zazwyczaj zdolności kadry menedżerskiej szczebla operacyjnego, względnie w porozumieniu z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa. Uwzględniając proces zarządzania, zmianę i formę przedsiębiorstwa, instrumenty można obecnie podzielić na:

1. Instrumenty zorientowane na proces zarządzania przedsiębiorstwem:
 - marketing – orientacja na rynek i klienta,
 - logistyka – zarządzanie całym łańcuchem dostaw – *Supply Chain Management* (SCM), a w jej ramach *Just-in-Time Logistic*, *Just-in-Time Production* – organizację i zarządzanie logistyką i produkcją „akurat na czas”,
 - *human resources management* – humanizacja pracy i orientacja na pracę zespołową,
 - *TQM (total quality management)* – doskonalenie jakości procesów,
 - *controlling* – integracja łańcucha tworzenia wartości,
 - *time based management* (TBM) – zarządzanie czynnikiem czasu,
 - *benchmarking* – analiza porównawcza,
 - *outsourcing* – orientacja na zaopatrzenie.

2. Instrumenty zorientowane na zarządzanie zmianami:
 - *lean production/lean manufacturing* – „szczupła produkcja” – koncepcja zarządzania procesem produkcji, która rozwinęła się w oparciu o zasady i narzędzia Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS – twórca koncepcji Taiichi Ono),
 - *lean management* – „odchudzone-szczupłe” zarządzanie,
 - *business process reengineering (reengineering)* – radykalne przeprojektowanie procesów.
3. Instrumenty zorientowane na formy przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo uczące się, przedsiębiorstwo inteligentne, przedsiębiorstwo sieciowe, przedsiębiorstwo wirtualne (Szymańska, 2012, s. 365).

Wymienione powyżej instrumenty różnią się przede wszystkim podejściem do czynników zarządzania i zaleceniami co do zarządzania procesami i wprowadzania zmian.

Na podstawie wyżej wymienionego podziału instrumentów, rozważań literaturowych, własnych przemyśleń i doświadczeń autorzy przedstawili model instrumentów oraz hierarchię ich stosowania w doskonaleniu procesów produkcyjnych i logistycznych tak, by osiągać zamierzone cele i realizować określone zadania w sposób efektywny i jakościowy każdej współczesnej organizacji.

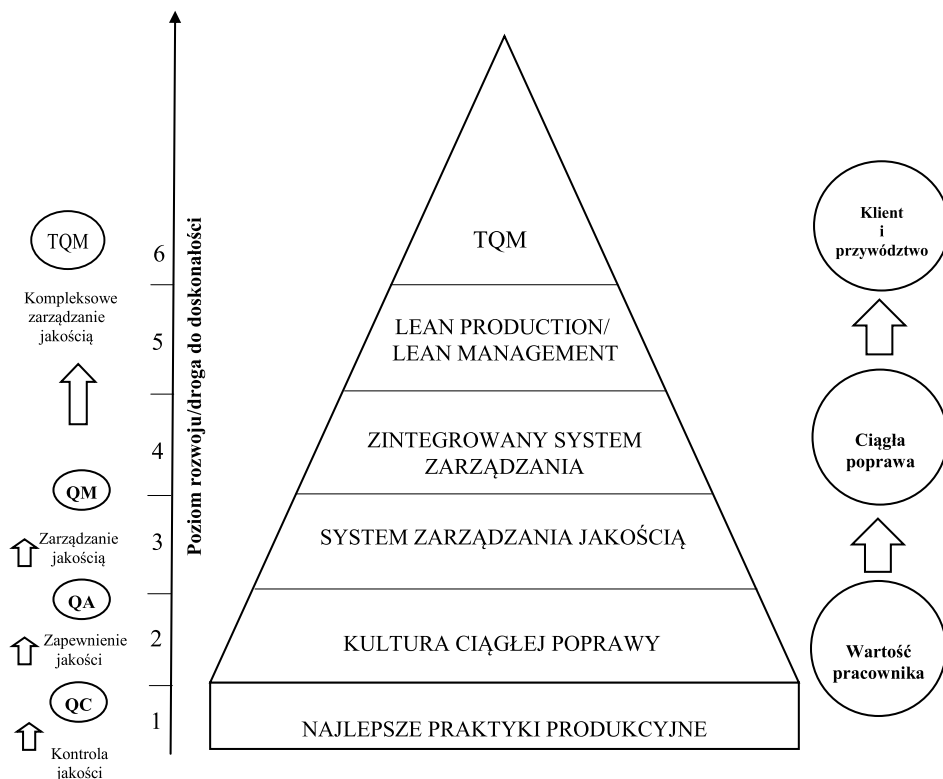
3. Model instrumentów w doskonaleniu procesów produkcyjnych i logistycznych

Dla realizacji zadań i osiągnięcia celów każdego przedsiębiorstwa konieczne jest wykorzystanie instrumentów oddziałujących na jakość i efektywność procesów produkcyjnych i wytwarzanych produktów na wszystkich etapach ich powstawania (Pająk, 2013, s. 137). Instrumenty te przedstawiono w modelu (rysunek 1); charakteryzują się planowym, powtarzalnym sposobem postępowania przy realizacji zadań związanych z zarządzaniem produkcją i logistyką, przy uwzględnieniu wysokiej jakości, które można zaimplementować do systemów produkcyjnych i logistycznych współczesnych przedsiębiorstw. Decyzja dotycząca wyboru i celowości zastosowanych instrumentów należy do naczelnego kierownictwa w porozumieniu ze szczeblem operacyjnym każdego współczesnego przedsiębiorstwa.

Implementowanie w procesy produkcyjne i logistyczne poszczególnych instrumentów występujących w powyższym modelu na różnych poziomach (poziomy od 1 do 5), w zależności od stopnia rozwoju organizacji, prowadzi do osiągnięcia

wysokiej efektywności i jakości procesów i produktów poprzez eliminację wad i marnotrawstwa.

Rysunek 1. Droga do wysokiej efektywności i jakości procesów produkcyjnych i logistycznych – model instrumentów zarządzania produkcją i logistyką współczesnego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Najlepsze praktyki produkcyjne: na poziomie pierwszym QC (*Quality Control* – kontrola jakości), przedsiębiorstwo ma zestaw różnych instrumentów zarządzania procesami produkcyjnymi i logistycznymi, m.in. takich jak: Cykl Deminga (PDCA-Plan-Do-Check-Act), metoda 5S (Seiri-Seiton-Seiso-Seiketsu-Shitsuke) i 5S+1 (5S plus dodatkowo bezpieczeństwo), analizy FMEA (Failure Mode and Criticality Analysis), diagram Ishikawy, diagram Pereto, zasada pracy zespołowej – koła jakości czy program inicjatyw pracowniczych, zarządzanie procesami

i wizualizacja, zarządzanie dostawcami, Poka Yoke, zasada Crosby'ego – „zero defektów”, praca standaryzowana, zarządzanie osiągnięciami gniazd i linii produkcyjnych, zarządzanie dokumentacją techniczną – *ES Management*, komunikacja wizualna – *Visual Management*.

Kultura ciągłej poprawy (QA – *Quality Assurance*) – poziom drugi, przedsiębiorstwo korzysta z Programu Ciągłej Poprawy (*Continuous Improvement*), skupienie uwagi na kliencie, szkolenia, zespoły zadaniowe, uprawnomożenie pracowników, poliwalencja i kompetencje.

System zarządzania jakością (*Quality Management* – QM) – poziom trzeci to opracowanie i wdrożenie oraz nadzór nad funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością wg norm ISO 9001:2015. Poprzez system jakościowy przedsiębiorstwo zapewnia satysfakcję klienta, partnerstwo z dostawcami i stosuje w swej działalności podejście procesowe. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru drogi ku doskonałości na pierwszych trzech poziomach, przechodząc kolejno z procesu pierwszego do drugiego, z drugiego do trzeciego albo alternatywnie wdrażając system ISO 9001, korzystając z instrumentów jego doskonalenia.

Zintegrowany system zarządzania (*Integrated Management System* – IMS) to poziom czwarty – wdrożenie systemów ISO 14001 i PN-N 18001 i ich integracja z systemem ISO 9001, wdrożenie systemów klasy MRP, tj. MRP I (*Material Requirements Planning*) – planowanie potrzeb materiałowych, MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) – planowanie zasobów przedsiębiorstwa, MRP III/ERP (*Enterprise Resource Planning*) – planowanie zasobów przedsiębiorstwa. Wybór sposobu integracji systemów w zależności od stopnia rozwoju danego przedsiębiorstwa. Poprzez integrację systemów przedsiębiorstwo osiąga efektywne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz zapewnia rozwój ekologiczny zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Wyszczuplona produkcja/wyszczupłone zarządzanie (*Lean Production/Lean Management* – LP/LM) to poziom piąty drogi ku doskonałości procesów produkcyjnych i logistycznych. Przedsiębiorstwo korzysta z zaawansowanych instrumentów doskonalenia jakości, takich jak m.in. *Kaizen*, *Lean Six Sigma*, *Just in Time Production*, *Just in Time Logistic*, SMED (*Single Minute Exchange of Die*), *Kanban*, TPM (*Total Productive Maintenance*), *Outsourcing*. Przedsiębiorstwo osiąga wysoką kulturę i pełne zaangażowanie pracowników. Wyszczuplona produkcja/wyszczupłone zarządzanie zasadniczo odnosi się do marnotrawstwa. Kluczowym postulatem tej koncepcji produkcji/zarządzania jest „wyszczuplenie” przedsiębiorstwa przez pozbycie się wszystkich procesów, które nie są konieczne i nie stanowią same w sobie war-

tości dla klienta, np. poprzez *outsourcing*. Alternatywą na tym poziomie, względnie drogą ku doskonałości może być zwinne zarządzanie (*Agile Management*).

Kompleksowe zarządzanie jakością (*Total Quality Management* – TQM) – ostatni etap do doskonałej produkcji i logistyki. Jest to metoda innowacyjnego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, promująca budowanie kompleksowej, indywidualnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na gruncie wspólnych celów i wartości. Realizacja założeń konkurencyjnego przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, w którym jakość stanowi kluczowy czynnik scalający wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zachodzące w przedsiębiorstwie procesy i szeroko pojęty kapitał intelektualny tworzą swoistą mapę funkcjonalną przedsiębiorstwa.

Ograniczone ramy artykułu nie pozwalają na przedstawienie pełnego opisu instrumentów zarządzania produkcją i logistyką. Warto zaznaczyć, że omawiane instrumenty dla jednych przedsiębiorstw są metodami innowacyjnymi, implementowanymi po raz pierwszy, dla innych natomiast są to standardy zarządzania produkcją i logistyką stosowane od wielu lat, ale ciągle doskonalone.

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwo, bez względu na wielkość, rodzaj działalności czy zasięg, nie osiągnie trwałego sukcesu na rynku, jeśli w sposób systematyczny nie będzie doskonalić swoich produktów i procesów, w tym procesów podstawowych. Temu celowi służy zaś opracowany model instrumentów doskonalenia przedsiębiorstwa.

Autorski model to najbardziej efektywne instrumenty zarządzania produkcją i logistyką, których istnienia warto być świadomym (*Kaizen*, *Lean Management*, *Six Sigma*) oraz najbardziej użyteczne techniki, które można od razu wykorzystać (wykres Ishikawy, zasada Pareto, cykl PDCA). Kluczem do sukcesu wszystkich przedsiębiorstw jest wykorzystywanie każdej okazji w dążeniu do doskonałości. Wśród przedstawionych w modelu instrumentów doskonalenia procesów produkcyjnych i logistycznych, każde przedsiębiorstwo z pewnością znajdzie takie, które poprzez właściwą konfigurację zaimplementowanych instrumentów uzyska trwałą przewagę na konkurencyjnym rynku w warunkach globalizacji światowej gospodarki.

Literatura

- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Frąś, J. (2015). *Normalizacja i zarządzanie jakością w logistyce*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Politechniki Poznańskiej.
- Pająk, E. (2013). *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pałucha, K. (2008). Współczesne metody wspomagające zarządzanie produkcją. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 2.
- Szymańska, A.I. (2012). Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. *Czasopismo Uniwersytetu Pedagogicznego „Przedsiębiorczość – Edukacja”*, 8.
- Toffler, A. (2006). *Trzecia fala*. Warszawa: Wydawnictwo Kurpisz.

MODERN INSTRUMENTS OF PRODUCTION MANAGEMENT AND LOGISTICS ENTERPRISE IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF WORLD ECONOMY

Abstract

Modern companies operating in the conditions of globalization of the world economy, and thus operating in a growing interdependence and integration of the countries, societies, economies, cultures, in a highly competitive and dynamic changes in the environment should have adequate instruments to efficiently and effectively manage your enterprise.

There is a need, which favors the development of concepts and methods of management, especially in the manufacturing and logistics companies. The problem gets full knowledge of these instruments, their proper selection, implementation and use.

Difficulty in the selection of these instruments stems from the fact that they are used in different areas of the company. These questions are addressed in this article, the aim of which is to provide timely and effective instruments in the management of production and logistics, through proper selection create synergies and shape the high quality of production and logistic processes in the conditions of globalization of the world economy.

Translated by Tomasz Frąś

Keywords: management, instruments, production and logistics management, globalization

JEL Codes: D24, L23



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-02

Hanna Hall*

Politechnika Rzeszowska

„STUDENT JAKO KLIENT” – DYLEMAT PROCESU MARKETYZACJI WSPÓŁCZESNYCH UCZELNI

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza dylematów związanych z procesem marketyzacji współczesnych uczelni, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki roli studenta jako klienta uczelni. W artykule zaprezentowano wybrane obszary badań autorki o charakterze jakościowym, zrealizowanych wśród przedstawicieli 16 polskich uczelni publicznych i niepublicznych (prorektorów ds. marketingu lub rozwoju uczelni lub kierowników działów marketingu uczelni), metodą IDI (*In Deph Interview*), dotyczących procesu marketyzacji i marketingu szkół wyższych, związane m.in. z podjętą w artykule problematyką roli studentów. Badania przeprowadzone zostały w latach 2015–2017.

Słowa kluczowe: student jako klient, marketyzacja uczelni, satysfakcja klienta

Wprowadzenie

Rozprzestrzenianie się wpływu mechanizmu rynkowego na funkcjonowanie kolejnych, nieobjętych nim wcześniej, sfer życia społecznego, w tym na edukację, wymusza rywalizację między świadczącymi ją podmiotami, adoptowanie metod i narzędzi działania specyficznych dla firm, naśladownictwo modeli zarządzania przedsiębiorstwami. Proces ten, określany jako marketyzacja, czyli urynkowanie, z założenia ma prowadzić do obniżenia kosztów funkcjonowania organizacji, stwa-

* Adres e-mail: hhall@prz.edu.pl

rzania klientowi większych możliwości wyboru, podnoszenia jakości produktów (w tym usług), podporządkowania procesu świadczenia usług potrzebom klientów (Seredocha, 2013), umożliwiając tym samym osiąganie przez nich satysfakcji. Marketyzacja szkół wyższych to jednak proces, który budzi liczne wątpliwości i opór społeczności akademickiej. Dotyczą one traktowania uczelni jako przedsiębiorstwa świadczącego usługi edukacyjne, dążenia do uzyskania przez nie wysokich pozycji w rankingach, traktowania edukacji jako towaru, a nauczycieli jako dostawców usług, ale także roli studentów utożsamianej z rolą klientów firm oraz istoty i znaczenia ich satysfakcji (Hall, 2017, s. 4; Hall, Witek, 2016).

Celem artykułu jest analiza dylematów związanych z procesem marketyzacji współczesnych uczelni, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki roli studenta jako klienta uczelni. W artykule zaprezentowano wybrane aspekty badań autorki zrealizowanych wśród przedstawicieli szesnastu polskich uczelni (prorektorów ds. marketingu lub rozwoju uczelni lub kierowników działów marketingu uczelni), dotyczących procesu marketyzacji i marketingu szkół wyższych, związane z podjętą w artykule problematyką roli studentów. Badania miały charakter jakościowy i zrealizowane zostały metodą pogłębionego wywiadu indywidualnego (*In-Depth Interview*) w latach 2015–2017.

1. Marketyzacja szkolnictwa wyższego – przegląd literatury

Wśród cytowanych w literaturze wypowiedzi naukowców zajmujących się problematyką marketyzacji szkół wyższych przeważają negatywne opinie i oceny tego procesu. Krytycy zwracają między innymi uwagę na:

- nadmierny wpływ rządu i korporacji na rozwój sektora szkół wyższych (Gibbs, 2011, s. 52; Norris, 2006, s. 459),
- negatywne konsekwencje wzrastającej roli przemysłu w badaniach akademickich (Hejwosz-Gromkowska, 2010),
- zbyt duże znaczenie przypisywane przez uczelnie marketingowi i reklamie (Gibbs, 2011, s. 52; Norris, 2006, s. 459),
- decydujący wpływ czynników materialnych i oczekiwań rynku, zamiast naukowców i badaczy, na podejmowanie decyzji związanych z funkcjonowaniem uczelni (Gardner, 2005; Hejwosz-Gromkowska, 2010),
- negatywne konsekwencje traktowania studenta jako klienta, w tym niekorzystne relacje z nauczycielami.

Krytykowana jest też komercyjna terminologia odnosząca się do uczelni i wynikająca z jej akceptacji zmiana istoty funkcjonowania uczelni, znaczenia edukacji i roli poszczególnych członków społeczności akademickiej, w tym wspomniane określanie studenta jako klienta lub konsumenta, nauczycieli jako przedsiębiorców lub dostawców wiedzy, edukacji jako usługi edukacyjnej, uczelni jako przedsiębiorstwa świadczącego usługi edukacyjne. Negatywnie komentowany jest także obecny charakter działań i funkcji uczelni, takich jak rekrutacja studentów, która stała się działaniem czysto marketingowym, na które wydawane są ogromne kwoty (Kirp, 2005).

Zwolennicy urynkowania argumentują, że jest to proces pozwalający uniwersytetom być bardziej elastycznymi, efektywnymi i reagującymi na potrzeby społeczeństwa, gospodarki i studentów (Furedi, 2011, s. 1). Podkreślają też konieczność badania i posiadania wiedzy na temat opinii studentów, traktując mierzenie satysfakcji studentów jako jak najbardziej odpowiednie narzędzie zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego (Williams, 2002). Wskazują również na krótkoterminowe korzyści finansowe (Judson, Taylor, 2014, s. 52).

Obydwie grupy, oponentów i zwolenników procesu marketyzacji uczelni, podkreślają, że nie ma odwrotu od tego procesu (Jones-Devitt, Samiei, 2011, s. 87) i nie mają wątpliwości, że współczesna uczelnia zmierza do kategorii tzw. uniwersytetu przedsiębiorczego.

2. „Student jako klient” jako najbardziej kontrowersyjna rola studenta

Role studentów w aspekcie ich relacji z uczelnią są różnie interpretowane w literaturze przedmiotu. Do ról tych, wyrażonych w metaforycznie nazywanych modelach, należą przede wszystkim (szerzej: Halbesleben, Wheeler, 2009, s. 3; Drapińska, 2011, s. 136–137; Cheney, McMillan, Schwartzman, 1997, s. 8–11; Franz, 1998, s. 63–69; Bovill, Cook-Sather, Felten, 2011; Groccia, 1997):

- a) student jako produkt,
- b) student jako partner (określana też jako – współtwórca, koproducent lub producent),
- c) student jako klient wewnętrzny (pracownik),
- d) student jako klient.

W podejściu do studenta jako klienta, czyli roli będącej przedmiotem analizy w ramach niniejszego artykułu, uczelnia (wydział) poprzez traktowanie studentów jak swoich klientów, dąży do zwiększania ich satysfakcji. Dzieje się to zdaniem wielu

autorów kosztem jakości nauczania i programów (m.in.: Emery, Kramer, Tian, 2001). Franz (1998) krytykuje „klientowskie” podejście do studentów, jako mogące przynieść więcej szkód niż korzyści, mimo jego względnych zalet, związanych z empatyzowaniem uczelni ze studentami i poznawaniem ich potrzeb. Według Dahan i Cad (2012, s. 97), etykietowanie studentów jako klientów jest natomiast niemal grzechem. Sądzą oni, że gdy studenci stają się klientami, podstawowe rozumienie wykształcenia, a także relacji student-wykładowca może ulec zniszczeniu. Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, w której student uważa, że jego wykształcenie wyższe można kupić, tak jak każdy inny produkt lub usługę (Barnett, 2011, s. 46). Według Molesworth, Scullion i Nixon (2011) podejście do studenta jako klienta sprowadza naukowców do roli usługodawców, zaś zapewnianie studentom tego, czego chcą, a nie tego, czego potrzebują, aby stać się naprawdę wykształconymi ludźmi, jest negatywnym efektem komercjalizacji edukacji.

Model studenta jako klienta, z jego dążeniem do zadowolenia klienta, mimo licznych głosów krytyki w literaturze przedmiotu, jest też dla niektórych autorów źródłem wielu korzyści dla uczelni. Podobnie jak w biznesie, udowodniono bowiem związek między satysfakcją studentów a ich zatrzymaniem, rozwojem i ukończeniem studiów (Kara, de Shields, 2004; Maringe, 2011, s. 145).

W literaturze rola studenta jako klienta analizowana jest często w opozycji do roli studenta jako produktu, choć spotkać się też można z opinią, że studenci powinni być traktowani równocześnie, tak jako klienci, jak i produkty edukacji (Conway, Yorke, 1991).

3. Metodyka badania

Celem badań zaprezentowanych w dalszej części artykułu była identyfikacja opinii przedstawicieli uczelni dotyczących procesu marketyzacji i marketingu uczelni. Szczególną uwagę poświęcono opiniom dotyczącym ról współczesnych studentów jako przedmiotowi największych kontrowersji w ramach analizowanego procesu. W artykule zaprezentowano wybrane aspekty badań autorki zrealizowanych wśród przedstawicieli 16 polskich uczelni publicznych i niepublicznych (prorektorów ds. marketingu lub rozwoju uczelni lub kierowników działów marketingu uczelni), zlokalizowanych w 8 polskich miastach wojewódzkich (w każdym z miast wybrano do badania jedną uczelnię publiczną i jedną niepubliczną). Badania miały charakter jakościowy i zrealizowane zostały metodą IDI (*In Deph Interview*), w latach 2015–2017. Wywiady trwały od 1 do 2,5 godziny, zależnie od stopnia zaangażowania

uczelni w analizowaną działalność. W badaniu wykorzystano scenariusz wywiadu o niskim stopniu standaryzacji. Wywiady zostały nagrane przy wykorzystaniu dyktafonu, a bezpośrednio po ich realizacji dokonano kolejno ich transkrypcji, selekcji materiału, porządkowania materiału według problemów badawczych, analizy i interpretacji treści oraz prezentacji wyników.

4. Wyniki badań

Pierwsze pytanie, zadane przedstawicielom uczelni, dotyczyło procesu marketyzacji i marketingu uczelni, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w tym obszarze w ostatnich latach oraz perspektyw rozwojowych. Nikt z przedstawicieli uczelni nie miał wątpliwości, co do nieustannej intensyfikacji wyżej wymienionego procesu w wielu obszarach, podkreślając jednak szczególnie rosnącą rolę internetu, ze szczególnym uwzględnieniem portali społecznościowych, jak również coraz szersze zastosowanie, szczególnie w obszarze promocji, rozwijających się w rewolucyjnym tempie technologii informacyjnych (Hall, 2017). Respondenci zwracali też uwagę na coraz szerszy zasięg podmiotowy podejmowanych działań, wskazując liczne segmenty rynku, do których ich uczelnie kierują swoją ofertę. Poniżej zaprezentowano wybrane cytaty odzwierciedlające zebrane na ten temat opinie.

„Intensyfikacja działań marketingowych uczelni, szczególnie promocyjnych, wynika przede wszystkim z rosnącej konkurencji na rynku szkolnictwa wyższego, większej świadomości potencjalnych klientów, ich większych potrzeb informacyjnych, ale i większych obecnie możliwości działań niskokosztowych oraz o wiele bardziej wiarygodnych z punktu widzenia klienta” (Hall, 2017) (opinia przedstawiciela uczelni niepublicznej).

„W tej chwili nie koncentrujemy się jak niektóre uczelnie tylko na maturzystach, co jest oczywiście ich błędem. My podchodzimy szerzej. Kierujemy nasze działania również do studentów, pracowników, intensyfikujemy też bardzo działania kierowane do absolwentów, do firm. Interesuje nas rynek międzynarodowy. Mamy wiele różnych scenariuszy działań marketingowych” (opinia przedstawiciela uczelni niepublicznej).

Kolejne pytanie dotyczyło roli współczesnego studenta w opinii badanych przedstawicieli uczelni. Respondentom przedstawiono w ramach tego pytania role prezentowane w literaturze (zostały one wymienione w poprzedniej części artykułu). Udzielane odpowiedzi koncentrowały się głównie wokół dwóch ról – klienta i partnera, choć zdarzały się też opinie wskazujące na występującą jeszcze na niektórych

uczelniach lub wydziałach, a nawet wśród konkretnych wykładowców – rolę studenta jako pracownika. Opinie takie dotyczyły wyłącznie studentów uczelni publicznych:

„Na naszej uczelni, powiedziałbym, że rola studenta, tak jak i podejście do marketingu uczelni zależy od wydziału. Można tu dostrzec bardzo duże różnice. Myślę jednak, że jeśli chodzi o rolę studenta, przeważa ta pozytywna – partnera juniora” (opinie przedstawiciela uczelni publicznej).

„Jaka jest rola współczesnego studenta? To oczywiste, że student jest klientem. Coraz bardziej wymagającym. Płaci i wymaga. Najchętniej kupiłby od razu dyplom, nie ucząc się w ogóle” (opinia przedstawiciela uczelni niepublicznej).

Kolejna z analizowanych kwestii dotyczyła immanentnego elementu roli studenta jako klienta, czyli jego satysfakcji. W zdecydowanej większości przypadków satysfakcja ta ma wręcz priorytetowe znaczenie dla władz uczelni. Wypowiedzi, podkreślające ogromną wagę tego zjawiska dla uczelni, dotyczyły szczególnie uczelni niepublicznych, ale i w publicznych większość respondentów nie miała wątpliwości dotyczących konieczności dostarczania studentom satysfakcji ze studiów. Odzwierciedla ten fakt poniższy cytat:

„Nasza uczelnia jest bardzo prostudencka. Studenci mają u nas naprawdę dużo do powiedzenia. Zdarzało mi się, że pan Rektor nie miał czasu na przyjęcie mnie, czy innego pracownika, spotkania były przekładane, ale student zawsze choć na parę minut był przyjęty, żeby wyjaśnić problem” (opinia przedstawiciela uczelni publicznej).

Miała też jednak miejsce odosobniona opinia jednego z przedstawicieli uczelni publicznych, wskazująca na niedoceniając satysfakcji studentów ze studiów dla uczelni.

„Potrzeba monitoringu satysfakcji studentów niezwykle wolno dociera do profesorskich głów; za cichą zgodą całej kadry zaprzestano ankietowania studentów w tym względzie. Próby przedstawiania kierownictwu negatywnych opinii studentów nie powodują żadnych konsekwencji.”

Należy dodać, że samego określenia „klient” w odniesieniu do studentów w czasie wywiadów respondenci właściwie nie używali. Wiele wypowiedzi związanych z ogromnym znaczeniem satysfakcji studenta dla uczelni i popularnością ich badań (szerzej: Hall, 2017) wskazywało jednak na takie właśnie, klientowskie do nich podejście.

Podsumowanie

Marketyzacja szkolnictwa wyższego jest procesem budzącym liczne kontrowersje w środowisku akademickim, ze zdecydowaną przewagą negatywnych opinii i zarzutów, do których należą między innymi negatywne konsekwencje traktowania studenta jako klienta, jako pewnego atrybutu tego procesu i wynikające z takiego traktowania niekorzystne dla studentów i nauczycieli ich wzajemne relacje.

Wśród badanych reprezentantów uczelni występowała pełna zgodność, co do mającej miejsce intensyfikacji tego procesu, zarówno w ujęciu przedmiotowym, jak i podmiotowym. Nie było natomiast zgodności wśród badanych, co do współczesnej roli studenta i konieczności dostarczania im satysfakcji. Wymieniano głównie dwie role – klienta oraz partnera, choć spotkać się można było także, w przypadku uczelni publicznych, z określeniem roli studenta jako pracownika. Znaczenie satysfakcji studentów w badanych uczelniach, szczególnie w uczelniach niepublicznych, określić można jako priorytetową. Tylko w jednej publicznej uczelni satysfakcja studentów okazała się być zjawiskiem niewystarczająco docenianym przez władze uczelni.

Zrealizowane badania miały charakter jakościowy i nie upoważniają w związku z tym do uogólnień, niemniej jednak dostarczają licznych, obszernych i bardzo cennych informacji dotyczących analizowanej tematyki, niemożliwych do uzyskania w badaniach o ilościowym charakterze.

Literatura

- Barnett, R. (2011). The marketised university: defending the indefensible. W: M. Mole-sworth, R. Scullion, E. Nixon (red.), *The marketisation of higher education and the student as consumer*. London–New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bovill, C., Cook-Sather, A., Felten, P. (2011). Students as co-creators of teaching approaches, course design, and curricula: implications for academic developers. *International Journal for Academic Development*, 16 (2), 133–45.
- Cheney, G., McMillan, J.J., Schwartzman, R. (1997). Should We Buy the „Student-As-Consumer” Metaphor, *The Montana Professor*, 7 (3).
- Conway, A., Yorke, D.A. (1991). Can the Marketing Concept Be Applied to the Polytechnic and College Sector of Higher Education? *International Journal of Public Sector Management*, 4 (2), 23–35.
- Drapińska, A. (2011). *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Emery, Ch., Kramer, T., Tian, R. (2001). Customers vs. products: adopting an effective approach to business students, *Quality Assurance in Education*, 9 (2), 110–115.
- Franz, R.S. (1998). Whatever you do, don't treat your students like customers! *Journal of Management Education*, 1 (22).
- Furedi, F. (2011). Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer. W: M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon (red.), *The marketisation of higher education and the student as consumer*. London–New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Gardner, H. (2005). Beyond markets and individuals: a focus on educational goals. W: R.H. Hersh, J. Merrow (red.), *Declining by degrees. Higher education at risk*, New York: Palgrave Macmillan.
- Gibbs, P. (2011). Adopting consumer time and the marketing of higher education. W: M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon (red.), *The marketisation of higher education and the student as consumer*. London–New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Groccia, J.E. (1997). The student as customer versus the student as learner. *About Campus*, 2 (2), 31–32.
- Halbesleben, J.R.B., Wheeler, A.R. (2009). Student Identification With Business Education Models, Measurement and Relationship to Educational Outcomes. *Journal of Management Education*, 33 (2).
- Hall, H. (2017). *The marketisation of higher education – symptoms, controversies, trends*. Pobrane z: http://www.badania-gospodarcze.pl/images/Working_Papers/2017_No_36.pdf.
- Hall, H., Witek, L. (2016). Conditions, Contemporary Importance and Prospects of Higher Education Marketing on the Example of Polish Universities. *Procedia Economics and Finance*, 39. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30314-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30314-8).
- Hejwosz-Gronkowska, H. (2010). *Studenci jako konsumenci – komercjalizacja szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych Ameryki*. Pobrane z: <http://liberte.pl/studenci-jako-konsumenci-komercjalizacja-szkolnictwa-wyzszego-w-stanach-zjednoczonych-ameryki/>.
- Jones-Devitt, S., Samiei, C. (2011). From Accrington Stanley to academia? The use of league tables and student surveys to determine „quality” in higher education. W: M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon (red.), *The marketisation of higher education and the student as consumer*. London–New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Judson, K.M., Taylor, S.A. (2014). Moving from Marketization to Marketing of Higher Education: The Co-Creation of Value in Higher Education. *Higher Education Studies*, 4 (1). DOI:10.5539/hes.v4n1p51.
- Kara, A., Shields, O.W. (2004). Business student satisfaction, intentions and retention in higher education: an empirical investigation. *MEQ*, 3. Pobrane z: http://www.marketing-power.com/Community/ARC/gated/Documents/Teaching/MEO/student_satisfaction.pdf.
- Maringe, F. (2011). The student as consumer: affordances and constraints in a transforming higher education environment. W: M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon (red.), *The*

- marketisation of higher education and the student as consumer*. London–New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Norris, T. (2006). Hannah Arendt and Jean Baudrillard: pedagogy in the consumer society. *Studies in Philosophy and Education*, 24.
- Sereducha, I. (2013). *Marketyzacja usług publicznych kierunkiem na przyszłość?* Pobrane z: <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/marketyzacja-uslug-publicznych-kierunkiem-na-przyszlosc>.
- Williams, J. (2002). *The student satisfaction approach: Student feedback and its potential role in quality assessment and enhancement*. Paper presented at the 24th EAIR Forum, Prague, Czech Republic.

STUDENT AS CUSTOMER – THE DILEMMAS CONNECTED WITH THE PROCESS OF MARKETISATION OF CONTEMPORARY UNIVERSITIES

Abstract

The aim of the article is to analyze the dilemmas connected with the process of marketisation of contemporary universities, with particular emphasis on the role of the student as a university client. The article presents selected aspects of the author's research o charakterze jakościowym conducted among representatives of sixteen Polish public and private universities (Deputy Chancellors for marketing and development of the university or departments managers responsible for marketing of the University) concerning the process of marketisation and marketing of higher education institutions related to the issue of the role of students discussed in the article. Interviews were carried out by an individual interviews (*In Deph Interviews*) in the period from 2015–2017.

Translated by Magdalena Rejman-Zientek

Keywords: student as customer, marketisation of universities, student satisfaction

Kod JEL: I23; M39; I29



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-03

Katarzyna Hawran*

Joanna Kowalik**

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz***

Uniwersytet Szczeciński

WSKAŹNIKI SEKTOROWE W SPÓŁKACH GIEŁDOWYCH ZA OKRES 2013–2014

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie średnich sektorowych za okres 2013–2014 w sektorach: surowców, motoryzacyjnym, metalowym, mediów, lekkim, hurtowym, budowlanym, chemicznym, drzewnym, elektromaszynowym i farmaceutycznym. Publikacja dąży do wykorzystania średnich w interpretacji wskaźników przez różnych odbiorców. Obliczanie i publikacja średnich sektorowych ma na celu poprawę interpretacji wskaźników i jakości wniosków w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: wskaźniki finansowe, porównania sektorowe, rentowność, płynność finansowa, zadłużenie

Wprowadzenie

Rozwój działalności przedsiębiorstwa ulega ciągłej ewolucji, tym samym wymaga stawiania przed zarządzającymi określonych celów działalności. To priorytet funkcjonowania każdego interesariusza przedsiębiorstwa (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2016, s. 168–179), aby go osiągnąć, należy odpowiednio dopasować

* Adres e-mail: kasiahawran@gmail.com, Uniwersytet Szczeciński

** Adres e-mail: joanna.kowalik@wneiz.pl

*** Adres e-mail: edyta.mioduchowska-jaroszewicz@usz.edu.pl

cele szczegółowe. Przy ich realizacji przydatne są rzetelna informacja oraz skuteczne narzędzia ułatwiające szybkie podejmowanie racjonalnych decyzji. Często wykorzystywanym narzędziem, wspomagającym podejmowanie tego rodzaju decyzji, jest analiza wskaźnikowa. Jej przydatność uzależniona jest w dużym stopniu od właściwego doboru wskaźników do oceny określanych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak również należyście dobranej dla nich bazy porównawczej (Figura, 2012, s. 7). Dokonując porównań w czasie, najczęściej borykamy się z problemem metodologii wyznaczania wskaźników i zmiany w polityce rachunkowości. Przy porównaniach w przestrzeni oraz w planie najwięcej zakłóceń wiąże się z uwarunkowaniami sektora funkcjonowania firmy (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2015, s. 295–306). W zależności od wielkości przyjętej bazy odniesienia, wyróżnia się najczęściej trzy bazy porównań: w czasie, z planem i w przestrzeni. Trzeci rodzaj dotyczy komparacji z innymi przedsiębiorstwami sektora, najlepszymi z sektora, najszybciej rozwijającymi się (*benchmarking*) lub też z wielkościami średnimi w sektorze. Celem artykułu jest przedstawienie średnich sektorowych za okres 2013–2014 w sektorach: surowców, motoryzacyjnym, metalowym, mediów, lekkim, hurtowym, budowlanym, chemicznym, drzewnym, elektromaszynowym i farmaceutycznym, w dążeniu do ich wykorzystania przez różnych odbiorców w lepszej interpretacji wskaźników. Przedstawione wyniki (załącznik) są kontynuacją rozpoczętych w 2015 roku badań (Hawran, Kowalik, Mioduchowska-Jaroszewicz, 2015). W artykule zastosowano metodę analizy finansowej – analizę wskaźnikową. W pierwszym etapie przedstawiono metodologię badań, następnie scharakteryzowano kilka wskaźników przebadanych za okres 2013–2014, w końcowej części zostały przedstawione wnioski. Istotny dla artykułu jest załącznik, w którym zestawiono wyniki badań dla 11 sektorów. Znajduje się w nim analiza przeprowadzona na podstawie sprawozdań finansowych publikowanych przez spółki publiczne funkcjonujące na WGPW (Warszawska Giełda Papierów Wartościowych).

1. Metodologia badania

Wskaźniki sektorowe wybrane do badania zostały dobrane ze względu na cztery kryteria oceny sytuacji finansowej: rentowność, płynność finansową, zadłużenie i ryzyko. Ryzyko finansowe i operacyjne ocenia grupa wskaźników rentowności, płynności finansowej i zadłużenia. Wszystkie formuły wskaźników zostały zaprezentowane w tabeli 1. Mimo że są powszechnie znane, istnieje potrzeba przed-

stawiania w każdym badaniu formuł wskaźników, aby otrzymane wyniki mogły być jednoznacznie interpretowane.

Tabela 1. Formuły zastosowanych wskaźników sektorowych

Nazwa wskaźnika	Skrót nazwy wskaźnika	Formuła wskaźnika
Wskaźniki rentowności		
Rentowność operacyjna aktywów	ROOA	Zysk Operacyjny/Średnie Aktywa
Rentowność kapitału własnego	ROE	Zysk Netto/Średni Kapitał Własny
Rentowności netto sprzedaży	ROSN	Zysk Netto/Przychody Ogółem
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	ROSP	Zysk na Sprzedaży/Przychody ze Sprzedaży
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	ROSE	(Zysk Operacyjny + Amortyzacja)/(Przychody ze Sprzedaży + Pozostałe Przychody Operacyjne)
Wskaźniki płynności finansowej		
Bieżącej płynności finansowej	BP	(Aktywa Obrotowe – Należności z tytułu Dostaw i Usług Powyżej 12 m-cy)/Zadłużenie Krótkoterminowe
Płynności szybkiej	SP	(Inwestycje Krótkoterminowe + Należności Krótkoterminowe – Należności z Tytułu Dostaw i Usług Powyżej 12 m-cy)/Zadłużenie Krótkoterminowe
Płynności gotówkowej	GP	Inwestycje Krótkoterminowe/Zadłużenie Krótkoterminowe
Okres spłaty należności krótkoterminowych	ON	(Średnie Należności Krótkoterminowe*365)/Przychody Ze Sprzedaży
Okres spłaty zobowiązań	OZK	(Średnie Zobowiązania Krótkoterminowe*365)/Przychody ze Sprzedaży
Szybkość obrotu zapasami	OZ	(Średnie Zapasy*365)/Przychody ze Sprzedaży
Wskaźniki zadłużenia		
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	SAKWŁ	(Kapitał Własny + Rezerwy Długoterminowe)/(Aktywa Trwałe + Należności z tytułu Dostaw i Usług pow. 12 m-cy)
Trwałości struktury finansowania	TSF	(Kapitał Własny + Zobowiązania Długoterminowe + Rezerwy Długoterminowe)/(Aktywa Trwałe + Należności z Tytułu Dostaw i Usług pow. 12 m-cy)
Ogólnego zadłużenia	OZ	Zadłużenie Ogółem/Pasywa Razem
Wskaźniki płynności finansowej dynamicznej		
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	WS	Przepływy Operacyjne/Przychody ze Sprzedaży
Wydajności gotówkowej majątku	WM	Przepływy Operacyjne/Średnia Aktywa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Waśniewski, Skoczylas, 2004, s. 310–318; Mioduchowska-Jaroszewicz, s. 73–76).

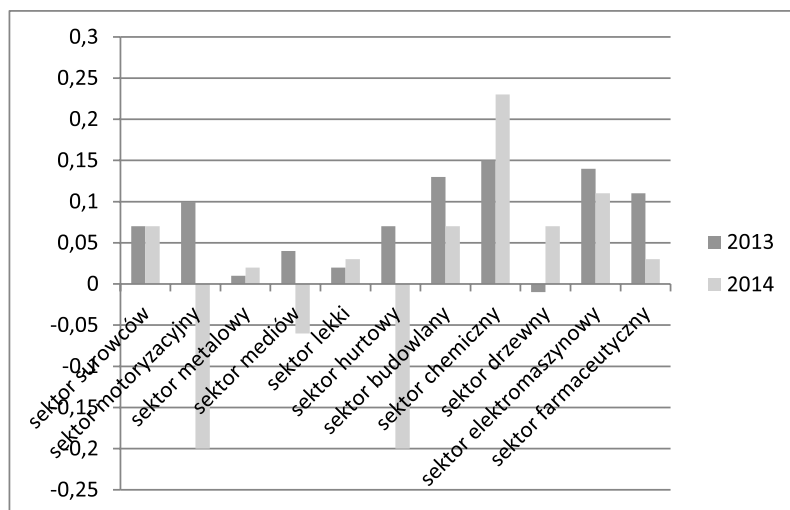
Zestaw wskaźników przedstawiony w powyższej tabeli zawiera wskaźniki dobrane specjalnie w ten sposób, aby oceniały wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa. Przede wszystkim efektywność gospodarowania w ujęciu memoriałowym (wskaźniki rentowności) i kasowym (wskaźniki wydajności gotówkowej), długo- i krótkoterminowej płynności finansowej w ujęciu statycznym (wskaźniki płynności finansowej, stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi, wskaźnik trwałości struktury finansowania, okres spłaty należności krótkoterminowych, okres spłaty zobowiązań oraz szybkość obrotu zapasami) i dynamicznym (wskaźniki wydajności gotówkowej) oraz poziom zadłużenia (wskaźnik ogólnego zadłużenia).

2. Charakterystyka wybranych wskaźników sektorowych

Na podstawie obliczonych wskaźników sektorowych przedstawiono wyniki wybranych wskaźników wraz z ich formułami. W pierwszej kolejności wybrano wskaźniki rentowności kapitału własnego, rentowności netto sprzedaży, rentowności działalności podstawowej i bieżącej płynności finansowej.

Na wykresie 1 przedstawiono średnie sektorowe kapitału własnego.

Wykres 1. Średnie sektorowe rentowności kapitału własnego w latach 2013–2014

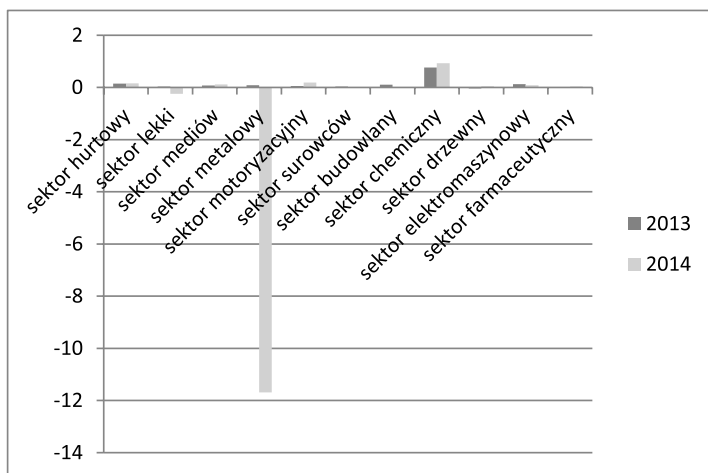


Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczonych średnich sektorowych.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE (*Return On Equity*) przedstawia stopę zwrotu, jaką można uzyskać z danej inwestycji. Wzrost wskaźnika rentowności kapitału własnego powoduje wzrost poziomu bezpieczeństwa finansowego danego przedsiębiorstwa oraz zwiększa możliwość jego rozwoju. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym lepsza sytuacja danego sektora. Najwyższa wartość tego wskaźnika występuje w sektorze chemicznym (0,23), najgorzej jest w przypadku sektorów metalowego oraz budowlanego. Determinantą, która wpływa na taką sytuację może być fakt, że obydwa sektory są bardzo kapitałochłonne i nie należą do wysokorozwiniętych, zaś o wielkości zysku decyduje w dużej mierze popyt bądź też sezonowość oraz ogólna sytuacja na rynku. Dodatkowo te dwa sektory są ze sobą powiązane, gdyż często w budownictwie wykorzystuje się elementy metalowe.

Kolejnym wskaźnikiem, który został wykorzystany w badaniach sektorowych, jest wskaźnik rentowności sprzedaży netto ROS (*Return On Sales*), który konfrontuje zysk netto wypracowany z całej działalności przedsiębiorstwa w relacji do przychodów netto ze sprzedaży (wykres 2).

Wykres 2. Średnie sektorowe rentowności netto sprzedaży w latach 2013–2014



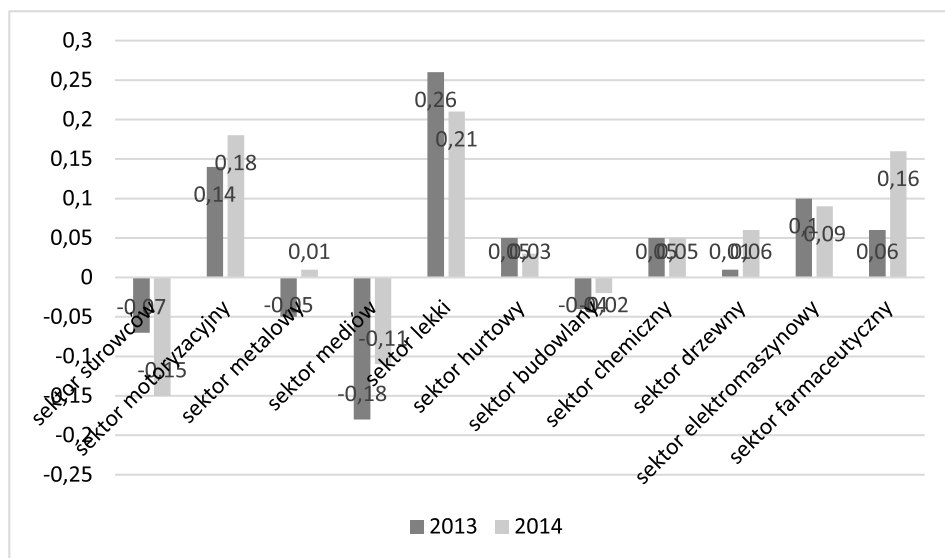
Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczonych średnich sektorowych.

Tendencja rosnąca lub dodatnie odchylenie tego wskaźnika przy porównaniach dwóch okresów świadczyć mogą nie tylko o rozszerzaniu działalności gospodarczej przez wzrost sprzedaży i jej odpowiednią strukturę asortymentową, lecz także o osiągnięciu korzystniejszych cen sprzedaży i obniżaniu jednostkowych kosztów

własnych (wytworzenia) (Bednarski, 2007, s. 104). Wielkość wskaźnika jest bezpośrednio związana z ilością sprzedawanych produktów, ale również ze strukturą asortymentu, polityką cenową oraz poziomem jednostkowych kosztów własnych sprzedaży. Z powyższego wykresu wynika, że w najkorzystniejszej sytuacji jest sektor chemiczny, którego wielkość oscyluje około 1, zaś najgorsza sytuacja widoczna jest w przypadku sektora metalowego. Wielkość tego wskaźnika w tym sektorze wynosi około –12, co świadczy o bardzo złej kondycji tego sektora.

Następnym wskaźnikiem, który wykorzystano w analizie sektorowej, była rentowność sprzedaży podstawowej (wykres 3). To wskaźnik cząstkowy z grupy rentowności sprzedaży, z punktu widzenia kontytuowania działalności gospodarczej. Dostarcza informacji o rentowności wypracowanej na podstawowej działalności operacyjnej (podstawowej – sprzedaży), czyli tej, do której przedsiębiorstwo zostało powołane i która jest motorem napędowym całej działalności. Wartość tego wskaźnika jest determinowana przez: ilość sprzedanych produktów, strukturę asortymentową wyrobów o różnej rentowności jednostkowej, polityką cen i poziom jednostkowych kosztów własnych sprzedaży.

Wykres 3. Średnie sektorowe rentowność działalności podstawowej sprzedaży w latach 2013–2014

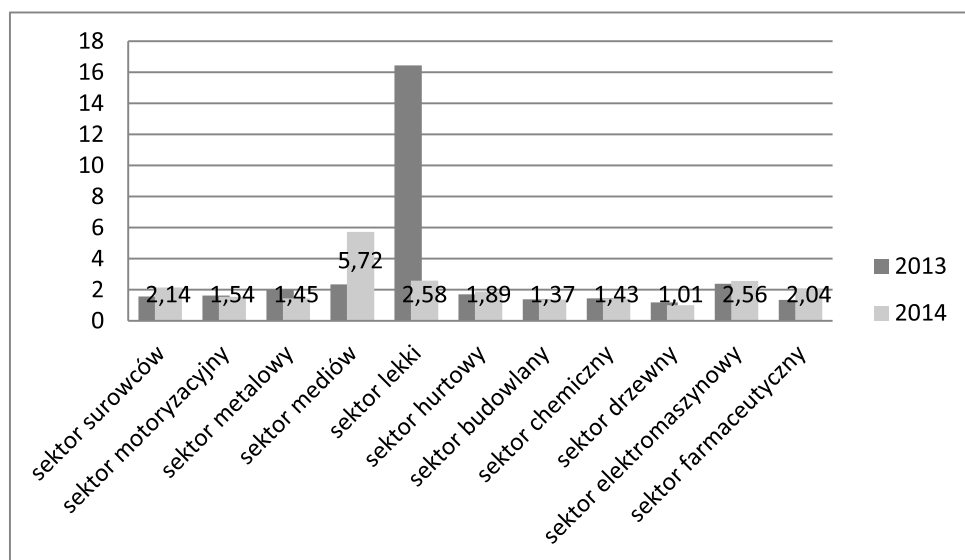


Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczonych średnich sektorowych.

Poziom tego wskaźnika jest ściśle uzależniony od rodzaju działalności przedsiębiorstwa oraz specyfiki branży, w której ono działa (Sierpińska, Jachna, 2004, s. 204). W przypadku tego wskaźnika – podobnie jak wyżej – im wyższa wartość, tym lepiej dla przedsiębiorstwa. Na podstawie wykresu 3. można stwierdzić, że najlepsza sytuacja jest w przypadku sektora lekkiego (0,26), motoryzacyjnego (0,18) oraz farmaceutycznego (0,16), natomiast najgorsza sytuacja jest w sektorze mediów (–0,17), motoryzacyjnym (–0,15), metalowym (–0,05) oraz budowlanym (–0,04). Niemniej, wielkość wskaźnika we wszystkich sektorach powinna się polepszyć.

Na wykresie 4. przedstawiono kolejno średnie sektorowe dla płynności finansowej.

Wykres 4. Średnie sektorowe dla płynności finansowej bieżącej w latach 2013–2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczonych średnich sektorowych.

Obliczony wskaźnik porównuje się do wyniku uzyskanego w poprzednim okresie bądź też wyniku innego przedsiębiorstwa. Literatura ekonomiczna podaje, że optymalne wartości tego wskaźnika mieszczą się w przedziale od 1,2 do 2,0. Wraz ze spadkiem jego wartości pogarsza się płynność finansowa oraz wzrasta ryzyko związane z jej utratą. Górna granica wskaźnika bieżącej płynności określa

jej optymalny poziom, poza którym wielkość majątku obrotowego jest nadmierna w relacji do zobowiązań wymagalnych, występuje wówczas nadpłynność finansowa. Porównywanie otrzymanych wartości do wyników innych przedsiębiorstw nie zawsze jest miarodajne. Wynika to ze specyfiki danego przedsiębiorstwa oraz prowadzonej strategii finansowej (Bednarz, Mioduchowska-Jaroszewicz, Ziółkowska, 2015, s. 187–202). Z powyższego wykresu wynika, że żaden z sektorów nie ma problemów z regulacją zobowiązań, raczej występuje sytuacja, w której większość sektorów ma nadpłynność.

Podsumowanie

Analiza finansowa jest dziedziną nauki szeroko wykorzystywaną przez różnych interesariuszy. Jej najpopularniejsza metoda badawcza – analiza wskaźnikowa – jest wykorzystywana powszechnie, często jednak niepoprawnie na przykład brak zrozumienia formuł wskaźników, nieprawidłowo podstawione wielkości oraz przede wszystkim nieprawidłowo interpretowane wskaźniki i słabej jakości wnioski. W celu poprawy interpretacji wskaźników i jakości wniosków w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej dąży się do wyznaczenia baz porównawczych, w stosunku do których użytkownicy sprawozdań finansowych mogliby odnieść się, dokonując oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

Celem artykułu było przedstawienie średnich sektorowych za okres 2013–2014 w sektorach: surowców, motoryzacyjnym, metalowym, mediów, lekkim, hurtowym, budowlanym, chemicznym, drzewnym, elektromaszynowym i farmaceutycznym, w dążeniu do ich wykorzystania w interpretacji wskaźników przez różnych odbiorców. Cel został zrealizowany.

Literatura

- Bednarz, L. (2007). *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Bednarz, T., Mioduchowska-Jaroszewicz, E., Ziółkowska, E. (2015). Płynność finansowa w spółkach giełdowych w latach 2010–2012. W: A. Zimny (red.), *Wybrane problemy i wyzwania gospodarcze. Ujęcie interdyscyplinarne*. Konin: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie.
- Figura, P. (2012). *Wartości wzorcowe wskaźników finansowych przedsiębiorstw giełdowych*. Warszawa: CeDeWu.pl.

- Hawran, K., Kowalik, J., Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2015a). Wskaźniki sektorowe w ocenie spółek publicznych na podstawie sprawozdań finansowych przedstawionych według MSR, wsp. Finanse, Rynki Finansowe. *Ubezpieczenia. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki. Ubezpieczenia*, 4 (1), 167–178.
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2005). *Metody i kierunki analizy wypłacalności przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2016). Współczesny cel działalności przedsiębiorstwa – istota i pomiar. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 5, *Współczesne problemy rozwoju społeczno-gospodarczego*.
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2015). Zakłócenia porównywalności w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw. W: J. Kaczmarek, W. Szymła (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*. Kraków: Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN.
- Waśniewski, T., Skoczylas, W. (2004). *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: FRR w Polsce.

SECTOR INDICATORS IN PUBLIC COMPANIES FOR 2013–2014

Abstract

The aim of the article was to show the average results of sectors: materials, automotive, metal, media, light, wholesale, construction, chemical, wood, electromechanical and pharmaceutical for 2013-2014. The paper seeks to use medium-term interpretations of indicators by different audiences. Calculation and publication of sectoral averages is important to improve interpretations of indicators and the quality of findings in research and business practice.

Translated by Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz

Keywords: financial indicators, comparison of sector, profitability, financial liquidity, debt

JEL Codes: G30, G31, G33

ZAŁĄCZNIK

Tabela 1. Średnie sektorowe obliczone dla spółek giełdowych sektora surowców

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,03	0,03	0,02	0,00	0,15	0,12	-0,04	-0,06	0,06	0,05
Rentowność kapitału własnego	0,07	0,07	0,08	0,07	0,14	0,15	-0,04	-0,10	0,06	0,07
Rentowność netto sprzedaży	0,15	0,16	0,13	0,13	0,48	0,60	-0,03	-0,08	0,14	0,18
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	-0,07	-0,15	0,02	0,02	0,25	0,21	-1,25	-1,80	0,45	0,63
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,04	0,01	0,09	0,11	0,61	0,54	-1,03	-1,24	0,44	0,49
Bieżącej płynności finansowej	1,56	2,14	1,47	1,33	2,58	5,42	0,68	0,49	0,73	1,70
Płynności szybkiej	1,25	1,90	1,16	0,72	2,20	5,42	0,46	0,41	0,71	1,85
Płynności gotówkowej	0,70	1,18	0,73	0,39	2,05	5,28	0,00	0,00	0,65	1,68
Okres spłaty należności krótkoterminowych	62	83	47	51	144	281	30	32	35	77
Okres spłaty zobowiązań	505	414	84	113	3834	2949	40	44	1250	952
Szybkość obrotu zapasami	28	30	16	22	83	93	2	4	27	29
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	0,93	0,84	0,91	0,90	1,38	1,11	0,58	0,58	0,22	0,18
Trwałości struktury finansowania	1,06	1,04	1,06	1,04	1,38	1,19	0,92	0,82	0,14	0,10
Ogólnego zadłużenia	0,29	0,31	0,30	0,28	0,48	0,55	0,11	0,03	0,12	0,16
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,00	-0,10	0,06	0,04	0,37	0,35	-1,19	-1,85	0,46	0,67
Wydajności gotówkowej majątku	0,07	0,06	0,05	0,02	0,19	0,17	-0,01	-0,01	0,07	0,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 2. Średnie sektorowe obliczone dla spółek gieldowych sektora motoryzacyjnego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,10	0,11	0,10	0,11	0,20	0,21	0,00	0,00	0,14	0,15
Rentowność kapitału własnego	0,10	-0,20	0,10	-0,20	0,24	0,26	-0,03	-0,66	0,19	0,65
Rentowność netto sprzedaży	0,03	-0,24	0,03	-0,24	0,11	0,14	-0,05	-0,63	0,12	0,55
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	0,14	0,18	0,14	0,18	0,14	0,18	0,13	0,17	0,01	0,01
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,08	0,08	0,08	0,08	0,19	0,22	-0,03	-0,06	0,16	0,20
Bieżącej płynności finansowej	1,63	1,54	1,63	1,54	2,05	1,94	1,20	1,14	0,60	0,56
Płynności szybkiej	1,17	0,90	1,17	0,90	1,40	1,80	0,94	0,01	0,32	1,26
Płynności gotówkowej	0,41	0,45	0,41	0,45	0,70	0,90	0,12	0,00	0,41	0,63
Okres spłaty należności krótkoterminowych	82	66	82	66	95	67	68	66	19	1
Okres spłaty zobowiązań	100	81	100	81	136	85	65	77	50	5
Szybkość obrotu zapasami	34	35	34	35	43	41	26	29	12	9
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	1,24	1,15	1,24	1,15	1,66	1,65	0,83	0,66	0,59	0,70
Trwałości struktury finansowania	1,43	1,41	1,43	1,41	1,81	1,77	1,05	1,05	0,54	0,51
Ogólnego zadłużenia	0,19	0,44	0,19	0,44	0,37	0,50	0,00	0,38	0,26	0,08
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,09	0,09	0,09	0,09	0,18	0,22	-0,01	-0,03	0,14	0,18
Wydajności gotówkowej majątku	0,13	0,13	0,13	0,13	0,26	0,27	0,00	0,00	0,18	0,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 3. Średnie sektorowe obliczone dla spółek giełdowych sektora metalowego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,02	0,03	0,01	0,02	0,08	0,11	-0,08	-0,01	0,04	0,03
Rentowność kapitału własnego	0,01	0,02	0,01	0,01	0,08	0,13	-0,10	-0,03	0,04	0,04
Rentowność netto sprzedaży	0,07	0,12	0,06	0,06	0,35	0,78	-0,17	-0,03	0,13	0,21
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	-0,05	0,01	0,01	0,01	0,17	0,13	-0,60	-0,23	0,20	0,09
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,11	0,14	0,07	0,12	0,54	0,38	-0,10	0,01	0,16	0,12
Bieżącej płynności finansowej	1,98	1,45	1,37	1,60	8,11	3,22	0,65	0,22	1,99	0,87
Płynności szybkiej	0,86	0,70	0,78	0,69	2,06	1,93	0,13	0,11	0,55	0,47
Płynności gotówkowej	0,22	0,10	0,05	0,03	0,95	0,41	0,01	0,00	0,31	0,12
Okres spłaty należności krótkoterminowych	596	182	69	64	6864	1592	30	29	1884	424
Okres spłaty zobowiązań	231	729	105	112	1192	7282	35	31	333	1982
Szybkość obrotu zapasami	46	53	39	46	84	154	0	0	28	39
Stożenie pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	1,01	0,95	1,02	0,97	1,65	1,58	0,59	0,55	0,31	0,32
Trwałości struktury finansowania	1,14	1,11	1,13	1,14	2,03	1,89	0,74	0,64	0,33	0,34
Ogólnego zadłużenia	0,34	0,39	0,31	0,33	0,67	0,72	0,00	0,18	0,19	0,17
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,13	0,74	0,07	0,07	0,66	8,35	0,01	-0,01	0,18	2,29
Wydajności gotówkowej majątku	0,06	0,05	0,05	0,04	0,13	0,11	0,00	-0,02	0,04	0,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 4. Średnie sektorowe obliczone dla spółek gieldowych sektora mediów

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,06	0,01	0,02	0,02	0,26	0,19	-0,07	-0,27	0,11	0,14
Rentowność kapitału własnego	0,04	-0,06	0,00	0,01	0,19	0,08	-0,04	-0,40	0,08	0,15
Rentowność netto sprzedaży	0,08	-11,69	0,05	0,02	0,35	0,29	-0,21	-90,13	0,18	31,71
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	-0,18	-0,11	0,00	0,04	1,18	0,48	-2,71	-1,51	1,11	0,60
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,22	-0,38	0,22	0,13	0,92	0,44	-0,44	-2,44	0,41	1,08
Bieżącej płynności finansowej	2,34	5,72	1,65	2,41	5,82	25,06	0,58	0,28	2,00	8,36
Płynności szybkiej	1,47	4,37	1,05	0,82	5,12	24,76	0,46	0,24	1,53	8,38
Płynności gotówkowej	0,81	3,31	0,23	0,32	4,66	21,80	0,00	0,02	1,58	7,52
Okres spłaty należności krótkoterminowych	353	268	84	77	1413	1252	31	47	497	416
Okres spłaty zobowiązań	542	634	149	146	2715	3595	73	72	909	1213
Szybkość obrotu zapasami	51	59	6	7	236	253	0	0	86	99
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	1,15	1,27	1,04	1,13	2,31	3,56	0,61	0,54	0,50	0,97
Trwałości struktury finansowania	1,24	1,44	1,13	1,17	2,36	4,00	0,76	0,63	0,49	1,07
Ogólnego zadłużenia	0,27	0,31	0,21	0,24	0,54	0,60	0,01	0,01	0,20	0,21
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,17	-0,14	0,06	0,11	3,19	1,11	-2,78	-3,12	1,60	1,27
Wydajności gotówkowej majątku	0,09	0,09	0,03	0,02	0,56	0,43	-0,02	-0,11	0,19	0,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 5. Średnie sektorowe obliczone dla spółek giełdowych sektora lekkiego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,03	0,04	0,03	0,06	0,06	0,10	-0,01	-0,05	0,03	0,05
Rentowność kapitału własnego	0,02	0,03	0,02	0,03	0,06	0,06	-0,01	-0,03	0,02	0,03
Rentowność netto sprzedaży	0,05	0,19	0,06	0,06	0,13	1,10	-0,12	-0,18	0,08	0,39
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	0,26	0,21	0,08	0,10	1,48	1,10	-0,06	-0,08	0,51	0,37
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,08	0,26	0,07	0,10	0,20	1,52	-0,05	-0,13	0,08	0,52
Bieżącej płynności finansowej	16,44	2,58	1,96	1,90	115,68	5,97	1,22	1,28	40,11	1,61
Płynności szybkiej	5,54	0,80	0,87	0,46	38,76	2,60	0,23	0,17	13,43	0,83
Płynności gotówkowej	1,91	0,20	0,34	0,21	12,79	0,39	0,04	0,03	4,41	0,11
Okres spłaty należności krótkoterminowych	54	59	40	36	143	205	18	22	41	61
Okres spłaty zobowiązań	97	104	108	112	173	152	8	33	51	37
Szybkość obrotu zapasami	95	96	95	90	154	166	43	37	39	42
Stoień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	1,18	1,31	1,16	1,19	1,42	1,88	0,99	0,99	0,17	0,35
Trwałości struktury finansowania	1,35	1,49	1,39	1,39	1,66	2,17	1,05	1,06	0,20	0,39
Ogólnego zadłużenia	0,29	0,31	0,23	0,28	0,57	0,59	0,00	0,09	0,20	0,20
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,07	0,03	0,08	0,04	0,32	0,21	-0,24	-0,16	0,16	0,12
Wydajności gotówkowej majątku	0,06	0,01	0,06	0,01	0,22	0,13	-0,14	-0,10	0,11	0,08

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 6. Średnie sektorowe obliczone dla spółek gieldowych sektora hurtowego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,05	0,03	0,03	0,03	0,33	0,21	-0,11	-0,34	0,09	0,11
Rentowność kapitału własnego	0,07	-0,20	0,03	0,03	0,82	0,81	-0,51	-4,85	0,25	1,26
Rentowność netto sprzedaży	0,03	0,01	0,01	0,02	0,23	0,17	-0,07	-0,28	0,06	0,09
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	0,05	0,03	0,01	0,03	0,40	0,16	-0,05	-0,17	0,10	0,07
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	34,46	24,29	0,02	0,03	550,62	387,92	-0,06	-0,26	137,64	96,97
Bieżącej płynności finansowej	1,71	1,89	1,18	1,25	6,62	6,05	0,11	0,61	1,53	1,49
Płynności szybkiej	0,78	0,76	0,67	0,65	3,14	2,88	0,03	0,24	0,70	0,63
Płynności gotówkowej	0,13	0,17	0,02	0,04	1,25	1,65	0,00	0,00	0,31	0,40
Okres spłaty należności krótkoterminowych	75	68	53	51	408	303	1	1	92	70
Okres spłaty zobowiązań	422	210	83	82	5422	1833	32	33	1334	440
Szybkość obrotu zapasami	52	59	47	49	130	129	0	0	36	41
Stopecień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	1,51	1,18	1,09	1,13	4,48	3,15	0,48	-0,72	1,11	0,91
Trwałości struktury finansowania	1,67	1,45	1,23	1,16	4,55	3,16	0,56	-0,72	1,24	1,06
Ogólnego zadłużenia	0,54	0,55	0,55	0,50	0,87	1,19	0,10	0,11	0,22	0,29
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,09	0,02	0,04	0,01	0,57	0,15	-0,01	-0,04	0,14	0,05
Wydajności gotówkowej majątku	0,07	0,04	0,05	0,02	0,21	0,18	-0,04	-0,05	0,07	0,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 7. Średnie sektorowe obliczone dla spółek giełdowych sektora budowlanego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,03	0,03	0,03	0,02	0,10	0,13	-0,04	-0,06	0,05	0,05
Rentowność kapitału własnego	0,13	0,07	0,08	0,04	0,84	0,35	-0,06	-0,09	0,22	0,12
Rentowność netto sprzedaży	0,11	0,01	0,05	0,03	0,61	0,32	-0,13	-0,46	0,20	0,16
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	-0,04	-0,02	0,05	0,05	0,10	0,09	-0,90	-0,74	0,26	0,21
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,09	0,05	0,06	0,06	0,58	0,14	-0,10	-0,14	0,16	0,08
Bieżącej płynności finansowej	1,38	1,37	1,42	1,43	2,49	3,04	0,10	0,23	0,60	0,69
Płynności szybkiej	0,69	0,62	0,62	0,48	1,87	1,74	0,05	0,10	0,55	0,49
Płynności gotówkowej	0,16	0,08	0,11	0,04	0,54	0,54	-0,06	-0,10	0,17	0,15
Okres spłaty należności krótkoterminowych	110	114	91	95	484	572	-3	-3	118	138
Okres spłaty zobowiązań	818	630	135	132	9026	6427	0	0	2369	1678
Szybkość obrotu zapasami	60	62	48	42	188	189	-1	-1	59	60
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	0,96	0,81	1,02	0,95	2,16	1,38	-1,10	-1,03	0,69	0,59
Trwałości struktury finansowania	1,20	1,07	1,24	1,20	2,16	1,52	0,01	0,01	0,47	0,40
Ogólnego zadłużenia	0,36	0,37	0,37	0,43	0,59	0,59	-0,01	-0,01	0,16	0,17
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	-0,09	-0,38	0,06	0,05	0,26	0,18	-2,21	-6,05	0,61	1,63
Wydajności gotówkowej majątku	0,04	0,04	0,04	0,03	0,18	0,15	-0,03	-0,06	0,06	0,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 8. Średnie sektorowe obliczone dla spółek gieldowych sektora chemicznego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,14	0,14	0,07	0,07	0,39	0,52	0,02	0,01	0,13	0,18
Rentowność kapitału własnego	0,15	0,23	0,08	0,08	0,58	1,21	0,01	0,02	0,20	0,43
Rentowność netto sprzedaży	0,76	0,93	0,03	0,05	5,05	6,24	0,02	0,01	1,89	2,34
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	0,05	0,05	0,05	0,05	0,11	0,09	-0,01	-0,01	0,04	0,03
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,85	1,30	0,09	0,08	5,39	8,62	0,07	0,06	2,00	3,23
Bieżącej płynności finansowej	1,44	1,43	1,15	1,00	2,70	2,38	0,14	0,52	0,93	0,82
Płynności szybkiej	1,33	1,00	0,47	0,39	4,87	3,37	0,14	0,10	1,70	1,16
Płynności gotówkowej	0,78	0,55	0,08	0,11	4,01	2,91	0,01	0,03	1,46	1,05
Okres spłaty należności krótkoterminowych	276	60	55	46	1639	175	0	0	601	54
Okres spłaty zobowiązań	291	205	80	87	1538	910	50	37	550	313
Szybkość obrotu zapasami	32	34	28	26	63	82	0	0	25	29
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	0,99	0,88	0,73	0,71	2,17	1,69	0,45	0,41	0,60	0,47
Trwałości struktury finansowania	1,22	1,22	1,07	1,04	2,18	2,13	0,73	0,95	0,47	0,42
Ogólnego zadłużenia	0,42	0,46	0,36	0,46	0,66	0,63	0,20	0,22	0,16	0,17
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	1,27	0,56	0,07	0,09	8,43	3,49	-0,01	0,02	3,16	1,29
Wydajności gotówkowej majątku	0,15	0,10	0,09	0,07	0,62	0,21	-0,01	0,01	0,22	0,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 9. Średnie sektorowe obliczone dla spółek giełdowych sektora drzewnego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,03	0,04	0,02	0,02	0,11	0,15	-0,04	-0,01	0,05	0,06
Rentowność kapitału własnego	-0,01	0,07	0,05	0,07	0,16	0,19	-0,43	-0,06	0,22	0,08
Rentowność netto sprzedaży	-0,04	0,04	0,05	0,05	0,11	0,22	-0,37	-0,20	0,19	0,14
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	0,01	0,06	0,04	0,06	0,11	0,13	-0,10	-0,06	0,08	0,07
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,05	0,05	0,06	0,07	0,12	0,12	-0,04	-0,09	0,06	0,08
Bieżącej płynności finansowej	1,19	1,01	1,05	0,53	3,06	3,02	0,24	0,21	1,03	1,10
Płynności szybkiej	0,61	0,56	0,42	0,31	1,90	1,82	0,11	0,14	0,68	0,65
Płynności gotówkowej	0,15	0,08	0,03	0,02	0,72	0,42	0,00	0,00	0,28	0,16
Okres spłaty należności krótkoterminowych	135	143	78	71	457	432	17	31	163	155
Okres spłaty zobowiązań	332	317	442	315	530	778	51	46	215	269
Szybkość obrotu zapasami	51	41	45	44	102	58	20	23	29	12
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	0,76	0,76	0,67	0,66	1,50	1,48	0,23	0,21	0,42	0,43
Trwałości struktury finansowania	1,04	0,97	0,93	0,91	1,81	1,86	0,67	0,25	0,41	0,53
Ogólnego zadłużenia	0,45	0,49	0,42	0,45	0,74	0,76	0,32	0,35	0,15	0,15
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,24	0,08	0,10	0,06	0,98	0,29	0,02	-0,09	0,37	0,12
Wydajności gotówkowej majątku	0,09	0,06	0,07	0,05	0,18	0,14	0,00	-0,01	0,07	0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 10. Średnie sektorowe obliczone dla spółek gieldowych sektora elektromaszynowego

Nazwa Wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,05	0,06	0,05	0,05	0,14	0,13	-0,04	-0,02	0,04	0,04
Rentowność kapitału własnego	0,14	0,11	0,10	0,11	0,43	0,25	0,00	-0,05	0,10	0,08
Rentowność netto sprzedaży	0,13	0,08	0,10	0,09	0,37	0,22	0,01	-0,21	0,09	0,09
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	0,10	0,09	0,05	0,07	0,79	0,33	-0,04	0,00	0,17	0,08
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,10	0,12	0,12	0,12	0,33	0,31	-0,52	-0,15	0,16	0,10
Bieżącej płynności finansowej	2,39	2,56	1,56	1,58	7,17	10,52	0,77	0,69	1,80	2,27
Płynności szybkiej	1,27	1,27	0,85	0,99	3,64	4,26	0,24	0,02	0,98	1,09
Płynności gotówkowej	0,43	0,32	0,13	0,10	2,00	1,79	0,01	0,01	0,56	0,44
Okres spłaty należności krótkoterminowych	1758	89	107	74	34631	175	-6	-4	7533	43
Okres spłaty zobowiązań	1264	132	139	104	23140	303	32	32	5015	88
Szybkość obrotu zapasami	1677	48	35	40	34120	144	2	0	7434	43
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	1,24	1,15	1,12	1,05	2,31	2,26	0,75	0,09	0,36	0,46
Trwałości struktury finansowania	1,35	1,29	1,33	1,22	2,31	2,26	0,78	0,37	0,35	0,41
Ogólnego zadłużenia	0,33	0,33	0,29	0,29	0,78	0,76	0,09	0,05	0,20	0,21
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,12	0,11	0,08	0,11	0,40	0,43	-0,01	-0,23	0,12	0,13
Wydajności gotówkowej majątku	0,08	0,08	0,05	0,08	0,37	0,23	0,00	-0,02	0,09	0,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Tabela 11. Średnie sektorowe obliczone dla spółek giełdowych sektora farmaceutycznego

Nazwa wskaźnika	Średnia		Mediana		Max. wartość		Min. wartość		Odchylenie standardowe	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rentowność operacyjna aktywów	0,04	0,04	0,02	0,04	0,10	0,12	0,01	-0,06	0,04	0,07
Rentowność kapitału własnego	0,11	0,03	0,06	0,07	0,41	0,14	-0,07	-0,24	0,19	0,15
Rentowność netto sprzedaży	0,01	0,03	0,04	0,05	0,07	0,35	-0,14	-0,38	0,09	0,26
Rentowność sprzedaży działalności podstawowej	0,06	0,16	0,05	0,07	0,11	0,62	0,03	-0,03	0,03	0,26
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	0,09	0,16	0,08	0,08	0,16	0,55	0,06	-0,07	0,04	0,23
Bieżącej płynności finansowej	1,34	2,04	1,27	1,45	1,96	6,07	0,58	0,52	0,60	2,30
Płynności szybkiej	0,82	0,82	0,64	0,80	1,74	1,29	0,39	0,35	0,53	0,45
Płynności gotówkowej	0,11	0,06	0,10	0,05	0,23	0,12	0,02	0,00	0,08	0,04
Okres spłaty należności krótkoterminowych	127	147	151	149	225	218	41	70	74	67
Okres spłaty zobowiązań	261	327	139	242	523	914	103	85	200	339
Szybkość obrotu zapasami	34	69	21	25	111	209	0	0	46	87
Stożenie pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	1,16	0,91	0,93	0,95	2,90	1,34	0,13	0,34	1,03	0,39
Trwałość struktury finansowania	1,31	1,15	1,03	1,04	3,06	1,67	0,44	0,74	1,01	0,40
Ogólnego zadłużenia	0,38	0,44	0,42	0,49	0,71	0,75	0,17	0,16	0,23	0,24
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	0,12	0,13	0,03	0,11	0,43	0,29	-0,29	0,01	0,30	0,10
Wydajności gotówkowej majątku	0,04	0,05	0,04	0,02	0,19	0,12	-0,11	0,02	0,11	0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-04

Mirela Romanowska*

Joanna Kowalik**

Uniwersytet Szczeciński

PRZEKSZTAŁCENIA W SEKTORZE OCHRONY ZDROWIA W POLSCE

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawianie zjawiska prywatyzacji i komercjalizacji w sektorze ochrony zdrowia. Zaprezentowano istotę procesu prywatyzacji i komercjalizacji w celu odróżnienia znaczenia tych dwóch pojęć, które budzą silne emocje i stanowią istotny element polityki państwa. Dodatkowo przybliżono skalę zjawiska wyżej wymienionych procesów w sektorze stacjonarnej opieki zdrowotnej w Polsce. Dokonano ponadto analizy porównawczej finansowania opieki zdrowotnej w krajach Unii Europejskiej. W artykule wykorzystano analizę porównawczą, przegląd literatury oraz studium przypadku.

Słowa kluczowe: prywatyzacja, komercjalizacja, finansowanie, podmiot leczniczy

Wprowadzenie

Wyznacznikiem sukcesu państwa są nie tylko kształtujące się na optymalnym poziomie wskaźniki ekonomiczne, ale szeroko rozumiane dobro społeczne, zaś jednym z jego kryteriów jest zapewnienie dostępu do podstawowej opieki zdrowotnej. W przypadku zachwiania systemu opieki mamy do czynienia ze wzrostem świadczeń socjalnych i patologii oraz negatywnym nastrojem społecznym, który nie sprzyja kreowaniu wzrostu gospodarczego ani tworzeniu pozytywnego wizerunku

* Adres e-mail: mirelaj@wneiz.pl

** Adres e-mail: joannakowalik02@gmail.com

kraju. Stąd szczególnie ważne jest dążenie do usprawnienia dostępu do świadczenia usług medycznych w sposób racjonalny i efektywny. Takim rozwiązaniem może stać się prywatyzacja bezpośrednia lub pośrednia w zależności od sytuacji finansowej danego regionu czy też kraju.

1. Istota i znaczenie procesu prywatyzacji oraz komercjalizacji

Procesy prywatyzacji, jak i komercjalizacji w ostatnim dziesięcioleciu stanowią nieodłączny element przekształceń w ramach polskiego sektora ochrony zdrowia. Wyżej wymienione pojęcia są często zamiennie stosowane przez decydentów sektora zdrowotnego¹. Jednak na mocy polskiego prawa gospodarczego terminy te zostały zdefiniowane we właściwej ustawie z 1996 r. (Dz.U. 1996, nr 118, poz. 561 z późn. zm.). Zgodnie z jej zapisami komercjalizacja polega na „przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w spółkę”, bez zmiany struktury właścicielskiej. Zaś w odniesieniu do prywatyzacji ustawodawca wyróżnił jej dwie formy: prywatyzację bezpośrednią (sprzedaż przedsiębiorstwa państwowego) oraz pośrednią (zbywanie należących do Skarbu Państwa udziałów/akcji w spółkach). Mimo że zapisy ustawy dotyczą podmiotów państwowych, powszechnie przyjmuje się, że komercjalizacja jest procesem przekształcenia podmiotu publicznego w spółkę prawa handlowego z zachowaniem dotychczasowej struktury właścicielskiej (Dubas, Szetela, 2013, s. 39). Prywatyzacja natomiast dotyczy zmian właściciela skomercjalizowanego podmiotu poprzez sprzedaż większości bądź też całości udziałów/akcji (por. tabela 1). Głównym efektem tzw. prywatyzacji założycielskiej jest przyrost udziału sektora prywatnego w podaży usług zdrowotnych, który nastąpił w Polsce na przełomie ostatnich 10 lat. W przeciwieństwie do dwóch wcześniej wspomnianych form (tj. bezpośredniej i pośredniej), nie polega ona na przekształceniu struktury własnościowej podmiotu/zakładu przynależnego do sektora publicznego (Dubas, Szetela, 2013, s. 39), a na niezależnym powstawaniu zupełnie nowych, niepublicznych jednostek. Prywatyzacja założycielska przyczyniła się do szybszego rozwoju sektora prywatnego w obszarze podstawowej opieki zdrowotnej (m.in. grupowe i indywidualne praktyki lekarskie). W szeroko rozumianym lecznictwie mamy do czynienia

¹ Tematyka prywatyzacji szpitali była w 2010 r. jednym z najgłośniejszych tematów kampanii wyborczej. Konkurencyjne sztaby prowadziły spór na hasła, oskarżając się wzajemnie z jednej strony o „dążenie do likwidacji publicznej opieki zdrowotnej”, z drugiej o „straszenie prywatyzacją”. Źródło: *Debata prezydencka: spór o komercjalizację w służbie zdrowia*. PAR, Rynek Zdrowia (www.rynek-zdrowia.pl, dostęp 05.01.2016).

z różnymi formami prywatyzacji. Jednakże należy pamiętać, że jeżeli chodzi o szpitale, które stanowią podstawę leczenia stacjonarnego, kluczową rolę odgrywa prywatyzacja pośrednia z udziałem podmiotów podległych jednostkom samorządu terytorialnego. Te dwa pojęcia, o których jest mowa, stanowią odrębne procesy, ponieważ komercjalizacja szpitali publicznych może stanowić pierwszy etap na drodze do prywatyzacji. Obowiązujące przepisy zawierają swego rodzaju zachęty (tj. pobudki finansowe), które mają na celu skłonić organy założycielskie do komercjalizacji szpitali publicznych, tym samym kwestia dotycząca ich prywatyzacji jest niezależną oraz indywidualną decyzją podmiotu tworzącego (Horosz, 2012, s. 42–58).

Tabela 1. Formy procesu prywatyzacji w ochronie zdrowia

PRYWATYZACJA		
ZAŁOŻYCIELSKA	POŚREDNIA	BEZPOŚREDNIA
– powstawanie zupełnie nowych, prywatnych podmiotów	– komercjalizacja (przekształcanie w spółkę prawa handlowego – sprzedaż części/całości udziałów/akcji podmiotom prywatnym	– sprzedaż zakładu inwestorom prywatnym

Źródło: Dubas, 2010, s. 138.

Istotne jest również odróżnienie prywatyzacji ze względu na kryterium finansowe, tzn. skąd pochodzą, środki, oraz prawno-organizacyjne, tzn. statut i własność jednostki. Według raportu NFZ, w latach 2009–2011 udział wartości kontraktów „leczenie szpitalne” zawartych z podmiotami niepublicznymi wzrósł z 7,38% do 9,15% całkowitej wartości zawartych w tym zakresie umów z płatnikiem publicznym (NFZ, 2012, s. 9). Szacuje się również, że w roku 2011 ponad 75% szpitali niepublicznych miało podpisany kontrakt z NFZ (Dubas i in., s. 40). Jest to dowód na to, że w odniesieniu do sektora szpitalnictwa, którego charakterystyczną cechą są wysokie koszty świadczonych usług, dla utrzymania się na rynku koniecznym jest finansowanie publiczne, niezależne od formy własności.

2. Skala zjawiska komercjalizacji i prywatyzacji opieki zdrowotnej w Polsce

Stacjonarna opieka zdrowotna (ang. *Inpatient Health Care*) definiowana jest jako całodobowa opieka pielęgnarska i lekarska świadczona w stacjonarnych zakładach opieki zdrowotnej (GUS, 2016). Ustawa o działalności leczniczej (Dz.U. 2011, nr 112, poz. 654 z późn. zm.) określa, że właśnie ten rodzaj działalności lecz-

niczej obejmuje zarówno świadczenia szpitalne, jak również wiele innego rodzaju usług zdrowotnych, m.in. świadczenia pielęgnacyjne i rehabilitacyjne oraz pomoc społeczną i psychologiczną dla osób w stanie terminalnym. Oznacza to także, że do podmiotów sektora opieki stacjonarnej, obok szpitali, zaliczane są m.in. zakłady opiekuńczo-lecznicze oraz pielęgnacyjno-opiekuńcze i ośrodki rehabilitacyjne.

Skalę zjawiska komercjalizacji w sektorze opieki stacjonarnej odzwierciedla udział w nim podmiotów publicznych oraz niepublicznych. Podmioty publiczne funkcjonują w większej części w formie SP ZOZ, a ich właścicielami (podmiotami tworzącymi, organami założycielskimi) są ministrowie, centralne organy administracji rządowej, wojewodowie, jednostki samorządu terytorialnego (JST), publiczne uczelnie medyczne i Centrum Medyczne Kształcenia Podyplomowego. Podmioty niepubliczne funkcjonują w formie spółek, a ich właścicielami są przede wszystkim: osoby fizyczne lub prawne (krajowe i zagraniczne), pracodawcy, fundacje, związki zawodowe, samorządy zawodowe, stowarzyszenia, kościoły, związki wyznaniowe czy też spółki, które nie mają osobowości prawnej (Dubas i in., s. 40). Taka klasyfikacja w dostępnych statystykach obowiązuje od lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jest ona przydatna do oceny skali zjawiska komercjalizacji szpitali publicznych, ale z drugiej strony przysparza trudności w ocenie stopnia prywatyzacji (por. tabela 2). Można to wytłumaczyć w ten sposób, że w grupie szpitali niepublicznych pojawiają się także świadczeniodawcy, którzy funkcjonują na zasadzie spółek kapitałowych, gdzie JST mają większościowy bądź całościowy udział. Te jednostki często określa się mianem „niepublicznych samorządowych”. Już sama nazwa wskazuje, że jest to zestawienie dwóch przeciwstawnych pojęć (Dubas i in., s. 41). Samorządowy, bowiem jest przynależny do elementu administracji publicznej, z kolei niepubliczny, ponieważ nie ma w nim wymienionej spółki kapitałowej, gdyż obowiązujące regulacje prawne zawierają zamknięty katalog form organizacyjno-prawnych, gdzie może funkcjonować publiczny świadczeniodawca usług zdrowotnych.

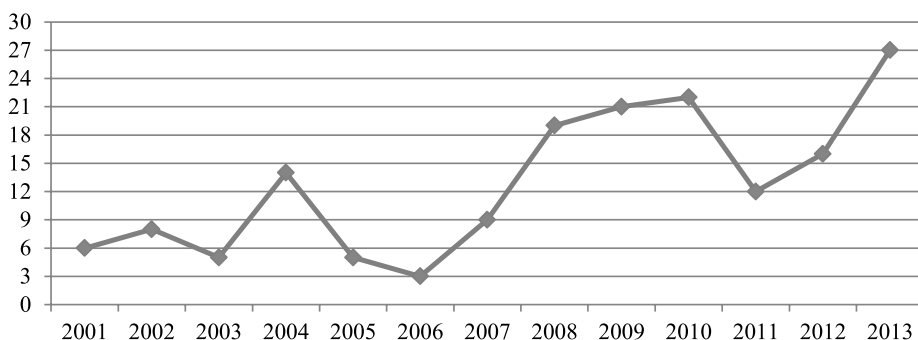
Tabela 2. Liczba przekształconych szpitali w Polsce w latach 2001–2013

Lata	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Liczba przekształceń	6	8	5	14	5	3	9	19	21	22	12	16	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sytuacja finansowa szpitali w Polsce, edycja 2014, PMR Magellan S.A.

Dokonujące się procesy przekształceń w szpitalach, które wśród podmiotów tworzących sektor ochrony zdrowia dysponują największym potencjałem, przebiegają powoli ze względu na ryzyko. Skalę tego zjawiska w latach 2001–2013 prezentuje tabela 2. Obserwowany trend wzrostowy (por. rysunek 1) nie oznacza, że procesy przekształceń przebiegają ze zdecydowanie większą dynamiką.

Rysunek 1. Liczba przekształconych szpitali w Polsce w latach 2001–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Sytuacja finansowa szpitali w Polsce, edycja 2014, PMR Magellan S.A.)

Wśród 897 szpitali (bez MSW i Ministerstwa Sprawiedliwości) w latach 2001–2014 przeprowadzono 167 przekształceń, wybierając różne ścieżki. Oznacza to, że zdecydowana większość placówek ciągle stoi w obliczu konieczności przeprowadzenia procesu przekształceń.

3. Finansowanie systemu opieki zdrowotnej w Polsce

W każdym systemie opieki zdrowotnej wymagane są ogromne nakłady, dlatego też tak istotny jest sposób jego finansowania. Wyróżnia się trzy modele finansowania (Ryć, Skrzypczak, 2010, s. 9):

- powszechny ubezpieczeniowy, nazywany modelem Bismarcka (który jest oparty na obowiązkowych ubezpieczeniach zdrowotnych),
- narodowej służby zdrowia, nazywany modelem Beveridge’a (państwo z podatków finansuje opiekę zdrowotną),
- oparty na ubezpieczeniach prywatnych.

Pierwszy z nich to system budżetowy – część finansów publicznych w postaci funduszy, które są finansowane ze składek obowiązkowego ubezpieczenia zdrowotnego. Drugi z nich to także element finansów publicznych, gdzie środki pochodzą z płaconych podatków. Natomiast trzeci dotyczy finansów prywatnych, pochodzących z dobrowolnego ubezpieczenia, które są odpowiedzialne za pokrycie części ogółu środków i stanowią istotne uzupełnienie finansów zasilających ochronę zdrowia.

Jednostki organizacyjne, do których zalicza się te udzielające świadczeń zdrowotnych, czyli Narodowy Fundusz Zdrowia oraz Ministra Zdrowia, są elementami systemu finansowego opieki zdrowotnej w Polsce (Hady, Leśniowska, 2011, s. 6). Podstawową funkcję w finansowaniu oraz zapewnieniu dostępu do usług zdrowotnych pełni NFZ, do którego zgodnie z ustawą należy zabezpieczenie ubezpieczonemu świadczeń zdrowotnych. (Dz.U. nr 45, poz. 391). NFZ ustala również zasady udzielania świadczeń zdrowotnych, sprawdza ich dostępność oraz jakość, dokonuje analiz kosztów świadczeń, ustala zasady rozliczeń ze świadczeniodawcami, kontroluje realizację umów zawieranych ze świadczeniodawcami oraz odpowiedzialny jest za prowadzenie tzw. Centralnego Wykazu Ubezpieczonych (Dz.U. nr 45, poz. 391). Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem świadczeń zdrowotnych mogą udzielać: publiczne i niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej oraz indywidualne i grupowe praktyki lekarskie, położnicze czy pielęgniarские. Ubezpieczenia zdrowotne stanowią podstawowe źródło finansowania ochrony zdrowia w Polsce oraz zapewniają pacjentom wszechstronny zakres świadczeń zdrowotnych. Należy zwrócić uwagę, że większość przychodów NFZ stanowią składki na ubezpieczenie zdrowotne (Hady i in., s. 8). Finansowanie świadczeń zdrowotnych pochodzące z budżetu państwa uregulowane zostało w rozporządzeniu z 13 grudnia 2004 roku w sprawie świadczeń wyspospecjalistycznych, finansowanych z budżetu państwa z części pozostającej do dyspozycji właściwego ministra do spraw zdrowia (Dz.U. nr 267, poz. 2661 z późn. zm.). Środki publiczne przekazywane są świadczeniodawcom, z którymi właściwy minister do spraw zdrowia zawarł umowę o udzielaniu tychże świadczeń oraz są one przeznaczone wyłącznie na pokrycie kosztów związanych z realizacją umowy. Środki pochodzące z budżetów jednostek terytorialnych (JST) oraz budżetu państwa nie stanowią uregulowanego trwale strumienia przychodów sektora zdrowotnego, ponieważ ich kształtowanie się podlega zmiennym regulacjom, które dotyczą decyzji alokacyjnych władz centralnych i samorządu terytorialnego (Hady i in., s. 9). Należy również pamiętać, że bardzo znaczącym składnikiem przychodów sektora zdrowotnego są indywidualne dochody ludności, przeznaczone są na ochronę zdrowia.

Przykładem może być sytuacja, w której ubezpieczony korzysta ze świadczenia zdrowotnego, tylko częściowo lub wcale finansowanego ze środków publicznych.

W Polsce na przełomie ostatnich kilkunastu lat system opieki zdrowotnej przeszedł ogromne przeobrażenia. Najważniejszą zmianą w tym zakresie była reforma przeprowadzona w roku 1999, w konsekwencji której nastąpiła decentralizacja systemu opieki zdrowotnej, finansowanej do tej pory bezpośrednio przez państwo (Stańdo-Górowska, 2012, s. 71). W latach 2004 oraz 2010 system opieki zdrowotnej ulegał dalszym przekształceniom także jeżeli chodzi o sposób finansowania. Tabela 3 przedstawia źródła finansowania ochrony zdrowia w polskim systemie zdrowotnym po roku 1999.

Tabela 3. Finansowanie opieki zdrowotnej w Polsce

Źródła finansowania	Obszar finansowania
Powszechnie ubezpieczenie zdrowotne	W zakresie objętym przez kontrakty z NFZ: – podstawowa opieka zdrowotna, – świadczenia specjalistyczne, ambulatoryjne i stacjonarne
Budżet państwa	– specjalistyczne procedury medyczne, – programy polityki zdrowotnej, – ratownictwo medyczne, – publiczna służba krwi, – inspekcja sanitarna, – część składek ubezpieczenia zdrowotnego osób niezyskujących dochodów
Jednostki samorządu terytorialnego (JST)	Organizacja opieki zdrowotnej na poziomie lokalnym i regionalnym, w tym: – finansowanie inwestycji i przekształceń infrastrukturalnych, – pokrywanie długów i dalsze finansowanie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej generujących stratę
Wydatki prywatne	– bezpośrednie zakupy leków i świadczeń zdrowotnych, – wykup komercyjnego ubezpieczenia zdrowotnego, – finansowanie zakładowej służby zdrowia, – zakup dla pracowników abonamentów w prywatnych placówkach opieki zdrowotnej

Źródło: Jaworzyńska, 2010, s. 19–21.

Mimo że najważniejszym źródłem finansowania ochrony zdrowia stała się składka na ubezpieczenie zdrowotne, nie zrezygnowano jednak całkowicie z bezpośredniego finansowania przez budżet państwa oraz jednostki samorządu terytorialnego. Skalę tego finansowania w latach 2013–2015 przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Wydatki budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego na ochronę zdrowia w latach 2013–2015

Wyszczególnienie	2013	2014	2015	2013	2014	2015
	w mln złotych			w procentach		
Budżet państwa						
Ogółem	321345,3	312522,7	331743,4	100	100	100
w tym na ochronę zdrowia	7534,1	7357,6	7324,5	2,3	2,4	2,2
Budżet samorządów terytorialnych						
Województwa ogółem	16527	18238,3	17202,7	100	100	100
w tym na ochronę zdrowia	927,3	774,7	1106,7	5,6	4,2	6,4
Miasta na prawach powiatu ogółem	64952,6	69661,4	69824,2	100	100	100
w tym na ochronę zdrowia	1058,2	1065,2	1063,2	1,6	1,5	1,5
Powiaty ogółem	22916,5	23784,3	23441,1	100	100	100
w tym na ochronę zdrowia	1327,3	1274,0	1183,7	5,8	5,4	5,0
Gminy ogółem	79442,5	85070,1	85944,4	100	100	100
w tym na ochronę zdrowia	541,6	561,3	553,0	0,7	0,7	0,6
Razem JST	183838,6	196754,1	196412,4			

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W budżecie państwa wydatki na ochronę zdrowia w kwotach bezwzględnych malały w 2014 roku w porównaniu do 2013 o 176,5 mln zł, a w 2015 w porównaniu do 2014 o 33,1 mln zł. W strukturze wydatków stanowiły one ok. 2,2–2,4%. Jedynie miasta na prawach powiatu i gminy wydały na ochronę zdrowia ze swoich budżetów mniejszą ich część, tzn. odpowiednio 1,5–1,6% i 0,6–0,7%.

W Polsce na ochronę zdrowia wydawanych jest nieco ponad 6,5% PKB. Średnio państwa OECD wydają na opiekę zdrowotną 8,9% PKB. Spośród 44 krajów monitorowanych przez OECD Polska pod względem % PKB przeznaczanego na opiekę zdrowotną zajmuje 36. miejsce („Health at Glance 2015”, www.oecd.org, dostęp 9.05.2017).

Celem porównania finansowania systemu opieki zdrowotnej w krajach UE, w tabeli 5 przedstawiono stosowane przez te kraje mieszane źródła finansowania, deklarując, że ich podstawowym źródłem są środki, które mają publiczny charakter i są kontrolowane w sposób bezpośredni oraz pośredni.

Tabela 5. Źródła finansowania opieki zdrowotnej w wybranych krajach

Kraje	Dominujący system finansowania	Główny dodatkowy system finansowania
Dania, Portugalia	publiczny: dochody podatkowe	bezpośrednie opłaty
Finlandia, Grecja, Irlandia, Włochy, Szwecja, Hiszpania	publiczny: dochody podatkowe	prywatne dobrowolne ubezpieczenia, bezpośrednie opłaty
Holandia	mieszane: obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i prywatne dobrowolne ubezpieczenia	publiczne: system podatkowy, bezpośrednie opłaty
Austria, Belgia, Francja, Niemcy, Luksemburg	publiczny: obowiązkowe ubezpieczenia	prywatne dobrowolne ubezpieczenia, bezpośrednie opłaty, publiczne: dochody podatkowe

Źródło: Hady, Leśniowska, 2011, s. 6.

Finansowanie ze środków publicznych odbywa się poprzez obowiązkowy system ubezpieczeń oraz bezpośrednie finansowanie ze środków, które pochodzą z dochodów publicznych, czyli budżetu państwa czy budżetów gminnych lub regionalnych. Na dodatkowe systemy finansowania w głównej mierze, tak jak w przypadku Polski, składają się bezpośrednie opłaty, które są uiszczane przez pacjentów, prywatne dobrowolne ubezpieczenia oraz dochody podatkowe.

Podsumowanie

Prywatyzacja w polskim sektorze ochrony zdrowia wydaje się być obiektywnie konieczna, dlatego warto podejmować tego typu działania, choćby w celu usprawnienia i podnoszenia standardów leczenia pacjentów. Wyniki prowadzonych w tym zakresie badań dowodzą, że przekształcanie szpitali w placówki prywatne jest dobrym posunięciem. Sprywatyzowane placówki cieszą się zdecydowanie lepszą opinią mieszkańców, przykładem może być chociażby Szpital św. Rocha w Ozimku. Należy mieć jednak na uwadze fakt, że przed prywatyzacją szpitale są często w złej sytuacji finansowej. Wielkość ich zadłużenia w większości przypadków przekracza nawet roczne przychody placówek. Efektem skutecznie przeprowadzonej prywatyzacji zakładów leczniczych jest pozyskanie nowych pacjentów, rozwój działalności, poszerzanie oferty leczniczej, a nawet zwiększające się kontrakty z Narodowym Funduszem Zdrowia. Szczególnie ważnym elementem tego zjawiska jest podniesienie standardu świadczonych usług, ponieważ placówki zostają w pełni wyremontowane, wyposażone w nowy sprzęt (możliwość zwiększenia liczby łóżek na oddziałach) oraz zatrudniają dodat-

kowych specjalistów. Mimo tych niewątpliwych korzyści płynących z prywatyzacji, pacjenci w Polsce odczuwają strach przed tym posunięciem ze strony państwa. Można to dostrzec w badaniach opinii społecznej przeprowadzanych przez Pracownię Badań Społecznych w listopadzie 2013 roku. Wynika z nich, że ponad 70% nie chce, aby najbliższe im szpitale były sprywatyzowane, a ponad 60% twierdzi, że prywatyzacja będzie niekorzystna dla pacjentów. Polacy boją się wysokich kosztów (ponad 60% respondentów) oraz spadku dostępności leczenia (ok. 40%) (Kaczmarek, 2014).

W oparciu o przegląd literatury można stwierdzić, że prywatyzacja ochrony zdrowia może być korzystna dla pacjentów i wcale nie oznacza, że pacjenci będą za nią płacić ze środków pochodzących z domowego budżetu. „Prywatyzacja” ludzi budzi wśród społeczeństwa negatywne skojarzenia z odpłatnością za usługi lecznicze. Należy zwrócić uwagę, że prywatyzacja służby zdrowia to nie to samo, co prywatyzacja szpitali, ponieważ gdyby hipotetycznie wszystkie szpitale były prywatne, to i tak służba zdrowia zostałaby publiczna, gdyż płatnik jest publiczny.

Zakłady Opieki Zdrowotnej od dłuższego czasu są już sprywatyzowane, co nie oznacza zwiększonej odpłatności za leczenie. Zdrowie obywateli to najważniejszy priorytet, a zależy ono w dużej mierze od jakości świadczonych usług medycznych, natomiast te uzależnione są od finansów, czyli – jak wcześniej wspomniano – sprzętu czy wysoko wykwalifikowanej kadry. Z punktu widzenia pacjenta nie powinno być istotne, kto jest właścicielem danej placówki, ważny jest sposób płatności, a jeżeli NFZ w dalszym ciągu będzie wykonywał opłaty, to pacjent nie zauważy zachodzących zmian.

Literatura

- Debata prezydencka: spór o komercjalizację w służbie zdrowia*. PAR, Rynek Zdrowia (www.rynekzdrowia.pl, 05.01.2016).
- Dubas, K., Szetela, P. (2013). Procesy komercjalizacji i prywatyzacji w obszarze stacjonarnej opieki zdrowotnej w Polsce – skala i znaczenie zjawiska. *Przegląd organizacji miesięcznik TNOiK*, 12.
- Dubas, K. (2010). Szpitale niepubliczne w województwie małopolskim – profil działalności oraz znaczenie w systemie lecznictwa. *Zeszyty Naukowe Ochrony Zdrowia*, VIII (1).
- Hady, J., Leśniowska, M. (2011). Finansowanie polskiego systemu opieki zdrowotnej na tle wybranych krajów UE. *Rozprawy Ubezpieczeniowe*, 10 (1).
- Horosz, P. (2012). *Skomercjalizowane szpitale w obrocie gospodarczym*. Warszawa: Wydawnictwo ABC, Wolters Kluwer.

- Jaworzyńska, M. (2010). *Planowanie finansowe w zakładach opieki zdrowotnej*. Warszawa: CeDeWu.
- Kaczmarek, A. (2014). *Prywatny szpital też publiczny, czyli prywatyzacyjne lęki i mit*. Rynek Zdrowia, www.rynekzdrowia.pl.
- NFZ (2012). *Kompleksowa analiza świadczeń zdrowotnych w latach 2009–2011 w rodzaju: lecznictwo szpitalne na terenie całej Polski*. Warszawa: NFZ.
- Ryć, K., Skrzypczak, Z. (2010). *Ochrona zdrowia i gospodarka. Sposoby finansowania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Stańdo-Górowska, H. (2012). Kształtowanie wydatków na opiekę zdrowotną jako problem społeczno-ekonomiczny. *Nierówność społeczna a Wzrost Gospodarczy*, 26.
- Ustawa z 30.08.1991 o zakładach opieki zdrowotnej Dz.U. 1991, nr 91, poz. 408 z późn. zm.
- Ustawa z 30.08.1996 o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych Dz.U. 1996, nr 118, poz. 561 z późn. zm.
- Ustawa z 23.01.2003 o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia Dz.U. 2003, nr 45, poz. 391.
- Ustawa z 13.12.2004 w sprawie świadczeń wysokospecjalistycznych finansowanych z budżetu państwa, z części pozostającej w dyspozycji ministra właściwego do spraw zdrowia Dz.U. 2004, nr 267, poz. 2661, z późn. zm.
- Ustawa z 15.04.2011 o działalności leczniczej Dz.U. 2011, nr 112, poz. 654, z późn. zm.
- <http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej>.

TRANSFORMATIONS IN THE HEALTHCARE SECTOR IN POLAND

Abstract

The aim of the article is to present the phenomenon of privatization and commercialization in the healthcare sector. The Authors define privatization and commercialization processes in order to distinguish between these two concepts as they arouse strong emotions and constitute an important element of the state policy. Additionally the Authors touch upon the magnitude of the phenomenon of the abovementioned processes in the stationary healthcare sector in Poland and conduct a comparative analysis of the health system financing in the EU countries. The article uses comparative analysis, literature review and case study.

Translated by Mirela Romanowska

Keywords: privatization, commercialization, funding system, health care sector

JEL Codes: J18, G28, P36



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-05

Sylvia Lorenc*

Arkadiusz Kustra**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

WYCENA I PODZIAŁ WARTOŚCI ZRÓWNOWAŻONEJ PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie kierunków dystrybucji wartości wykreowanej przez przedsiębiorstwa dla określonych grup interesariuszy. W publikacji podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, dla kogo przedsiębiorstwa powinny tworzyć wartość. Zgodnie z założeniami koncepcji zrównoważonego rozwoju, przeprowadzono analizę dystrybucji wartości na przykładzie Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. w latach 2011–2015. Na potrzeby pomiaru wartości zrównoważonej wykorzystano metodologię opartą na wolnych przepływach pieniężnych. Ich aktualna wartość oparta na określonym horyzoncie czasu może stanowić wskazówkę dla kontynuacji lub likwidacji działalności górniczej w świetle utrzymania lub utracenia korzyści dla interesariuszy.

Słowa kluczowe: wartość, wartość zrównoważona, przedsiębiorstwo górnicze, interesariusze

Wprowadzenie

W XX wieku badania nad wartością koncentrowały się wokół dwóch zagadnień: wartości dla akcjonariuszy oraz wartości dla interesariuszy. Zwolennicy teorii akcjonariuszy zgodnie twierdzą, że przedsiębiorstwo istnieje jedynie po to, aby

* Adres e-mail: slorenc@agh.edu.pl

** Adres e-mail: kustra@agh.edu.pl

stale powiększać bogactwo właścicieli. Przeciwnicy takiego podejścia są zdania, że oprócz celów prostych i bezpośrednich, przedsiębiorstwa powinny ukierunkować strategię na zapewnienie korzyści wielu interesariuszom (Brycz, 2005, s. 27). Czy istnieje więc koncepcja zarządzania, która pozwala na połączenie interesów właścicieli i pozostałych interesariuszy? Czy możliwe jest pogodzenie postulatów różnych grup interesów? Z pozoru wydaje się to nierealne. Okazuje się jednak, że możliwe jest uzyskanie kompromisu i każda ze stron na tej relacji może zyskać. Takie podejście jest uzasadnione faktem, że, dbając o interesy właścicieli, wpływa się na zadowolenie wszystkich grup interesów. Realizacja strategii i polityki opartej na generowaniu korzyści dla wszystkich interesariuszy stanowi podstawę do oszacowania wartości zrównoważonej firmy.

1. Wolne przepływy pieniężne jako podstawa szacowania wartości firmy

Wycena firmy jest nierozzerwalnie związana z realizacją funkcji maksymalizacji wartości. W zależności od celu wyceny i rodzaju firmy, stosowane są różne narzędzia i instrumenty, jednak rozpoznane w literaturze i biznesie metody wyceny wartości (m.in. majątkowe, porównawcze, mieszane) dostarczają zbyt wąskich informacji i są podatne na liczne zniekształcenia. Przedsiębiorstwa mogą bowiem osiągać zysk, jednocześnie nie posiadać gotówki na spłatę zadłużenia, inwestycje, czy też wypłaty dywidend należne właścicielom, zgodnie ze stwierdzeniem, że „zysk to opinia, gotówka to fakt” (Panfil, Szablewski, 2011, s. 26). W celu wyeliminowania kategorii „papierowych” stosowane są dynamiczne metody wyceny, oparte na zdyskontowanych przepływach pieniężnych DCF (*discounted cash flow*). Metody dynamiczne przyrównują wartość przedsiębiorstwa do jego zdolności generowania strumieni przepływów pieniężnych w przyszłości. Instrumenty dynamiczne pozwalają zmierzyć i oszacować tzw. wartość dodaną, czyli wartość nie tylko dla właścicieli, ale także dla pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa, którzy w procesie podejmowania decyzji nie mogą być ignorowani. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw przejawia się w stwierdzeniu, że firma stanowi integralną część społeczeństwa i powinna w sposób odpowiedzialny realizować zadania względem otoczenia (interesariuszy).

Najbardziej rozpowszechnionym kierunkiem wykorzystania metod dyskontowych jest procedura dyskontowania tzw. wolnych przepływów pieniężnych FCF (*free cash flow*). Najczęściej w praktyce spotyka się trzy rodzaje przepływów (Zarzecki,

1999, s. 111, 125):

- FCFF (*free cash flow to firm*) – przepływy pieniężne przynależne wszystkim stronom finansującym,
- FCFE (*free cash flow to equity*) – przepływy pieniężne przynależne właścicielom.
- FCFD (*free cash flow to debt*) – przepływy pieniężne przynależne dawcom kapitału.

Model oparty na FCFF umożliwia wyznaczenie całkowitej wartości dla firmy (kapitał + dług), zarówno dla właścicieli, jak i wierzycieli. FCFE pozwala na obliczenie przepływów dla właścicieli z kapitału własnego możliwego do uzyskania i będącego do ich dyspozycji po uwzględnieniu wydatków, nakładów inwestycyjnych oraz zobowiązań. FCFD natomiast umożliwia określenie przepływów pieniężnych dla wierzycieli i oszacowanie koniecznych do zapłacenia przez firmę odsetek od kredytów, powiększonych o spłatę rat kapitałowych. Wzajemna relacja FCFE, FCFD od FCFF oraz powiązania z poszczególnymi pozycjami bilansu została przedstawiona na rysunku 1.

Rysunek 1. Analiza modelu opartego na wolnych przepływach pieniężnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hawawini, Viallet 2007, s. 98).

Przepływy pieniężne przynależne wszystkim stronom finansującym, właścicielom oraz bankom wyznacza się według poniższych formuł (Benninga, Sarig, 1997, s. 411):

$$FCFF = \text{zysk operacyjny} \times (1 - T) + \text{amortyzacja} - \\ \text{wydatki inwestycyjne} - \text{zwiększenie kapitału pracującego}$$

$$FCFE = \text{zysk netto} + \text{amortyzacja} - \text{wydatki inwestycyjne} - \\ \text{zwiększenie kapitału pracującego} - \text{splata zadłużenia} \\ + \text{zaciągnięcie nowych kredytów}$$

$$FCFD = \text{Odsetki} \times (1 - T) + \text{zwrot pożyczonego kapitału} - \\ \text{zaciągnięcie nowych pożyczek}$$

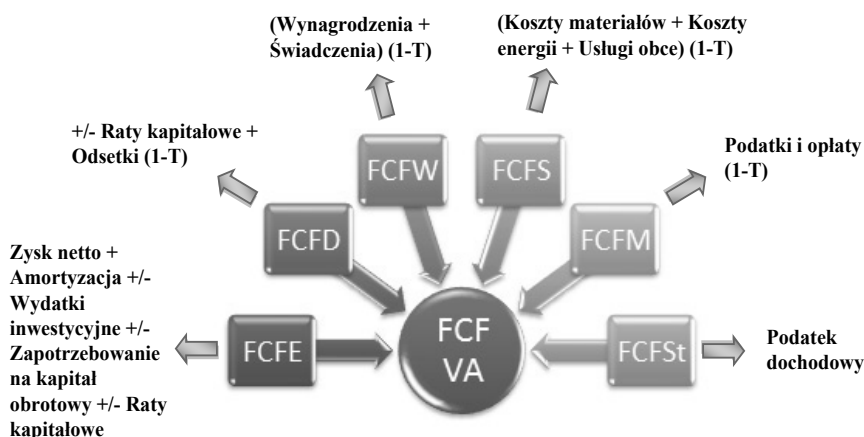
Ze względu na fakt, że wycena wartości za pomocą metod dochodowych wymaga pełnego przekroju informacji, metody te są uznawane za jeden z najlepszych mierników wartości. Bazują na kluczowych parametrach tworzenia wartości – dochodzie i ryzyku. Metody te zwykle wykorzystywane są w przypadku przedsiębiorstw, które mają realne perspektywy rozwoju i możliwości generowania dodatnich przepływów pieniężnych.

2. Model wyceny wartości zrównoważonej dla interesariuszy przedsiębiorstwa

Wzrost świadomości społecznej i znaczenia koncepcji zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem narzuciły konieczność transparentnej komunikacji, w której, oprócz informacji finansowych, zawarte są również inne dane, którymi mogą być zainteresowane grupy interesów. Rozszerzenie sprawozdawczości o kwestie związane z tworzeniem wartości dla interesariuszy oraz możliwością zapewnienia jej trwałego wzrostu, to kluczowe dla uczestników rynków kapitałowych informacje. Stąd konieczność opracowania sprawozdania (modelu), które umożliwi określenie struktury dystrybucji wartości i, wskazując na potencjał inwestycyjny, pozwoli na realne odzwierciedlenie korzyści (rozumianych jako przepływ gotówki), jakie otrzymują poszczególne grupy beneficjentów.

Rysunek 2 przedstawia propozycję oszacowania wartości dla wybranych grup interesariuszy, dla których w oparciu o metodologię FCF, koszty operacyjne i finansowe oraz elementy sprawozdań finansowych, możliwe jest precyzyjne zwartościowanie otrzymywanych profitów.

Rysunek 2. Przepływy pieniężne z wartości dodanej dla interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Propozycja wykorzystania przepływów gotówkowych determinuje konieczność wprowadzenia pojęcia wolnych przepływów pieniężnych z wartości dodanej FCF VA (*free cash flow from value added*), które stanowią sumę przepływów pieniężnych dla poszczególnych grup beneficjentów: właścicieli FCFE (*free cash flow to equity*), pracowników FCFW (*free cash flow to workers*), dawców kapitałów FCFD (*free cash flow to debt*), dostawców FCFS (*free cash flow to suppliers*), samorządów FCFM (*free cash flow to municipal administration*) oraz państwa FCFSt (*free cash flow to state*).

Przyjęta metodyka, bazująca na ewidencji rodzajowej w sferze działalności operacyjnej, przy wycenie wartości dla wszystkich interesariuszy, jest uzasadniona koniecznością szerszego spojrzenia na łączne koszty funkcjonowania jednostek gospodarczych. Zbyt ogólne traktowanie kosztów w tym obszarze może bowiem skutkować uzyskaniem niepełnych informacji w zakresie kreowania rzeczywistej wartości dla grup interesów (Lorenc, Kustra, 2016, s. 20).

3. Proces podziału wartości na podstawie Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A.

Przedmiotem analizy jest przedsiębiorstwo górnicze Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. (JSW S.A.), największy producent wysokiej jakości węgla koksowego w Polsce oraz dostawca węgla energetycznego dla elektrowni i elektrociepłowni.

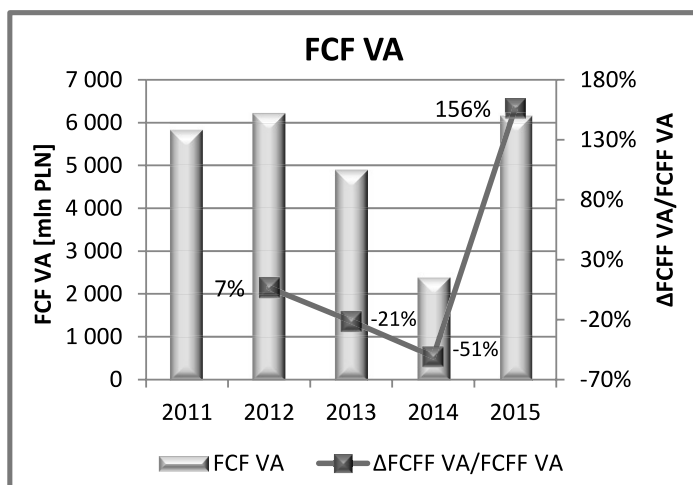
JSW S.A. od lipca 2011 roku jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i wchodzi w skład indeksu WIG20, a od 31 lipca 2012 roku także w skład indeksu spółek społecznie odpowiedzialnych: Respect Index. W roku 2013 spółka przyjęła Strategię Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, w ramach której odpowiedzialność za środowisko naturalne i otoczenie społeczne stała się elementem misji JSW S.A.

Przeprowadzoną analizę oparto na danych pochodzących z ogólnodostępnych sprawozdań finansowych spółki za lata 2011–2015.

Punktem wyjścia dla analizy było określenie FCFF VA. Analizę wzbogacono o dynamikę zmian zaprezentowaną na rysunku 3.

Na potrzeby analizy wyróżniono przepływy pieniężne, które przyporządkowano do 6 różnych grup interesariuszy. Oprócz wartości dla właścicieli i wierzycieli, przedstawiono przepływy pieniężne dla pracowników, dostawców, samorządów lokalnych oraz dla państwa.

Rysunek 3. Wartość dodana oparta na wolnych przepływach pieniężnych wygenerowana przez JSW S.A. dla interesariuszy w latach 2011–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

Rysunek 3 obrazuje zróżnicowane kształtowanie się wartości. Spadek całkowitych przepływów nastąpił w latach 2012–2013 (21%) oraz 2013–2014 (51%). Największą dynamikę zmiany można było zaobserwować w latach 2014–2015 (156%), zaś nieznaczny wzrost w latach 2011–2012 (7%). Ponad dwukrotny wzrost wartości (156%) spowodowany był przede wszystkim zmianą przepływów dla wierzycieli (silnie ujemne FCFD w roku 2014, dodatnie w roku 2015), z kolei wzrost w latach 2011–2012 wywołało zmniejszenie ujemnych wartości na przepływach dla tej grupy interesów (FCFD).

W latach 2011–2015 całkowita wartość dodana oparta na przepływach pieniężnych wygenerowana przez JSW S.A. dla interesariuszy wyniosła 25 509,1 mln zł. Tabela 1 oraz rysunek 4 przedstawiają sposób i proporcje rozdysponowania wyżej wymienionej wartości na poszczególnych interesariuszy.

Tabela 1. Wartość dodana oparta na wolnych przepływach pieniężnych wygenerowana przez JSW S.A. dla interesariuszy w latach 2011–2015

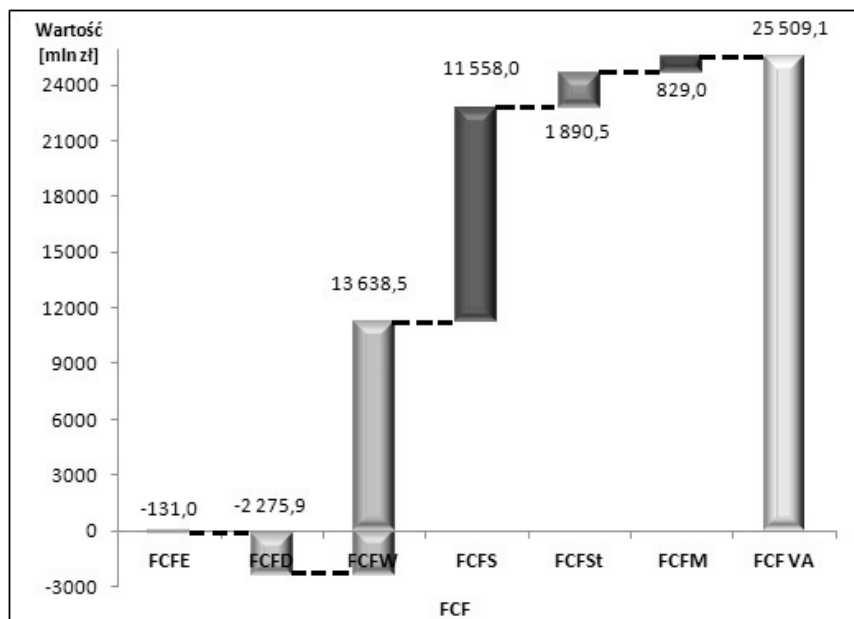
	2011	2012	2013	2014	2015
FCFE	493,1	683,5	–88,1	–889,4	–330,1
FCFD	–339,5	–145,8	59,4	–2 103,2	253,2
FCFW	2 719,4	2 756,8	2 592,0	2 713,8	2 856,6
FCFS	2 190,7	2 479,5	2 148,6	2 298,9	2 440,3
FCFM	177,8	157,8	153,6	157,7	182,2
FCFSt	589,0	288,8	27,5	225,1	760,1
FCF VA	5 830,5	6 220,6	4 893,0	2 402,9	6 162,2
				Suma FCFF VA	25 509,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

Największy udział w wartości wykreowanej przez JSW S.A. mają pracownicy (53,5%). Największy przyrost przypada na lata 2014–2015.

Drugim co do wielkości beneficjentem wartości spółki są dostawcy (45,3%). Dla tej grupy interesów zaobserwowano stabilne kształtowanie się wartości. Niegroźny spadek (15,4%), po którym zanotowano stabilny wzrost, miał miejsce w latach 2012–2013.

Rysunek 4. Udział wolnych przepływów finansowych FCF dla wyszczególnionych interesariuszy w całkowitej wartości FCF VA wygenerowanej przez JSW S.A.



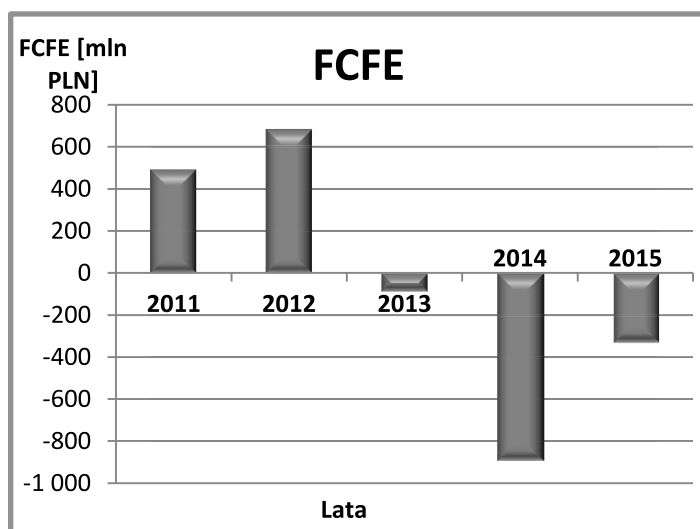
Źródło: opracowanie własne na podstawie:
<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>.

Udział budżetu państwa kształtuje się średnio na poziomie 7,4%. Największy spadek wartości (104%) miał miejsce w latach 2011–2012. Z kolei największą wartość, i tym samym największy podatek, jaki spółka wpłaciła do budżetu państwa, przypada na rok 2015. Wzrost dystrybucji wartości dla tej grupy interesów w latach 2014–2015 wskazuje 237,7%. Średnie obowiązkowe obciążenia wyniku, jakie trafiają do budżetu samorządów lokalnych z tytułu prowadzenia przez JSW S.A. działalności wydobywczej, stanowią 3,2% wartości wykreowanej przez firmę.

Najmniejszy udział w korzyściach wygenerowanych przez spółkę mają właściciele (–0,5%) oraz banki (–8,9%). Ujemna wartość dla powyższych grup wynika z wygenerowanych ujemnych przepływów pieniężnych.

Kształtowanie się przepływów pieniężnych dla poszczególnych interesariuszy zostało przedstawione na rysunkach 5–10. Rozdysponowanie wartości następuje w formie: wypłaty wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników, podatków na rzecz samorządów i państwa, odsetek dla dawców kapitału, dywidendy dla właścicieli oraz profitów dla dostawców towarów i usług.

Rysunek 5. Wolne przepływy pieniężne dla właścicieli

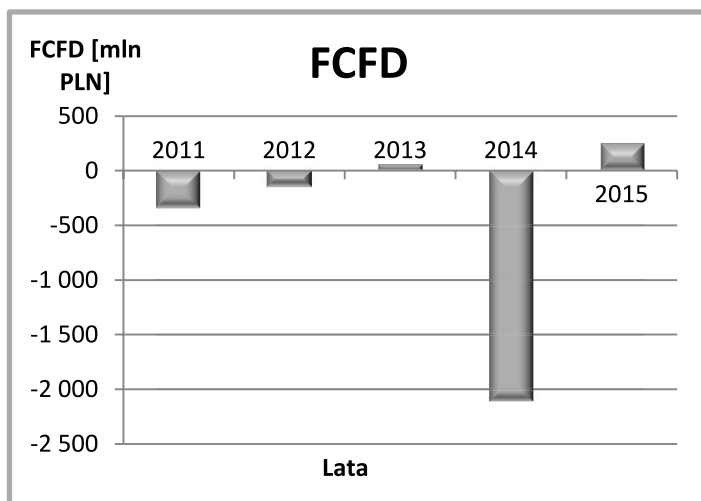


Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

Wykreowana przez spółkę wartość dla właścicieli (rysunek 5) informuje o zyskach dla tej grupy w 2011 i 2012 roku. W latach 2013–2015 zanotowano ujemną wartość, co oznacza, że w tym okresie właściciele musieli dostarczyć środki pieniężne przedsiębiorstwu. Do ujemnych przepływów w roku 2013 i 2014 przyczyniły się przede wszystkim wysokie wydatki inwestycyjne, natomiast w roku 2015 – strata netto. Najwyższą wartość, jaką spółka dostarczyła właścicielom wynosi 683,5 mln zł (rok 2012), najniższą zaś 889,4 mln zł (rok 2014).

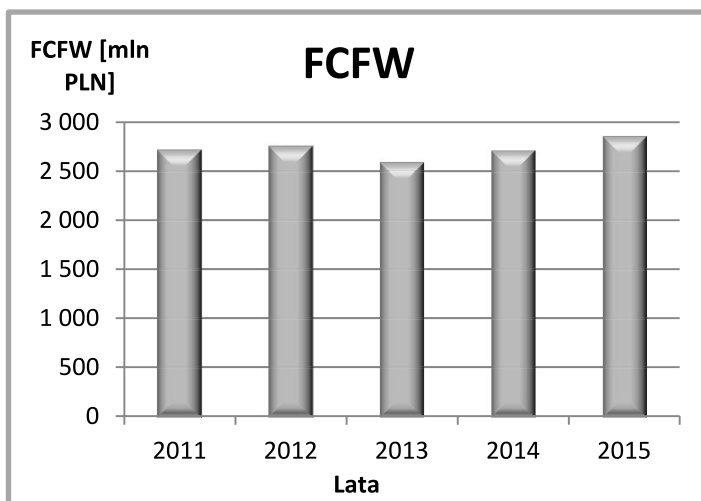
Dawcy kapitału stanowią grupę interesariuszy, która zyskuje najmniej na relacjach ze spółką. Jedynie w latach 2013 i 2015 zaobserwowano niewielkie wyniki dla tej grupy, generując profity w kwotach 59,4 mln zł oraz 253,2 mln zł. W latach 2011, 2012 oraz 2014 banki nie skorzystały na relacjach z JSW S.A. Apogeum strat przypada na rok 2014, w którym zaobserwowano najniższą wartość równą –2103,2 mln zł. Pomimo dodatnich odsetek od kredytów, które banki na bieżąco otrzymują od spółki, występuje problem z wysokimi ujemnymi wartościami rat kapitałowych, znacznie przewyższającymi kwotę odsetek. Ujemne wartości rat kapitałowych wynikają z wzrostu kapitału obcego w latach 2011–2012, 2012–2013, 2013–2014.

Rysunek 6. Wolne przepływy pieniężne dla banków



Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

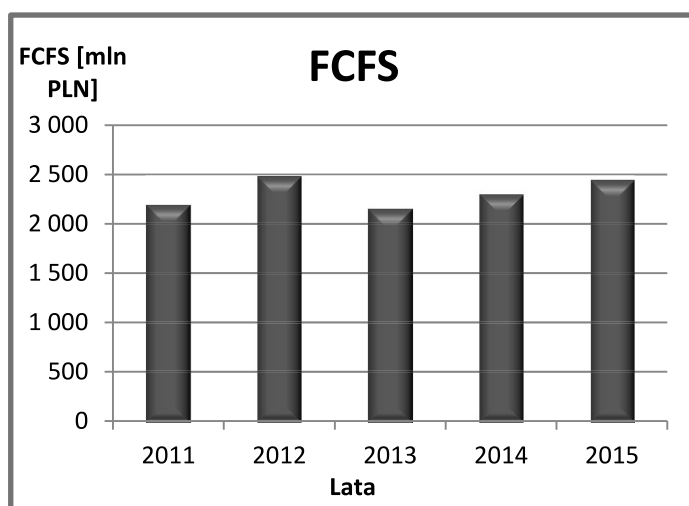
Rysunek 7. Wolne przepływy pieniężne dla pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

Pracownicy są grupą najmocniej związaną z przedsiębiorstwem. Potwierdzeniem tego jest fakt, że na relacjach z JSW S.A. zatrudnieni zyskują najwięcej i są głównym beneficjentem wartości. Najwyższe kwoty wynagrodzeń i świadczeń przeznaczone do dystrybucji dla pracowników zanotowano w roku 2015 i wynosiły one 2 856,6 mln zł.

Rysunek 8. Wolne przepływy pieniężne dla dostawców

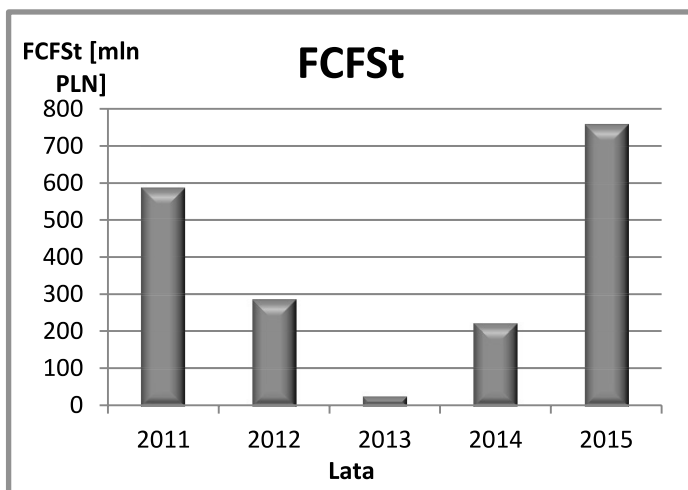


Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

Drugim co do wielkości beneficjentem wartości JSW S.A. są dostawcy. Największe zyski dla tej grupy przypadają na rok 2012 i wynoszą 2 479,5 mln zł. Rok 2013 okazał się najsłabszy pod kątem przeznaczonych do podziału korzyści – wówczas zyski dla dostawców z tytułu zakupu przez spółkę materiałów, energii oraz usług obcych stanowiły 2 148,6 mln zł.

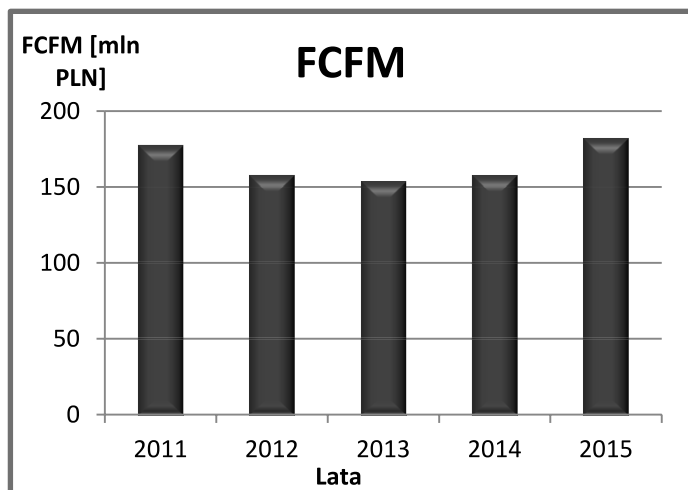
Proces dystrybucji wartości dodanej w świetle korzyści trafiających do budżetu (rysunek 9) wskazuje, że największe dochody, jakie przedsiębiorstwo przeznaczyło dla Skarbu Państwa, przypadają na rok 2015 i wynoszą 760,1 mln zł. Z kolei najniższa kwota odprowadzonego podatku wyniosła 27,5 mln zł (rok 2013). Średnie obowiązkowe obciążenia wyniku, jakie trafiają do budżetu państwa, oscylują wokół kwoty 378 mln zł każdego roku.

Rysunek 9. Wolne przepływy pieniężne dla państwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

Rysunek 10. Wolne przepływy pieniężne dla samorządów



Źródło: opracowanie własne na podstawie:
(<https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>).

Najmniejszą dodatnią wartość spółka generuje dla samorządów lokalnych (rysunek 10). Wpłaty do budżetów samorządowych w postaci podatków i opłat przekazane przez spółkę kształtują się średnio na poziomie równym 165 mln zł rocznie. Największe korzyści, jakie trafiły dla tej grupy interesów, zanotowano w roku 2015 i wynosiły one 182,2 mln zł. Najniższe wartości zaobserwowano w roku 2013 – kwota 153,6 mln zł.

Przeprowadzona analiza wyjaśnia udział przedsiębiorstwa górniczego JSW S.A. w tworzeniu dochodów prywatnych i publicznych oraz pokazuje, w jaki sposób działalność gospodarcza spółki dostarcza wartość dla społeczeństwa. Na podstawie powyższych spostrzeżeń stwierdzono, że przedstawiony model może stanowić narzędzie zwiększające świadomość społeczeństwa oraz służyć jako jedna z przesłanek wspomagających podejmowanie strategicznych decyzji o zaprzestaniu lub kontynuacji działań wydobywczych społecznie odpowiedzialnych firm górniczych.

Podsumowanie

Obecnie, gdy społeczna odpowiedzialność biznesu decyduje o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa, strategiczna realizacja działań w obszarach zrównoważonego rozwoju wydaje się być nieunikniona. Jest ona szczególnie istotna w przypadku przedsiębiorstw górniczych, których oddziaływanie na środowisko i otoczenie jest znaczące.

Wszelkie procesy w przedsiębiorstwach są zorientowane na budowanie wartości. W związku z tym można stwierdzić, że pomiar wartości przedsiębiorstwa jest najbardziej kompleksowym wyznacznikiem skali jego efektywności.

Przeprowadzona na potrzeby artykułu analiza bazująca na przykładzie JSW S.A. wskazuje, w jaki sposób, i w jakiej kwocie, efekty wspólnych wysiłków interesariuszy są rozdysponowane na poszczególnych beneficjentów. Struktura podziału i dystrybucji wartości zależy od sytuacji finansowej spółki, ale nie tylko. W 2014 i 2015 roku przedsiębiorstwo nie wypracowało zysku, jednak fakt ten nie wpłynął na realizację oczekiwań interesariuszy, zapewniając wypłacanie wynagrodzeń, regulowanie zobowiązań, podatków oraz utrzymywanie dostawców. Mimo chwilowej nierentowności firma realizuje politykę społeczną opartą na utrzymaniu miejsc pracy i wspieraniu lokalnych grup z nią powiązanych.

Dzięki przedstawionej prezentacji wyników, JSW S.A. może w bardziej transparentny sposób podkreślać efekty swojej działalności w aspekcie budowania pozy-

tywnych relacji z interesariuszami, co z rezultacie wpływa na akcentowanie w strategii firmy nastawienia na realizację polityki zrównoważonego rozwoju.

Literatura

- Benninga, S.Z., Sarig, O.H. (1997). *Corporate Finance. A valuation approach*. New York: McGraw-Hill.
- Brycz, B. (2005). Planowanie strategiczne a wartość dla właścicieli. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 406.
- Hawawini, G., Viallet, C. (2007). *Finanse menedżerskie. Kreowanie wartości dla akcjonariuszy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lorenc, S., Kustra, A. (2016). Value added for stakeholders in mining operations based on cash flow. *Inżynieria Mineralna*, 2, 17–22.
- Panfil, M., Szablewski, A. (red.). (2011). *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Zarzecki, D. (1999). *Metody wyceny przedsiębiorstw*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości.
- <https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe> (04.03.2017).

VALUATION AND DIVISION OF SUSTAINABLE VALUE IN MINING ENTERPRISE

Abstract

The purpose of this article is to present the directions of distribution of value created by companies for specific stakeholder groups. The publication attempted to find an answer to the question for whom companies should create value. According to the assumptions of the sustainable development concept, an analysis of value distribution was conducted on the example of Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. in the years 2011–2015. For the purpose of measuring the sustainability value, a method based on free cash flow was used. Their current value based on a specific time horizon, may provide guidance for the continuation or liquidation of mining activities in the light of maintaining or losing potential benefits to stakeholders.

Translated by Sylwia Lorenc

Keywords: value, sustainable value, mining enterprises, stakeholders

JEL Codes: Q01, L71, B41, G31



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-06

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz*

Uniwersytet Szczeciński

Malwina Szczepkowska**

Uniwersytet Szczeciński

EFEKTYWNOŚĆ RODZINNYCH GRUP KAPITAŁOWYCH NOTOWANYCH NA WGPW

Streszczenie

Wśród sektora MSP podmioty rodzinne dominują ze względu na znaczenie wartości i roli rodziny we własności i kontroli, jednak na znaczeniu zyskują również duże, rodzinne podmioty, w których własność i nadzór nad działalnością znajduje się w rękach jednej rodziny. Badania wskazują, że już 1/3 światowych globalnych podmiotów to rodzinne spółki holdingowe. W Polsce możemy zaobserwować coraz więcej rodzinnych grup kapitałowych, odgrywających znaczącą rolę w gospodarce. W artykule przedstawiono zatem problemy funkcjonowania i rozwoju rodzinnych grup kapitałowych. Celem niniejszego tekstu jest ocena struktury własnościowej rodzinnych grup kapitałowych i jej wpływu na sytuację finansową grupy.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, rodzinne grupy kapitałowe, analiza efektywności przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Celem artykułu jest ocena struktury własnościowej rodzinnych grup kapitałowych i jej wpływu na sytuację finansową badanej grupy przedsiębiorstw. Podstawą

* Adres e-mail: edyta.mioduchowska-jaroszewicz@usz.edu.pl

** Adres e-mail: malwina.szczepkowska@usz.edu.pl

przeprowadzenia analizy rodzinnych grup kapitałowych jest wyodrębnienie ich ze zróżnicowanych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw, w tym celu najpierw zdefiniowano przedsiębiorstwo rodzinne, aby następnie dokonać identyfikacji rodzinnej grupy kapitałowej. Zaprezentowana analiza dotyczy badania stopnia rodzinności podmiotów z wykorzystaniem wskaźnika SFI, a także ich efektywności z wykorzystaniem wskaźnika ROE i ROC.

1. Istota firm rodzinnych

Rodzinne przedsiębiorstwa to zjawisko typowe w gospodarce wielu krajów. Stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki, a ich tworzenie i funkcjonowanie przez pokolenia miało i ma istotne znaczenie nie tylko dla rozwoju gospodarek krajowych, ale również gospodarki globalnej. Przedsiębiorstwami rodzinnymi mogą być zarówno duże korporacje międzynarodowe, jak i bardzo małe podmioty gospodarcze (Bogacz-Miętka, 2011, s. 237–238). Wiele międzynarodowych badań potwierdza, że znacząca część dużych podmiotów ma jednego lub kilku udziałowców, którym najczęściej jest rodzina. Badania La Porta (1999) wskazały, że 30% światowych firm jest kontrolowanych przez rodzinę.

Najpoważniejszą trudnością dotyczącą firm rodzinnych pozostaje ich definicja. Jej sformułowanie budzi wiele kontrowersji wśród badaczy i wpływa na szacowanie liczby tych podmiotów w gospodarce (Casillas, 2007, s. 18–20). Podstawowym problemem jest dualny charakter przedsiębiorstw rodzinnych: mieszanie się wartości biznesu i wartości rodziny. Normy funkcjonowania rodziny i przedsiębiorstwa wydają się być przeciwstawne, choć równie ważne dla ich istnienia. Aby uzyskać sukces na obu płaszczyznach, warto połączyć obie sfery i, wykorzystując efekt synergii, dążyć do wspólnoty wartości członków rodziny-przedsiębiorstwa (Więcek-Janka, 2013, s. 20–21).

W celu zdefiniowania przedsiębiorstw rodzinnych można, na podstawie przeglądu literatury, wyodrębnić cztery podejścia (Więcek-Janka, 2013, s. 21; Stradomski, 2010, s. 42):

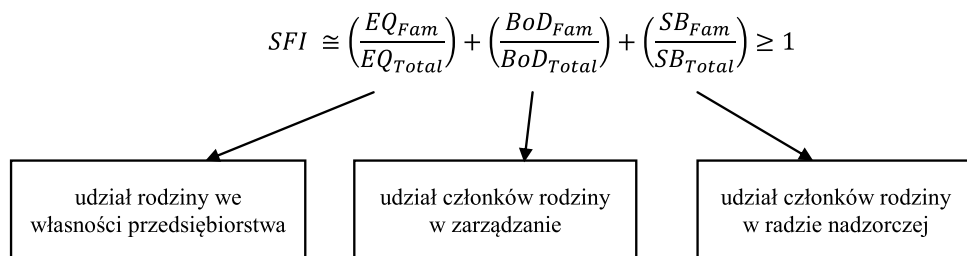
- kryterium własności, struktura własności rodziny w podmiocie, dążenie do jej dominacji;
- kryterium zarządzania, uwzględnienie udziału członków rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, funkcje, jakie pełnią;
- połączenie kryterium zarządzania i własności;

- transfer międzypokoleniowy – przekazanie własności i/lub kontroli w ręce kolejnego pokolenia, proces sukcesji;
- kryterium prawne, definicja ustawowa;
- kryterium subiektywne – samookreślenie przedsiębiorstwa jako rodzinnego.

Najczęstszym kryterium wyodrębnienia przedsiębiorstw rodzinnych jest własność firmy, która w znaczącej części powinna pozostawać w rękach rodziny. Zwykle przyjmuje się większościowy pakiet 50% udziału. Jednak, z uwagi na rosnący udział dużych podmiotów oraz tych notowanych na giełdzie, gdzie rozproszenie własności jest powszechne, przyjmuje się także 25% próg udziałów rodziny. Dwa najważniejsze na świecie stowarzyszenia: European Family Business oraz Family Business Network definiują giełdową firmę rodzinną jako taką, w której rodzina ma przynajmniej 25% udział we własności oraz przynajmniej jeden jej członek faktycznie zarządza przedsiębiorstwem lub sprawuje nad nim nadzór (Lipiec, 2015, s. 144). Takie ujęcie przedsiębiorstwa rodzinnego łączy kryterium zarządzania i własności.

Kryterium połączenia własności i kontroli zostało również wykorzystane do stworzenia wskaźnika SFI (*Substantial Family Influence*) zaproponowanego przez Klein (2000). Zgodnie z założeniem autorki, kluczowa dla wyodrębnienia firm rodzinnych jest kontrola, rozumiana jako: udział rodziny we własności firmy, w jej zarządzaniu i nadzór rodziny nad funkcjonowaniem podmiotu (rysunek 1).

Rysunek1. Syntetyczny wskaźnik SFI



Źródło: (Stradomski, 2010, s. 44).

Interpretacja tego wskaźnika wskazuje, że słaby wpływ rodziny na funkcjonowanie podmiotu występuje, gdy wynik jest na poziomie 0,5–1,0; wynik do 1,5 oznacza średni wpływ rodziny, a wartość powyżej 1,5 będzie identyfikowała firmy o silnym wpływie rodziny na przedsiębiorstwo.

Opierając się na istniejących definicjach firm rodzinnych, w celu badania podmiotów rodzinnych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, można przyjąć następującą definicję: przedsiębiorstwo rodzinne to taki podmiot, w którym przynajmniej jeden z członków rodziny uczestniczy w zarządzaniu i/lub nadzorze firmy, a kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny. Taka definicja pozwoli na wyodrębnienie grupy giełdowych przedsiębiorstw rodzinnych, następnie podmiotów o charakterze grupy kapitałowej i przeprowadzenie analizy ich efektywności.

2. Specyfika rodzinnych grup kapitałowych

Rodzinna grupa biznesowa jest dość typową formą funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Azji i Europie, mniej natomiast popularną w Stanach Zjednoczonych. Podobnie jak inne rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych, rodzinna grupa biznesowa charakteryzuje się zaangażowaniem rodziny w decyzje strategiczne, jednak jej działanie jest bardziej skomplikowane, gdyż składa się z wielu firm partnerskich, których cele mogą być wzajemnie sprzeczne (Hsi-Mei, 2014, s. 260–271). Jest siecią wewnątrznie powiązanych, poprzez zarządzanie i własność, spółek, których zaangażowanie na zewnątrz może być motywowane różnymi celami. Podobnie jak inne rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych, rodzinna grupa biznesowa charakteryzuje się wpływem zarządzania i własności rodziny na decyzje strategiczne podmiotu. Rodzinne grupy biznesowe są postrzegane jako skupiające się na zwiększaniu swojej wartości ekonomicznej poprzez wykorzystywanie zasobów, aby w efekcie osiągnąć założone cele (Hsi-Mei, 2014).

We współczesnym świecie gospodarczym wiele firm ma dominującego udziałowca, zwykle rodzinę lub państwo (La Porta, Lopez-de-Silanes i Shleifer, 1999). Jednak w części krajów, jak kraje azjatyckie czy Włochy, Hiszpania, pojedyncze osoby lub rodziny kontrolują dużą liczbę firm jednocześnie w postaci rodzinnych grup biznesowych. W takiej strukturze rodzina właścicieli organizuje własność firm członkowskich grupy albo w struktury horyzontalne, albo w struktury piramidalne. Pierwsza oznacza, że rodzina ma tytuł własności bezpośrednio w zarządzanych firmach. Struktura piramidalna to natomiast forma, w której rodzina uzyskuje kontrolę poprzez łańcuch relacji właścicielskich: rodzina bezpośrednio kontroluje firmę, która z kolei kontroluje inną firmę, która może sama kontrolować inną firmę itd. Pomimo wszechobecności rodzinnych piramidalnych struktur biznesowych, nie ma

jednoznacznej oceny ich istnienia. Można wskazywać, że struktury takie tworzy się, aby rodzina mogła przejąć kontrolę nad firmą, używając jedynie niewielkiej części środków finansowych (*cash flow*). Zapewnienie kontroli nad podmiotem w ten sposób może być szczególnie korzystne dla rodziny, która chce rozdzielenia przepływu środków pieniężnych od praw głosu, co powinno prowadzić do oddzielenia własności od kontroli w rodzinnej grupie kapitałowej. W literaturze znaleźć można wiele przykładów grup piramidalnych, gdzie taka separacja występuje (zob. Claessens i in., 2000; Almeida, Wolfenzon, 2006, s. 2637–2638).

Również polskie duże firmy rodzinne coraz częściej przyjmują formę grup kapitałowych i stają się znacznie bardziej widoczne w polskiej gospodarce. Duże rodzinne grupy kapitałowe, takie jak: Pamapol, Duda, Konspol czy Fakro, stanowią trwałe elementy naszej gospodarki. Wiele z nich zaczynało jako małe podmioty, ale z czasem przeobraziły się w duże przedsiębiorstwa (Mariański, 2013, s. 232). W polskich grupach raczej pojawia się horyzontalna forma grupy kapitałowej, a skomplikowanie struktury spółek podległych w grupie nie jest tak duże, jak np. w Stanach Zjednoczonych. Dodatkowo częściej spotyka się sytuację dominacji rodziny we własności struktury z równoczesną jej kontrolą nad działalnością grupy spółek.

3. Metodologia badania

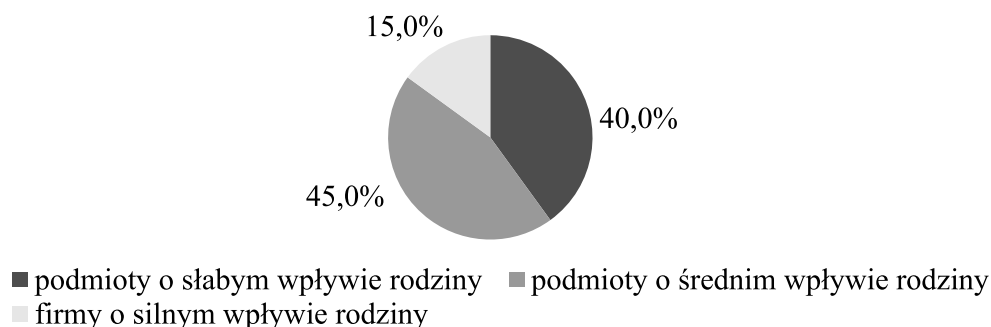
Do przeprowadzenia analizy polskich rodzinnych grup kapitałowych wykorzystano dane publikowane na stronie Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Spośród 485 notowanych spółek wyodrębniono 46 podmiotów rodzinnych działających w formie grupy kapitałowej¹. W celu określenia rodzinności badanych podmiotów obliczono wskaźnik SFI, w którym uwzględniono udział członków rodziny w zarządach i radach nadzorczych. Wyniki zaprezentowano na rysunku 2.

Rodzina w zdecydowanej większości rodzinnych grup kapitałowych (60%), notowanych na WGPW, miała istotny wpływ na podejmowane w nich decyzje, zarówno poprzez własność, jak i nadzór oraz zarządzanie. Około 40% badanych podmiotów można określić jako takie, w których rodzina ma słaby wpływ na funkcjonowanie podmiotu. Jak wspomniano wyżej, w zdecydowanej większości poddanych analizie firm rodzina miała znaczący udział we własności. Mimo tego nie miała jednak

¹ Lista spółek notowanych na WGPW na dzień 23.05.2017. W ocenie rodzinności brano pod uwagę udział członków rodziny we własności, członkostwo we władzach Zarządu i Rady Nadzorczej na podstawie informacji zamieszczonych w raportach grup kapitałowych.

udziału w organach nadzoru, takich jak zarząd czy rada nadzorcza, co obniżyło ostateczny wynik wskaźnika SFI. Uzyskane wyniki wpływu rodziny w grupach kapitałowych mogą być zaniżone z uwagi na pewną słabość zastosowanej metodologii. Mianowicie, do analizy przyjęto identyfikację członków rodziny po wspólnym nazwisku, co eliminuje m.in. sukcesorki. Dodatkowo twórcy wskaźnika SFI mówią również o możliwości ujęcia w nim osób spoza rodziny, a delegowanych do organów nadzoru w imieniu rodziny. Oba te czynniki mogłyby dodatkowo zwiększać wpływ rodziny na funkcjonowanie podmiotu. Sprawdzenie, czy takie przypadki mają miejsce w badanych spółkach, jest jednak niemożliwe bez szczegółowych wywiadów.

Rysunek 2. Charakterystyka badanej grupy pod względem wskaźnika SFI



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z WGPW.

Kolejnym krokiem w badaniu była ocena efektywności rodzinnych grup kapitałowych; w tym celu wykorzystano najbardziej popularne w ocenie efektywności wskaźniki – wskaźniki rentowności. Uzyskanie rentowności w przedsiębiorstwie jest możliwe, gdy firma generuje zysk, natomiast wygospodarowanie zysku, gdy przychody przewyższają koszty uzyskania przychodów. Rentowność to podstawowe kryterium działalności przedsiębiorstwa nierozłącznie związane z działalnością gospodarczą (Waśniewski, 1997, s. 428). Kiedy spółka generuje zysk, możliwe jest zastosowanie wskaźników rentowności w celu porównania wielkości zysku (efektywności) ich z innymi. W ocenie rentowności rodzinnych grup kapitałowych zbadano rentowność kapitału własnego i całkowitego.

Wskaźnik rentowności kapitałów zainwestowanych (*Return On Capital*) jest najbardziej syntetycznym miernikiem oceny efektywności gospodarowania. Należy

zwrócić uwagę na formułę wskaźnika ujmującą zysk netto w liczniku wzoru, powiększony o odsetki od kapitału obcego i tarczę podatkową (1-T). Formuła ta zapewnia obliczenie pełnego poziomu rentowności z całego zainwestowanego kapitału w przedsiębiorstwo. Wskaźnik jest miarą efektywności całości zainwestowanego kapitału, niezależną od struktury kapitałowej (finansowej). Nadaje się również do porównania firm o zróżnicowanych poziomach zadłużenia, gdyż w liczniku uwzględniono zarówno wyniki przynależne właścicielom (zysk netto), jak i wierzycielom (odsetki). Formuła wskaźnika ROC jest następująca (Waśniewski, Skoczylas, 2004, s. 246–247):

$$ROC = \frac{Zn + ods(1 - T)}{pKZ} \times 100$$

gdzie:

Zn – zysk netto,

Ods – odsetki,

T – stopa podatku dochodowego,

$1-T$ – tarcza podatkowa,

pKZ – przeciętny (średni) kapitał zainwestowany (aktywa).

Wskaźnik rentowności kapitału własnego (*Return On Equity*) jest miernikiem oceny wyników działalności użytecznym dla akcjonariuszy. Ilustruje on zdolność firmy do generowania zysku z każdej złotówki kapitału własnego, dlatego wielkością tego wskaźnika zainteresowani są przede wszystkim akcjonariusze i udziałowcy. Wskaźnik rentowności kapitału własnego ocenia efektywność zaangażowanych kapitałów nie tylko podstawowych, ale też kapitałów, które zostały wniesione przez właścicieli w formie nadwyżki ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej, dopłat do kapitału czy też wypracowanego zysku, którego wielkość zasilila kapitał własny. W ocenie tego wskaźnika istotne są nie tylko porównania w czasie i z planem, ale także porównania w przestrzeni, dające możliwość oceny efektywności kapitału właścicieli na tle innych przedsiębiorstw z tego sektora, jak również w porównaniu z alternatywnymi kierunkami inwestowania. Formuła wskaźnika ROE jest następująca (Waśniewski, Skoczylas, 2004, s. 248–249):

$$ROE = \frac{Zn}{pKWŁ} \times 100$$

Gdzie:

$pKWŁ$ – przeciętny (średni) kapitał własny.

Najbardziej dyskusyjne jest zastosowanie wskaźników rentowności do pomiaru rentowności w przedsiębiorstwach nie generujących zysk, tylko stratę. Wydaje się, że tego rodzaju pomiar jest błędny, ponieważ z formuły wskaźnika wynika, że w liczniku obu wzorów występuje zysk. Dodatkowo w przedsiębiorstwach, które generują stratę netto, i równocześnie występuje ujemny kapitał własny, przy obliczaniu wskaźnika ROE, otrzymujemy dodatnią wartość. Taki wynik nie oznacza jednak pozytywnej sytuacji finansowej podmiotu, wręcz przeciwnie – bardzo złą.

4. Analiza rentowność rodzinnych grup kapitałowych

Analiza rentowności rodzinnych grup kapitałowych została dokonana na próbie 46 spółek giełdowych notowanych na GPW w latach 2015–2016 i jest kolejnym etapem w badaniu siły powiązania pomiędzy strukturą własności a wynikami finansowymi. Ocena rentowności została dokonana z wykorzystaniem dwóch wskaźników rentowności: kapitału własnego i kapitału zainwestowanego. Wyniki uzyskane po zastosowaniu formuł wskaźników zestawiono w tabeli 1.

Analiza rentowności kapitału własnego wskazuje, że w 2016 roku w badanej grupie spółek znalazło się aż 14 spółek deficytowych, a 32 rodzinne grupy kapitałowe uzyskały rentowność. Opłacalność kapitału własnego dla całej badanej grupy spółek była dość niska, ponieważ tylko dwie z nich osiągnęły rentowność powyżej 20%; były to spółki Monnari i Trans Polonia; tylko siedem spółek notowało stopę zwrotu z przedziału 10%–20% – AB, Boryszew, Mirbud, Marvipol, Vindexus, Wandalex i Wistil. Trzeba też zaznaczyć, że Marvipol i Neuca to spółki, które osiągnęły stopę zwrotu z kapitału własnego bliską 20%. W grupie spółek z najniższą rentownością kapitału własnego znalazły się aż 23 spółki. Najwyższą rentowność w badanej grupie w uzyskała Trans Polonia 20,20%.

Średnia rentowność analizowanej grupy podmiotów rodzinnych, po wyeliminowaniu spółek deficytowych, wyniosła 8,82%. Połowa badanych spółek osiągnęła stopę zwrotu z kapitału własnego na poziomie 8,10% (mediana), a kolejna połowa poniżej tej wartości. Odchylenie standardowe kształtowało się poniżej średniej i wyniosło 6,56%, co oznacza, że wyniki badanej grupy są dość mocno zdywersyfikowane i nie można mówić o średnich typowych wartościach charakteryzujących tą grupę spółek rodzinnych. W 2016 roku sytuacja finansowa, uwzględniająca rentowność kapitału własnego badanych spółek rodzinnych grup kapitałowych, nie była zadowalająca i w związku z tym można powiedzieć, że nie była interesującą formą inwestycji dla akcjonariuszy zewnętrznych.

Tabela 1. Wskaźniki rentowności kapitału własnego i całkowitego w rodzinnych grupach kapitałowych w latach 2015–2016

Nazwa spółki	2016	
	ROE (w %)	ROC (w %)
1	2	3
AB	11,70	3,97
ABM SOLID w upadłości układowej	-1,04	1,82
ALCHEMIA	-0,04	0,04
ALMA MARKET	x	-47,89
ATM GRUPA	8,77	6,12
BORYSZEW	12,88	5,50
COMARCH	9,22	5,54
CZERWONA TOREBKA	-23,30	-17,28
DROZAPOL-PROFIL	-0,90	-0,54
DROP	-22,27	-9,05
ENERGOINSTAL	-10,89	-3,56
FARMACOL	9,84	4,75
FEERUM	-4,58	-2,70
FAMUR	9,96	6,19
FOTA	x	-40,88
INTER GROCLIN AUTO	0,95	0,60
INTROL	7,16	3,38
IMPEL	7,80	2,80
INTERBUD-LUBLIN	-228,36	-28,02
KOMPUTRONIK	2,28	0,80
MO-BRUK	2,92	1,59
MENNICA POLSKA	9,54	5,86
MONNARI TRADE	20,20	17,53
MIRBUD	6,71	2,49
MARVIPOL	19,26	7,76
NETMEDIA	-1,30	-1,05
NEUCA	19,92	4,21
NTT SYSTEM	2,63	1,27
PATENTUS	-18,09	-10,19
PMPG POLSKIE MEDIA	25,87	15,50
POLSKA GRUPA ODLEWNICZA	7,94	5,49
PAMAPOL	2,97	1,17
REDAN SPÓŁKA AKCYJNA	4,30	1,85
SELENA FM SPÓŁKA AKCYJNA	7,70	4,30
SKYLINE INVESTMENT	-4,20	-3,63
TRITON DEVELOPMENT	-11,61	-8,08
TRANS POLONIA	20,62	7,20
TESGAS	-15,12	-5,32
UNIMA 2000	8,10	3,00

1	2	3
VINDEXUS	12,56	2,67
WASKO	0,18	0,17
WANDALEX	10,81	5,29
WOJAS	2,83	0,62
WISTIL	11,97	5,58
ZPUE	4,52	2,56
ZUE	0,19	0,11
$\bar{x}$ średnia arytmetyczna*	8,82	4,25
Me Mediana*	8,10	3,97
SD Odchylenie standardowe*	6,56	3,84

x – Alma Market w roku 2015 roku uzyskała ujemny wynik finansowy netto, wartość straty przewyższyła poziom kapitału podstawowego i kapitałów zapasowych, przez co spółki wygenerowały również ujemny wskaźnik kapitału własnego.

* w obliczeniach średniej, mediany i SD wyeliminowano 16 spółek, które posiadały ujemny wynik finansowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Drugi badany wskaźnik, ocena rentowności zainwestowanego kapitału, informuje o efektywności zainwestowanego kapitału zarówno własnego, jak i obcego. Dlatego też formuła wskaźnika oprócz efektu kapitału własnego, czyli zysk netto, uwzględnia również efekt kapitału obcego w formie odsetek płaconych od pożyczek, kredytów, *leasingu* finansowego. Wskaźnik jest idealnym miernikiem możliwym do porównywania efektywności działania spółek, który wykorzystują różne źródła finansowania. Rentownością zainwestowanego kapitału można ocenić efektywność zarządzania zainwestowanym kapitałem.

W 2016 roku badana grupa spółek osiąga przeciętną efektywność zainwestowanego kapitału na poziomie 4,25% (średnia arytmetyczna), a 50% badanych spółek osiągnęło rentowność zainwestowanego kapitału powyżej 3,97% (mediana). Odchylenie od średniej wartości rentowności zainwestowanego kapitału wynosiło 3,84%, co oznacza, że wyniki pod względem efektywności w badanej grupie przedsiębiorstw są znacznie zróżnicowane. Dość wysoką efektywnością w gospodarowaniu kapitałem całkowitym charakteryzowały się tylko dwie spółki: Monnari Trade i PMPG Polskie Media, dla których wskaźnik wynosił około 20%. Wśród badanych spółek 22 z 32 osiągających rentowność, uzyskały również rentowność kapitału zainwestowanego powyżej rentowności kapitału własnego. Taka sytuacja oznacza, że spółki, korzystając z obcych źródeł finansowania, generowały dodatkowe jednostki zysku i w ten sposób podwyższały swoją stopę zwrotu z kapitału własnego i prawidłowo wykorzystywały kapitał obcy.

5. Wpływ rodzinności grup kapitałowych na ich efektywność

W celu zbadania wpływu rodzinności grup kapitałowych na ich efektywność wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona. Zbadano korelację między współczynnikiem SFI a wskaźnikami rentowności ROE i ROC. W tabeli 2 przedstawiono wyniki współczynnika korelacji Pearsona między SFI a wskaźnikiem ROE oraz ROC.

Tabela 2. Wskaźnik korelacji pomiędzy wskaźnikiem SFI a wskaźnikami ROE i ROC

Współczynnik korelacji rang Pearsona	
SFI a ROE	0,15
SFI a ROC	0,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych publikowanych przez badane spółki.

Analiza korelacji pomiędzy wskaźnikiem rodzinności a wskaźnikami rentowności kapitału własnego i kapitału całkowitego w 2016 roku skutkuje następującymi wnioskami:

- siła korelacji pomiędzy udziałem rodziny we własności a rentownością spółki jest słaba, zatem trudno ocenić taką zależność,
- kierunek powiązań jest dodatni, co oznacza, że wzrost stopnia rodzinności spółek powoduje wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa,
- wzrost rodzinności badanych spółek, rozumiany jako rosnący udział rodziny w strukturze własnościowej firmy, powoduje wzrost stopy zwrotu kapitału własnego,
- rosnąca rodzinność przedsiębiorstwa powoduje wzrost efektywności zaangażowanego kapitału całkowitego,
- siła powiązań między wskaźnikiem SFI a ROE jest słabsza, niż między wskaźnikiem SF a ROC, czyli istnieje większa zależność pomiędzy rodzinnością a efektywnością kapitału zainwestowanego.

Na podstawie przedstawionych wyników analizy przeprowadzonej na 46 rodzinnych grupach kapitałowych notowanych na WGPW, ze względu na bardzo niewielki poziom wskaźnika korelacji pomiędzy rodzinnością tych podmiotów a ich rentownością, nie można stwierdzić jednoznacznych powiązań. Zależność między obydwoima zmiennymi jest dodatnia, co może oznaczać, że wzrost rodzinności, dokładniej: udziału rodziny we własności spółek, wpływa na poprawę ich rentowności, szczególnie w obszarze efektywności kapitału zainwestowanego.

Reasumując, można powiedzieć, że prowadzenie badań na grupie firm rodzinnych jest trudne, tak z uwagi na kontekst teoretyczny, jak i empiryczny. Na wielowątkowość zagadnienia nakłada się specyficzna grupa rodzinnych grup kapitałowych, które są skomplikowane z samej swojej struktury organizacyjnej. Ten poziom zawiłania sprawia, że mimo coraz większej liczby badań, dalej formułowanych jest coraz więcej pytań i wątpliwości.

W artykule dokonano charakterystyki rodzinnych grup kapitałowych, wskazując na ich specyficzne, różnicujące cechy. Analizę przeprowadzono na podmiotach notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i stwierdzono dominujący udział rodziny we własności spółek. Po zastosowaniu wskaźnika SFI okazało się, że w 15% badanych podmiotów wpływ rodziny na ich funkcjonowanie jest bardzo silny, a w 45% dość silny. Wpływ rodziny można zaobserwować również na ich efektywności, gdyż choć bardzo słaba, to istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wskaźnikiem SFI a wskaźnikami rentowności.

W kontekście zaprezentowanej teorii i wyników analiz ciekawe wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

- 1) Dlaczego tak duży udział własności spółki jest w rękach jednej rodziny?
- 2) Z jakiego powodu rodzina posiada udziały w spółkach powiązanych, wykorzystując grupy kapitałowe?

Literatura

- Almeida, H.V., Wolfenzon, D. (2006) A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups. *The Journal of Finance*, LXI (6).
- Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58.
- Bogacz-Miętka, O. (2011). *Kompendium wiedzy o nadzorze i kontroli nad przedsiębiorstw.* Warszawa: CeDeWu.
- Casillas, J.C., Acedo, F.J., Moreno, A.M. (2007). *International entrepreneurship in family business.* Cheltenham: Edward Elgar.
- Claessens, S., Djankov, S., Lang, L.H.P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian Corporations. *Journal of Financial Economics*, 58.
- Faccio, M., Lang, L.H.P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65.
- Hsi-Mei, Ch. (2014). The role of family management and ownership on semi-globalization pattern of globalization: The case of family business groups. *International Business Review*, 23.

- Klein, S.B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, XIII (3).
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54.
- Lipiec, J. (2015). Definiowanie giełdowej firmy rodzinnej. W: J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*. Warszawa: SGH.
- Mariański, A. (2013). Rodzinne grupy kapitałowe. *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV (6).
- Mariański, A. (2006). *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*. Rozprawa doktorska, Wrocław, maszynopis.
- Stradomski, M. (2010). *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*. Warszawa: PWE.
- Waśniewski, T. (1997). *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Warszawa: FRR w Polsce.
- Waśniewski, T., Skoczylas, W. (2004). *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: FRR w Polsce.
- Więcek-Janka, E. (2013). *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

EFFECTIVENESS OF FAMILY CAPITAL GROUPS LISTED ON THE WSE

Abstract

The article presents the problems of family formation and development of equity groups. In general, family businesses are identified with the small and medium enterprises. However, there is a group of family businesses that grow larger and form groups of companies. Most family businesses, currently operating as holding companies, started from small businesses. In Poland, we can observe more and more family holding companies playing a significant role in the economy. This article attempts to assess the ownership structure of family capital groups and its impact on the financial situation of the group.

Translated by Malwina Szczepkowska

Keywords: family capital group, a family business, the company, holding company, the development strategy of the family business

JEL Codes: G30, G31, G33



Dariusz Nowak*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

FORMY WSPÓŁDZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW W KOOPERACJI PRZEMYSŁOWEJ

Streszczenie

W artykule przedstawiono i scharakteryzowano typy relacji, jakie występują między współpracującymi przedsiębiorstwami. Stwierdzono, że kooperacja opiera się przede wszystkim na relacjach prostych, do których zaliczono tzw. relacje incydentalne, powtarzalne i długofalowe, określane jako antagonistyczne, sporadycznie natomiast wykorzystuje się relacje zaawansowane, do których należy partnerstwo, sojusz i tzw. kooperacja kompletna.

Słowa kluczowe: typy i rodzaje relacji, współpraca i współdziałanie, zarządzanie relacjami

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych czynników wpływających na długofalowy sukces organizacji jest budowa właściwych i odpowiednich relacji z kontrahentami, którzy współuczestniczą w procesie tworzenia wartości. W praktyce uważa się, że osiągnięcie korzyści wymaga tworzenia efektywnych więzi pomiędzy wszystkimi uczestnikami powstałego układu z jednej strony oraz harmonizacji procesów i działań pomiędzy nimi z drugiej (Gordon, 2001, s. 319–366). Dotychczasowe, partykularne i autonomiczne podejście do realizacji własnych celów, oparte na zindywidualizowanych kompetencjach, umiejętnościach i zasobach, skazane jest na niepowodzenie

* Adres e-mail: dariusz.nowak@ue.poznan.pl

i porażkę. Postawa taka ogranicza bowiem możliwość absorpcji innowacji, dostęp do wiedzy, nowych technologii, zasobów, a także uniemożliwia opanowanie nowych instrumentów gospodarowania zasobami materialnymi i ludzkimi. Współczesny świat wymaga zatem podejścia kooperatywnego, które należy definiować jako zgodne, zespołowe i efektywne działanie, w którym partnerzy dbają o wzajemne interesy.

Należy jednak podkreślić, że mimo dużego znaczenia formy współpracy w procesie tworzenia wartości oraz istniejącej wśród przedsiębiorców znacznej świadomości wagi wspólnej realizacji celów, relacje kooperacyjne w Polsce charakteryzują się stosunkowo niskimi poziomem i jakością. Brak zaufania, niewielkie zaangażowanie, a przede wszystkim próba realizacji własnych celów kosztem partnera, nie przyczyniają się do osiągnięcia konsensusu i kompromisu, które pozwoliłyby w pełni wykorzystać atuty i zalety kooperacji.

Wychodząc z powyższych supozycji przyjęto, że celem opracowania będzie identyfikacja i ocena typów relacji, jakie zachodzą między przedsiębiorstwami w procesie współpracy. Jako narzędzie badawcze przyjęto zmodyfikowaną typologię Webstera (1992, s. 5), który relacje kooperacyjne bada przez pryzmat rodzajów transakcji zachodzących między przedsiębiorstwami.

1. Typy i rodzaje relacji między przedsiębiorstwami

Współcześnie kooperacja postrzegana jest jako typowe zjawisko umożliwiające realizację określonych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Podkreśla się, że konieczność wykonania zadań produkcyjnych zmusza producentów do nawiązywania różnego rodzaju relacji o zmiennym charakterze i zakresie, niejednorodnej sile oddziaływania, a także różnym okresie trwania. W praktyce nie istnieje bowiem jeden, ściśle zdefiniowany typ współpracy czy współdziałania. Przedsiębiorstwa, kształtując swoje stosunki z otoczeniem, mogą wybierać określony rodzaj relacji spośród szerokiego wachlarza dostępnych alternatyw.

Przykładowo, najprostszy podział oparty jest na związkach kooperacyjnych i koncentracyjnych (Górzyński, Pander, Koć, 2006, s. 9–11). Zdaniem autorów, związki kooperacyjne dotyczą obszarów współpracy w celu zwiększenia konkurencyjności, przy jednoczesnym zachowaniu suwerenności i samodzielności działania. Związki koncentracyjne są natomiast związane z zacieśnieniem współpracy i tworzeniem powiązań kapitałowych, z jednoczesnym – częściowym lub całkowitym – ograniczeniem samodzielności działania. Zdaniem Lichtarskiego (2003, s. 389–395)

współdziałanie kooperacyjne może przyjmować formę bezumowną, umowną i koordynacyjną, a współdziałanie koncentracyjne luźną i zwartą.

Czakon (2007, s. 35–40) wskazuje, że typologia form współpracy może przybierać formy:

- powstające na poziomie zbiorowości przedsiębiorstw,
- wynikające z systemu więzi międzyorganizacyjnych,
- wynikające z pojedynczych więzi międzyorganizacyjnych.

Szerszy podział prezentuje Kaczmarek (2000, s. 36), który formy współdziałania dzieli na proste i złożone. Do form prostych zalicza: obrót towarowy między przedsiębiorstwami, kooperację produkcyjną, pożyczki, najem, dzierżawę, *franchising*, wspólne przedsięwzięcia oraz *leasing*, do złożonych natomiast: akwizycje, fuzje i alianse strategiczne.

Stosunkowo szeroka klasyfikacja form powiązań między przedsiębiorstwami została również opracowana przez Janasza i Białosiewicza (2000, s. 167–169), definiujących sześć kryteriów podziału, do których zaliczyli: formy specjalizacji, uczestnictwo w procesie współpracy, lokalizację, podporządkowanie organizacyjne, zaangażowanie podmiotów oraz okres trwania.

Podobny podział zaprezentowały Jaźwińska i Kiernożycka-Sobejko (2006, s. 610), które skomplikowane formy kooperacji charakteryzują za pomocą następujących kryteriów: obszaru, zasięgu, liczby podmiotów, efektywności, udziału partnerów w efektach, układu relacji między podmiotami, sposobu regulacji, charakteru współdziałania oraz zgodności z przepisami prawa.

Kolejna klasyfikacja, autorstwa Kale i Singh (2009, s. 46–47), wyróżnia partnerstwo kontraktowe oraz kapitałowe. W ramach pierwszego z nich identyfikuje się umowy tradycyjne oraz umowy nietradycyjne. W zakresie partnerstwa kapitałowego wskazane zostają formy takie, jak: tworzenie odrębnych podmiotów, brak tworzenia odrębnych podmiotów oraz rozwiązywanie nowych podmiotów.

Specyficzne ujęcie form współpracy prezentują również Provan i Kennis (2008, s. 229–236), którzy zidentyfikowali trzy odmienne rodzaje sieci przedsiębiorstw: zarządzane przez ich uczestników, kierowane przez organizację macierzystą oraz zarządzane przez organizację administracyjną.

Stosunkowo ciekawy podział zaprezentowali Rangan i Yoshino (1996, s. 7–9), którzy, wykorzystując kryterium ryzyka wystąpienia konfliktu oraz zakres interakcji organizacyjnej, stworzyli macierz relacji, w której zidentyfikowali cztery typy sojuszy: prekonkurencyjny, konkurencyjny, prokonkurencyjny oraz niekonkurencyjny.

Hierarchiczny model powiązań między przedsiębiorstwami zaprezentował Webster (1992, s. 5), który uważa, że relacje w układzie dostawca–nabywca mogą stanowić stadia ewolucyjnego rozwoju współpracy pomiędzy uczestnikami transakcji. Początek układu stanowią tzw. czyste bezumowne kontrakty, przechodzące w transakcje powtarzalne, następnie powiązania długofalowe i partnerstwo. Na końcu układu jest przejrzysty stosunek współpracy, pomiędzy całkowicie hierarchicznie zintegrowanymi firmami.

Natura relacji między przedsiębiorstwami może też, zdaniem Bengtsson'a i Kock'a (1999, s. 181–182), przyjmować jeden z pięciu typów powiązań: kooperacji, konkurencji, kooperencji, zmowy i koegzystencji. Natomiast zdaniem Buxmanna i innych (2008, s. 248), analizując relacje zachodzące między przedsiębiorstwami, można zidentyfikować trzy scenariusze kooperacyjne: brak współpracy, kooperację zdecentralizowaną oraz kooperację scentralizowaną.

Sumując teoretyczne rozważania dotyczące rodzajów i typów relacji zachodzących między współpracującymi przedsiębiorstwami, należy zaznaczyć, że dążenie do zwiększania konkurencyjności i podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw wymusza konieczność poszukiwania najbardziej optymalnego układu relacji z dostawcami. Ze względu na ograniczony przepływ informacji, dany układ może być optymalny tylko w określonych warunkach, co oznacza, że przy innym zestawie informacji, w innym czasie, i w innej przestrzeni można dokonać znaczącej rekonstrukcji powiązań w kierunku tych, które charakteryzują się wyższym standardem, innym zakresem zaangażowania, przy innych czynnikach ograniczających.

2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badania empiryczne, dotyczące relacji zachodzących między współpracującymi przedsiębiorstwami, prowadzono w 2015 roku w ramach tematu dotyczącego strategii współpracy. W ich trakcie sformułowano wiele problemów szczegółowych, w tym dotyczący charakteru i natury związków, które zachodzą między podmiotami gospodarczymi. Podstawą analiz i ocen procesów zachodzących pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami były wyniki pogłębionych badań ankietowych na próbie 226 podmiotów. Dobór próby miał charakter nielosowy, celowy, jednostek typowych, charakteryzujących się ugruntowaną i trwałą strukturą.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby

Lp.	Charakterystyka	Liczba wskazań N = 175	Udział (w %)
Wielkość przedsiębiorstwa			
1.	średnie	51	29,15
2.	małe	124	70,85
Rok założenia			
1.	do 1990	24	13,71
2.	1991–2000	61	34,86
3.	2001–2010	69	39,43
4.	po 2010	21	12,00
Domena działalności*			
1.	produkcja	86	49,14
2.	usługi produkcyjne	51	29,14
3.	usługi okołoprodukcyjne	129	73,71
Rodzaj obsługiwanego rynku			
1.	rynek lokalny	64	36,57
2.	rynek regionalny	36	20,57
3.	rynek krajowy	63	36,00
4.	rynek międzynarodowy	12	6,85
5.	rynek globalny	0	
Rodzaj stosowanej strategii bazowej*			
1.	strategia jakościowa	96	54,86
2.	strategia cenowa	77	44,00
3.	strategia zróżnicowana – w zależności od obsługiwanych regionów, przedsiębiorstw	54	30,86
4.	strategia niszy	29	16,57
5.	strategia mieszana	24	13,71
6.	brak wyraźnej strategii	12	6,85
7.	strategia naśladowcy	9	5,14

* przedsiębiorstwo mogło wskazać więcej niż jedną opcję.

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym opracowaniu przedstawione są wyniki dotyczące rodzaju relacji zachodzących między kooperującymi przedsiębiorstwami z perspektywy małych i średnich podmiotów, których w badanej próbie było 175 (77,4% próby).

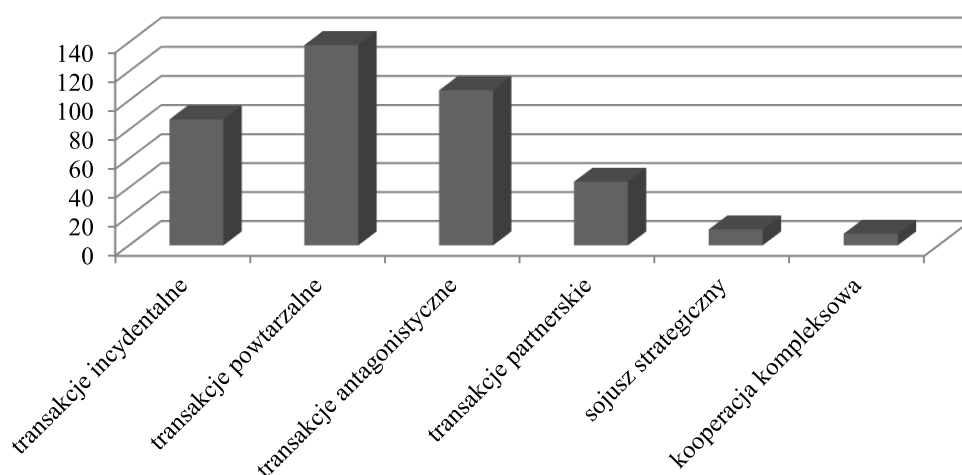
Próba badania charakteryzowana była za pomocą wielu parametrów, takich jak: domena i profil działalności, wielkość zatrudnienia, okres działania, obsługiwane rynki oraz rodzaj wykorzystywanej strategii bazowej. Szczegółowa charakterystyka próby została przedstawiona w tabeli 1.

3. Rodzaje relacji kooperacyjnych z perspektywy MSP – wyniki badań

W ramach kompleksowych badań nad kierunkami i perspektywami rozwoju kooperacji, obserwacji i analizie zostały poddane zagadnienia dotyczące rodzaju i charakteru relacji, które zachodzą między współpracującymi przedsiębiorstwami. Podstawą badania była zmodyfikowana typologia Webstera (1992), według której współzależność może być zidentyfikowana na kanwie sześciostopniowej skali obejmującej: brak kooperacji, proste powiązania kooperacyjne, kooperację na zasadzie konfrontacji i dysonansie, partnerstwo, sojusz, integrację.

Wykres 1. Relacje kooperacyjne MSP z odbiorcami – wyniki badań

Liczba wskazań – N=175



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy zostali poproszeni o nadanie rang wyodrębnionym typom relacji, wskazanie udziału procentowego w ogólnej wartości pochodzącej z kooperacji (problematyka ta została zobrazowana na wykresie 1) oraz określenie przedmiotu poszczególnych form.

Przechodząc do analizy uzyskanych wyników, stwierdzono, że dominujący charakter w układach nabywca–dostawca mają relacje oparte na prostych, nieskomplikowanych transakcjach, polegających na przejrzystej wymianie wartości między stronami. Forma ta została wskazana przez prawie 80% badanych (138 przedsię-

biorstw), którzy przy jej wykorzystaniu realizują od 12 do 24% wartości dostaw pochodzących z kooperacji. W ramach wskazanej formy realizuje się dostawy materiałów eksploatacyjnych, prostych części do maszyn i urządzeń, niektórych normaliów oraz nieskomplikowanych rodzajów usług. Nawiązanie takich relacji zachodzi w wypadku, gdy strony przestają być dla siebie anonimowe, a transakcje zaczynają mieć charakter systematyczny i regularny. Dostawca podejmuje próby dostosowania swojej oferty do wymagań odbiorcy pod względem jakościowym, technologicznym, terminów dostaw, formy płatności, użyteczności itp. (Safin, 2003, s. 105). Podjęty zakres działań ma na celu tworzenia preferencji i lojalności nabywcy, dzięki czemu dostawca ma możliwość osiągnięcia wysokiej ceny i innych korzyści, które zazwyczaj wiążą się regularnością zakupów. Relacje proste nie mają sformalizowanego charakteru, opierają się na pewnym zaufaniu, przyzwyczajeniu i nawyku, które są pochodną wcześniejszych doświadczeń i kontaktów. W praktyce regulowane są przepisami prawa, dobrymi praktykami i zasadami obowiązującymi w danym sektorze.

Z punktu widzenia badanych podmiotów, istotnym rodzajem relacji jest również współpraca oparta na konfrontacji i dysonansie. Została wskazana przez 107 podmiotów, stanowiących ponad 61% próby. Przy wykorzystaniu tej formy współpracy realizuje się od 30 do 55% dostaw związanych z zaopatrzeniem surowcowym i materiałowym. Cechą wyróżniającą ten rodzaj relacji jest asymetryczne rozłożenie sił między kontrahentami, co powoduje rozwój stosunków antagonistycznych i konfrontacyjnych, skupionych głównie na walce o niską cenę.

Kolejnym typem relacji wykorzystywanym w układach nabywca – dostawca są tak zwane transakcje incydentalne, określane również jako sporadyczne, jednorazowe czy dyskretnie. Charakteryzuje się je przez wąski zakres informacji, ograniczony system komunikacji oraz niewielką skalę wymiany. Zostały wskazane przez 87 respondentów stanowiących prawie 50% próby. Dotyczą jednak niewielkiego zakresu zaopatrzenia, którego zakres kształtował się w przedziale od 4 do 10% i związany był z nabywaniem prostych materiałów eksploatacyjnych, standardowych części zamiennych oraz wąskiego zakresu usług, głównie okołoprodukcyjnych.

Omówione typy relacji dotyczą prostych powiązań kooperacyjnych, w których brak jest ścisłych, współzależnych i kompatybilnych związków. Każdy uczestnik rynku realizuje własne cele, często kosztem partnera, a w układach relacyjnych dominuje nieufność i brak zaangażowania w tworzenie wspólnych standardów.

Kolejnym typem relacji wskazanym przez badaną grupę było partnerstwo, które przyczynia się do rozwoju dużej współzależności między współpracującymi partnerami. Ten typ transakcji został wskazany przez 44 badanych, którzy stano-

wili 25% próby. Wartość realizowanych kontraktów stanowiła stosunkowo szeroki wachlarz o rozpiętości od 15 do 55% zakupów. Wskazano, że w ramach partnerstwa nabywa się strategiczne surowce, części, detale i fabrykaty oraz profesjonalne usługi produkcyjne. U podstaw tworzenia tego typu powiązań leży przekonanie, że jakość i niski koszt działalności zależą w dużym stopniu od współpracy z małą liczbą dostawców, którzy są zaangażowani we wczesnych fazach rozwoju produktu, tworząc układ kooperacyjny nieznan w antagonistycznych formach pozyskiwania zasobów. W tej formie współpracy często występuje asymetryczne rozłożenie sił, przy czym dominujący partner nie wykorzystuje swojej pozycji, a działania przez niego podejmowane uwzględniają interesy kontrahenta.

Pozostałe dwa typy współpracy wskazywane były sporadycznie. Sojusz strategiczny w budowie międzyorganizacyjnych więzi wykorzystywany jest przez 11 firm, stanowiących 6% próby, a kooperacja związana z synchronizacją i kompatybilnością procesów przez 8 przedsiębiorstw (4,5% badanych). Sojusz polega na intensyfikacji współpracy w celu osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej. Kooperacja kompleksowa natomiast dotyczy tych firm, które łączą swoje kluczowe zasoby w celu wykorzystania efektu synergii. U podstaw rozwoju tych relacji leży dążenie firm do poprawy lub radykalnych zmian pozycji konkurencyjnej. Zasadniczą zaletą tego rodzaju powiązań jest wysoka elastyczność, podmioty mogą bowiem dowolnie kształtować zakres i zasięg współpracy, mogą go modyfikować oraz w przypadku braku zgodności, rozwiązać.

Podsumowanie

Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa w procesie kooperacji nie ograniczają się do jednego typu relacji. W zależności od pozycji, posiadanych atutów, aktualnych potrzeb i realizowanej strategii budują różne układy, w których wykorzystują rozmaite instrumenty i narzędzia zarządzania.

Dominujący charakter mają tzw. układy proste, do których zalicza się współpracę jednorazową, powtarzalną i długofalową. W relacjach tych wykorzystuje się twarde mechanizmy oddziaływania na partnera, takie jak: nacisk, presja, a nawet szantaż. Podstawą tworzenia takich układów jest konformizm i wygodnictwo, bowiem konieczność zaangażowania się w relacje ograniczające własne możliwości rozpatrywana jest przez pryzmat próby zdominowania przez partnera, a nie przez pryzmat możliwości zwiększenia efektywności. Ponadto rozwój relacji kooperacyjnych jest

kosztowny i mało efektywny w pierwszych okresach współpracy i nie gwarantuje osiągnięcia zamierzonych celów. Doświadczenia przedsiębiorców wskazują bowiem, że w praktyce często nie przestrzega się podstawowych założeń porozumienia, w tym terminów dostaw, jakości wyrobów i przede wszystkim terminów płatności.

W układach o bardziej skomplikowanej strukturze, które opierają się na wzajemnym zrozumieniu, zaangażowaniu, a także dbałości o interesy partnera, przeważa kompromisowość, elastyczność i dążenie do konsensusu. Wskazuje się tutaj na takie relacje, jak partnerstwo, sojusz strategiczny oraz kooperacja koordynacyjna. Rozwój takich relacji przyczynia się do wzrostu pozycji rynkowej, osiągania większych przychodów i zysków, a także poprawy wizerunku i opinii o podmiocie na rynku. Niestety, w realiach Polski relacje te mają drugorzędny charakter, wykorzystywane są sporadycznie i na małą skalę.

Literatura

- Bengtsson, M., Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 14 (29).
- Buxmann, P., von Arsen, A., Diaz, L.M. (2008). Economic evaluation of cooperation scenarios in supply chains. *Journal of Enterprises Information Management*, 21 (3).
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej.
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Górzyński, M., Pander, W., Koć, P. (2006). *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*. Warszawa: PARP.
- Janasz, W., Białasiewicz, M. (red.) (2000). *Elementy strategii rozwoju przemysłu*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jaźwiński, I., Kiernożycka-Sobejko, A. (2006). Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 8.
- Kaczmarek, B. (2000). *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kale, P., Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 3.
- Lichtarski, J. (red.) (2003). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Provan, K.G., Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2.

- Rangan, U.S., Yoshino, M.Y. (1996). Forging alliances: A guide to top management. *The Columbia Journal of World Business*, 3.
- Safin, K. (2003). *Zarządzanie małą firmą*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

FORMS OF THE COLLABORATION OF ENTERPRISES IN INDUSTRIAL COOPERATION

Abstract

The article presents the theoretical and empirical deliberation concerning the behavior of enterprises in the process of cooperation. It was found, that cooperation between enterprises in Poland is based on very simple relation, such as: pure transaction, repeated transaction and long-term, define as antagonistic relations. It should be emphasized, that advanced relationships, such as buyer – seller partnership, strategic alliances and total cooperation were used very seldom.

Translated by Alicja Nowak

Keywords: types and forms of cooperation, cooperation and collaboration, management of relationships

JEL Codes: O25, O47, P13



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-08

Mirela Romanowska*

Uniwersytet Szczeciński

RYZIKO W ZARZĄDZANIU INSTYTUCJĄ PUBLICZNĄ. EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ

Streszczenie

Celem artykułu było wskazanie na istotę zarządzania instytucją publiczną. Zwrócono uwagę na towarzyszące mu ryzyko, które skodyfikowano za pomocą progu rentowności. Stosując metody analizy finansowej, dokonano syntetycznej oceny pozycji finansowej szpitala miejskiego.

Wyniki przeprowadzonych badań dowiodły, że środki, jakimi dysponuje instytucja publiczna, nie zawsze przysparzają właścicielom korzyści finansowych. Jednak celem Szpitala Miejskiego jest zapewnienie odpowiedniej jakości usług medycznych przy efektywnym wykorzystaniu środków publicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie, podmiot leczniczy, efektywność

Wprowadzenie

Ryzyko jest pojęciem złożonym, wieloetapowym i wieloznacznym, co bardzo utrudnia jednoznaczne i precyzyjne jego zdefiniowanie (Wojciechowski, 1999, s. 11). Według Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego wydanych w grudniu 2003 roku, które weszły w życie 1 stycznia 2004 roku, ryzyko definiuje się jako „możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie

* Adres e-mail: mirelaj@wneiz.pl

miało wpływ na realizację złożonych celów”. Ryzyko to swego rodzaju niepewność, która jest ściśle związana ze zdarzeniem mającym wpływ na zdolność instytucji do realizacji celów jej działalności, może mieć charakter pozytywny (możliwości) lub negatywny (zagrożenie). Przykładem ryzyka napotkanego przez organizację jest niemożność świadczenia przez nie usług na odpowiednim poziomie, chociażby ze względu na brak wykwalifikowanych pracowników. Ryzyko to uniemożliwia organizacjom realizację założonych celów, dlatego szybko powinno zostać zidentyfikowane, aby można było w odpowiedni sposób nim zarządzać.

1. Ryzyko w zarządzaniu instytucją publiczną

Instytucje publiczne mogą być definiowane w różny sposób, ponieważ działają w rzeczywistych środowiskach, gdzie wykonuje się konkretne zadania. Sfera publiczna to sfera działania prawa publicznego (łac. *ius publicum*), której podstawowym zadaniem jest ochrona interesu publicznego (Wytrążek, 2011, s. 2). Sfera publiczna, czyli sfera spraw publicznych, „pozwała określić wzajemne relacje między społeczeństwem obywatelskim a administracją publiczną” (Niczyporuk, 2009, s. 19). Zgodnie z art. 2 ust. 1 Ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, do kategorii podmiotów publicznych zalicza się: organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy, jednostki organizacyjne prokuratury, a także jednostki samorządu terytorialnego i ich organy, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, fundusze celowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Narodowy Fundusz Zdrowia, państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw (Dz.U. 2005 r. nr 64, poz. 565).

Zarządzanie ryzykiem „to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości” (Ministerstwo Finansów RP, 2004). Matematyczna interpretacja ryzyka jest zgodna z samą jego definicją, ponieważ przedstawia iloczyn prawdopodobieństwa oraz konsekwencji występowania skutków. Według Fone’a i Jonga ryzyko w organizacjach publicznych w sposób najbardziej powszechny można określić jako potencjalne odchylenia, jakie mogą się pojawić wokół spodziewanych wyników funkcjonowania organizacji (Tworek, 2014, s. 4). Nie należy jednak zapominać, że

każda organizacja publiczna dysponuje własnym profilem działalności, co jest ściśle związane z faktem, że ryzyko jest definiowane w różnorodny sposób oraz różnie są kojarzone wyniki funkcjonowania organizacji publicznej. Pomimo tego, mechanizm ryzyka wszędzie jest identyczny, ponieważ ma on swoją przyczynę – wystąpienie zagrożenia prowadzącego do określonych konsekwencji. Źródłem ryzyka w ochronie zdrowia może być przykładowo nieprzestrzeganie warunków zachowania sterylności, co w efekcie końcowym może doprowadzić do zakażenia szpitalnego, czyli pojawia się ryzyko utraty zdrowia przez pacjenta, a nawet jego śmierć. Konsekwencje dla szpitala mogą być bardzo drastyczne, ponieważ grozi to postępowaniem odszkodowawczym oraz sądowym; tym samym ryzyko w ostatecznej postaci odnosi się do nieprzewidzianych oraz dodatkowych kosztów dla placówki zdrowia (ekonomiczny wymiar ryzyka) (Tworek, 2014, s. 5).

2. Istota zarządzania instytucją publiczną

Bez względu na rodzaj organizacji oraz jej cele, proces zarządzania można scharakteryzować dzięki czterem podstawowym czynnościom, jakimi są: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 32). Proces ten skierowany jest na działania organizacji, aby w skuteczny oraz sprawny sposób osiągać zamierzone cele. Podstawowe zasady zarządzania – do których należą: zasada jasnego określania celów, zasada poprawnego wytyczania zakresów zadań, zasada realności i konkretności przydzielanych zadań, zasada stosowania realnego podziału pracy oraz zasada koncentracji – ze względu na ich uniwersalność można je stosować w instytucjach publicznych (Wytrązek, 2011, s. 5).

Wyznacznikiem jakości w ochronie zdrowia może być każdy system zarządzania ryzykiem, pod warunkiem, że zapewni on placówce bezpieczeństwo pacjenta, jak również świadczenie usług na wysokim poziomie. Powszechnie w polskiej ochronie zdrowia stało się wdrażanie systemu zarządzania jakością ISO 9001:2008 w placówkach medycznych oraz akredytacji Centrum Monitorowania Jakości (CMJ), chociaż mają one dwa różne standardy zarządzania ryzykiem. Na portalu internetowym experto24.pl eksperci przedstawili różnicę między tymi systemami (por. tabela 1).

Tabela 1. Różnice między ISO i akredytacją CMJ

NORMA ISO 9001: 2008	STANDARDY AKREDYTACJI CMJ
Zgodność z wymogami innych norm z serii ISO	Brak zgodności z innymi wymogami
Język zarządzania	Język medyczny
Zapewnienie zgodności systemu oraz ciągłego doskonalenia skuteczności	Zapewnienie zgodności ze standardem
Określenie strategicznych celów jakościowych i sposobu ich osiągnięcia	Uporządkowany proces oceny praktyki w oparciu o osiągalne oraz opublikowane standardy
Brak konkretnych wymagań dla placówek medycznych	Ścisłe określone standardy akredytacyjne
Uniwersalność wymagań	Precyzja oceny poziomu jakości kosztem braku uniwersalności
Brak ingerencji w kształt procedur medycznych	Określenie wymagań procedury przez standard
Ocena zgodności z przyjętymi w normie wymaganiami	Określenie wzorców utrzymania wysokiego poziomu usług
Wymóg sporządzenia dokumentacji do zapewnienia zgodności i poprawności funkcjonowania placówki	Dokumentacja opracowana na podstawie wymagań standardów

Źródło: https://www.experto24.pl/ochrona-zdrowia/zarzadzanie/system-zarzadzania-ryzykiem-w-ochronie-zdrowia.html#VjI_eytc67N (https://www.experto24.pl/ochrona-zdrowia/zarzadzanie/system-zarzadzania-ryzykiem-w-ochronie-zdrowia.html#VjI_eytc67N0 (27.02.2017).

Oczywiście bardzo ważną kwestią jest zarządzanie ryzykiem, ponieważ jest to istotne w ochronie zdrowia ze względu na ekonomiczną sytuację wszystkich placówek oraz bezpieczeństwo każdego pacjenta. Jednakże osiągnięcie takiego stanu w przypadku podmiotów publicznych, to proces często bardzo kosztowny, długi oraz wymagający od całego personelu pełnego zaangażowania. W placówkach medycznych zarządzanie ryzykiem to szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanego zdarzenia medycznego, jak również określenia konsekwencji jego wystąpienia w aspekcie zagrożenia zdrowia lub też życia pacjenta, a przy tym skutków finansowych dla placówki medycznej (www.experto24.pl, dostęp: 27.02.2017). Wyżej wymienione standardy są wyznacznikiem jakości w ochronie zdrowia, które zapewniają placówkom dobry poziom usług oraz poczucie bezpieczeństwa. Jednakże, aby osiągać coraz wyższy poziom usług, konieczny jest odpowiedni potencjał, który zależy głównie od środków finansowych, jakimi dysponuje podmiot.

3. Próg rentowności oddziałów szpitala

Jednostka gospodarcza jest dynamicznym systemem zbudowanym przez ludzi i posiadającym swoje cele. Sposób sformułowania celu ukazuje również „filozofię” podmiotu, preferowaną strategię działań – od zdecydowanie defensywnej (prze-trwanie), poprzez neutralną (stabilizacja), po ofensywną (maksymalizacja). Badany podmiot to Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Szpital Miejski, jego organem założycielskim jest miasto w województwie zachodniopomorskim, które finansuje działalność inwestycyjną szpitala. Działalność medyczna finansowana jest w ramach kontraktów zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia. Szpital powinien tak prowadzić działalność, by w ramach posiadanych środków realizować cele, z zachowaniem zasady racjonalnego i efektywnego wykorzystania środków publicznych.

Jednym z mierników służących ocenie funkcjonowania podmiotu w określonych warunkach jest próg krytyczny (rentowności) CVP. W przypadku szpitala ustalono próg rentowności wyznaczający liczbę pacjentów, jaką powinien przyjąć (hospitalizować) oddział, by pokryć swoje koszty zmienne i koszty stałe. Przy obliczeniach zastosowano formułę:

$$R_x = \frac{K_s}{p - j.k.z}$$

gdzie:

K_s – Koszty stałe oddziału,

p – średnie przychody przypadające na pacjenta oddziału,

$j.k.z.$ – jednostkowe koszty zmienne przypadające na pacjenta oddziału.

W tabeli 2 przedstawiono dane niezbędne do obliczenia progów rentowności wszystkich oddziałów szpitala.

Tabela 2. Dane do obliczenia progu rentowności oddziałów szpitala

L.p.	Nazwa oddziału	Liczba pacjentów	Przychody na pacjenta	Jednostkowe koszty zmienne na pacjenta	Koszty stałe na pacjenta	Próg rentowności
1	2	3	4	5	6	7
1.	Chirurgii	87,17	2 102,87	1 232,63	2 137,62	214,1
2.	Internistyczny	195,67	1 506,54	878,35	875,85	272,8
3.	Ginekologiczno-położniczy	151	1 345,41	645,25	1 114,88	240,4
4.	Pediatryczny	47,83	1 852,54	361,34	1 322,87	42,4
5.	Noworodkowy	33,17	1 621,61	235,44	1 598,34	38,2

1	2	3	4	5	6	7
6.	Anestezjologii i intensywnej terapii	6,5	36026,64	11 864,89	25560,68	6,9
7.	Izba Przyjęć	556	136,52	94,85	97,91	1306,3

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki obliczeń należy stwierdzić, że jedynie na oddziale pediatrycznym liczba hospitalizowanych (47,83) w okresie poddanym ocenie, to jest od stycznia do czerwca 2015 roku, pozwoliła na pokrycie wszystkich kosztów tego oddziału i wypracowanie dodatniego wyniku finansowego. Pozostałe oddziały w analizowanym okresie nie uzyskały progu rentowności, osiągając tym samym ujemne wyniki finansowe. Najgorsza sytuacja w zakresie osiągnięcia progu rentowności występuje na oddziale chirurgii, gdzie do osiągnięcia progu brakuje średnio 126,93 pacjenta i Izbie Przyjęć, w której, by osiągnąć próg rentowności, należałoby średnio przyjąć o 750,3 pacjentów więcej. Najbliżej progu rentowności jest oddział anestezjologii i intensywnej terapii (0,4 pacjenta). Osiągnięcie progu rentowności przez oddziały szpitala w istniejących warunkach jest niemożliwe. Przyczyny tkwią zarówno w otoczeniu szpitala – zbyt mała populacja, będąca potencjalnymi pacjentami – jak i relatywnie wysokich kosztach stałych i kosztach leczenia pacjenta, których nie pokrywa wycena procedur medycznych (Romanowska, 2015, s. 441–456). Jeżeli więc ocena miałaby opierać się na osiągniętych obecnie, jak i prognozowanych, wynikach oddziałów szpitala, to należałoby podjąć decyzję o zamknięciu niemal wszystkich. Nie dzieje się tak ze względu na to, że nad opłacalnością działalności prowadzonej przez szpital bierze górę interes społeczny (dobro pacjenta), w tym dostępność i bezpieczeństwo świadczonych usług. W tej sytuacji koniecznym jest zastosowanie innych mierników oceny efektywności funkcjonowania podmiotu prowadzącego działalność z wykorzystaniem środków publicznych.

4. Analiza wskaźnikowa szpitala

Kryteria klasyfikacyjne i odpowiadające im rodzaje metod pomiaru i oceny kondycji finansowej zależą przede wszystkim od celu podejmowanych badań oraz preferencji informacyjnych stron zainteresowanych badaniem i oceną sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (Siemińska, 2002, s. 91). Dokonując oceny kondycji finansowej podmiotu gospodarczego, należy uwzględnić podstawowe kryteria, to jest: rentowność, płynność, ryzyko, niezależność finansową (Waśniewski, Skoczylas,

2004, s. 10). Poprawna ocena kondycji finansowej podmiotu gospodarczego dotyczy wszystkich kryteriów jednocześnie. Obliczone dla badanego Szpitala wielkości reprezentatywnych wskaźników w każdej z grup zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wskaźniki rentowności, płynności finansowej, sprawności działania i zadłużenia

Treść	czerwiec 2014	czerwiec 2015
Wskaźnik rentowności sprzedaży	–20,44	–21,31
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	–20,84	–21,38
Wskaźnik rentowności aktywów	–35,88	–45,86
Wskaźnik bieżącej płynności finansowej	1,65	1,2
Wskaźnik szybkiej płynności finansowej	1,46	1,03
Wskaźnik rotacji należności krótkoterminowych	29,54	53,91
Wskaźnik rotacji zapasów	5,48	5,98
Wskaźnik rotacji zobowiązań z tytułu dostaw i usług	26,91	32,1
Wskaźnik ogólnego zadłużenia (%)	93,48	117,66
Wskaźnik wypłacalności	–14,33	–6,66
Wskaźnik obsługi długu	–	–
Wskaźnik sfinansowania aktywów trwałych	2,57	1,07

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie obliczonych wielkości, można dokonać syntetycznej oceny sytuacji finansowej (por. tabela 4).

Przy maksymalnej liczbie punktów 85 (bez wskaźnika obsługi długu), 44 punkty w czerwcu 2014 roku pozwalają ocenić pozycję Szpitala jako słabą, przy czym najlepsze rezultaty osiągnięto w zakresie sprawności działania i płynności finansowej. Pogorszenie sytuacji finansowej w czerwcu 2015 roku to rezultat znacznego pogorszenia rentowności na wszystkich poziomach tworzenia wyniku finansowego, to jest sprzedaży, działalności operacyjnej i rentowności aktywów. Wzrost liczby punktów do 49 w czerwcu 2015 roku z 44 w czerwcu 2014 roku spowodowany jest wydłużeniem okresu spłaty zobowiązań z tytułu dostaw i spadkiem wskaźnika szybkiej płynności do poziomu bardziej pożądanego, świadczącego o lepszym wykorzystaniu aktywów obrotowych. Jedynie wskaźniki związane ze sprawnością działania i płynnością osiągają wielkości świadczące o dobrym zarządzaniu tymi sferami finansowymi.

Tabela 4. Syntetyczna ocena sytuacji finansowej szpitala

Treść	czerwiec 2014	czerwiec 2015
Wskaźnik rentowności sprzedaży poniżej 0,0% 0	0	0
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej poniżej 0,0% 0	0	0
Wskaźnik rentowności aktywów poniżej 0,0% 0	0	0
Wskaźnik bieżącej płynności finansowej powyżej 1,20 do 1,70 12	12	12
Wskaźnik szybkiej płynności finansowej powyżej 0,90 do 1,30 13 powyżej 1,30 10	10	13
Wskaźnik rotacji należności krótkoterminowych poniżej 45 dni 3 od 45 dni do 60 dni 2	3	2
Wskaźnik rotacji zapasów poniżej 15 dni 4	4	4
Wskaźnik rotacji zobowiązań z tytułu dostaw i usług poniżej 30 dni 5 od 31 dni do 60 dni 8	5	8
Wskaźnik ogólnego zadłużenia powyżej 80% 0	0	0
Wskaźnik wypłacalności poniżej 0,00 0	0	0
Wskaźnik obsługi długu brak danych	–	–
Wskaźnik sfinansowania aktywów trwałych powyżej 1,00 10	10	10
Razem bez wskaźnika obsługi zadłużenia	44	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie monitorowania i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej szpitali włączonych do sieci szpitali (www2.mzgov.pl) (4.05.2017).

Podsumowanie

Podmiot leczniczy jest przedsiębiorstwem o złożonej strukturze, która w dobie transformacji systemu, jak również w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, musi zostać dostosowana do potrzeb nowoczesnej medycyny. Proces ten winien uwzględniać zasady myślenia ekonomicznego zwiększające efektywność wykorzystania zasobów oraz zmniejszenie kosztów działania podmiotu.

Obowiązujące rozporządzenie Ministra Zdrowia z 2 lutego 2011 roku w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej (Dz.U. 2011, nr 31, poz. 158) wymusza konieczność realizacji programów dostosowawczych oraz prowadzi do przyspieszenia pożądaných zmian restrukturyzacyjnych poszczególnych podmiotów leczniczych. Warunkiem niezbędnym, by spełnić rosnące wymagania, które zapewnić mają bezpieczeństwo leczenia pacjenta i ograniczenie pojawiających się ryzyk, jest, jak już wcześniej wspomniano, odpowiednie finansowanie. Gospodarka rynkowa, która jest z natury gospodarką pieniężną i ekspozuje kategorie wartościowe występujące w jednostce gospodarczej, wymusza na podmiotach realizację celu wyrażonego wzrostem wartości przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu zrównoważonego rozwoju. Podmiot leczniczy, który działa jako SP ZOZ, podlega takim samym kryteriom oceny, jak pozostałe jednostki gospodarcze, jednak specyfika świadczonych usług oraz sposób ich finansowania, głównie refinansowanie z Narodowego Funduszu Zdrowia, powodują, że osiągnane wyniki finansowe w dużej mierze nie zależą wyłącznie od sprawności zarządzania jednostką. Nie zwalnia to jednak szpitala z obowiązku prowadzenia działalności w ramach posiadanych środków w taki sposób, by realizować cele z zachowaniem zasady racjonalnego i efektywnego wykorzystania środków publicznych.

Literatura

- Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej (2004). *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*. Warszawa: Ministerstwo Finansów.
- Niczyporuk, J. (2009). Sfera publiczna. W: J. Blicharz, J. Boć (red.), *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (2015). Analiza podmiotu leczniczego na przykładzie szpitala spółki z o.o. W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Siemińska, M. (2002). *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Toruń: TNOiK.
- Tworek, P. (2014). *System zarządzania ryzykiem jako źródło wiedzy o zagrożeniach w organizacjach publicznych w Polsce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

- Ustawa z 17.02.2005 o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne. Dz.U. 2005, nr 64, poz. 565.
- Waśniewski, T., Skoczylas, W. (2004). *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Wojciechowski, I. (1999). *Opcje na wybrane instrumenty finansowe jako narzędzia ograniczające ryzyko*. Kraków: Zakamycze.
- Wytrążek, W. (2011). *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych. Podstawy naukoznawstwa*. Tom 2, Lublin: KUL.
- https://www.experto24.pl/ochrona-zdrowia/zarzadzanie/system-zarzadzania-ryzykiem-w-ochronie-zdrowia.html#VjI_eytc67N (dostęp: 27.02.2017).
- <https://www2.mzgov.pl>

RISK IN THE MANAGEMENT OF A PUBLIC INSTITUTION. EFFICIENCY OF THE INDEPENDENT PUBLIC HEALTH CARE INSTITUTION

Abstract

The aim of the article was to indicate the importance of the management of a public institution. The attention was drawn to the existing risk that was codified by the break-even point. The synthetic evaluation of the financial position of the municipal hospital was carried out using methods of financial analysis. The results of this study showed that the resources at the disposal of the public institution do not always provide financial benefits to the owners. However, the purpose of the municipal hospital is to provide high quality of medical services efficiently using public funds.

Translated by Mirela Romanowska

Keywords: health care sector, management, efficiency

JEL Codes: J18, I20, P46



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-09

Violetta Rutkowska*

Uniwersytet Szczeciński

ADMINISTRACJA PUBLICZNA BLIŻEJ OBYWATELA

Streszczenie

Współczesność cechuje ciągle zmieniające się otoczenie rynkowe, w którym pojawiają się nowe potrzeby, do których należy się dostosować. Rozwój świadomości konsumenc-
kiej współczesnego klienta wpływa na zmianę oczekiwań obywatela w stosunku do świad-
czonych czynności administracyjnych w instytucjach państwowych. Realizowane własne
przez organy samorządowe zadania zlecone i zadania muszą być wykonywane z należyłą
starannością, gdyż zadania czynią to w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność.
Administracja publiczna nie może pozostać obojętna na potrzeby klienta i winna wprowa-
dzać zmiany w koncepcji zarządzania, metodach motywacji, innowacyjnego podejścia do in-
teresanta/klienta, wprowadzaniu nowoczesnych technologii i szeroko pojętej informatyzacji.
Istotne jest stworzenie i właściwe wdrożenie standardów obsługi interesanta, które zmienia-
ją postrzeganie urzędu oraz zapewnią zadowolenie mieszkańca ze świadczonych usług urzę-
dowych. Powyższe działania warunkują nowatorskie podejście do jakości obsługi klienta,
a trudne do skopiowania elementy zarządzania instytucją państwową stworzą wizerunek
urzędu przyjaznego i otwartego dla interesanta/klienta, co przyczyni się do wzrostu zado-
wolenia i zaufania społecznego dla określonej instytucji publicznej.

Słowa kluczowe: klient/interesant, zarządzanie w administracji publicznej, transformacje
w urzędach

* Adres e-mail: violettartutkowska@o2 lub violetta.rutkowska@um.gorzow.pl

Wprowadzenie

Przekształcenie gospodarki z centralnie planowanej w rynkową i liberalizacja działalności firm komercyjnych spowodowały ekspansję podmiotów gospodarczych. Wykształciła się silna konkurencja, klient stał się wymagający, nastąpił rozkwit technologii informatycznych. Burzliwe transformacje w firmach doprowadziły do tego, że aby utrzymać się w sektorze, należało dostosować się nowego systemu gospodarczego. Rozwój gospodarki globalnej, członkostwo Polski w Unii Europejskiej, a także wzrost oczekiwań konsumenckich, przyczyniły się do innego postrzegania interesanta w urzędzie. Wobec tego zarządzanie administracją publiczną musiało dostosować się do nowych wymogów i oczekiwań współczesnego obywatela.

W roku 2000 w Nicei Unia Europejska umieściła w Karcie Praw Podstawowych w Artykule 41 „Prawo do dobrej administracji”. Na podstawie wspomnianego aktu normatywnego każdy obywatel Unii Europejskiej ma prawo do bezstronnego, praworządnego i bez zbędnej zwłoki rozpatrzenia sprawy wniesionej do danej instytucji administracji publicznej czy organizacji rządowej. Na instytucjach i organach oraz urzędnikach ciąży natomiast obowiązek rzetelnego i zgodnego z prawem załatwienia sprawy. W przypadku, gdy interesant odniesie szkodę, przysługuje mu roszczenie odszkodowawcze¹.

Fakt przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w roku 2004 wpłynął na konieczność podporządkowania się dyrektywom obowiązującym w krajach członkowskich oraz wprowadzaniu odpowiednich zmian w polskich instytucjach i organach państwowych. Stąd też obligatoryjność dostosowania się realiów i wymogów unijnych. Musiała nastąpić konwergencja, która była nieuchronna (choć to proces trudny do przeprowadzenia).

W latach 2010–2012 Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, w ramach projektu „Klient w centrum uwagi w administracji publicznej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego, przygotowała publikację „Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją Klienta w urzędach administracji rządowej”. Opracowanie zawiera wiedzę niezbędną dla urzędów planujących wdrażanie standardów obsługi klienta w oparciu o idee zarządzania satysfakcją klienta. W dokumencie znajdują się instrukcje i opis dobrych praktyk dotyczące *sensu stricte* obszarów związanych z interesantem a także „osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem administracyjnym lub społecz-

¹ Szczegółowo opisano w dokumencie „Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej”.

nym. Zaprezentowano działania dotyczące likwidacji barier architektonicznych, usprawnień komunikacyjnych, wprowadzenia udogodnień informatycznych, zwalczania barier językowych, usprawnienia przekazu informacji (bariery informacyjne)² (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2017). Na kanwie wyżej wymienionych wymogów zmiany dokonują się w instytucjach administracji publicznej otwartych na współczesność, innowacje i rozwój.

1. Innowacyjne praktyki obsługi klienta

Obsługa Klienta urzędu ma charakter niematerialny. Nie posiada żadnych cech namacalnych i dlatego jest szczególnie trudna w realizacji dla interesanta. Ponadto, problemów nastręcza fakt, że usługobiorca z usługodawcą są ze sobą ściśle skorelowani i wszelkie dysonanse wpływają na końcowy efekt świadczonej usługi. Z tego powodu istotnym staje się zwrócenie uwagi na postawę pracowników, którzy swoim zaangażowaniem i współpracą wpływają na jakość obsługi w urzędzie. Istotne jest stworzenie określonych wzorców obsługi interesanta, co jest procesem długotrwałym i wymagającym zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych w danej instytucji. Bardzo często wprowadzanie zmian budzi jednak w kadrze urzędniczej bunt, niechęć, a nawet agresję w stosunku do wprowadzanych innowacji. By temu przeciwdziałać, dyrektorzy poszczególnych wydziałów winni organizować grupy dyskusyjne, w których pracownicy czynnie współuczestniczyliby w rozmowach na temat projektów przekształceń, a nawet mieli możliwość wysuwania swoich propozycji modyfikacji danego pomysłu w celu usprawnienia jakości obsługi interesanta. Proces pozwala zminimalizować błędy mogące pojawić się w trakcie rzeczywistej obsługi klienta, a wówczas na korekty może być zbyt późno.

Wytyczne dotyczące obsługi klienta mają na celu poprawienie poziomu obsługi klienta oraz skorygowanie luk kompetencyjnych urzędników, dlatego ważne jest ciągle doskonalenie umiejętności kadry pracowniczej. Minimalne zalecenia dotyczą ubioru, wyglądu stanowiska, przestrzegania tajemnicy, rozmowy z interesantem przez telefon, relacji z klientem oraz radzenia sobie w zdarzeniach skomplikowanych, czyli:

- *dress code* – zasady przy doborze ubioru do pracy (np. zakaz noszenia japonek przez kobiety lub krótkich spodenek przez mężczyzn). W szerszym

² Poszerzone informacje na stronie internetowej ministerstwa – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

aspekcie dotyczy zakazu stosowania zbyt mocnego makijażu, intensywnie pachnących perfum itp.;

- sposób obsługi klienta – witanie się z klientem, sposób prowadzenia rozmowy bezpośredniej i przez telefon, korzystanie z e-maila, przekazywanie informacji niekorzystnych dla odbiorcy, obsługa klienta niepełnosprawnego;
- nakaz dbania o stanowisko pracy, które jest nie tylko wizytówką pracownika, lecz również urzędu. Interesant, widząc nieporządek na biurku, może pomyśleć: *mają bałagan w urzędzie*;
- sposób postępowania z agresywnym klientem – pracownicy zazwyczaj nie wiedzą, w jaki sposób mają postępować, gdy klient jest nadpobudliwy. Nie można stosować procedur obowiązujących w kontakcie standardowym. Uśmiech na twarzy urzędnika zwykle jest wskazany w trakcie obsługi typowego interesanta, z pewnością jest jednak nie na miejscu w przypadku obywatela z brakiem ogłady i może spowodować pogłębienie agresywnego zachowania (Skóbel, 2012).

Wprowadzenie określonych standardów obsługi interesanta jest skutecznym sposobem likwidującym stereotypy urzędnicze. Proponowane rozwiązania sprzyjają poprawie zaufania obywatela do urzędu. Dzięki wprowadzeniu odpowiednich wzorców pracownicy zaczną być traktowani jak profesjonalisci, za pośrednictwem których można skutecznie załatwić sprawę. Zburzony zostanie „mur” uprzedzeń. Instytucja, która wcześniej wydawała się być nieprzychylną, będzie dysponować miłą i fachową kadrą pracowniczą. Pozytywne nastawienie mieszkańców do urzędników poprawi atmosferę w pracy, wskutek czego zwiększy się jej komfort, gdyż środowisko przyjazne, uprzejme, wpływa bezpośrednio na polepszenie jakości i wydajności.

2. Klient urzędu

Rozwój mentalności klienckiej oraz rosnące standardy w instytucjach prywatnych sprawiły, że mieszkańcy, udając się do placówki państwowej, oczekują w niej podobnego traktowania przy załatwieniu swojej sprawy urzędowej. Niestety, w urzędach występują jeszcze problemy ze zrozumieniem rzeczywistych potrzeb interesanta, rzetelnym proponowaniem rozwiązań i radzeniem sobie z klientem trudnym. Przeważnie winą obarczany jest obywatel, choć nie do końca jest to prawda; wprawdzie zdarzają się przypadki, że osoba załatwiająca sprawę w urzędzie przybędzie już z nieprzyjaznym

nastawieniem, jednakże urzędnicy nie powinni generalizować, że istnieją tylko takie zachowania mieszkańców. Urzędnik ma obowiązek zadbać o to, aby mimo frustracji klient urzędu wyszedł z niego zadowolony z milej, szybkiej i kompetentnej obsługi. Postawa pracownika powinna być w pełni profesjonalna, z zachowaniem sumienności i bezstronności podczas załatwiania sprawy interesanta, nawet tej trudnej, gdyż właśnie takie sytuacje bardzo często wpływają na ogólny wizerunek urzędu.

Zazwyczaj istotne jest pierwsze wrażenie, oddziałujące zarówno na klienta, jak i na pracownika. Urzędnik, pracując zgodnie z etyką urzędniczą i stosując właściwie standardy obsługi, powinien zniwelować nieprzychylnie zachowanie obywatela i właściwie załatwić sprawę. Procedura postępowania administracyjnego w urzędzie niekiedy jest czasochłonna. Rzadko która sprawa może być załatwiona „od ręki”, gdyż wymaga obiegu dokumentów w kilku sektorach informacyjnych, czy nawet wysyłki poza granice województwa itp. W związku z tym istotne jest, aby klientowi właściwie wytłumaczyć tok danej procedury administracyjnej i przybliżony czas oczekiwania na załatwienie sprawy. Niestety, ten aspekt budzi wiele napięć i sytuacji konfliktowych u obu stron (klient i urzędnik). Kontakty bezpośrednie „twarzą w twarz” i zawilość sprawy mogą prowokować powstanie sytuacji trudnej. Czasami może dojść do wyładowania emocji na pracowniku, lecz rezygnacja z dobrych manier, używanie słownictwa obraźliwego czy stosowanie przemocy jest kategorycznie niedopuszczalne i aby nie prowokować eskalacji emocjonalnej sytuacji, pracownik winien znać reguły wyhamowania agresywnego obywatela.

Zgodnie z Kodeksem Postępowania Administracyjnego, każdy obywatel jest uprawniony do sprawiedliwego, jawnego i bez zbędnej zwłoki rozpatrzenia swojej sprawy w urzędzie. Ten ostatni ma obowiązek zaoferować wszechstronną pomoc stronie w przypadku, gdy dany urzędnik czy wydział nie zajmuje się określonym problemem i jest zobligowany sprawę przekazać według właściwości.

Interesant ma prawo do „dobrej administracji”, czyli informacji o sprawie, w której ma interes prawny, przeglądania swoich akt i zadawania pytań, składania wyjaśnień w danym postępowaniu, wnoszenia skarg i wniosków, odwołania się od wydanej przez urząd decyzji. Przedstawione działanie ma na celu uniknięcie szkody. Dzieje się to na każdym etapie sprawy, czyli od wszczęcia do wydania prawomocnej decyzji. W przypadku zaistnienia niezgodnego z prawem postępowania urzędniczego i powstania szkody (udzielenia nieprawidłowej, fragmentarycznej czy wadliwej informacji), to poszkodowany ma prawo do wynagrodzenia tej straty (ubieganie się o roszczenie odszkodowawcze), gdyż obywatel nie powinien ponosić skutków wadliwości postępowania urzędniczego.

Konkludując, należy pamiętać, że człowiek jest podmiotem, a nie przedmiotem i to dla niego jest administracja publiczna, nie zaś odwrotnie, choć niekiedy występują jeszcze wspomniane stereotypy. Urzędy, które ewoluują i zaczynają postrzegać interesanta jako klucz do rozwiązania swoich problemów i poprawienia *image'u*, starają się dostosowywać do wyjątkowych potrzeb człowieka, to znaczy nie wymuszają na mieszkańcu dostosowania się do specyficznych wymogów administracji. Stanie się to globalnym osiągnięciem dopiero, gdy powstaną dodatkowo korzystne regulacje prawne, normy, dyrektywy itp.

3. Racjonalizatorska koncepcja rozwoju urzędników

Kapitał ludzki stanowi najważniejszy element kapitału intelektualnego. Sam system organizacji i zarządzania, choćby najbardziej profesjonalny – bez ludzi, którzy go tworzą, utrzymują i obsługują – nie ma żadnej wartości (Dudycz, 2005, s. 18). Można powiedzieć, że rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju organizacji. Rozwój pracowników powinien zatem być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego (Listwan, 1993, s. 73).

Nowatorska wizja poszerzenia kompetencji i umiejętności pracowniczych sprowadza się do pogłębiania wiedzy urzędnika przy pracy na obecnym lub przyszłym stanowisku. Istotną cechą kadry pracowniczej jest zdolność do tworzenia innowacji czy projektowania i wdrażania długookresowych modyfikacji w postępie przebudowy instytucji publicznej.

Dodatkowym atrybutem dla urzędów jest zatrudnianie kadry wykształconej, która dzięki posiadanej już wiedzy i umiejętnościom, będzie potrafiła je skutecznie wykorzystać, a ewentualne systematyczne szkolenia zwiększą jej fachowość, kunszt i swobodę na stanowisku pracy.

Kapitał intelektualny to inaczej materiał intelektualny, który został sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości. Kapitału intelektualnego, w odróżnieniu od kapitału finansowego czy rzeczowego, nie ujmuje się w sprawozdaniach finansowych. Ma związek z intelektem pracowników, regulacjami pomiędzy nimi i ich otoczeniem oraz strukturą, w jakiej funkcjonują (Leśniewski, 2011, s. 14–15).

Jest wiele aspektów wpływających na złe postrzeganie urzędników, np. brak kultury osobistej i szacunku dla drugiej osoby, prywatne rozmowy telefoniczne przy kliencie, odbieranie połączeń służbowych czy forma pierwszego kontaktu itp.

Inną bolączką mieszkańców jest tzw. psychologia, gdy urzędnik nie ma wiedzy merytorycznej z danej dziedziny lub kompetencji i odsyła interesanta w niewłaściwe miejsce, aby po prostu „pozbyć” się problemu. Spowodowane jest to ograniczonymi kwalifikacjami związanymi z brakiem wiedzy szerszej niż ta, którą się posługuje na swoim stanowisku pracy. Rzadko który urzędnik potrafi jasno i w formie przystępnej dla interesanta wyjaśnić zagadnienie oraz pokierować sprawą tak, aby klient zadowolony wyszedł z urzędu. Dlatego istotnym staje się fakt ustawicznego doskonalenia urzędników i ich samokształcenia w wiedzy zarówno tej merytorycznej, związanej z aktami normatywnymi i procedurami administracyjnymi, jak i obsługą klienta, czyli szkoleń: informacyjnych i informatycznych, wizerunkowych, radzenia sobie z trudnym klientem lub nawet warsztaty czy spotkania z psychologiem. Wówczas kompetentnie przygotowany pracownik idealnie wkomponuje się w kompleksową obsługę interesanta (sala obsługi klienta), w której to obywatel podchodzi do właściwego stanowiska obsługowego i załatwia sprawę. W przypadku zawilości sprawy zostaje przekierowany do innego pracownika, gdzie będzie rzetelnie obsłużony. Wówczas widać będzie, że urząd i urzędnicy wykazują pełen profesjonalizm w czynnościach, a ich działania nie będą chaotyczne ani ułomne.

Literatura przedmiotu wskazuje, że nadrzędny zasób strategiczny stanowią pracownicy instytucji i, w zależności od przyjętej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, można uzyskać przewagę konkurencyjną lub ją stracić. Istotę przewagi konkurencyjnej stanowią jednak tylko tak zwane kluczowe kompetencje, zatem kombinacja unikalnych umiejętności pozwalających przedsiębiorstwu uzyskać długookresowe efekty synergiczne, a w konsekwencji możliwość dywersyfikacji działalności w kierunku obszarów pozornie niezwiązanych z jego podstawową działalnością lub nawet uznawanych za mało atrakcyjne (Rosińska, 2007, s. 2).

Reasumując, można stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega się jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje je nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd też należy im zapewnić możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności i jak najlepszych przywódców (Armstrong, 1996, s. 9), którzy pokierują właściwie rozwojem intelektualnym urzędników (plan rozwoju kariery urzędniczej), dając możliwość wykreowania idealnego urzędnika XXI wieku.

4. System motywacji pracownika

Natura człowieka jest bardzo skomplikowana, toteż nie ma idealnego narzędzia motywującego pracownika. Motywację można określić jako niezaspokojone pragnienie. Nie da się oddzielić pragnienia od motywacji, zawsze są one jednakowo silne. Wyróżnić można trzy poziomy motywacji:

- podporządkowanie: pracownik wykonuje to, co każe przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień,
- identyfikacja celu: rodzi pragnienie osiągnięcia celu. Aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu,
- zaangażowanie: na tym poziomie pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie (Mazur, 2013, s. 157).

Aktualnie motywator finansowy nie jest priorytetem. Obecnie miejsce zatrudnienia staje się płaszczyzną do realizacji swoich zamiłowań czy inicjowania więzi z pracownikami i dlatego współcześnie stosuje się pozafinansowe instrumenty motywacyjne. Należy pamiętać, że praca zabezpiecza podstawowe potrzeby bytowe i dlatego stworzenie odpowiedniego systemu motywowania to kluczowy człon zarządzania kadrą pracowniczą. Zwiększa się wówczas zaangażowanie pracowników, poprawia atmosfera w zespole oraz wzmacnia się więź z pracodawcą. Specjaliści twierdzą, że nagradzanie za rezultaty przynosi bardziej pozytywne działanie niż same obligatoryjne podwyżki lub stosowanie strategii „kija i marchewki”. Trudność polega na znalezieniu takiego rozwiązania, kiedy pracownik zaangażuje swój potencjał umysłowy, wykaże się kreatywnością i pomysłowością w wykonywaniu powierzonych mu czynności.

5. System oceny urzędnika

Współczesny urzędnik powinien sobie zdawać sprawę, że kompetencje merytoryczne nie wystarczą, by prezentować profesjonalny wizerunek. Motywacja i zaangażowanie w pracę są u pracownika wyjątkowo cenne. Wielokrotnie zauważalny jest problem, że urzędniczka z wieloletnim stażem pracy wykazuje mniejsze zaangażowanie i determinację w pracy zawodowej, niż młody pracownik lub stażysta.

Młodemu pracownikowi zależy na dobrze wykonanej pracy i swoje braki w wiedzy merytorycznej uzupełnia większym zaangażowaniem, chęcią wprowadzania innowacji czy niesieniem pomocy zagubionemu interesantowi. Dlatego korzystniejszą ocenę interesant przypisze młodej osobie, gdyż zainteresowanie i indywidualne podejście (mimo mniejszej wiedzy) jest lepiej postrzegane przy kontakcie z klientem, niż większa wiedza połączona z aroganckim i lekceważącym stosunkiem (co jest typowym zachowaniem wśród wieloletnich pracowników urzędu). Obsługa interesanta powinna zatem spełniać określone normy i standardy. Fakt, że jest to problem ważki, potwierdza działanie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, który w artykule „Monitorowanie jakości obsługi klienta – Dobre praktyki” (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów i in., 2017) oraz w publikacji „Pomiar jako środek do doskonalenia” (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów i in., 2017) ukazuje niezbędność pilotowania przez państwo kształtowania systemu obsługi jakości klienta w urzędach administracji publicznej.

Przestrzeganie wzorców obsługi interesanta musi być okresowo weryfikowane, gdyż nowe zwyczaje w obsłudze klienta wymagają od urzędnika zachowania etyki i etykiety. Kontrolowane są obszary z zakresu: wiedzy merytorycznej na danym stanowisku pracy (urzędnik zobowiązany jest znać akty normatywne, które są podstawą jego zatrudnienia w wydziale), wiedzy i umiejętności profesjonalnej obsługi w urzędzie, efektywnej i poprawnej komunikacji, kreowania postawy asertywnej obsługi klienta czy pozytywnego nastawienia do obywatela, obsługi „trudnego” interesanta, radzenia sobie z krytyką usługobiorcy oraz właściwego zachowania w sytuacji trudnej związanej z merytorycznym problemem konsumenta, przyjmowania uzasadnionej reklamacji, a także ocena umiejętności z zakresu: postrzegania sytuacji z perspektywy klienta, rozpoznawania jego potrzeb i działania po wykonaniu obsługi interesanta.

Podsumowanie

Współczesne organizacje i instytucje publiczne zaczynają dbać o kreowanie własnego wizerunku, gdyż przyczynia się to do wzrostu zaufania obywatela do istniejącej władzy publicznej. Jest to trudne dla urzędów, ponieważ wykonują usługi o charakterze niematerialnym. Uzyskanie „zysku”, tak zwanej przewagi konkurencyjnej/wizerunkowej, dokonuje się na płaszczyźnie niemożliwej do oszacowania miernikami stosowanymi w prywatnych podmiotach gospodarczych, jak to się dzieje

np. w produkcji lub sprzedaży towaru czy usług komercyjnych, bo korzyść z tego tytułu wyrażona jest w pieniądzu. Dlatego administracja publiczna dokonuje tego typu działań na innych płaszczyznach, np. uczestnictwo w imprezach masowych lub ich organizowanie, dni drzwi otwartych, konsultacje społeczne, przekazywanie informacji o podejmowanych działaniach poprzez media, internet czy też portale społecznościowe. Są to kluczowe narzędzia do realizacji tego typu idei.

Należy pamiętać, że klient urzędu XXI wieku zaczyna inaczej postrzegać obsługę i oczekuje pewnych standardów obowiązujących w firmach prywatnych. Może się okazać, że mimo profesjonalnie przeprowadzonych zmian, pojawia się problem wizerunkowy. Klient/interesant przychodzi do urzędu z potrzebą konsumencką, istotne znaczenie ma sposób załatwienia jego problemu. Od tego, czy sprawa zostanie załatwiona kompetentnie i bez zbędnej zwłoki, zależy zadowolenie tego mieszkańca. Osiągnięta w ten sposób korzyść wpłynie bezsprzecznie na satysfakcję z jakości obsługi w dłuższym i krótszym przedziale czasowym. Zasadnicze jest zachowanie osoby pierwszego kontaktu; jej postawa wobec konsumenta, wiedza i kompetencje urzędnicze znacząco wpływają na ocenę urzędu przez obywatela. Nawet najtrudniejsze i bardzo zawiłe sprawy można szybko rozwiązać. W przypadku pojawienia się agresywnego klienta właściwe podejście pracownika natychmiast rozstrzyga problem i wycisza otoczenie.

Należy pamiętać, że w świadomości potencjalnego konsumenta istnieje pewien utarty stereotyp, który niejednokrotnie ma potwierdzenie w rzeczywistości. Dlatego należy burzyć „stare układy” i „powiązania”, które są skostniałe i hamują rozwój administracji publicznej. Zmiany i rewolucje są trudne, lecz w perspektywie długoterminowej korzystne dla wszystkich obywateli i instytucji. Zastosowanie proponowanych zmian ewidentnie wpływa na pozytywny wizerunek i dobrą reputację, dlatego urzędy winny się transformować.

Literatura

- Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Bugdol, M. (2008). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Dębicki, M. (2001). Urzędnik XXI wieku. W: B. Kudrycka (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, 7–25. Białystok: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku.
- Dudycz, T. (2005). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.

- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów – BIP (2017). *Karta Praw podstawowych Unii Europejskiej*. Pobrane z: <https://www.mpips.gov.pl/spoleczne-prawa-czlowieka---niowa/prawa-czlowieka-w-unii-europejskiej/karta-praw-podstawowych-unii-europejskiej>.
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (2017). Monitorowanie jakości obsługi klienta. Pobrane z: <https://dsc.kprm.gov.pl/monitorowanie-jakosci-obslugi-klienta-1>.
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (2017). *Pomiar jako środek do doskonalenia. Poprawa funkcjonowania sektora publicznego dzięki wykorzystaniu informacji na temat poziomu satysfakcji klienta-obywatel*. Pobrane z: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/pomiar_jako_srodek_do_doskonalenia_2.pdf.
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (2012). *Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej*. Pobrane z: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/monitorowanie_wytyczne.pdf.
- Leśniewski, M.A. (2011). Kapitał intelektualny w rozwoju organizacji. Wybrane aspekty analizy problemu. *Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae*, 2. *Ludzie, zarządzanie, gospodarka*, 11–23.
- Listwan, T. (1993). *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław: Wydawnictwo „Kadry”.
- Mazur, M. (2013). Motywowanie Pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki Społeczne Social Sciences*, 2 (8), 156–182.
- Miasto stołeczne Warszawa (2016). *Standardy obsługi*. Pobrane z: <http://www.um.warszawa.pl/zalatw-sprawe-w-urzedzie/artykuly-sprawy-urzedowe/standardy-obslugi-klienta>.
- Rosińska, M. (2007). Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Skóbel, B. (2012). *Standardy Obsługi Klienta w urzędzie*. Pobrane z: <http://wartowiedziec.org/index.php/start/felietony/8116-standardy-obsugi-klienta-w-urzedzie>.
- Sobolewska-Noel, J. (2013). Rynkowe trendy i koncepcje w dziedzinie zarządzania w administracji publicznej jako odpowiedź na potrzeby reform współczesnej administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ. Zarządzanie publiczne*, 1 (21), 25–41.
- Urząd Miasta Mława (2011). *Standardy obsługi klienta – załącznik do zasady komunikacji wewnętrznej UMM*. Pobrane z: <http://www.mlawa.pl/g2/oryginal/bip/690/0000000000814506.pdf>.
- Urząd Miasta Warszawa. *Aktualności sprawy urzędowe. Standardy obsługi klienta*. Pobrane z: http://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/aktualnosci_sprawy_urzedowe/standardy_obslugi_klienta.pdf.

PUBLIC ADMINISTRATION CLOSER TO THE CITIZEN

Abstract

Contemporary times are characterized by the constantly changing market environment, in which there are new needs to which one must adapt oneself. The development of the contemporary client's consumer awareness leads to change of a citizens' expectations to the performance of administrative services by state government agencies. Assignments performed as delegated and own by local government bodies must be completed with due diligence through the fact that they carry out their tasks on their own behalf and under their own responsibility. Public administration may not remain indifferent to clients' needs and should introduce changes to a concept of management, motivation methods, innovative approach towards a petitioner/client, implementation of modern technologies and broadly understood computerization. It is necessary to establish and properly implement customer service standards, which can affect the perception of administrative organs and ensure residents' satisfaction regarding the administrative services provided. These actions have an impact on innovative approach to customer service quality and the difficult to reproduce elements of management of a state institution will create an image of a citizen-friendly and open administrative body, which will contribute to the increase of people's satisfaction and trust in a specific public institution.

Translated by Katarzyna Demidowicz

Keywords: client/petitioner, public administration management, transformations of government offices

JEL Codes: R1, R5



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-10

Agata Sierpińska-Sawicz*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KIERUNKI ZMIAN STRUKTURY OBROTÓW NA RYNKU GIEŁDOWYM W WARSZAWIE

Streszczenie

W artykule zaprezentowane zostały kierunki zmian struktury obrotów na GPW w Warszawie według grup inwestorów. Pokazano strukturę oszczędności Polaków i udział w tych oszczędnościach środków ulokowanych na giełdzie. W strukturze oszczędności dominują depozyty bankowe i środki pieniężne na kontach bieżących. Na giełdzie ulokowane było tylko 3,6% oszczędności i tylko 3,5% gospodarstw domowych posiadało akcje. Odsetek obywateli inwestujących na giełdzie jest w Polsce dużo niższy niż w krajach Europy Zachodniej. W obrotach na GPW w Warszawie rośnie systematycznie udział inwestorów zagranicznych, spada zaś udział krajowych inwestorów, zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Podstawowymi przyczynami spadku udziału w obrotach giełdowych inwestorów indywidualnych są wzrost złożoności instrumentów finansowych i bogacenie się społeczeństw. Skłania to inwestorów do lokowania wolnych środków pieniężnych w funduszach zbiorowego inwestowania.

Słowa kluczowe: poziom oszczędności, struktura inwestorów, inwestorzy indywidualni

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu zazwyczaj wymienia się trzy grupy inwestorów: krajowych indywidualnych i instytucjonalnych oraz zagranicznych. Podział ten jest podstawą ewidencji obrotów na GPW w Warszawie. Do grupy inwestorów instytu-

* Adres e-mail: agata.sierpinska-sawicz@ue.poznan.pl

cyjnych zalicza się banki (komercyjne, inwestycyjne), instytucje ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne i inwestycyjne. W rozwiniętych gospodarkach rynkowych zdecydowana większość środków kapitałowych inwestowana jest za pośrednictwem tych instytucji. Środki finansowe poszczególnych inwestorów są gromadzone, a następnie wspólnie inwestowane w instrumenty finansowe, zazwyczaj długoterminowe. Fundusze te mogą inwestować na różnych rynkach: kapitałowym, pieniężnym czy towarowym. Znaczący udział w rynku kapitałowym ma też sektor ubezpieczeniowy i emerytalno-rentowy. Podstawową rolą instytucji działających w tych sektorach gospodarki jest zbieranie składek i lokowanie ich w różne instrumenty, co ma przynieść w przyszłości określone korzyści.

Oprócz krajowych inwestorów instytucjonalnych wolne środki na giełdzie lokują też inwestorzy indywidualni, kojarzeni zazwyczaj z gospodarstwami domowymi. Inwestorzy ci preferują papiery wartościowe o stosunkowo stabilnej wartości i stałym przychodzie, czyli głównie obligacje. Akcje, jako instrument o podwyższonym ryzyku, stanowią niewielką część oszczędności gospodarstw domowych.

Uczestnikami rynku kapitałowego, oprócz krajowych inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych, są także inwestorzy zagraniczni. Pozyskanie dla spółki nowych inwestorów, szczególnie z krajów wysoko rozwiniętych, jest korzystne z wielu powodów. Dysponują oni znacznie większymi środkami niż inwestorzy krajowi, co może spowodować, że emisja walorów spółki spotka się z większym zainteresowaniem, to z kolei znaleźć może odzwierciedlenie w wyższej cenie emisyjnej akcji i pozwolić spółce pozyskać większe fundusze na finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych (Nawrot, 2005, s. 46).

Celem artykułu jest ocena kierunków zmian struktury obrotów na GPW w Warszawie według grup inwestorów. Dane do oceny pozyskano ze Stowarzyszenia Inwestorów Indywidualnych. Zwrócono uwagę na aktywność na giełdzie inwestorów indywidualnych, gdyż to oni budują kapitał na rozwój spółek.

1. Struktura oszczędności gospodarstw domowych w Polsce

Poziom oszczędności gospodarstw domowych ma bardzo duże znaczenie zarówno w skali makro-, jak i mikroekonomicznej. W aspekcie makroekonomicznym oszczędności gospodarstw domowych stanowią główne źródło finansowania inwestycji, co przekłada się na wzrost gospodarczy kraju (Wójcik, 2007, s. 56). W ujęciu mikroekonomicznym wyższy poziom oszczędności przyczynia się do zwiększenia

międzypokoleniowych transferów majątkowych, które zapewniają wyższy poziom życia następnym pokoleniom (Świecka, 2014, s. 80).

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, Polacy przechowują swoje oszczędności głównie w bankach. Ulokowane tam środki w postaci depozytów złotych i walutowych, środki na rachunkach bieżących i ROR-ach oraz gotówka w obiegu poza bankami stanowią 70% łącznych oszczędności Polaków. Wzrostowi depozytów bankowych, zwłaszcza w postaci środków na rachunkach oraz gotówki w obiegu, niewątpliwie sprzyja poprawa sytuacji na rynku pracy i spadek bezrobocia. Zauważyć należy, że bardzo wysoka zmienność panująca na rynkach finansowych w 2016 roku nie zachęcała do inwestycji wolnych środków pieniężnych w ryzykowne aktywa.

Udziały w OFE i akcje spółek giełdowych stanowią niecałe 16% łącznych oszczędności Polaków. Na wartość tych dwóch pozycji wpływ ma koniunktura na giełdzie, gdyż OFE – po zmianie konstrukcji portfela inwestycyjnego – przypominają fundusze akcyjne. Ponadto, środki z OFE w wyniku stosowania tak zwanego suwaka bezpieczeństwa są systematycznie przekazywane do ZUS. Na giełdzie Polacy mają ulokowane tylko 3,6% oszczędności.

Inwestowanie oszczędności na giełdzie uwarunkowane jest szeregiem determinant, takich jak skłonność do długoterminowego oszczędzania, stosunek do ryzyka, wiek inwestorów, zakres edukacji ekonomicznej itp. Koniunktura giełdowa wpływa również na wartość środków ulokowanych w krajowych funduszach inwestycyjnych i ubezpieczeniowych. Niewiele, zaledwie 0,5%, oszczędności Polacy lokują w funduszach zagranicznych.

Tabela 1. Struktura oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w marcu 2016 roku

Wyszczególnienie	mld zł	Struktura (w %)
1. Depozyty złote i walutowe, w tym:	679,4	56,9
– depozyty terminowe	326,0	27,3
– środki na rachunkach bieżących i ROR	353,4	29,6
2. Gotówka w obiegu poza kasami banków	154,0	12,9
3. OFE	143,5	12,0
4. Ubezpieczeńw fundusze kapitałowe	55,9	4,7
5. Fundusze inwestycyjne	44,9	3,8
6. Akcje spółek publicznych	43,3	3,6
7. Fundusze zagraniczne	5,5	0,5
8. Inne instrumenty (obligacje)	66,9	5,6
Razem	1193,4	100,0

Źródło: zespół Analizy Online <https://www.analizy.pl/fundusze/wiadomosci/20439/struktura-oszczednosci-gospodarstw-domowych-%28marzec-2016%29.html> (21.05.2017).

Tabela 2. Odsetek gospodarstw domowych posiadających akcje w 2016 roku

Kraj	Procent gosp. dom.
Cypr	34,6
Finlandia	22,2
Francja	14,7
Belgia	14,7
Malta	13,4
Niemcy	10,6
Hiszpania	10,4
Słowenia	10,0
Luksemburg	10,0
Austria	5,3
Włochy	4,6
Portugalia	4,4
Polska	3,5
Grecja	2,7
Słowacja	0,5

Źródło: Polak oszczędny 2016, BGŻ Optima, http://www.michalstopka.pl/struktura-oszczednosci-polakow/#Struktura_oszczednosci_Polakow_dlaczego_tak_malo_oszczednosci_lokujemy_na_gieldzie (21.05.2017).

W USA około 50–60% gospodarstw domowych posiada akcje, zaś w Polsce tylko 3,5% gospodarstw domowych swe oszczędności lokuje w akcjach.

Oszczędności do PKB w Polsce stanowią tylko 50%. W krajach zachodnich relacja ta jest dużo wyższa. Efektem ograniczonego zainteresowania oszczędzaniem jest jeden z najniższych w Unii Europejskiej wskaźnik oszczędności do PKB. Według danych EBC, Polska z 55,5% zajmuje piąte miejsce od końca wśród 27 państw Unii Europejskiej. Niższe oszczędności w relacji do PKB mają: Węgry (49,5%), Łotwa (44,1%), Litwa (39,9%) i Rumunia (34,1%). Niewiele więcej niż Polacy oszczędności mają Słowacy (59,5%) i Estończycy (63,1%). Z krajów regionu Chorwacja i Czechy wyprzedzają nie tylko nas, ale także Szwedów (65,1%) i Finów (75%) dzięki kumulacji kapitału na poziomie odpowiednio 78,7% i 80,7%. Największy portfel depozytów w relacji do PKB ma Luksemburg (500%) (Grzelec, 2017).

Niski poziom oszczędności w Polsce to wynik niskich zarobków i braku nawyku systematycznego oszczędzania. Na giełdzie Polacy ulokowane mają tylko 43,3 mld złotych, co stanowi zaledwie 3,6% oszczędności ogółem. Pokazuje to, że inwestowanie oszczędności na giełdzie cieszy się wśród Polaków małym zainteresowaniem. W porównaniu do społeczeństw w Zachodniej Europie Polacy prowadzą raczej mało rachunków inwestycyjnych. Zdaniem analityków finansowych, jest to wynikiem braku w Polsce kultury długoterminowego oszczędzania i inwestowania.

W OFE ulokowane jest 143,5 mld zł, czyli mniej niż roczne wypłaty emerytur, sięgające 150 mld zł. Stopa oszczędności w Polsce jest najniższa w regionie. Tymczasem odkładanie oszczędności przez osoby indywidualne i gospodarstwa domowe jest konieczne dla wspierania prawidłowego rozwoju gospodarki.

W planie rozwoju gospodarczego Polski, wśród wielu czynników wpływających na ten rozwój, wskazano na stopę oszczędności – rozumianą jako różnica między PKB a wydatkami na konsumpcję w danym roku (*Strategia na rzecz...*). Tak rozumiana stopa oszczędności według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego wynosi w Polsce 19%. Najlepsze wyniki mają Słowenia – 25,9% PKB, Estonia – 25,7%, Bułgaria – 23,2%, Łotwa – 22,4% i Czechy – 22,2%. W Rumunii i Chorwacji stopa oszczędności jest identyczna i wynosi 21,3%, niemal tyle samo, co na Węgrzech – 21,2%. Litwini mają odłożone 20,5% PKB, a Słowacy 20,4%. Niższy poziom stopy oszczędności w relacji do Polski i wymienionych krajów mają Belgowie (18,4%), Włosi (18,5%), Hiszpanie (18,1%) i Portugalczycy (16,3%). W Niemczech stopa oszczędności wynosi 23,9% PKB. Wysokim wskaźnikiem oszczędzania charakteryzuje się również cała Skandynawia: w Danii stopa oszczędności wynosi 24,4% PKB, w Szwecji 24,8%, a w Norwegii aż 37,4% (Domańska-Trzaskomska, 2017).

2. Struktura obrotów na GPW w Warszawie według inwestorów

W latach 2008–2016 nastąpiły istotne zmiany w strukturze obrotów według grup inwestorów na rynku giełdowym w Warszawie. Jak wykazują dane zawarte w tabeli 3, w badanym okresie wystąpił wyraźny spadek udziału w obrotach giełdy inwestorów indywidualnych na rzecz inwestorów instytucjonalnych krajowych oraz inwestorów zagranicznych. O ile w 2008 roku udział inwestorów indywidualnych w obrotach giełdy wynosił 18%, o tyle w ostatnim roku badanego okresu wynosił już tylko 13%. W strukturze obrotów na GPW w Warszawie rośnie systematycznie udział inwestorów instytucjonalnych krajowych i zagranicznych.

Udział inwestorów zagranicznych w obrotach polskiej giełdy wynosił w 2008 roku 43%, zaś w 2016 było to już 53%. Znaczny wzrost udziału obrotów inwestorów zagranicznych w obrotach GPW jest wynikiem relatywnie wysokiego wzrostu WIG w porównaniu do wzrostu indeksów na giełdach w USA czy Anglii. Ponadto, obserwując tendencje na rynkach światowych, można założyć, że również w Polsce inwestorzy zagraniczni będą realizować coraz wyższe obroty na GPW w Warszawie.

Tabela 3. Struktura obrotów na GPW w Warszawie
według grup inwestorów w latach 2008–2016

Grupy inwestorów	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inwestorzy zagraniczni	43	36	47	47	48	47	49	51	53
Krajowi instytucjonalni	39	37	34	35	34	38	38	37	34
Krajowi indywidualni	18	27	19	18	18	15	13	12	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rocznik Giełdowy za kolejne lata oraz P. Tychmanowicz, Inwestorzy indywidualni znów ruszyli na parkiet. Rzeczpospolita, 10 kwietnia 2017, nr 84, s. B.)

Udział w obrotach GPW krajowych inwestorów instytucjonalnych w badanym okresie wahał się od 39% w 2008 roku do 34% w roku 2016. Było to spowodowane wycofaniem przez inwestorów indywidualnych części kapitału z funduszy na rzecz wzrostu lokat bankowych. Trend zmiany struktury akcjonariatu na GPW w Warszawie jest taki sam, jak na giełdach światowych (michalstopka). Inwestowanie w złożone produkty inwestycyjne staje się coraz bardziej skomplikowane dla inwestorów indywidualnych i wymaga specjalistycznej wiedzy. Są oni więc zmuszeni do korzystania z pośrednictwa funduszy.

W Polsce biura maklerskie prowadzą w sumie 1,4 mln rachunków inwestycyjnych inwestorów indywidualnych, ale tylko niewiele ponad 10% z nich jest aktywnych. W relacji do całego społeczeństwa odsetek osób inwestujących w akcje jest więc znacznie niższy niż w krajach Europy Zachodniej (michalstopka). Inwestorzy indywidualni coraz lepiej znają mechanizmy rządzące tym rynkiem papierów wartościowych. Świadomość rośnie wraz z zamożnością Polaków – coraz częściej szukają oni alternatywnych do depozytów bankowych możliwości pomnażania swojego kapitału.

W obrocie akcjami na GPW w Warszawie największy, i stale wzrastający, udział mają inwestorzy zagraniczni. Udział krajowych inwestorów instytucjonalnych kształtował się w latach 2008–2016 w granicach 37–33%. Wydaje się, że inwestorzy instytucjonalni, wraz z poprawą sytuacji gospodarczej, będą odzyskiwać powoli stabilność i pozyskiwać coraz większe kwoty od inwestorów indywidualnych. Krajowi inwestorzy indywidualni realizowali w 2016 roku 13% obrotów, podczas gdy w roku 2008 było to 17%, a w 2009 – 26%. Mimo że inwestorzy indywidualni coraz lepiej znają mechanizmy rządzące rynkiem akcji, ich udział w obrotach spada.

Tabela 4. Struktura obrotów na GPW w Warszawie
według segmentów rynku w latach 2008–2016

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Struktura inwestorów na głównym rynku akcji (w %)									
Inwestorzy zagraniczni	46	37	46	46	49	45	49	52	54
Krajowi instytucjonalni	37	37	35	35	34	39	38	36	33
Krajowi indywidualni	17	26	19	19	16	16	13	12	13
Struktura inwestorów na rynku NewConnect (w %)									
Inwestorzy zagraniczni	1	2	3	3	7	7	8	7	8
Krajowi instytucjonalni	8	10	13	22	18	27	16	23	17
Krajowi indywidualni	91	88	84	75	75	65	76	70	75
Struktura inwestorów na rynku kontraktów terminowych (w %)									
Inwestorzy zagraniczni	10	10	16	17	18	18	16	16	17
Krajowi instytucjonalni	54	51	47	46	46	51	45	48	47
Krajowi indywidualni	36	39	37	37	36	31	39	36	36
Struktura inwestorów na rynku opcji (w %)									
Inwestorzy zagraniczni	11	3	14	21	9	21	6	14	10
Krajowi instytucjonalni	30	31	23	12	45	44	47	41	39
Krajowi indywidualni	59	66	63	67	46	35	47	45	51

Źródło: Baranowska-Skimina B. (2016) Inwestowanie na giełdzie ma męską twarz. Jaki jest inwestor 2016. Pobrano z: <http://www.finance.egospodarka.pl/137348,Inwestowanie-na-gieldzie-ma-meska-twarz-Jaki-jest-inwestor-gieldowy-2016,1,63,1.html> (23.05 2017).

Taką samą tendencję można zaobserwować na rynku NewConnect. W 2008 roku inwestorzy indywidualni generowali, mimo wysokiego ryzyka, 91% obrotów na tym rynku. Na NewConnect notowane są małe spółki o dużym ryzyku upadłości, potrzebujące środków na rozwój. Pomimo spadku udziału inwestorów indywidualnych w obrotach akcjami, na NewConnect ciągle są oni niepodważalnymi liderami. W 2016 roku realizowali 75% obrotów na tym rynku. Za 8% obrotów odpowiedzialni byli inwestorzy zagraniczni, zaś za 17% krajowi inwestorzy instytucjonalni (tabela 4).

Inwestorzy indywidualni są również aktywni na rynku kontraktów terminowych i opcji. Na rynku kontraktów generują oni 36% obrotów. Największy udział w obrotach kontraktami mają krajowi inwestorzy instytucjonalni, jednak ich udział spada na rzecz inwestorów zagranicznych, którzy w 2016 roku generowali 17% obrotów kontraktami, podczas gdy w 2008 roku było to 10%. Inwestorzy indywidualni w 2016 roku odpowiedzialni byli za ponad połowę obrotów na rynku opcji.

Przeprowadzona na podstawie danych zawartych w tabeli 4 analiza struktury obrotów na GPW w Warszawie wykazała, że udział inwestorów indywidualnych w obrotach akcjami, kontraktami terminowymi oraz opcjami systematycznie spada. Jest to z jednej strony wynikiem relatywnie niskich dochodów gospodarstw domowych w Polsce i ograniczania ryzyka inwestowania na giełdzie w związku z niepewną koniunkturą gospodarczą, z drugiej zaś bogacenia się społeczeństw w krajach zachodnich i lokowania przez nie oszczędności w instytucjach finansowych, które inwestują je na giełdach światowych, między innymi w Polsce.

Tymczasem inwestycje inwestorów indywidualnych są istotne dla rozwoju gospodarczego kraju, gdyż (Dziawgo, 2003):

- indywidualni inwestorzy dostarczają kapitału małym i średnim firmom dopiero rozpoczynającym swoją działalność,
- aktywny akcjonariat wpływa na wyższą produktywność i w rezultacie na zyski firm, a ponadto podnosi poziom odpowiedzialności społecznej firm,
- posiadanie akcji przez osoby indywidualne jest ważnym sposobem oszczędzania na przyszłość i finansowego zaspokojenia potrzeb, także w momencie przejścia na emeryturę,
- podział bogactwa poprzez szersze posiadanie akcji wpływa na wyrównywanie szans, na kreowanie różnych możliwości rozwoju.

3. Sylwetka inwestora indywidualnego

Badania przeprowadzone przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych w 2016 roku wykazały, że 82,1% inwestorów indywidualnych w Polsce stanowią mężczyźni, a tylko niecałe 20% kobiety. Polski inwestor indywidualny to mężczyzna w średnim wieku (około 41 lat), wykształcony, który inwestuje na giełdzie 8 lat, ma w portfelu przeciętnie 7 spółek i trzyma akcje do roku. Zupełnie innymi cechami charakteryzuje się inwestor indywidualny w Niemczech – to starszy mężczyzna, mający przeciętnie 56 lat (47% inwestorów ma powyżej 60 lat). Inwestor indywidualny w Niemczech inwestuje od 22 lat, w portfelu ma akcje 19 spółek, inwestuje długoterminowo i wybiera do portfela spółki dywidendowe. Polski inwestor zazwyczaj nie uczestniczy w Walnym Zgromadzeniu. W Niemczech inwestorzy indywidualni uczestniczą w Walnych Zgromadzeniach Akcjonariuszy i w spotkaniach z zarządem spółek (www.sii.org.pl).

W Polsce ponad 70% inwestorów indywidualnych ma wykształcenie wyższe, a 9,4% niepełne wyższe. Tylko 2,5% inwestorów ma wykształcenie zawodowe i podstawowe. Niewiele ponad 2% to zawodowi inwestorzy giełdowi, pozostali to osoby mające umowy o pracę, prowadzące działalność gospodarczą, renciści i emeryci, bezrobotni i studenci. Badania okresu inwestowania na giełdzie wykazały, że spada udział osób, które inwestują na giełdzie do 5 lat, rośnie zaś udział inwestorów, których okres inwestowania mieści się w przedziale 5 do 10 lat (www.sii.org.pl).

Tabela 5. Struktura inwestorów indywidualnych w Polsce według czasu inwestowania na giełdzie w latach 2009–2016 (w %)

Inwestujący	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
do 5 lat	62,8	66,3	67,9	61,3	49,0	44,2	36,0	33,4
od 5 do 10 lat	16,5	15,1	17,2	22,3	27,6	30,6	29,8	30,2
od 10 do 15 lat	14,5	10,6	7,9	8,5	10,8	11,2	14,5	15,4
powyżej 15 lat	4,5	6,2	7,0	7,8	12,6	13,9	19,7	21,1
brak danych	1,6	1,8	–	0,1	0,1	–	–	–

Źródło: Baranowska-Skimina B. (2015) GPW: inwestorzy indywidualni lepiej poinformowani? www.gpw.pl (20.05.2017).

Na podstawie danych zawartych w tabeli 5 można zauważyć wyraźny trend wzrostu udziału inwestorów, którzy lokują środki na giełdzie w Warszawie w coraz dłuższym okresie. W 2009 roku prawie 80% inwestorów lokowało środki w okresie nie dłuższym niż 10 lat. W 2016 roku było to już 63,6%. O ile w 2009 roku w okresie powyżej 15 lat utrzymywało środki na giełdzie tylko 4,5% inwestorów indywidualnych, o tyle w 2016 roku udział ten wynosił 21,1%. Wyraźny trend wzrostowy udziału inwestorów długoterminowych (powyżej 15 lat) zarysował się od 2013 roku. Można przypuszczać, że w grupie inwestorów lokujących środki w instrumenty notowane na giełdzie w Warszawie w okresie powyżej 10 lat są osoby, które zaczęły inwestować w poprzednich okresach i swoje inwestycje kontynuują. W 2009 roku było ich 19%, a w 2016 roku już 36,5%. Ciągłe duży jest jednak udział inwestorów lokujących środki na giełdzie w krótkim okresie. Powstaje zatem pytanie, jak zachęcić inwestorów do długoterminowego lokowania wolnych środków na giełdzie. W dyskusjach dotyczących giełdy podawane są zazwyczaj dwa sposoby budowania długoterminowego kapitału przez inwestorów indywidualnych: ulgi podatkowe dla inwestorów utrzymujących akcje w okresie dłuższym niż np. 3 lata bądź wzmocnienie ich wpływu na działalność i rozwój spółki poprzez zwielokrotnienie liczby głosów na akcję na

Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. W Polsce preferuje się rozwiązanie podatkowe. W wielu krajach europejskich wprowadza się przepisy dotyczące zwielokrotnienia liczby głosów na akcję. Przykładowo we Francji trzeci ustęp paragrafu 225–123 francuskiego kodeksu handlowego automatycznie gwarantuje system podwójnej większości głosów od 2016 roku akcjonariuszom notowanym na giełdzie spółek, którzy utrzymują zarejestrowane akcje przez okres co najmniej dwóch lat, chyba że firma wykluczy taką możliwość poprzez zapisy w statucie. Włoskie prawo zezwala spółkom prywatnym i tym notowanym na giełdzie na emisję akcji ze zróżnicowanymi prawami głosów. Spółki giełdowe mogą przypisać dodatkowe prawo głosu dla każdej akcji, która utrzymywana była przez okres co najmniej 24 miesięcy, pod warunkiem, że akcjonariusz uprzednio ubiegał się o rejestrację tych akcji. Stanowi o tym paragraf 127 Skonsolidowanego Prawa Finansowego (*Nagrody dla długoterminowych...*, s. 145)

Trzeba zauważyć, że inwestorzy indywidualni nie lokują na giełdzie dużych kwot. Badania przeprowadzone przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych wykazały, że w 2016 roku struktura inwestorów według zainwestowanych na giełdzie kwot kształtowała się następująco:

Tabela 6. Struktura inwestorów indywidualnych w Polsce według inwestowanej kwoty

Zainwestowana kwota (w złotych)	Odsetek inwestujących (w %)
do 10 000	17,1
10 000–30 000	18,2
30 000–50 000	13,2
50 000–100 000	20,1
100 000–500 000	18,2
powyżej 500 000	3,8
brak odpowiedzi	9,4

Z powyższego zestawienia wynika, że prawie 50% inwestorów indywidualnych nie lokuje na giełdzie kwot wyższych niż 50 tys. zł. Dużych inwestorów lokujących na giełdzie kwoty powyżej 500 tys. zł jest tylko 3,8%.

Jednym z powodów małego zaangażowania inwestorów indywidualnych na giełdzie jest niski stopień edukacji ekonomicznej. Podkreśla się też problem gorszego traktowania inwestorów indywidualnych niż inwestorów instytucjonalnych przez podmioty uczestniczące na rynku kapitałowym, zaś biura maklerskie mają słabą ofertę dla inwestorów indywidualnych. Również spółki nie budują odpowiednich relacji z inwestorami indywidualnymi ze względu na ich rozproszenie. Inwestorzy ci

powinni mieć łatwy dostęp do wiedzy na temat spółki, powinni też być zachęceni do brania czynnego udziału w życiu spółki. Dlatego emitenci planują wzmocnić relacje z tą grupą inwestorów. Badania wykazały, że (Baranowska-Skimina, 2015).

- 40% spółek z WIG20 i mWIG40 planuje uczestniczyć w imprezach inwestorskich, na których dotychczas byli nieobecni,
- 25% badanych spółek, które nie zapraszały inwestorów indywidualnych na spotkania dotyczące wyników finansowych zamierza to zmienić,
- Inwestor's Day zyska na popularności.

Emitenci podkreślają, że wymienione zadania nie będą łatwe do realizacji, gdyż zidentyfikowanie pojedynczych osób mających niewielkie pakiety akcji jest dość skomplikowane, a cała grupa na tyle niejednorodna i rozproszona, że trudno ją wyodrębnić. Dodatkowo inwestorzy indywidualni nie należą do najbardziej aktywnych i chętnych do nawiązania relacji z przedstawicielami spółki. Często dzieje się tak, że inicjatywy podejmowane przez spółki nie przynoszą pożądaných rezultatów.

Podsumowanie

Reasumując, trzeba podkreślić, że jednym z kluczowych czynników wzrostu gospodarczego Polski jest zwiększenie poziomu inwestycji. Niezbędne zatem staje się budowanie kapitału krajowego poprzez między innymi zwiększenie poziomu oszczędności i właściwą ich alokację. Jednak ponad 70% swych oszczędności Polacy lokują w bankach na depozytach bądź utrzymują środki na rachunkach bieżących. Tymczasem sektor bankowy w Polsce bardziej nastawiony jest na finansowanie konsumpcji niż na finansowanie inwestycji.

W celu zwiększenia stopy inwestycji większą rolę w budowaniu krajowego kapitału długoterminowego powinien odegrać rynek kapitałowy. Jednak zaangażowanie na giełdzie krajowych inwestorów, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych, stale spada na rzecz inwestorów zagranicznych. O ile w 2009 roku udział inwestorów indywidualnych w obrotach GPW w Warszawie wynosił 26%, to już w 2015 roku było to tylko 12%. Spadek udziału w obrotach inwestorów indywidualnych na giełdach jest powodowany bogaceniem się społeczeństwa i wykorzystywaniem specjalistów do inwestowania wolnych środków oraz coraz większą złożonością produktów i brakiem ich rozumienia przez inwestorów indywidualnych. Udział inwestorów zagranicznych w obrotach giełdy polskiej w latach 2008–2016 zwiększył się natomiast o 10 punktów procentowych.

Wzrost znaczenia inwestorów zagranicznych na giełdach krajowych jest tendencją globalną. Szybki rozwój technologii informatycznych daje nieograniczone możliwości lokowania kapitału na różnych rynkach, dywersyfikowania lokat i ograniczania ryzyka.

Jednak w okresie kryzysu kapitał zagraniczny odpływa zazwyczaj do kraju pochodzenia. Bardziej stabilny jest kapitał krajowy. Dodać należy ponadto, że kapitał pochodzący z giełdy finansuje ryzykowne przedsięwzięcia innowacyjne chętniej niż banki poprzez kredyty bankowe. Giełda powinna być zatem wykorzystywana jako mechanizm transferu oszczędności w kapitał służący rozwojowi spółek.

Literatura

- Baranowska-Skimina, B. (2016). *Inwestowanie na giełdzie ma męską twarz. Jaki jest inwestor 2016?* Pobrane z: <http://www.finance.egospodarka.pl/137348,Inwestowanie-na-gieldzie-ma-meska-twarz-Jaki-jest-inwestor-gieldowy-2016,1,63,1.html> (23.05.2017).
- Baranowska-Skimina, B. (2015). *GPW: inwestorzy indywidualni lepiej poinformowani?* Pobrane z: www.gpw.pl/opracowania/Gospodarka.pl (20.05.2017).
- Domańska-Trzaskoma, M. (2017). *Oszczędności Polaków to 19% PKB. Wyprzedza nas Rosja i Rumunia.* Pobrane z: <http://www.finance.egospodarka.pl/131439,Oszczednosci-Polakow-to-19-PKB-Wyprzedza-nas-Rosja-i-Rumunia,1,63,1.html> (21.05.2017).
- Dziawgo, D. (2003). Brytyjscy indywidualni akcjonariusze i ich stowarzyszenia. *Nasz Rynek Kapitałowy*, 5.
- Grzelec, K. (2016). *W Polsce rządzi konto oszczędnościowe.* Pobrane z: <http://www.finance.egospodarka.pl/133110,W-Polsce-rzadzi-konto-oszczednosciowe,1,63,1.html> (21.05.2017).
- Nawrot, W. (2005). *Finansowanie firm na rynkach zagranicznych.* Warszawa: CeDeWu.
- Piłat, R. (2017). Nagrody dla długoterminowych udziałowców. *Capital Trader Magazine*, 4 (9), 145.
- Polak oszczędny 2016.* BGŻ Optima. Pobrane z: http://www.michalstopka.pl/struktura-oszczednosci-polakow/#Struktura_oszczednosci_Polakow_dlaczego_tak_malo_oszczednosci_lokujemy_na_gieldzie (21.05.2017).
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.* Pobrane z: <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/projekty-strategi-na-rzecz-odpowiedzialnego,143,0,2269583.html> (23.05.2017).
- Świecka, B. (red.) (2014). *Współczesne problemy finansów osobistych.* Warszawa: CeDeWu.
- Tychmanowicz, P. (2017). Inwestorzy indywidualni znów ruszyli na parkiet. *Rzeczpospolita*, z 10.04.2017 (B).
- Wójcik, E. (2007). Polskie gospodarstwa domowe na rynku oszczędności. *Bank i Kredyt*, 7, 55–66.

Zespół Analizy Online <https://www.analizy.pl/fundusze/wiadomosci/20439/struktura-oszczednosci-gospodarstw-domowych-%28marzec-2016%29.html> (21.05.2017).
<http://www.michalstopka.pl/wp-content/uploads/2015/08/wynagrodzenia-a-pkb.png> (21.05.2017).
<http://www.sii.org.pl/7586/edukacja-i-analizy/badania-i-rankingi/ogolnopolskie-badanie-inwestorowobi-2016.html#ak7586> [stan na dzień 10.09.2016] (21.05.2017).

DIRECTIONS OF CHANGES IN TURNOVER STRUCTURE ON WARSAW STOCK EXCHANGE

Abstract

The study presents changes in the structure of trading on the Warsaw Stock Exchange by different investor groups. The article shows the structure of savings of Poles and the share of capital invested on the stock exchange. Currently savings structure is dominated by bank deposits and cash on current accounts. In 2016, only 3,6% savings were invested on the stock market and only 3,5% of households held any shares. The percentage of Poles investing on the stock market is much lower in Poland compared to Western European countries. In total turnover on the Warsaw Stock Exchange, the share of foreign investors grows systematically, while the share of domestic institutional and individual investors is falling. The underlying causes of the decrease in the share of individual investors on the stock market is the increase in the complexity of financial instruments and the wealth of societies. This entices investors to allocate free cash in mutual investment funds that transfer funds to markets and provide a higher rate of return.

Translated by Agata Sierpińska-Sawicz

Keywords: level of savings, investor structure, individual investors



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-11

Beata Kulisa*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Maria Sierpińska**

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

NOWA ROLA KOMITETÓW AUDYTU W SPÓŁKACH ZAINTERESOWANIA PUBLICZNEGO

Streszczenie

W artykule zaprezentowane zostały zadania komitetów audytu funkcjonujących w ramach rad nadzorczych. Do podstawowych zadań należą: monitorowanie sprawozdawczości finansowej, nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz systemem zarządzania ryzykiem. Nowy wymiar zyskały zadania związane z nadzorowaniem i koordynowaniem prac audytorów sprawozdań finansowych. Są one związane z dodatkowymi sprawozdaniami sporządzanymi dla komitetów audytu przez biegłych rewidentów. Komitety muszą zatem analizować metody badania sprawozdań finansowych stosowane przez audytorów oraz oceniać, czy zastosowany w badaniu poziom istotności jest wystarczający dla pełnego uwiarygodnienia sprawozdania finansowego. Istotną staje się również ocena metod wyceny poszczególnych pozycji sprawozdań finansowych oraz opis zakresu konsolidacji i kryteriów wyłączenia jednostek z procesu konsolidacji.

Słowa kluczowe: komitet audytu, zadania komitetu, sprawozdanie dodatkowe, audyt sprawozdań finansowych

* Adres e-mail: kulisab@uek.krakow.pl

** Adres e-mail: msierpinska@o2.pl

Wprowadzenie

Komitety audytu mają już swoją historię, w krajach wysokorozwiniętych działają bowiem od kilkudziesięciu lat. Stały rozwój komitetów audytu jest związany z tym, że udziałowcy coraz częściej wyrażali wątpliwości dotyczące rzetelności raportów finansowych, szukając źródła ścisłej i trafnej oceny działalności spółek. Od początku lat siedemdziesiątych XX wieku komitety audytu nieustannie ewaluowały, zarówno jeśli chodzi o ich kształt, jak i pełnioną funkcję. Ewolucja stawała się coraz intensywniejsza w miarę upływu czasu (Helin, Wisłowski, 2016, s. 1). Dzisiaj komitety audytu odgrywają rolę strażnika uczciwości i wiarygodności spółki.

W Polsce zasady tworzenia komitetów audytu w ramach rad nadzorczych spółek publicznych nakreślone zostały w zasadach ładu korporacyjnego. Zdecydowana większość spółek notowanych na rynku giełdowym nie powołała jednak takich komitetów (Kuchenbeker, 2008, s. 8), dopiero ustawa o biegłych rewidentach wprowadziła obowiązek ich tworzenia w ramach rad nadzorczych. Są one organem doradczym i opiniotwórczym rady nadzorczej. Funkcjonowanie komitetu audytu składającego się z niezależnych i kompetentnych członków wywiera pozytywny wpływ na jakość audytu, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego (Ambroziak, Chmielewski, 2011, s. 113), ponadto zwiększa bezpieczeństwo obrotu giełdowego oraz poprawia rzetelność i prawidłowość sprawozdań finansowych, co wpływa na przyszłą ocenę spółki przez inwestorów.

Celem artykułu jest pokazanie nowej roli komitetów audytu, głównie w obszarze badania sprawozdań finansowych. Członkowie komitetu audytu powinni monitorować stosowane metody badania sprawozdań finansowych oraz poziom istotności, a także metody wyceny poszczególnych składników majątku bilansowego. Szczegółowe informacje dotyczące tych kwestii zawarte są w dodatkowych sprawozdaniach dla komitetu audytu sporządzanych przez biegłych rewidentów.

1. Powstanie komitetów audytu

Obowiązek powołania komitetów audytu w ramach rad nadzorczych dotyczy jednostek zainteresowania publicznego – zalicza się do nich między innymi spółki giełdowe, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne. Nie mają natomiast obowiązku powoływania komitetów audytu otwarte fundusze emerytalne, powszechne towarzystwa emerytalne oraz fundusze inwestycyjne, oddziały insty-

tucji kredytowych i oddziały banków zagranicznych, główne oddziały zakładów ubezpieczeń, banki spółdzielcze, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (Ustawa z 7 maja 2009).

Najistotniejszą kwestią jest wybór przewodniczącego tego komitetu oraz dobór członków komitetu audytu, którzy są powoływani spośród członków rady nadzorczej. Komitet powinien składać się z minimum trzech osób. W małych jednostkach gospodarczych funkcje komitetu audytu pełni cała rada, w takiej sytuacji wymagana jest stosowna uchwała walnego zgromadzenia bądź zapis w statucie, który stanowi, że w przypadku rady nadzorczej liczącej nie więcej niż pięciu członków – na mocy statutu powołanie komitetu audytu nie jest konieczne, a jego zadania wykonywać będzie cała rada. Przewodniczący komitetu powinien posiadać szeroką wiedzę z rachunkowości lub rewizji finansowej. Kluczowe znaczenie ma też osobowość członków komitetu, którzy powinni cechować się z jednej strony wysokim poziomem etycznym, z drugiej zaś odwagą w wyrażaniu własnych opinii. Powinni ponadto być w swoich opiniach i zaleceniach niezależni, szczególnie ważna jest tu niezależność od zarządu (Wieczorkiewicz, Dąbrowska-Gruszczyńska i in., 2013, s. 83). Członkowie komitetu audytu powinni cechować się również dociekliwością i sumiennością, ułatwiającymi wnikliwą ocenę przedstawianych informacji finansowych. Powinni znać sytuację branży, w której spółka działa, trendy, nowe technologie, być świadomi zagrożeń i występującego ryzyka oraz możliwości zabezpieczenia się przed nim. Zgodnie z przepisami ustawy warunki niezależności spełnia członek komitetu audytu, który (Ustawa z 7 maja 2009):

- nie posiada akcji w danej jednostce zainteresowania publicznego lub jednostkach z nią powiązanych,
- w ostatnich trzech latach nie uczestniczył w prowadzeniu ksiąg rachunkowych jednostki ani w sporządzaniu jej sprawozdań finansowych,
- nie jest małżonkiem, krewnym, powinowatym uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym w linii prostej do drugiego stopnia i nie jest związany z innymi tytułów wymienionych w ustawie z członkami zarządu lub rady nadzorczej jednostki.

Spółka może określić w statucie dodatkowe kryteria niezależności członków komitetu audytu, przykładowo członek tego komitetu nie może być dyrektorem wykonawczym lub zarządzającym obecnie i w ciągu ostatnich pięciu lat, nie może być pracownikiem spółki, jak również podmiotu zależnego lub stowarzyszonego ze spółką, nie może otrzymywać dodatkowego wynagrodzenia, w znaczącej wysokości, od spółki lub spółki stowarzyszonej, oprócz wynagrodzenia otrzymywanego jako członek rady

nadzorczej, nie może reprezentować akcjonariusza posiadającego pakiet kontrolny, czy też nie może utrzymywać znaczących stosunków handlowych ze spółką lub spółkami z nią stowarzyszonymi. Zwraca się również uwagę, aby członek komitetu audytu nie miał żadnych powiązań z członkami zarządu spółki poprzez udział w innych spółkach lub organach tych spółek oraz powiązań rodzinnych (Fila, 2009).

Skuteczność komitetu audytu zależy przede wszystkim od kwalifikacji jego członków, zwłaszcza umiejętności korzystania z rachunkowości, dorobku audytu wewnętrznego oraz znajomości obszarów ryzyka rynkowego i doświadczenia z dziedziny finansów, księgowości i audytu. Członek komitetu audytu powinien przede wszystkim być sceptyczny w stosunku do przedkładanych komitetowi materiałów i weryfikować je w zestawieniu z innymi faktami lub obserwacjami. Cenna jest też znajomość kluczowych standardów rewizji, które pokazują wiele stosowanych przez biegłych rewidentów metod i technik. Wiedza o nich ułatwia wykonywanie powierzonych komitetowi zadań (Wąsowski, 2010, s. 8).

2. Zadania komitetu audytu

Komitet audytu ma do spełnienia w ramach rady nadzorczej szereg funkcji. Przede wszystkim odgrywa rolę organu nadzorującego trzy funkcjonujące w przedsiębiorstwie systemy: system rachunkowości, a zwłaszcza sprawozdawczości finansowej, system kontroli wewnętrznej oraz system zarządzania ryzykiem. W obszarze sprawozdawczości finansowej komitet audytu pełni funkcję gwaranta wiarygodności informacji finansowych generowanych przez jednostkę.

Sprawozdawczość finansowa jednostek gospodarczych jest szeroko wykorzystywana przez jej interesariuszy: inwestorów, banki, dostawców, odbiorców, pracowników, jednostki samorządu terytorialnego i inne podmioty. Rzetelnie i prawidłowo sporządzone sprawozdanie finansowe ma dla nich duże znaczenie, bowiem informacje o sytuacji finansowej jednostki, wynikach jej działalności oraz przepływach pieniężnych za bieżący i poprzednie okresy sprawozdawcze, wpływają na decyzje wymienionych wyżej interesariuszy (Fiedziuk, 2010, s. 17). Decyzje te dotyczą utrzymania lub wyzbycia się udziałów, akcji czy też papierów dłużnych, oceny pracy zarządu jednostki, udzielenia kredytu bankowego lub kupieckiego, żądania podwyżek płac czy też zgody na realizację inwestycji rozwojowych w danym terenie.

Drugim zadaniem komitetu audytu jest przedstawianie radzie nadzorczej rekomendacji dotyczącej powołania audytora po przeprowadzeniu procedury przetar-

gowej, a po jego wyborze nadzorowanie i koordynowanie jego prac. W ramach tej funkcji komitet stanowi płaszczyznę współpracy i wymiany informacji pomiędzy audytorami zewnętrznymi a organami badanej jednostki, w tym jej audytorami wewnętrznymi i radą nadzorczą. Komitet jest też łącznikiem między audytorami zewnętrznymi a organami badanej jednostki (Ambroziak, Chmielewski, 2011, s. 211). Komitet audytu informuje organ nadzorczy jednostki o wynikach badania oraz wyjaśnia, w jaki sposób badanie to przyczyniło się do poprawy rzetelności sprawozdawczości finansowej, a także, jaka była jego rola w procesie badania.

Oprócz wymienionych zadań komitet powinien kontrolować niezależność biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych. Koncepcja niezależności audytora ulegała zmianom w ciągu ostatnich lat. Przez lata praca biegłych rewidentów sprowadzała się do weryfikowania poprawności zapisów księgowych i zgodności procedur księgowych z przepisami. Z upływem czasu uległ zmianie cel działań audytorskich. Audytorzy zaczęli oceniać już nie tylko zgodność z przepisami, ale przede wszystkim skuteczność i efektywność działań instytucji. Wachlarz motywów, które mogą wpływać na stronniczość audytora, jest bardzo szeroki. Zasadniczo można je podzielić na motywy zarówno natury społecznej, jak i ekonomicznej. Ważne są też procesy psychologiczne i motywacyjne, którym zostaje poddany audytor. Możliwość uzyskania dodatkowych profitów powoduje, że audytor selektywnie dobiera informacje spośród zebranych dowodów, a następnie ocenia je zgodnie z wcześniej przyjętymi preferencjami. Komitet audytu powinien zadbać o to, by opinie z badania były bezstronne, obiektywne i niezależne (Rodewald-Fila, 2010, s. 110).

Zagrożenia związane z niezależnością szczególnie dotyczą audytora wewnętrznego, bowiem jest przecież pracownikiem organizacji, którą poddaje badaniu. Współczesna literatura, pisze Rodewald-Fila (2010, s. 111) wskazuje dość obszernie możliwości rozwiązywania konfliktu interesów między audytorem wewnętrznym a jego pracodawcą. Jedni badacze wskazują na konieczność zredukowania zainteresowania audytora faktem zadowolenia klienta z wyniku audytu, inni natomiast podkreślają konieczność właściwej edukacji nastawionej na etykę związaną z zagrożeniami, jakie mogą spotkać audytora. Tego rodzaju rozwiązania, chociaż nie wyeliminują całkowicie ryzyka wpływającego na niezależność audytora, pomogą ograniczyć je do akceptowalnego poziomu.

Kolejnym zadaniem komitetu audytu jest monitorowanie zakresu usług świadczonych przez audytora. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego (2014) wprowadziło tak zwaną czarną listę usług zabronionych, których nie może świadczyć audytor jednostki zainteresowania publicznego ani żadna jednostka należąca do

jego sieci. Zakaz świadczenia obejmuje badany podmiot, jego jednostkę dominującą i jednostki zależne w Unii Europejskiej i obowiązuje od początku badanego roku obrotowego do dnia dostarczenia radzie nadzorczej sprawozdania z badania. Zakaz wychodzący 12 miesięcy przed badany okres dotyczy usług obejmujących opracowywanie i wdrażanie procedur kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, procedur związanych z przygotowywaniem i kontrolowaniem informacji finansowych lub opracowywanie i wdrażanie systemów informacji finansowej. Usługi nieaudytowe, inne niż zabronione, będą mogły być świadczone przez audytora i jego sieć, jeżeli komitet audytu wyrazi na to zgodę, stosownie do opracowanej wcześniej polityki w zakresie świadczenia dodatkowych usług niebędących badaniem. Przed jej wydaniem komitet będzie musiał przeprowadzić ocenę zagrożeń i zabezpieczeń niezależności audytora. Szczególną czujność komitet audytu będzie musiał wykazać w zakresie usług, których przedmiotem jest (Fila, 2009):

- usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych i podatkowych,
- doradztwo podatkowe,
- prowadzenie postępowania upadłościowego lub likwidacyjnego,
- działalność wydawnicza lub szkoleniowa w zakresie rachunkowości, rewizji finansowej i podatków,
- wykonywanie ekspertyz ekonomiczno-finansowych,
- świadczenie usług atestacyjnych, doradztwa lub zarządzania, wymagających posiadania wiedzy z dziedziny rachunkowości lub rewizji finansowej,
- świadczenie usług przewidzianych standardami rewizji finansowej, a także innych usług zastrzeżonych w odrębnych przepisach do wykonywania przez biegłych rewidentów.

W Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego został także określony pułap wartościowy wynagrodzenia z tytułu świadczenia usług nieaudytowych. Będzie on wynosił 70% średniego wynagrodzenia za badanie statutowe z trzech kolejnych lat. Dla dozwolonych usług podatkowych i wyceny limit ten będzie wynosił w przypadku jednostek zainteresowania publicznego 50%.

Do ważnych zadań komitetu audytu należy nadzór nad właściwym funkcjonowaniem wdrożonego przez kierownictwo jednostki systemem kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz systemu zarządzania ryzykiem.

Rolą komitetu audytu jest (Helin, Wisłowski, 2016):

- weryfikacja i ocena procesów zapobiegania zagrożeniom, między innymi ogólnej adekwatności środowiska oraz systemów kontroli w wybranych obszarach podwyższonego ryzyka,

- weryfikacja i ocena wewnętrznego systemu kontroli w firmie, pozwalającego wykryć błędy bądź oszustwa księgowe i finansowe, niezgodności z prawem i korporacyjnym kodeksem postępowania, przegląd wyników i rekomendacji audytu wewnętrznego i zewnętrznego w odniesieniu do tych kwestii oraz reakcji na nie kierownictwa spółki,
- omówienie z kierownictwem strategii i programów oceny oraz unikania zagrożeń,
- omówienie z departamentem prawnym wszelkich regulacji mogących mieć wpływ na kształt sprawozdań finansowych,
- przegląd wyników rocznego audytu wydatków zarządu i wyższej kadry kierowniczej oraz propozycji opracowanych przez audyt wewnętrzny.

Niedostateczne systemy kontroli wewnętrznej prowadzą do nadużyć finansowych. W literaturze podkreśla się, że sprawny system kontroli wewnętrznej jest kluczem do radzenia sobie z zagrożeniami w obszarach biznesowym i finansowym. Komitet audytu powinien zatem stymulować i wymuszać rozwój silnego systemu kontroli wewnętrznej. Funkcjonowanie tego systemu monitorowane jest przez komórki audytu wewnętrznego ściśle współpracujące z komitetem audytu. Głównym zadaniem audytu wewnętrznego jest kontrola zgodności operacji gospodarczych z podstawowymi procedurami firmy, analiza tych procedur pod kątem ich udoskonalania, raportowanie zarządowi o stanie systemu kontroli wewnętrznej, identyfikowanie ryzyka i doradztwo w zakresie jego ograniczania oraz wprowadzanie kontroli przed nim zabezpieczających.

Komitet audytu powinien regularnie oceniać skuteczność wykorzystywanych w przedsiębiorstwie metod identyfikowania, mierzenia i ograniczania ryzyka, posiadanie systemu zarządzania ryzykiem pozwala bowiem na ograniczenie niepewności w procesie podejmowania decyzji. Zmieniające się w sposób dynamiczny otoczenie ekonomiczne, społeczne czy polityczne powoduje znaczną niepewność warunków biznesowych i konieczność monitorowania źródeł ryzyka oraz szybkiego na nie reagowania. Firmy narażone są na różnego rodzaju ryzyka, między innymi ryzyko biznesowe (strategiczne), technologiczne, środowiskowe, ryzyko kredytowe, ryzyko nieterminowych dostaw surowców, ryzyko utraty kluczowych pracowników, ryzyko związane ze zmianą regulacji prawnych, np. w obszarze prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, prowadzące do wzrost kosztów pracy, ryzyko walutowe czy też ryzyko utraty reputacji. Komitet audytu powinien współpracować z audytorami zewnętrznym oraz wewnętrznym i uzyskiwać informacje, jak oceniają oni system zabezpieczenia firmy przed ryzykiem i jakie jest ryzyko strat związanych

z ignorowaniem niektórych ryzyk, na które spółka jest narażona. Aby przetrwać na rynku w otoczeniu konkurencyjnym, spółki muszą dysponować systemami szybkiego reagowania na zagrożenia. W dużych jednostkach gospodarczych funkcjonują działy zarządzania ryzykiem, które są odpowiedzialne za cały ciąg czynności, jakie występują w tym procesie, począwszy od identyfikacji ryzyk, poprzez określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia i potencjalnego wpływu na realizację celów spółki, podejmowanie przedsięwzięć ograniczających skutki wystąpienia ryzyka, określenia odpowiedzialności za podejmowanie działań w poszczególnych rodzajach ryzyka, weryfikowania skuteczności tych działań, aż do oceny efektywności całościowego systemu zarządzania ryzykiem. Komitet audytu powinien regularnie być informowany o istotnych zmianach w różnych obszarach zagrożeń.

3. Sprawozdanie dodatkowe dla komitetu audytu

Biegły rewident, oprócz raportu z badania sprawozdania finansowego, zobowiązany jest do przygotowania dodatkowego sprawozdania dla komitetu audytu. Sprawozdania takie sporządzane były po raz pierwszy w 2017 roku i dotyczyły badania sprawozdań finansowych z roku poprzedniego. Wprowadzenie dodatkowego sprawozdania dla komitetu audytu jest odpowiedzią na oczekiwania ze strony odbiorców sprawozdań finansowych dotyczące szerszych informacji o przeprowadzaniu audytu tych sprawozdań i ich wiarygodności. Dotychczasowe opinie o badaniu sprawozdań były mało satysfakcjonujące dla odbiorców tych sprawozdań, którzy domagali się raportów umożliwiających szerszy wgląd w proces przeprowadzania audytu zewnętrznego oraz wyniki tego audytu. W Wielkiej Brytanii oraz Holandii, gdzie nowe rozwiązania dotyczące dodatkowych raportów wdrożono już w 2015 roku, spotkały się z przychylnym przyjęciem, inwestorzy pozytywnie ocenili wysiłki audytorów w dostarczaniu informacji ułatwiających zrozumienie procesu audytu. Szczególnie pozytywnie wypowiadali się o ujawnieniach kluczowych zagadnień badania, które pomogły im lepiej zrozumieć, jak z punktu widzenia audytora przedstawiają się ryzyka związane z prezentowaną przez jednostkę w sprawozdaniu finansowym sytuacją finansową i wynikami działalności (Konieczny, Szmigielski, 2016).

Audytor zewnętrzny powinien dodatkowe sprawozdanie przedłożyć komitetowi audytu w tym samym dniu, co sprawozdanie z badania sprawozdania finansowego. Dodatkowe sprawozdanie podawane jest również do wiadomości rady nadzorczej i zarządu. W sprawozdaniu tym audytor składa oświadczenie o niezależności,

musi szczegółowo określić charakter, częstotliwość i zakres kontaktów z komitetem audytu wraz z podaniem dat spotkań. Sprawozdanie musi zawierać zakres i terminy badania sprawozdań oraz zastosowaną metodykę badania. Jeżeli powołano więcej niż jednego biegłego rewidenta lub więcej niż jedną firmę audytorską, w sprawozdaniu musi być zaprezentowany podział zadań między biegłych lub między te firmy.

W sprawozdaniu opisuje się zastosowaną metodykę oraz określa, które kategorie bilansu zostały sprawdzone bezpośrednio, a które sprawdzono w oparciu o testowanie systemu oraz testy zgodności. Wyjaśnia się ewentualne istotne różnice w zakresie wag przypisanych procedurom wiarygodności, testowaniu systemu oraz testom zgodności w porównaniu z poprzednim rokiem. Szczególnie ważną informacją będzie podanie przez audytora ilościowego poziomu istotności ogólnej dla poszczególnych grup transakcji, sald lub ujawnień oraz ujawnienie czynników jakościowych uwzględnionych przy ustalaniu poziomu istotności (Rozporządzenie Parlamentu..., 2014).

W literaturze nie ma zgodności co do poziomów istotności stosowanych przy badaniu sprawozdań finansowych. Istotność to granica uznania czegoś za ważne lub nieważne – pisze Nowak (2013, s. 97) – zależy od wielu czynników, do których można przykładowo zaliczyć specyfikę branży, w której działa spółka, jej wielkość, obszar działania (krajowy i zagraniczny), czy też wartość przeprowadzanych operacji gospodarczych. Z tego względu trudno jest w sposób obiektywny wyznaczyć poziom istotności ogólnej i poziomy istotności cząstkowych, by uprawdopodobnić, że nieprawidłowości wykryte podczas badania nie mają znaczenia dla jasności i wiarygodności informacji prezentowanych w sprawozdaniu. Według Nowak (2013, s. 98), kryteriami wyznaczania poziomu istotności mogą być:

- wynik finansowy (np. od 5% do 10%),
- suma bilansowa (od 1% do 2%),
- suma aktywów netto (np. 2%),
- suma przychodów ze sprzedaży (np. 0,5% do 1%).

Lachowski (2016, s. 106) podaje natomiast następujące poziomy istotności ogólnej: 3–7% zysku z działalności kontynuowanej, 1–3% aktywów, 3–5% kapitałów własnych, 1–3% przychodów lub kosztów.

Biegły rewident ma prawo do indywidualnego ustalenia przedziału wartości istotności ogólnej. Jeżeli przykładowo przyjmie wartość 3%, to oznacza, że sumę wszystkich błędów wynoszących do 3% wartości miernika uznaje on za błędy nieistotne. Jeśli błędy przekroczą 3%, biegły rewident będzie zobowiązany napisać wniosek do kierownictwa jednostki o korektę sprawozdania finansowego. W przy-

padku błędów poniżej wartości 3% biegły podejmie decyzję samodzielnie co do ich istotności i ewentualnej korekty sprawozdania.

Oprócz kryteriów wartościowych istotność ogólną powinno się rozpatrywać również z punktu widzenia kryteriów jakościowych, do których zalicza się w szczególności: istnienie wymogów prawnych, wynikających z przepisów prawa, istnienie wymogów statutowych lub umownych, nieufność wobec kierownictwa jednostki czy też wystąpienie znaczących odchyleń w istotnych pozycjach sprawozdania finansowego (Nowak, 2013, s. 99).

Obok opisu wykorzystanych przy badaniu poziomów istotności w sprawozdaniu dodatkowym biegły rewident zgłasza zdarzenia i okoliczności, które mogą wzbudzić wątpliwości co do tego, czy jednostka jest zdolna do kontynuowania swojej działalności. Zgłasza ponadto wszelkie słabości systemu wewnętrznej kontroli w zakresie sprawozdawczości finansowej oraz systemu księgowości badanej jednostki lub, w przypadku skonsolidowanych sprawozdań finansowych, jednostki dominującej. W sprawozdaniu dodatkowym musi on podjąć istotne kwestie związane z faktycznymi lub domniemanymi przypadkami nieprzestrzegania przepisów ustawowych i wykonawczych lub statutu spółki stwierdzonymi podczas badania.

Podsumowanie

Reasumując, trzeba podkreślić wzrastającą rolę komitetu audytu funkcjonującego w strukturze rady nadzorczej. Spółki działają w coraz bardziej dynamicznym otoczeniu ekonomicznym, społecznym i politycznym i coraz bardziej komplikującym się otoczeniu regulacyjnym. Stąd sprawnie działający komitet audytu zwiększa gwarancję rzetelnego wykonywania swoich funkcji przez radę nadzorczą. Komitet jest bowiem jej roboczym organem, mającym na celu stałe monitorowanie sprawozdawczości finansowej, śledzenie i kontrolę procesu badania tych sprawozdań przez zewnętrznych biegłych rewidentów i ściśle z nimi współpracę dla zapewnienia wiarygodności sprawozdań. Wyniki tego badania stanowią cenną informację dla firmy i jej interesariuszy. Są źródłem informacji o sytuacji spółki i jej słabych stronach. Dobrze przeprowadzony audyt może uchronić spółkę przed ewentualnymi roszczeniami ze strony inwestorów i innych interesariuszy zewnętrznych. Obiektywny i niezależny audytor zewnętrzny, znając specyfikę branży, uwarunkowania i rodzaje ryzyka, czy też inne problemy wykryte w toku badania, może wskazać kierunki działań naprawczych i usprawnień w wielu obszarach funkcjonowania spółki, co niewątpliwie poprawi jej pozycję rynkową.

Z kolei dzięki raportom audytu wewnętrznego zarządy spółek mogą szybciej usunąć niedociągnięcia systemu kontroli wewnętrznej, odpowiednio wcześniej zidentyfikować ryzyka stojące przed spółką oraz wdrożyć sprawniejsze systemy zarządzania nim. Mogą też wdrożyć i udoskonalić procesy prewencji pozwalające szybciej wykrywać nadużycia, korupcję, kradzieże i inne nieprawidłowości.

Literatura

- Ambroziak, M., Chmielewski, A. (2011). Komitet audytu a jakość audytu zewnętrznego. *Problemy Zarządzania*, 9, 4 (34) t. 2., 211–220.
- Fiedziuk, L. (2010). Badanie sprawozdania finansowego w czasie recesji. Wybrane zagadnienia. *Rachunkowość*, 4 (11), 17–23.
- Fila, G. (2009). Funkcje komitetu audytu w statucie oraz aktach wewnętrznych spółki publicznej. *Przegląd Corporate Governance*, 4 (20), 1–7.
- Helin, A., Wisłowski, J. (2016). *Charakterystyka i zadania komitetu audytu*. BDO, Pobrane z: <http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/46/audyt/charakterystyka-i-zadania-komitetu-audytu-.html> (25.05.2017).
- Konieczny, T., Szmigielski, M. (2016). *Najważniejsze zmiany dotyczące Komitetów Audytu*, Pobrane z: <https://www.pwc.pl/pl/audyt/rotacja-firm-audytorskich-mfr/zmiany-dot-komitetow-audytu-pwc.html> (29.05.2017).
- Kuchenbeker, J. (2008). Komitet audytu zbędnym balastem. *Przegląd Corporate Governance*, 2 (14), 7–22.
- Lachowski, W. (2016). *Badanie sprawozdań finansowych małych i średnich jednostek*. Centrum Edukacji KiBR. Warszawa: KiBR.
- Nowak, A. (2013). *Modele badania sprawozdań finansowych*. Warszawa: WNPWN.
- Rodewald-Fila, A. (2010). Istota niezależności audytora. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 59 (115), 95–115.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego I Rady (UE) nr 537/2014 z 16.04.2014 w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego, uchylające decyzję Komisji 2005/909/WE.
- Ustawa z 07.05.2009 o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym Dz.U. 2009, nr 77, poz. 649.
- Wąsowski, W. (2010). Komitet audytu – nowy członek rad nadzorczych spółek. *Rachunkowość*, 11, 4–12.
- Wieczorkiewicz, A., Dąbrowska-Gruszczyńska, K., Gruszczyński, M. (2013). Komitety audytu jako fundament zaufania do spółki. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 11, 80–92.

A NEW ROLE OF AUDIT COMMITTEES PUBLIC INTEREST COMPANIES

Abstract

The article presents tasks of the audit committees functioning within supervisory boards. The basic ones are: monitoring of financial reporting, supervision over the internal control system and the risk management system. Tasks connected with the supervision and coordination of works of auditors of financial reports have taken a new dimension. They are connected with additional reports prepared for the audit committees by auditors. The committees must, therefore, analyze the methods of auditing financial reports applied by auditors and assess whether the materiality level applied in the audit is sufficient for making the financial report full credible. Important is also the assessment of methods of valuating particular items of financial reports and the description of the consolidation scope and criteria for the exclusion of entities from the consolidation process.

Translated by Krzysztof Zarzycki

Keywords: audit committee, tasks of the committee, additional report, audit financial reports

JEL Codes: D02, D04



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-12

Henryk Sobolewski*
Bartosz Marcinkowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

Streszczenie

Przedsiębiorstwa działające we współczesnym świecie powinny kłaść szczególny nacisk na zwiększanie bezpieczeństwa funkcjonowania, co jest możliwe dzięki efektywnemu i zintegrowanemu zarządzaniu ryzykiem. Należy jednak zauważyć, że polskie podmioty gospodarcze nie przykładają dostatecznej wagi do problemu zarządzania zagrożeniami, traktując tę kwestię w sposób wybiórczy i ograniczony.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przedsiębiorstwa, model biznesowy, ryzyko

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działające w dzisiejszym świecie stoją przed wieloma wyzwaniami. Funkcjonując w warunkach dynamicznej globalizacji, nasilającej się konkurencji, muszą radzić sobie ze wzrostem cen surowców i materiałów, wymagań klientów, a także niedoborem wykwalifikowanej i wyspecjalizowanej kadry pracowniczej. W celu rozwiązania powyższych problemów podmioty nawiązują różnorodne relacje międzyorganizacyjne, poszerzają rynki zbytu, stosują różnorodne metody finansowania i unowocześniają technologię produkcji, co związane jest

* Adres e-mail: h.sobolewski@ue.poznan.pl

** Adres e-mail: bartosz.marcinkowski@ue.poznan.pl

jednak ze wzrostem poziomu niepewności i ryzyka. Chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku, jednostki muszą zatem nauczyć się wykorzystywać instrumenty pozwalające na zwiększanie bezpieczeństwa na szczeblu zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. W tym świetle podkreśla się znaczenie systemu zarządzania ryzykiem, który pozwala na identyfikację źródeł ryzyka, a także opracowanie konkretnych procedur, w zależności od możliwych scenariuszy zdarzeń.

Na gruncie powyższych rozważań określono cel główny opracowania, który stanowi ocena świadomości przedsiębiorców działających w Polsce w zakresie zarządzania ryzykiem. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne przeprowadzone na próbie 244 przedsiębiorstw, z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji uczestniczącej.

1. Istota procesu zarządzania ryzykiem

Punktem wyjścia dla dyskusji o roli zarządzania ryzykiem w prowadzeniu działalności gospodarczej jest precyzyjne określenie pojęcia ryzyka. Analizując przedmiotowy termin z szerokiej perspektywy, należy stwierdzić, że ryzyko stanowi miarę niepewności rezultatów oczekiwanych w przyszłości jako efekt określonego zdarzenia (Dubisz, 2008, s. 1108; Wojniłko i Sikorska-Michalak, 1996, s. 990). W świetle nauk o zarządzaniu należy podkreślić dualny charakter ryzyka, bowiem może ono być postrzegane z dwóch perspektyw (Jajuga, 2007, s. 13–14; Pleczeluk, 2011, s. 45–48; Zasępa, 2013, s. 35–36). Z jednej strony, zgodnie z tak zwaną koncepcją negatywną, stanowi zagrożenie, którego należy unikać, kojarzone jest z niebezpieczeństwem, niepewnością rezultatów, prawdopodobieństwem poniesienia porażki, szkody czy też powstania strat (Małkowska-Borowczyk, 2012, s. 9–10; Urbanowska-Sojkin, 2012, s. 35–36). Z drugiej jednak strony, zgodnie z podejściem neutralnym, ryzyko łączy w sobie zarówno elementy stanowiące potencjalne zagrożenie dla funkcjonowania podmiotów, jak również szanse na osiągnięcie nadzwyczajnych efektów działania, a przez to przewagi konkurencyjnej. Sednem tej teorii jest postrzeganie ryzyka w działalności gospodarczej jako niepewności przyszłych zdarzeń, które mogą być zarówno negatywne, jak i pozytywne (Bartkowiak i Koszel, 2013, s. 210; Małkowska-Borowczyk, 2012, s. 10–11; Rudawska, 2013, s. 148–149).

W ciągu ostatnich lat można zauważyć dynamiczny wzrost zainteresowania problematyką ryzyka w działalności gospodarczej (Arena i in., 2010, s. 660–661; Gephart i in., 2009, s. 141–143; Power, 2004, s. 9; Scapens i Bromwich, 2010, s. 278–279).

W tym miejscu należy podkreślić, że w piśmiennictwie zarządzanie ryzykiem analizowane jest najczęściej jako złożony, skomplikowany i wieloaspektowy proces, pozwalający na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa szeregu korzyści, takich jak: zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, zbudowanie zaufania u udziałowców i inwestorów, ustalenie skłonności do podejmowania ryzyka, podwyższenie elastyczności funkcjonowania organizacji, minimalizację niespodzianek i strat operacyjnych, optymalizację alokacji zasobów, wykorzystanie okazji pojawiających się wraz z potencjalnymi zagrożeniami, a także poszerzenie potencjału uczenia się organizacji (Chapman, 2011; Marcinkowski, 2016; Merna i Al-Thani, 2011, s. 9; Olson i Wu, 2010, s. 15–17). W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje model Arena i in. (2010, s. 661), którzy badając istotę procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, zauważyli, że składa się on z ośmiu następujących faz:

- a) określenia stosunku organizacji do ryzyka;
- b) ustalenia celów i zadań poszczególnych komórek organizacyjnych;
- c) rozpoznania zdarzeń stanowiących wewnętrzne i zewnętrzne szanse oraz zagrożeń;
- d) oceny ryzyka z uwzględnieniem szacunku prawdopodobieństwa i konsekwencji wystąpienia zdarzeń;
- e) opracowania działań dostosowanych do indywidualnego stosunku do ryzyka, będących odpowiedzią na wystąpienie zdarzeń;
- f) stosowania działań kontrolnych określonych przez odpowiednie procedury;
- g) zapewnienia mechanizmów pozwalających na skuteczny przepływ informacji wewnątrz organizacji;
- h) monitorowania dążące do poprawy efektywności działania całego systemu zarządzania ryzykiem.

2. Ocena świadomości przedsiębiorców w obszarze zarządzania ryzykiem

Badania empiryczne, których wyniki przedstawiono w niniejszym tekście, prowadzone były od października 2015 roku do stycznia 2016 roku, a w ich ramach przebadano za pomocą kwestionariusza ankietowego 244 jednostki zlokalizowane w Polsce. W pierwszej kolejności zadano ankietowanym pytanie, czy w badanym przedsiębiorstwie stosowany jest system zarządzania ryzykiem. Z uwagi na fakt, że respondentami byli pracownicy różnych działów, na różnych szczeblach, zdecydowano o umieszczeniu w kwestionariuszu ankietowym trzech wariantów od-

powiedzi – tak, nie oraz nie wiem. Wybór ostatniego wariantu oznaczał, że nawet jeśli przedsiębiorstwo ma wdrożony tego rodzaju system zarządzania, to nie działa on poprawnie i efektywnie, ponieważ do skutecznego działania powinien on pokrywać cały obszar działalności przedsiębiorstwa, a w jego tworzenie i stosowanie powinni zostać zaangażowani wszyscy pracownicy (oczywiście w różnym stopniu oraz zakresie). Szczegółowe dane dotyczące odsetka przedsiębiorstw z wdrożonym systemem zarządzania ryzykiem względem kryterium wielkości podmiotu oraz stanowiska ankietowanego zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Odsetek przedsiębiorstw z wdrożonym systemem zarządzania ryzykiem według kryterium wielkości podmiotu oraz stanowiska ankietowanego

		Czy w przedsiębiorstwie wdrożono system zarz. ryzykiem?					
		tak		nie		nie wiem	
		LW	UP	LW	UP	LW	UP
Kryterium wielkości podmiotu	Ogółem (N = 244)	26	10,66	183	75,00	35	14,34
	Małe (N = 159)	6	3,77	137	86,16	16	10,06
	Średnie (N = 52)	10	19,23	36	69,23	6	11,54
	Duże (N = 33)	10	30,30	10	30,30	13	39,39
Kryterium stanowiska ankietowanego	Właściciel (N = 92)	6	6,52	81	88,04	5	5,43
	Prezes/członek zarządu (N = 20)	1	5,00	19	95,00	0	0,00
	Dyrektor (N = 29)	6	20,69	23	79,31	0	0,00
	Kierownik (N = 37)	9	24,32	18	48,65	10	27,03
	Inny pracownik (N = 66)	4	6,06	42	63,64	20	30,30

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy, N – liczebność próby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że jedynie 11% respondentów zadeklarowało stosowanie systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, 75% odpowiedziało, że go nie stosuje, a aż 14% ankietowanych pracowników nie zdaje

sobie sprawy, czy w przedsiębiorstwie taki system został wdrożony, czy też nie. Przechodząc do bardziej szczegółowej analizy danych, należy zauważyć, że odsetek przedsiębiorstw stosujących tego rodzaju system zarządzania rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa – w przypadku podmiotów małych jest to niecałe 4% próby, średnich ponad 19%, natomiast dużych prawie jedna trzecia.

Warto jednak zaznaczyć, że szczególnie interesujący wydaje się być odsetek odpowiedzi „nie wiem”. W przypadku przedsiębiorstw małych i średnich nie jest on duży (odpowiednio 10% i 12%) i wynika głównie z niskiego poziomu wiedzy na temat istniejących narzędzi umożliwiających holistyczne zarządzanie ryzykiem. Inaczej należy interpretować rezultaty w grupie dużych podmiotów, gdzie aż 39% respondentów oświadczyło, że nie ma świadomości, czy w przedsiębiorstwie stosowany jest system zarządzania ryzykiem. Tutaj nieświadomość wynika przede wszystkim z nieefektywnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami w przedsiębiorstwie.

W tym miejscu trzeba także zwrócić uwagę na strukturę odpowiedzi na postawione pytanie względem stanowiska ankietowanego. Pracownicy wysokiego szczebla cechowali się dużą świadomością w zakresie stosowania przez przedsiębiorstwo systemów zarządzania (odsetek odpowiedzi „nie wiem” w przypadku właścicieli wynosił 5%, w przypadku prezesów, członków zarządu i dyrektorów natomiast 0%). Odmienne sytuacja prezentowała się w przypadku pracowników niższego szczebla – prawie jedna trzecia kierowników i pozostałych pracowników biorących udział w ankiecie nie zdawała sobie sprawy, czy w ich przedsiębiorstwie został wdrożony tego rodzaju system. Można zatem stwierdzić, że otrzymane wyniki wyraźnie świadczą o niedostatecznym przepływie informacji pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach. Powyższe wyniki badań potwierdzają rezultaty wcześniejszych analiz autorów, zgodnie z którymi jedną z największych barier utrudniających skuteczną implementację systemu zarządzania ryzykiem stanowi bariera o charakterze komunikacyjnym (Sobolewski, Marcinkowski, 2016, s. 29–36).

Należy zaznaczyć, że bariera ta ma istotne znaczenie dla dużych jednostek, oznacza bowiem, że nawet jeśli tego rodzaju system zarządzania został wdrożony w przedsiębiorstwie, to z uwagi na problemy w przepływie informacji wewnątrz jednostki może on działać w sposób nieefektywny, ponieważ tworzone procedury bezpieczeństwa oparte zostaną na szczątkowych informacjach i dotyczyć będą jedynie pewnych wycinków działalności organizacji. Ponadto, w takim przypadku, poczucie bezpieczeństwa, które zostało zbudowane dzięki implementacji przedmiotowego systemu, może okazać się fałszywe. Warto podkreślić zatem, że przedsię-

biorstwa, wdrażając system zarządzania ryzykiem, powinny skupić się na budowie odpowiedniego fundamentu komunikacyjnego, ponieważ pełne efekty w badanym zakresie daje jedynie zintegrowane działanie.

Należy jednak zaznaczyć, że rezultaty badań przedstawione w tabeli 1 stanowią jedynie deklaracje przedsiębiorców w zakresie stosowania systemu zarządzania ryzykiem. Rzetelność naukowa wymaga natomiast przeprowadzenia bardziej dogłębnej analizy, która pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jakie działania wchodzące w ramy zarządzania ryzykiem podmioty gospodarcze w istocie stosują. Aby tego dokonać, opierając się na wykonanych studiach literaturowych, własnych doświadczeniach i przemyśleniach, a także przeprowadzonych rozmowach z przedsiębiorcami, podjęto decyzję o podzieleniu procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie na etapy. Warto zauważyć, że w piśmiennictwie proces zarządzania ryzykiem opisywany jest z różnych perspektyw, a liczba faz w różnych ujęciach waha się od kilku, do nawet kilkunastu. Ponadto spotykane modele potrafią być bardzo rozbudowane i skomplikowane. Autorzy wyszli z założenia, że aby otrzymać najbardziej wiarygodne wyniki, proces ten w ankiecie powinien być odwzorowany maksymalnie prosto i zrozumiale, co pozwoli uniknąć sytuacji, w której przedsiębiorstwo – choć posiada wdrożony system zarządzania ryzykiem, który działa w pełni poprawnie i skutecznie – nie zadeklaruje stosowania w praktyce części etapów, z uwagi na implementację tego rodzaju systemu w zgodzie z odmienną jego koncepcją. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyżej wymienionych przesłanek podjęto zatem decyzję o ujęciu systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako ciągłego procesu składającego się z sześciu podstawowych, ogólnych etapów, na których zachodzą następujące działania:

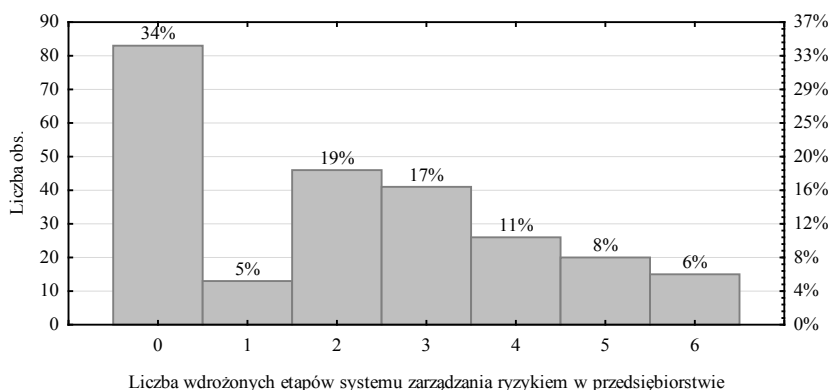
- ustalanie celów zarządzania ryzykiem,
- identyfikacja możliwych niekorzystnych zdarzeń,
- określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń,
- określenie konsekwencji wystąpienia zdarzeń,
- opracowanie procedur na wypadek wystąpienia zdarzeń,
- stosowanie mechanizmów kontrolnych.

W toku dalszych badań poproszono respondentów o określenie, które z powyższych działań przedsiębiorstwo stosuje w praktyce. Zestawienie odpowiedzi na zadane pytanie z wcześniejszą deklaracją stosowania systemu zarządzania ryzykiem pozwoliło na ocenę, w jakim stopniu przedsiębiorstwa w pełni świadomie i poprawnie zaimplementowały tego rodzaju system, a w jakim deklaracje nie pokrywają się z rzeczywistością. Należy zaznaczyć, że możliwe jest także wystąpienie sytuacji,

w której podmiot nie jest świadomy istnienia opisywanych narzędzi, jednak intuicyjnie zarządza ryzykiem skutecznie i efektywnie.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że aż jedna trzecia przedsiębiorstw nie stosuje żadnego z wyżej wymienionych działań, stosowanie jednego etapu deklaruje 5% badanych, dwóch 19%, trzech 17%, czterech 11%, pięciu 8%, a wszystkich sześciu jedynie 6% respondentów (rysunek 1). W tym miejscu trzeba przede wszystkim podkreślić, że bardzo duża część przedsiębiorstw nie zarządza ryzykiem w ogóle. Nie tylko nie ustala celów i nie stosuje mechanizmów kontrolnych, ale nawet nie stara się przewidywać przyszłych zdarzeń i określać konsekwencji ich wystąpienia. Warto również zauważyć, że choć stosowanie systemu zarządzania ryzykiem zadeklarowało 11% badanych przedsiębiorstw, wszystkie działania wchodzące w skład tego procesu wykonuje jedynie 6% przedsiębiorstw.

Rysunek 1. Rzeczywisty stopień implementacji systemu zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Analizując strukturę odpowiedzi względem kryterium wielkości przedsiębiorstwa, można zaobserwować wyraźne różnice przedstawione w tabeli 2. Przede wszystkim powinno się zaznaczyć, że – zgodnie z oczekiwaniami – wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rozszerza się wachlarz wykonywanych w obszarze zarządzania ryzykiem czynności. W celu dokonania bardziej skrupulatnej analizy, a także systematyzacji otrzymanych wyników, podjęto decyzję o klasyfikacji przedsiębiorstw względem liczby stosowanych przez nie działań, wyodrębniając w ten sposób cztery kategorie podmiotów.

Tabela 2. Struktura implementacji systemu zarządzania ryzykiem ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

L. stosowanych etapów	Ogółem (N = 244)		Małe (N = 159)		Średnie (N = 52)		Duże (N = 33)	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
Żaden	83	34,02	66	41,51	10	19,23	7	21,21
Jeden etap	13	5,33	10	6,29	1	1,92	2	6,06
Dwa etapy	46	18,85	37	23,27	8	15,38	1	3,03
Trzy etapy	41	16,80	28	17,61	8	15,38	5	15,15
Cztery etapy	26	10,66	9	5,66	9	17,31	8	24,24
Pięć etapów	20	8,20	8	5,03	9	17,31	3	9,09
Sześć etapów	15	6,15	1	0,63	7	13,46	7	21,21

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy, N - liczebność próby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przedsiębiorstwa zakwalifikowane do pierwszej kategorii nie zarządzają ryzykiem w ogóle – nie stosują żadnego z wyżej wymienionych działań, ich stosunek do ryzyka można określić mianem bezrefleksyjnego. Jest to bardzo niebezpieczna sytuacja, szczególnie w kontekście współpracy międzyorganizacyjnej, ponieważ należy pamiętać, że działania dowolnego, jednego podmiotu z całego łańcucha wartości odbijają się na zyskach, efektach działalności oraz wizerunku każdego z pozostałych kooperujących podmiotów. Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że ponad 41% małych przedsiębiorstw, 19% średnich i 21% dużych nie wykonuje żadnego z wyżej wymienionych etapów procesu zarządzania ryzykiem.

W ramach kolejnej kategorii, którą można określić jako zarządzanie ryzykiem na poziomie podstawowym, przedsiębiorstwa stosują jeden lub dwa z wyżej wymienionych etapów. Pozwala to jednostkom na zachowanie ograniczonej kontroli w sytuacjach niebezpiecznych oraz doraźne radzenie sobie z występującymi problemami, a także redukuje stopień niepewności działania. W ramach działań doraźnych przedsiębiorstwa najczęściej ograniczają się do identyfikacji możliwych zdarzeń niekorzystnych dla przedsiębiorstwa, rzadko jednak określają prawdopodobieństwo lub konsekwencje ich wystąpienia. Taka strategia umożliwia przedsiębiorstwom działanie z większą świadomością, jednak nadal nie zabezpiecza skutecznie przed negatywnymi skutkami wystąpienia zdarzeń. Otrzymane rezultaty wskazują, że 30% małych, 17% średnich i tylko 9% dużych podmiotów stosuje strategię podstawowego zarządzania ryzykiem.

Trzecią kategorię stanowią przedsiębiorstwa selektywnie zarządzające ryzykiem. Podmioty w jej ramach stosują trzy do czterech z wcześniej wymienionych działań, co w ograniczonym stopniu umożliwia utrzymanie ryzyka funkcjonowania na akcepto-

walnym poziomie. W trakcie przeprowadzonych w wybranych podmiotach wywiadów pogłębionych, jednostki wskazały, że takie podejście do zarządzania ryzykiem pozwala znacznie uprościć jego proces, a także zredukować koszty z nim związane, poprzez zmniejszenie wykorzystania zasobów zarówno materialnych, jak i ludzkich. Duży odsetek przedsiębiorstw znajdujących się w tej kategorii wynika z poszukiwania przez podmioty kompromisu, pomiędzy potrzebami a możliwościami. Z jednej strony organizacje dążą do zarządzania ryzykiem w sposób efektywny i zintegrowany, z drugiej natomiast, bariera zasobowa stanowi jedną z największych blokad skutecznego wdrażania systemu zarządzania ryzykiem. Badania empiryczne wykazały, że selektywne zarządzanie ryzykiem zadeklarowało 23% małych, 34% średnich i 39% dużych jednostek.

W ramach ostatniej kategorii podmioty zadeklarowały pełną lub prawie kompletną zgodność z ideą kompleksowego zarządzania ryzykiem. Stosowanie pięciu bądź sześciu działań oznacza, że przedsiębiorstwo świadomie podchodzi do kwestii funkcjonowania w warunkach zagrożenia, a stosowane mechanizmy umożliwiają zarządzanie ryzykiem w sposób holistyczny, wpływają na wzrost zainteresowania i zadowolenia klientów oraz inwestorów, zwiększenie przychodów oraz prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, ponadto usprawniają proces alokacji kapitału, pozwalają na wykorzystanie pojawiających się wraz z zagrożeniami szans, przyczyniają do zmniejszenia wad w procesach produkcyjnych, wzrostu ilości produkowanych wyrobów oraz poprawy stanu maszyn i urządzeń. Z przeprowadzonych badań wynika, że do ostatniej kategorii można zakwalifikować 6% małych, 31% średnich i 30% dużych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Podsumowując, można zauważyć, że przedsiębiorstwa działające w Polsce nie przykładają dostatecznej wagi do problemu zarządzania zagrożeniami. Z przeprowadzonych badań wynika, że jedynie 11% badanych przedsiębiorstw deklaruje posiadanie wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem, a zaledwie 6% faktycznie wykonuje wszystkie działania, które powinny wchodzić w skład procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Znaczny odsetek organizacji zarządza natomiast ryzykiem w sposób wybiórczy, ograniczony, stosując jedynie część czynności procesu zarządzania ryzykiem.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa, będąc świadome istnienia licznych zagrożeń utrudniających funkcjonowanie na dzisiejszym rynku, a także

znając korzyści, jakie płyną z zarządzania ryzykiem, w sposób świadomy i zintegrowany dążą do osiągnięcia swego rodzaju kompromisu. Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, starają się one łączyć znaczne potrzeby w obszarze zarządzania ryzykiem z ograniczonymi zasobami ludzkimi i materialnymi. Efekty te widać przede wszystkim w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych, wśród których odpowiednio 65% i 69% stosuje wybrane mechanizmy zarządzania ryzykiem (trzy i więcej z wcześniej wymienionych działań). Należy jednak podkreślić, że choć takie podejście, polegające na wybiórczym stosowaniu jedynie wycinka czynności z obszaru zarządzania ryzykiem, nie zapewnia pełnych rezultatów, to można je potraktować jako pewien etap rozwoju przedsiębiorstwa, na którym dostrzeże ono korzyści i zaangażuje dalsze środki w implementację kompletnego i sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem. Warto niemniej zauważyć, że podchodzenie do problemu zarządzania ryzykiem w sposób wybiórczy, jeśli nie jest stosowane z pełną świadomością, może być niebezpieczne, przyczynia się bowiem do budowy fałszywego poczucia bezpieczeństwa.

Badania empiryczne potwierdziły także istnienie dużej bariery komunikacyjnej, utrudniającej skuteczne działanie systemu zarządzania ryzykiem, bowiem aż 14% badanych nie zdawało sobie sprawy, czy w przedsiębiorstwie wdrożony został system zarządzania ryzykiem, co oznacza, że nawet jeśli został on zaimplementowany, to nie działa skutecznie, ponieważ zgodnie z jego założeniami, powinien pokrywać cały obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa i dotyczyć wszystkich jego pracowników.

Literatura

- Arena, M., Arnaboldi, M., Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 7, 659–675.
- Bartkowiak, P., Koszel, M. (2013). *Źródła ryzyka inwestycji deweloperskich w Polsce*. W: E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, 208–220. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Chapman, R.J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dubisz, S. (red.) (2008). *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gephart, R.P., Maanen, J.V., Oberlechner, T. (2009). Organizations and Risk in Late Modernity. *Organization Studies*, 2–3, 141–155.
- Jajuga, K. (2007). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Małkowska-Borowczyk, M. (2012). Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 235, 9–21.
- Marcinkowski, B. (2016). Korzyści zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. W: Економічний розвиток європейських країн в контексті інтеграційних процесів: уроки для України, 91–95. Żytomierz: ЖДТУ.
- Merna, T., Al-Thani, F.F. (2011). *Corporate Risk Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Olson, D.L., Wu, D. (2010). *Enterprise Risk Management Models*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Pleczeluk, B. (2011). Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych. W: J. Toruński, H. Wyrębek (red.), *Zarządzanie organizacjami a ryzyko*. Warszawa: Studio EMKA.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. London: Demos.
- Rudawska, E. (2013). Ryzyko relacji z klientami. W: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, 147–157. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Scapens, R.W., Bromwich, M. (2010). Management Accounting Research: 20 years on. *Management Accounting Research*, 4, 278–284.
- Sobolewski, H., Marcinkowski, B. (2016). Bariery wprowadzania systemów ERM w przedsiębiorstwie. W: R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*, 29–36. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2012). Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 235, 35–53.
- Wojniłko, O., Sikorska-Michalak, A. (1996). *Słownik współczesnego języka polskiego*. Warszawa: Wilga.
- Zasępa, P. (2013). *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital oraz private equity*. Warszawa: CeDeWu.

RISK MANAGEMENT IN ECONOMIC PRACTICE

Abstract

Companies operating in the modern world should lay particular emphasis on increasing the security of functioning, which is possible thanks to the effective and integrated risk management. It should be noted, however, that the Polish entities do not attach particular importance to the problem of managing threats, treating the matter in a selective and limited way.

Translated by Bartosz Marcinkowski

Keywords: management, enterprises, business model, risk

JEL Code: D81



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-13

Piotr Szczepankowski*

University of Finance and Management in Warsaw

FINANCIALISATION OF THE NON-FINANCIAL CORPORATIONS AND ENTERPRISE VALUE MIGRATION. EVIDENCE FROM THE POLISH STOCK MARKET: 2000–2015

Abstract

One of an approach to financialisation examines the increasing role of the shareholder value orientation as a guiding principle of the non-financial corporations (NFCs) behaviours. Using firm-level data for the period 2000–2015, the article examines the connection between financialisation and enterprise value migration with respect to one of the emerging European capital market which is the Warsaw Stock Exchange. The main purpose of this article is to verify the hypothesis that financialisation affects value migration between two groups of companies – value and growth. The quantitative analysis has used the Generalized Method of Moments (GMM) to measure the relationship between value migration and basic variables for financialisation, which are leverage, financial investment, and financial profits of NFCs. Econometric model revealed a positive relationship between higher financial benefits and value migration. Using a concept of Tobin's Q and its time-changes, it was founded that the increases of firm value driven by financialisation was born most strikingly by increasing financial investment and financial profits, or decreasing corporate leverage. The findings are important to understand links between shareholders value concept and financialisation and they can support managers to prepare effective corporate business policy, which will be expected by shareholders and investors.

Keywords: financialisation, non-financial corporation, value migration, shareholder value, capital market

* Adres e-mail: szczepankowski@vizja.pl

Introduction

In the literature there is no single common definition for financialisation. Most popular was introduced by Espstein (2005), who defines this phenomenon as the growing importance of financial motives, markets, actors and institutions in domestic and international economy. Aalbers (2017) extends this definition and describes financialisation as the increasing dominance of financial measurements, and narratives at various scales, resulting in a structural transformation of economies, firms, states, and households. Dore (2002) asserts that financialisation is the increase of the control of financial industry over total economic activity, the existence of financial controls in company management, inclusion of financial assets in total assets, and the influence of stock markets in company decisions. For Fine (2010), financialisation could be understood as a rise in investment in financial assets along with a decline in accumulation of physical assets. Van der Zwan (2014) identifies three main approaches to the financialisation:

1. Macroeconomic, address the phenomenon on a systemic level,
2. Masoeconomic, base on the concept of shareholder value,
3. Microeconomic, focus on the financialisation of everyday life.

Therefore, financialisation refers to the transformation of the relationships and interactions between financial sector, institutions, markets and non-financial corporations (NFCs) (Karwowski et al., 2016). Financialisation is the occupation of NFCs in the financial markets (Ertürk et al., 2008). Fine (2008) defines financialisation as the NFCs acting like market players in terms of management practices as well. Most of the studies bring forth three important points of financialisation of the NFCs:

- increase financial investment realized by an enterprise,
- large share of profit achieved through financial transactions,
- using a large share of income to pay interests and dividends.

Looking at these points mentioned above, it can be said that the concept of financialisation must have an importance for enterprise market value and its changes. The financialisation of NFCs has led to a restructuring of relations between owners, managers and investors. This phenomenon has had an effect on the stronger position of shareholders. According to that, the growing demand for maximizing shareholder value in the short term has created the conditions for minimizing long-term growth. Financial investment and financial income of NFCs have profound consequences for corporations in terms of investment, growth, and profitability (Fligstein, Shin, 2007; Lin, Tomaskovic-Devey, 2013). These effects are also important for the enterprise

market value and could strongly influence on capital migration between shareholders' portfolios. Preference towards the maximization of the short term profitability over long term investment points out the changes in corporate activity and business strategy as well.

It was so far not empirically checked an influence of growing financialisation on enterprise market value changes. Given the fact that financialisation of the NFCs is a result of the maximizing shareholder value concept, it should affect on the company market value. In other words, the market value of companies with a higher degree of financialisation should probably grow. As a result, the market value ought to migrate from less to more financialised companies.

Verification of this hypothesis will be made on the basis of one rapidly developing financial market which is the Polish capital market. The dominant focus of researchers on the US and other developed countries markets has introduced bias in the literature. It has encouraged an understanding of financialisation that uses the US experience as the key reference point. Other countries are then evaluated against this experience as more or less financialised (Karwowski et al., 2016). Since Orhangazi (2008) writes that the results of financialisation observed at developed markets would have significant implications for developing countries, changes in financial markets, corporate strategy and governance structures toward the developed countries are on the agenda in many other countries (Glen et al., 2000; Singh, 2003; Soederberg, 2003). Newest researches on financialisation among emerging market economies focuses on changes within a specific country over time (Correa et al., 2012; Ashman, Fine, 2013), systematic comparison across markets (Karwowski, Stockhammer, 2016; Karwowski et al., 2016) or the changing nature of an economic sector (Demir, 2007; 2009). Nevertheless there are not numerous empirical analyses of financialisation of the NFCs from emerging markets.

1. Financialisation of the NFCs and shareholder value

Shareholder value concept is most important for understanding the financialisation of NFCs (Williams, 2010). Financialisation reworks the hierarchy of management objectives. Producers must now satisfy not only consumers, but also professional investors, fund managers, and meet the expectations of the capital market. Researchers have attributed financialisation of the NFCs to the emergence of shareholder value as the main principle of corporate behaviour. Shareholder value refers to the idea that

the primary purpose of corporation is to make profits for the shareholders. According to Aglietta (2000), shareholder value has become the norm of the transformation of capitalism and has provided the justification for the dissemination of new policies and practices favouring shareholders over other stakeholders. Milberg (2008) writes that NFCs became highly financialised organizations and changed business strategies, because most of them despite a downturn in sales growth, increase return to shareholders. Baud and Durand (2012) point out that the developments of financial operations contributed to the NFCs provide high returns to shareholders. They suggest that financialisation refers to the implementation of shareholder value norms, whose consequences are an increase of the financial flows from NFCs to the financial sector, and the increasing share of financial assets owned by the NFCs. Moreover, the shareholder value comes mainly not only from higher rates of return delivered by corporate strategy, but also from rising stock prices (Williams, 2010). Thus, financialisation involves: a) a new competition of financial results with the returns on investment in one firm explicitly compared against all others, regardless of product and sector; b) pressure through the capital market to buy, sell, or hold financial assets; c) a challenge for management which is represented in narrow financial terms; d) the requirement of quick cash returns for shareholders (Froud et al., 2010).

Much of the literature exploring financialisation of the corporate strategies assumes the NFCs to be passive agents that “suffer” the consequences of financial liberalisation, deregulation and globalisation. Numerous studies (Duménil, Lévy, 2004; Stockhammer, 2004; Crotty, 2005; Hein, 2008; Orhangazi, 2008; Dallery, 2009) suggest that financialisation increases the payments made by corporations to financial markets, basically to shareholders (Skott, Ryoo, 2008). Capital accumulation and its combination over time produce also dynamic gains that sustain high levels of financial profitability. Thus, at the firm-level financialisation is a pattern of accumulation in which profits accrue primarily through financial channels rather than through trade and commodity production (Krippner, 2005).

The NFCs increasingly derive profits from financial activities. It suggests that the NFCs have played also an active role in financialising business activities. Available company funds can be invested in financial assets. When the business prospects in financial markets are significantly better than those in goods and services markets, there is a strong incentive for corporations to move investments from tangible to financial assets. Hence, financialisation has generated new profit sources for the NFCs, reinforcing the tendency to underinvestment of gross fixed capital formation (Stockhammer, 2004).

In shareholder value conception of the firm, corporate efficiency is defined as the ability to maximize dividends and keep stock prices high. Shareholder value has been associated with a particular set of business practices, including the introduction of financial performance measures, such as return on equity, and a short-term business outlook (Widmer, 2011). Lazonick and O’Sullivan (2000) analyzed how financialisation has changed firm management’s goals towards maximizing shareholder value in the form of increased dividend payments and share buybacks.

Orhangazi (2008) investigates the effect of financialisation on real investments. He finds a negative relationship between real investment and financialisation. Two channels can help to explain this relationship. Increased financial investment and financial profit opportunities may have crowded out real investment by changing the incentives of firm managers and directing funds away from real investment, and increased payments to the financial markets may have impeded real investment by decreasing available internal funds, shortening the planning horizons of the firm management. Baud and Durand (2012) point additionally out that the preference for liquid assets tends to increase is connected with the fact that a contemporary business environment is characterized by a high level of uncertainty.

The shareholder value motivation, first observed among developed country, has also been increasingly impressed onto emerging market. In the context of the emerging markets, integration in global financial markets and competition with foreign NFCs has put pressure on domestic enterprises to invest in the financial assets, and to generate financial profits. Demir (2007, 2009) provided firm-level evidence, and shown that the NFCs in few emerging countries increasingly undertake financial and short-term, often speculative, investment. Farhi and Borghi (2009) argued that international financial integration exposes the NFCs in emerging markets to global competition, pressuring these companies to generate short-term financial profits.

The extreme liquidity of international financial markets offers immense power to institutional investors, who can instantly sell stocks and thus punish corporations that fail to meet the profitability or management criteria established by these markets. Such activities can lead to sudden changes in an enterprise value. The new role that institutional investors have been playing in the management of NFCs has led to profound changes in financial policy. Institutional investors have also imposed new corporate governance criteria, and value measurement. This created a transition from a managerial type of management based on strong internal control of the company to a shareholder model based on external control by financial markets (Aglietta, 2000). Assuming, there are two types of corporate financialisation (Aalbers, 2017):

1. Of the NFCs, that is, the NFCs becoming dominated by financial narratives, practices, and measurements,
2. Within the NFCs, that is, the NFCs increasingly partaking in practices that have been the domain of the financial sector.

The idea of shareholder value is connecting rather with the first type, and has become dominant in how firms ought to grow and change value.

2. The value migration concept

The concept of value migration was introduced by Slywotzky (1996). Based on market value-to-sales ratio (MV/S) he divided companies into three different groups – going through a stage of market value inflow, outflow, and stabilization. These stages describe companies' value-creation power regarding their ability to deal with investors priorities better than the competition and thus to earn superior returns. The main economic factors, determining to which value migration stage a company is included, are: the degree of development measured by total assets, market share measured by sales volume, and profitability.

MV/S ratio is not only one possible measure of value migration. Fama and French (2005, 2007) described convergence of the price-to-book ratio (P/B) which determines stock migration between value companies (with low P/B) and growth companies (with high P/B). They studied how stock migration across portfolios contributes to the size and value premiums in average returns. Growth firms tend to be highly profitable and fast growing while value firms are less profitable and grow less rapidly, if they grow at all (Fama, French, 1995). High expected profitability and growth combine with low expected returns produce high P/B for the growth stocks, while low profitability, slow growth, and high expected returns produce low P/B for the value stocks (Fama, French, 2005). From this perspective, migration denotes movement of value between companies, which takes place owing to shareholders seeking opportunities to invest in effective business models that will create a satisfactory rate of return.

Another possible solution for the study of an enterprise value migration is analyzing time-changes of Q-Tobin coefficient. Tobin's Q is often used in corporate finance studies to measure firm valuation. That coefficient is employed also as a proxy for corporate performance. Otherwise, time-changes of Tobin's Q can explain both

shareholders and creditors capital migration, so it is appropriate variable of enterprise value migration. In this study Tobin's Q will be calculated from equation 1:

$$Q - \text{Tobin} = \frac{\text{MVE} + A - \text{BVE}}{A} \quad (1)$$

where: MVE = market value of equity (market capitalization of a company), A = total assets, BVE = book value of equity.

Interesting aspect of analysing a value migration is concentrated on answer, which economic results of company activity influence on value changes. Puopolo (2011) and Berk et al. (1999) founded links between market value and investment decisions or changes in assets structure. Companies investing outside their own activity or investing in financial assets introduce a lot of changes to their assets structure which causes the value migration. Pae et al. (2005) hypothesized that earnings conservatism is substantially greater in value firms than in growth ones, and found the negative correlation between earnings conservatism and P/B ratio. Beaver and Ryan (2004) observed that earnings are negatively correlated with Tobin's Q. The existing relevant literature suggests that Tobin's Q also depends on growth opportunities in the future, which are associated with real investment projects (Feltham, Ohlson, 1996) and individual assets structure as well as debt structure of a company (Beaver, Ryan, 2004). Richardson et al. (2006) showed that changes in Tobin's Q have a strong positive correlation with sales growth. Cohen and Lys (2006) found that Tobin's Q has a strong negative correlation with leverage. Hardouvelis et al. (2012) investigated the relationship between changes in Tobin's Q and the anomaly on corporate financing activities. Naccur and Goained (1997) positively verified a hypothesis that payment of dividends and a company's profitability exert a significant influence on P/B ratio and Tobin's Q.

Some of the empirical analyses were carried out in order to study the relationship between P/B or Tobin's Q and the selected value indicators. O'Byrne (1996) determined that economic value added (EVATM) explains near one third of Tobin's Q while a annual change in EVATM – over half of annual change in Tobin's Q. Finegan (1990) demonstrated that return on invested capital (ROIC) may account for almost half of annual change in Tobin's Q. Whereas Dodd and Chen (1996) claim that ROA explains almost quarter of Tobin's Q while the other profitability ratios are insignificant. In contrast, Telaranta (1997) proved that all profitability ratios explain Tobin's Q to a little extent. Hall (2002) demonstrated that none of different financial variables significantly explain the changes of Tobin's Q.

Although we have to remember that P/B or Tobin's Q have gained much credence as an indicator of value–growth orientation, it is by no means an ideal measure (Chan, Lakonishok, 2004). Both of them are not a clean variables uniquely associated with economically interpretable characteristics of a firm as many different factors are reflected in these ratios.

3. Financialisation and value migration: results of an empirical analysis and discussion

In this section I specify a value migration model that can account for the potential effects of financialisation while controlling for other determinants of value migration delineated in the previous section.

In order to study the dependencies between value migration and financialisation, I decided to carry out analysis of panel data. The sample consists 230 non–financial companies listed on the Warsaw Stock Exchange (WSE) during the period 2000 to 2015. The sample is an unbalanced panel, as a firm is not required to have observations for all years in the period. I do not use a sample of balanced panel data in the analysis in order to avoid surveillance bias. Financial data were obtained from companies annual reports, and market capitalization of the companies was obtained from the WSE.

The dependent variable in the study is the firm market value changes. I use Tobin's Q annual changes (ΔQ) as a proxy of value migration. Tobin's Q of company i at time t was calculated from equation 1.

The independent variables, which can be used as the key indicators of the NFCs' financialisation are:

- the share of financial assets in total assets (FIN_A),
- financial profits to total earnings (FIN_P),
- long–term debt to total assets (LEVERAGE),
- financialisation index, which is the average of all the above–mentioned ratios (FINANC_INX).

Besides financialisation parameters there are several other economic variables which can influence on the value migration. The empirical studies shown that time–changes of Tobin's Q are significant depended on four main proxies: size of company, investment activity, assets efficiency, and firm profitability. Those parameters are additionally introduced to regression models as the control (non–financialisation)

variables. The size of company (SIZE) is calculated as the natural logarithm of total assets. Investment activity (INV_RATE) is measured by capital expenditures divided by total assets. Assets efficiency is measured by total assets turnover ratio (A_TURN), which is the relation between net sales and total assets. The profitable is understood here as a return on invested capital (ROIC) and is measured by earning before interests and taxes divided by total assets. Table 1 presents descriptive statistics for the variables used in the study.

Table 1. Descriptive Statistics

Variable	Mean	Std. Dev.	Median
Tobin's Q	1.5730	0.9327	1.3023
FIN_A	0.0790	0.0925	0.0448
FIN_P	0.0095	0.0008	0.0082
LEVERAGE	0.4295	0.1983	0.4552
SIZE	13.2897	2.1075	13.3636
INV_RATE	0.1764	0.1583	0.1294
A_TURN	1.1450	0.0983	1.2052
ROIC	0.0953	0.0147	0.0887

Source: own calculation.

In the table 2 the correlation matrix is presented. There are no high correlations between independent variables, which could lead to multicollineality problems and, consequently, inconsistent estimations.

Table 2. Correlation Matrix

	Tobin's Q	FIN_A	FIN_P	LEVERAGE	SIZE	INV_RATE	A_TURN	ROIC
Tobin's Q	1.0000							
FIN_A	0.2923**	1.0000						
FIN_P	0.0216	0.8724*	1.0000					
LEVERAGE	-0.0530**	0.6050***	-0.0060	1.0000				
SIZE	0.0814**	0.1694**	0.0093*	0.0821***	1.0000			
INV_RATE	0.1569**	0.1238*	0.0116*	0.1214***	0.1054***	1.0000		
A_TURN	0.2134**	0.2187	0.0012*	0.0387**	0.0894**	0.2112*	1.0000	
ROIC	0.2678**	0.0067**	0.1123**	0.0745***	0.0153**	0.0761**	0.2287*	1.0000

*significant at 10%; **significant at 5%; ***significant at 1% level

Source: own calculation.

At the end of each year three portfolios based on Tobin's Q were formed. These were portfolios of growth firms (40% of companies, with high Tobin's Q), neutral (20% of companies, with average Tobin's Q), and value firms (40% of companies, with low Tobin's Q). At the end of next year, changes in the portfolio structure were observed. As a result of the observation, I split each portfolio into three migration groups:

1. Same – firms that stay in the same portfolio,
2. Plus – firms that improve in type, that is, they move toward growth companies from previous neutral (Same) and value (Minus) portfolios,
3. Minus – firms that deteriorate, that is, they move toward value companies from growth (Plus) and neutral (Same) portfolios.

Next, I examined factors determining only Plus and Minus value migration. I did not pursue evaluation of the factors implicating non-migration or firms remained in Same portfolio.

A significant degree of heterogeneity among the firms might generate outliers, which can bias the empirical results. Corporate data usually have large outliers, especially when the variables are expressed in the form of ratios. According to Chirinko et al. (1999), I apply a two-step procedure to eliminate outliers. In the first step, I calculate firm means for each regression variable. Second, I exclude the firms whose means fall in the 1% or the 99% tail of distribution of the variable in the sample.

On the basis of the available data, panel model has been developed assuming the firm-fixed effects. In order to eliminate autocorrelation of the random variable, I have finally decided to use a dynamic panel data model. The dynamic of value migration model was estimated using the Arellano-Bond Generalized Method of Moments (GMM). The GMM method of estimation controls for unobservable heterogeneity and prevents potential endogeneity problems. To eliminate unobservable firm-fixed effects, variables are first differenced and year dummies are used to account for unobservable time-specific factors. The GMM method consists in, among others, replacing the original values of independent variables with the values of instrumental variables non-correlated with the random variable in the model. Conventionally, estimation of parameters takes place along with verification of autocorrelation of the random variable (Arellano, Bond, 1991) and examination of endogeneity with the Sargan test. Adoption of this method of estimation leads to elimination of the absolute term and the individual effects in the first stage of the procedure (hence the relevant parameters are not provided in the table containing the results of estimation). The estimated model takes form presented by equation 2.

$$\Delta Q_{it} = \delta \cdot \Delta Q_{i,t-1} + \sum_j \beta_j \cdot \Delta X_{jit} + \alpha \cdot \Delta XFIN_{it} + \Delta \varepsilon_{it} \quad (2)$$

where: ΔQ_{it} = annual change of Tobin's Q in year t for corporate i; $\Delta Q_{i,t-1}$ = annual change of Tobin's Q in previous year; ΔX_{jit} = annual change of the j independent non-financialisation variable (control variable) in year t for corporate i; $\Delta XFIN_{it}$ = annual change of financialisation indicators for corporate i in year t; $\Delta \varepsilon_{it}$ = annual change of IID random variable.

The results of diagnostic tests are presented in Table 3.

Table 3. Financialisation of the NFCs and enterprise value migration

Variable	Plus value migration				Minus value migration			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Q-Tobin (t – 1)	0.020	0.064	0.029	0.021***	–0.031	–0.058	0.046	–0.012
SIZE	0.201	0.112	0.503**	0.453	0.147	0.391	–0.075	0.550
INV_RATE	0.116	0.178	0.091	0.083	–0.102	–0.143	–0.399	–0.261
A_TURN	0.112	0.530	0.641	1.274	0.062	0.072	0.026	0.010
ROIC	0.257	0.158	0.964	0.830	–0.017	–0.042	–0.041	–0.130
FIN_A	4.320***				–0.606**			
FIN_P		0.023*				–6.370***		
LEVERAGE			–0.025*				0.031***	
FINANC_INX				17.830***				–9.901***
N of obs.	1390	1390	1390	1390	1370	1370	1370	1370
p-values:								
Sargan test	0.653	0.584	0.528	0.784	0.602	0.645	0.598	0.711
AR1 of error	0.209	0.221	0.310	0.334	0.218	0.236	0.324	0.350
AR2 of error	0.351	0.435	0.966	0.621	0.387	0.336	0.846	0.655

*significant at 10%; **significant at 5%; ***significant at 1% level

Source: own calculation.

I start the discussion by examining whether the control (non-financialisation) variables used in the model are appropriate for explaining value migration. In general, the control variables have mostly the expected signs in both Plus and Minus value migration models, but almost all specifications have not statistical significance. Only in two models of Plus migration, level of annual changes of Tobin's Q in previous period (model 4) and SIZE (model 3) have statistical significance. It has to be concluded that the assets of larger NFCs from the sample are valued with market premium and their market value tends to run over a longer period. On emerging markets capital has often flowed to larger than to smaller NFCs.

The parameters expressing the influence of three single financialisation indicators have strong statistical significant in each models. For both Plus and Minus migration, coefficients of the basic financialisation indicators have the expected signs. When the sample is divided into Plus and Minus migration, the signs remain changed. FIN_A and FIN_P confirm the positive correlation between financialisation and Plus, but negative for Minus value migration. LEVERAGE is negatively correlated with Plus and positively with Minus value migration. Moreover, the conclusion on the positive (negative) correlation between the Plus (Minus) value migration and FINANC_INX may be drawn with greatest confidence level. Thus, increasing level of financialisation increases the enterprise market value, and decreasing level of financialisation decreases market value, what is connected with the investors' expectations. According to the financialisation and maximizing shareholder value concepts, investors move capital from the enterprises with low level of the financialisation to ones more financialised, because they expect higher returns in the short period.

It also shows that the financialisation indicators used in research are appropriate measures of assessment of this phenomenon. Growing share of financial assets, and increasing financial returns well describe the impact of financialisation on the enterprise value changes. The results of research support also the hypothesis that increased financial assets can change enterprise market value by focusing managerial investment decisions on projects making return expected by shareholders in relatively short periods. Orhangazi (2008) named it as shortening the planning horizons of the NFCs. Statistical findings presented here support also the argument that increased investment in financial assets increase enterprise market value by either directing investors' capital away from real sector of economy and saving it on financial markets or by shortening the managerial planning horizon as firms are either trying to meet short-term return expectations of the financial markets or as the managers are trying to realize value based management theory by increasing the short-term value of the firm and hence maximize their personal benefits.

The financial profit variable employed in the regression models provides interesting results. Minus value migration is more sensitive to the financial profit than Plus one. Annual changes in the financial profit influence stronger on market value decreasing than increasing or are statistically more significant for value than for growth companies. Moreover, a coefficient on the financial profit variable would be consistent with financial assets or liquidity-based investment theory and with the financing constraint hypothesis. Financial market investors are expecting that income from financial assets should be used to finance future long-term investment policy

of company. It has important meaning for market value changes and value migration as well. This is also consistent with the argument that increased financial profit reflects a change in the managerial preferences towards short-termism and financial investment.

The last used financialisation indicator was the long-term debt-to-assets ratio (LEVERAGE). It has a negative and statistically significant coefficient for Plus and positive for Minus value migration. This indicates that higher leverage constrain value migration as it increases the financial uncertainty of the firms and increases the financial and investment risk. An interesting note is perhaps that the annual changes of the leverage ratio have a smaller impact on value migration than other financialisation indicators. In general, the statistical results show that as the long-term indebtedness of the NFCs increases it may have a negative effect on market value and direction of the value migration.

To sum up, I find strong evidence that financialisation has effects on the firm market value and value migration between value and growth companies. Increasing financialisation of the NFCs improves value migration from value to growth companies, and decreasing financialisation causes value migration from growth to value ones.

Concluding remarks

The paper analyzed the potential effects of financialisation on the enterprise value migration. Financialisation of the NFCs has two aspects. On the one side, the NFCs increase their financial assets and hence derive an increasing part of their profits from financial sources. On the other side, the NFCs are under increased pressure from the shareholders and financial markets to increase returns in short time. These two aspects of financialisation could have effects on enterprise value migration between different groups of the NFCs – value and growth companies.

Increased financial assets of the NFCs can reduce real investment and economic growth of the firm, but financial investment can also increased financial profit, which can change the enterprise market value and investors' decisions. Therefore, the developed hypothesis was that high financial profit opportunities lead to higher financial assets of the NFCs and result in a growth of enterprise value and its migration. Moreover, the financial profits increased total firm earnings what can cause increasing shareholders demand for receive higher payouts.

Furthermore, the increasing shares of financial assets in total assets of the NFCs require additional external invested capital obtained from creditors. The firms with higher level of financial assets have also higher level of leverage. Such a situation causes dependence of companies on the financial institutions and increases uncertainty. This factor causes the value outflow of this group of companies to the enterprises with less indebtedness.

The model was tested by using firm-level data. The findings indicate a relationship between financialisation and enterprise value migration – positive for value inflow and negative for value outflow. The results support the view that financialisation has positive implications for firms' market value growth. Although the results presented are not necessarily conclusive, because they represent results only from one capital market, and they represent a new attempt to examine the relationship between financialisation and enterprise value migration. The findings indicate that, overall, the nature of relationship between contemporary financial markets and the NFCs are a complex problem and might create impediments, especially for long-term economic growth. So, the arguments and findings of this paper have relevance for the debates about changes in financial systems, economic growth and enterprise value on emerging capital markets.

References

- Aalbers, M.B. (2017). Corporate financialization. In: Richardson, D et al. (eds.), *The international encyclopedia of geography: people, the earth, environment, and technology*. Oxford: Wiley.
- Aglietta, M. (2000). Shareholder value and corporate governance. Some tricky questions. *Economy and Society*, 29, 146–159.
- Arrelano, M., Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data. Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *Review of Economic Studies*, 58, 277–297.
- Ashman, S., Fine, B. (2013). Neo-liberalism, varieties of capitalism, and the shifting contours of South Africa's financial system. *Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa*, 81 (1), 144–178.
- Baud, C., Durand, C. (2012). Financialization, globalization and the making of profits by leading retailers. *Socio-Economic Review*, 10, 241–266.
- Beaver, W., Ryan, S. (2004). Conditional and unconditional conservatism: concepts and modeling. *Working Paper. Review of Accounting Studies Conference*.

- Berk, J.B., Green, R.C., Naik, V. (1999). Optimal investment, growth options and security returns. *Journal of Finance*, 54, 1153–1607.
- Chan, L., Lakonishok, J. (2004). Value and growth investing: Review and update. *Financial Analysts Journal*, 60 (1), 71–86.
- Chirinko, R.S., Fazzari, A., Meyer, C. (1999). How responsive is business capital formation to its user cost? An exploration with macro data. *Journal of Public Economics*, 74, 53–80.
- Cohen, D., Lys, T. (2006). Weighing the evidence on the relation between external corporate financing activities, accruals and stock returns. *Journal of Accounting and Economics*, 42, 87–105.
- Correa, E., Vidal, G., Marshall, W. (2012). Financialization in Mexico: trajectory and limits. *Journal of Post Keynesian Economics*, 35 (2), 255–275.
- Crotty, J. (2005). The neoliberal paradox: the impact of destructive product market competition and modern financial markets on nonfinancial corporation performance in the neoliberal era. W: G.A. Epstein (ed.), *Financialization and the World Economy* 77–110. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Dallery, T. (2009). Post-Keynesian theories and the firm under financialization. *Review of Radical Political Economics*, 41, 492–515.
- Demir, F. (2007). The rise of rentier capitalism and the financialization of real sectors in developing countries. *Review of Radical Political Economics*, 39 (3), 351–359.
- Demir, F. (2009). Financial liberalization, private investment and portfolio choice: financialization of real sectors in emerging markets. *Journal of Development Economics*, 88 (2), 314–324.
- Dodd, J.L., Chen, S. (1996). EVA: a new panacea. *Business and Economic Review*, 42, 26–38.
- Dore, R. (2002). Stock market capitalism and its diffusion. *New Political Economy*, 7 (1), 115–121.
- Duménil, G., Lévy, D. (2004). The real and financial components of profitability (USA 1952–2000). *Review of Radical Political Economics*, 36 (1), 82–110.
- Epstein, G. (ed.) (2005). *Financialization and the world economy*. London: Edward Elgar.
- Ertürk, I., Froud, J., Johal, S., Leaver, A., Williams, K. (2008). *Financialization at work: key texts and commentary*. London & New York: Routledge.
- Fama, E.F., French, K.R. (1995). Size and book-to-market factors in earnings and returns. *Journal of Finance*, 50, 131–155.
- Fama, E.F., French, K.R. (2005). The anatomy of value and growth returns. *University of Chicago Working Paper*.
- Fama, E.F., French, K.R. (2007). Migration. *Financial Analysts Journal*, 63 (3), 48–58.
- Farhi, M., Borghi, R.A.Z. (2009). Operations with financial derivatives of corporations from emerging economies. *Estudos Avançados*, 23, 169–188.
- Feltham, G., Ohlson, J. (1996). Uncertainty resolution and the theory of depreciation measurement. *Journal of Accounting Research*, 34 (2), 209–234.

- Fine, B. (2008). *From financialization to neo-liberalism: engaging neo-liberalism*. School of Oriental and African Studies Working Papers, London: University of London.
- Fine, B. (2010). Locating financialization. *Historical Materialism*, 18 (2), 97–116.
- Finegan, P.T. (1990). Maximizing shareholder value at the private company. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1, 15–25.
- Fligstein, N., Shin, T. (2007). Shareholder value and the transformation of the US economy: 1984–2000. *Sociological Forum*, 22, 399–424.
- Froud, J., Haslam, C., Johal, S., Williams, K. (2010). Shareholders value and financialization: consultancy promises, management moves. *Economy and Society*, 29 (1), 80–110.
- Glen, J., Lee, K., Singh, A. (2000). *Competition, corporate governance and financing of corporate growth in emerging markets*. Cambridge Discussion Paper in Accounting and Finance AF46, Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- Hall, J.H. (2002). *Dissecting EVA: the value drivers determining the shareholder value of industrial company*. Department of Financial Management, University of Pretoria. <http://papers.ssrn.com/abstract=304196>. Accessed 15 Feb 2010.
- Hardouvelis, G., Papanastasopoulos, G., Thomakos, D., Wang, T. (2012). External financing, growth and stock returns. *European Financial Management*, 18 (5), 790–815.
- Hein, E. (2008). *Financialization in a comparative static, stock-flow consistent post-Kaleckian distribution and growth model*. IMK Working Paper 21. Hans Boeckler Foundation, Macroeconomic Policy Institute.
- Karwowski, E., Stockhammer, E. (2016). *Financialization in emerging economies: a systematic overview and comparison with Anglo-Saxon economies*. Working Paper 1616, Post Keynesian Economics Study Group.
- Karwowski, E., Shabani, M., Stockhammer, E. (2016). *Financialization: dimensions and determinants. A cross-country study*. Working Paper 1619, Post Keynesian Economics Study Group.
- Krippner, G. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3 (2), 173–208.
- Lazonick, W., O'Sullivan, M. (2000). Maximizing shareholder value. A new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29 (1), 13–35.
- Lin, K.H., Tomaskovic-Devey, D. (2013). Financialization and US income inequality, 1970–2008. *American Journal of Sociology*, 118, 1284–1329.
- Milberg, W. (2008). Shifting sources and uses of profits: sustaining US financialization with global value chains. *Economy and Society*, 37 (3), 420–451.
- Naccur, S.B., Goaid, M. (1997). *The value creation process in the Tunisian stock exchange*. Working Paper API/WPS 9903, University of Tunisia.
- O'Byrne, S.F. (1996). EVA and market value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9 (1), 34–40.
- Orhangazi, O. (2008). Financialization and capital accumulation in the non-financial corporate sector. A theoretical and empirical investigation on the US economy: 1973–2003. *Cambridge Journal of Economics*, 32, 863–886.

- Pae, J., Thornton, D.B., Welker, M. (2005). The link between earnings conservatism and the price-to-book ratio. *Contemporary Accounting Research*, 22 (3), 693–717.
- Puopolo, G.W. (2011). *The dynamics of Tobin's Q*. <http://ssrn.com/abstract=2022569>. Accessed 15 Feb 2010.
- Richardson, S., Sloan, R., Soliman, M., Tuna, I. (2006). The implications of firm growth and accounting distortions for accruals and profitability. *The Accounting Review*, 81, 713–743.
- Singh, A. (2003). Competition, corporate governance and selection in emerging markets. *Economic Journal*, 113, 443–464.
- Slywotzky, A.J. (1996). *Value migration. How to think several moves ahead of the competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Skott, P., Ryoo, S. (2008). Macroeconomic implication of financialization. *Cambridge Journal of Economics*, 32, 827–862.
- Soederberg, S. (2003). The promotion of “Anglo-American” corporate governance in the South: who benefits from the new international standard. *Third World Quarterly*, 27 (1), 7–27.
- Stockhammer, E. (2004). Financialization and the slowdown of accumulation. *Cambridge Journal of Economics*, 28 (5), 719–741.
- Telaranta, T. (1997). *On residual income variables and shareholder wealth creation*. Helsinki School of Economics and Business Administration, <http://evanomics.com/evastudy/evastudy.shtml>. Accessed 10 Sept 2000.
- Van der Zwan, N. (2014). Making sense of financialization. *Socio-Economic Review*, 12, 99–129.
- Widmer, F. (2011). Institutional investors, corporate elites and the building of a market for corporate control. *Socio-Economic Review*, 9, 671–697.
- Williams, K. (2010). From shareholder value to present-day capitalism. *Economy and Society*, 20 (1), 1–12.

FINANSYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW A MIGRACJA ICH WARTOŚCI NA PRZYKŁADZIE SPÓŁEK GIEŁDOWYCH W POLSCE ZA LATA 2000–2015

Streszczenie

Jedno z podejść do opisu zjawiska finansyzacji koncentruje uwagę na analizie oddziaływania koncepcji zarządzania wartością na zmiany zachowań (decyzji) finansowych przedsiębiorstw. Artykuł odnosi się do tej problematyki. Wykorzystując dane finansowe spółek niefinansowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2000–2015, przedstawiono w nim wyniki badania zależności pomiędzy stopniem finansyzacji jednostki gospodarczej i migracją jej wartości rynkowej. Głównym celem opra-

cowania jest weryfikacja hipotezy o istotnym wpływie finansyzacji na kierunek i siłę migracji wartości pomiędzy dwiema grupami przedsiębiorstw, tj. spółkami wartościowymi i wzrostowymi. Badanie zostało oparte na analizie zależności między miernikiem migracji wartości i wybranymi wskaźnikami finansyzacji przedsiębiorstw niefinansowych, jakimi są: stopień zadłużenia aktywów, udział aktywów finansowych w zasobach majątkowych oraz udział zysku z działalności finansowej w dochodach całkowitych. Do oceny natężenia i kierunku migracji wartości wykorzystano roczne zmiany wielkości wskaźnika Q–Tobina. Otrzymane wyniki wskazują, że na wzrost wartości rynkowej spółek pozytywnie wpływa wzrost inwestycji w aktywa finansowe oraz wysokość zysków osiągniętych z działalności finansowej. Negatywny wpływ ma zaś stopa zadłużenia aktywów. Przeprowadzona obserwacja empiryczna pozwala lepiej zrozumieć współzależność między koncepcją zarządzania wartością i zjawiskiem finansyzacji, co może okazać się przydatne dla zarządzających przedsiębiorstwami przy formułowaniu akceptowanych przez właścicieli oraz inwestorów strategii wzrostu i rozwoju jednostek gospodarczych.

Słowa kluczowe: finansyzacja, przedsiębiorstwo niefinansowe, migracja wartości, wartość dla akcjonariuszy, rynek kapitałowy



Malwina Szczepkowska*

Uniwersytet Szczeciński

EFEKTYWNOŚĆ WŁASNOŚCI RODZINNEJ W DUŻYCH PODMIOTACH – PRZEGLĄD LITERATURY

Streszczenie

W artykule zaprezentowano istotę i problemy funkcjonowania dużych rodzinnych firm. Ze względu na swoją specyfikę, wynikającą z połączenia interesów przedsiębiorstwa i rodziny, podmioty rodzinne budzą duże zainteresowanie naukowców i praktyków. Poszukuje się zwłaszcza odpowiedzi na pytanie, co je wyróżnia i umożliwia długookresowe funkcjonowanie na rynku. W artykule skoncentrowano się na wpływie własności rodzinnej na efektywność przedsiębiorstw rodzinnych. Celem jest zatem ocena efektów własności rodzinnej na wyniki finansowe firm rodzinnych.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, własność rodzinna, duże rodzinne przedsiębiorstwa, wpływ rodzinnej własności na wyniki finansowe

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są współcześnie dominującą na świecie formą działalności. Zwłaszcza w Europie i krajach rozwijających się duża liczba firm jest obecnie kontrolowana przez rodzinę, czy to przez bezpośrednie posiadanie udziałów, czy dzięki pośrednim mechanizmom, jak tworzenie struktur piramidalnych. W Indiach, na przykład, około 70% podmiotów, to firmy kontrolowane przez rodziny. W Niemczech, Francji czy Włoszech ponad dwie trzecie aktywnej siły ro-

* Adres e-mail: malwina.szczepkowska@usz.edu.pl

boczej jest zatrudniona lub prowadzi własną działalność w formie podmiotu rodzinnego, a większość dużych firm to firmy rodzinne. Nawet w krajach anglosaskich, gdzie rozproszenie własności w spółkach jest największe, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 75% wszystkich przedsiębiorstw (Astrachan i Shanker, 2003). W Stanach Zjednoczonych około jednej trzeciej spośród największych podmiotów uwzględnionych w liście 500 Standard and Poor's to firmy rodzinne, w których rodzina posiada ok. 11% własności i 18% praw do głosu na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (Bhaumik, Gregoriu, 2010, s. 705–706).

Firmy rodzinne ze względu na swoją specyfikę, wynikającą z połączenia interesów przedsiębiorstwa i rodziny, stają się coraz częściej przedmiotem zainteresowania naukowców i praktyków zarządzania. Poszukuje się odpowiedzi na pytanie, co je wyróżnia i umożliwia długookresowe funkcjonowanie na rynku. W literaturze podejmowanych jest wiele zagadnień, jednak w niniejszym artykule skoncentrowano się na wpływie własności rodzinnej na efektywność przedsiębiorstw rodzinnych. Celem opracowania jest zatem ocena efektów własności rodzinnej na wyniki finansowe firm rodzinnych. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury, obserwacji i badań własnych.

1. Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne i ma kilka synonimów, jak np. biznes rodzinny czy firma rodzinna. Wszystkie te terminy wskazują cechę charakterystyczną takiego podmiotu, jakim jest połączenie działalności ekonomicznej ze sferą rodzinności. Brakuje formalnych kryteriów rozróżniania tych podmiotów, co sprawia, że do kategorii firm rodzinnych zalicza się podmioty o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 13–14).

W wielu opracowaniach podejmowane są próby ujednolicenia definicji firm rodzinnych, jedną z możliwości jest określenie roli, jaką rodzina odgrywa w przedsiębiorstwie (szerzej zob. Donckels, Frohlich, 1991; Dunn, 1996; Shanker, Astrachan, 1996; Gumustekin, 2005):

- rodzina jako właściciel biznesu,
- rodzina jako zarządzający, manager firmy,
- rodzina jako sukcesor,
- rodzina jako pracownik.

Rysunek 1. Charakterystyka skali F-PEC



Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios, K., 2002. *The F-PEC scale of family influence...*, s. 52).

Innym podejściem w definiowaniu rodzinnych firm jest połączenie dwóch lub więcej funkcji, jakie rodzina pełni w przedsiębiorstwie. Astrachan, Klein i Smyrnios uważają jednak, że zamiast definiować firmę rodzinną, należy określić sposób i stopień zaangażowania rodziny (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002). Jeszcze w 1999 roku Shanker oraz Astrachan sklasyfikowali istniejące definicje w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy. Badacze ci zakładają, że przedsiębiorstwo z dużym zaangażowaniem rodziny ma przynajmniej jednego członka rodziny na stanowisku kierowniczym oraz że w firmie rodzinnej członkowie rodziny pracują razem, a właścicielami są kolejne jej pokolenia (Klein, 2000). Jednak ich największym osiągnięciem w skategoryzowanie firmy jest stworzenie skali F-PEC (*Family-Power, Experience, Culture*), czyli stopnia wpływu rodziny na podmiot. W indeksie tym istnieją trzy istotne wymiary wpływu rodziny, które powinny zostać zmierzone: wymiar władzy, doświadczenia i kultury. W subskali władzy w skali F-PEC bierze się pod uwagę stopień udziału członków rodziny we własności firmy, jak i w organach nadzoru. Skala ta pozwala określić poziom władzy pozostającej w rękach rodziny i przekazanej w ręce zatrudnionych specjalistów. W subskali doświadczenia znaczenie ma udział kolejnego pokolenia we własności firmy oraz w zarządzaniu. Subskala

kultury określa zbieżność wartości wyznawanych przez firmę z wartościami rodzinnymi, wychodząc od twierdzenia, że podmiot może być uznany za rodzinny, gdy rodzina i biznes podzielają te same wartości (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002). Rysunek 1 prezentuje obszary wraz z ich wymiarami składającymi się na skalę F-PEC.

Skala F-PEC mierzy siłę oddziaływania oraz rozmiar wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i, w przeciwieństwie do wcześniej opracowanych definicji, nie koncentruje się na ścisłym, zawierającym w sobie wszystkie możliwości, określeniu przedsiębiorstwa rodzinnego.

2. Przewagi i słabości firm rodzinnych

W literaturze przedmiotu występuje wiele analiz, wskazujących różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi, szczególnie w takich obszarach, jak: własność, zarządzanie, budowanie sieci powiązań, system wynagradzania, możliwość realizacji karier. Różnice między rodzinnymi i nierodzinnymi firmami są szczególnie widoczne w podmiotach małych i średnich, gdzie brak profesjonalizacji działań. W dużych podmiotach są one mniejsze, gdyż duzi upodabniają się do firm nierodzinnych (Leszczewska, 2016, s. 41–43). Różnice te zacierają się również wraz z dłuższym okresem ich funkcjonowania, powstaje zjawisko, które Safin określa mianem konwergencji przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Najtrwalsze są różnice w sferze społecznej, takie jak cechy kultury, wartości czy stylów zarządzania, co może być rzeczywistym wyróżnikiem przedsiębiorstwa rodzinnego, a co jest najtrudniejsze do zbadania i opisu (Safin, 2007, s. 156).

Dla określenia unikalnego charakteru firm rodzinnych w literaturze pojawia się coraz częściej pojęcie *familiness*; polskim odpowiednikiem może być rodzinność albo familiarność. Pojęcie to podkreśla wyjątkowość koncepcji firm rodzinnych i czynników tworzących te podmioty i oznacza unikatowy zestaw zasobów wynikających z zaangażowania rodziny w biznes. Dodatkowo zjawisko rodzinności jest uznawane za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych (Leszczewska, 2015, s. 124–125). Do pozytywnych czynników wynikających z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- wpływ założyciela na kształt firmy rodzinnej, również w kolejnych pokoleniach;
- kultura i wartości firmy rodzinnej, będące odzwierciedleniem wartości, moralności i etyki rodziny;

- nastawienie na długoterminowe funkcjonowanie firmy rodzinnej, co zapewnia bezpieczeństwo i stabilność właścicielom i pracownikom;
- duch przedsiębiorczości, który ma znaczenie dla rentowności i konkurencyjności podmiotu;
- reputacja, której utrzymanie wywołuje silne poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje w firmie rodzinnej;
- lojalność pracowników, zarówno członków rodziny, jak i tych spoza niej;
- elastyczność działania – firmy rodzinne mają zdolność przetrwania, nawet w trudnym czasie, dzięki umiejętności dostosowywania się do zmieniających się warunków.

Jednak obok pozytywnych, badacze wskazują również negatywne cechy rodzinności firm, do których należą:

- nadmierny wpływ czynników emocjonalnych na podejmowanie decyzji,
- niechęć do zmian,
- konflikty rodzinne,
- rywalizacja między członkami rodziny.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają również niewielką skłonność do podejmowania ryzyka finansowego i korzystania z dźwigni finansowej, co zapewne podyktowane jest obawą przed utratą płynności i kontroli nad przedsiębiorstwem oraz tendencją do zachowania stałej struktury własności. Innymi słabościami mogą być konflikty systemów wartości rodziny i firmy oraz konflikty międzypokoleniowe między innymi na tle sukcesji własności i władzy (Jeżak, 2014, s. 19).

Reading (1988), charakteryzując azjatyckie firmy rodzinne łączące strukturę własności i zarządzania, zauważył, że są one bardziej konkurencyjne w początkowej fazie istnienia, natomiast wraz z ich rozwojem mogą mieć problemy przejścia do większej skali działania (bariera konsolidacji). Inną wadą firm rodzinnych może być większe ryzyko związane z ich rozwojem, ponieważ są one uzależnione od wąskiej grupy właścicieli-zarządzających. Firmy rodzinne mają również ograniczone możliwości pozyskania kapitału. Inwestorzy zewnętrzni niezbyt chętnie uczestniczą w tego typu przedsięwzięciach, zdając sobie sprawę, że brak kontroli nad przedsiębiorstwem i solidarność rodzinna mogą stanowić czynnik podwyższonego ryzyka inwestycyjnego.

3. Wpływ własności rodzinnej na wyniki finansowe dużych podmiotów rodzinnych

Jeszcze całkiem niedawno dominującym twierdzeniem w światowej literaturze naukowej było założenie, że w większości dużych podmiotów gospodarczych następuje oddzielenie własności od zarządzania. Najpierw Berle i Means (1932), a później Jensen i Meckling (1976) twierdzili, że może to powodować problemy i narażać udziałowców (*shareholders*) na koszty agencyjne. Jednakże spora liczba międzynarodowych badań potwierdza, że znacząca część podmiotów ma jednego lub kilku udziałowców, którym najczęściej jest rodzina. Badania La Porta (1999) wskazały, że 30% światowych firm jest kontrolowanych przez rodzinę, a w Europie Zachodniej dominującą formą własności jest własność rodzinna (Faccio i Lang, 2002). Nawet w USA stwierdzono (Anderson i Rebb, 2003), że wśród 500 największych firm około 35% jest rodzinnych.

Literatura nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy w firmach rodzinnych połączenie własności z zarządzaniem niesie więcej pozytywnych, czy negatywnych efektów. Interesujące jest zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakich okolicznościach korzyści ze złączenia rodzinnej własności i kontroli przeważają nad kosztami?

Złączenie funkcji w rękach rodziny pozwala uniknąć lub przynajmniej zredukować klasyczny konflikt interesów między właścicielami i zarządzającymi, a także, co za tym idzie, ograniczyć koszty agencyjne. Badania Hasslera prowadzone na niemieckich podmiotach (2004) pokazują, że zgodność interesów właścicieli i menedżerów, która występuje jedynie w firmie rodzinnej, przynosi następujące korzyści:

- koncentrację na długookresowym wzroście wartości podmiotu,
- rzadsze angażowanie się w ryzykowne przedsięwzięcia,
- rodzinną kulturę organizacyjną,
- dążenie do umocnienia swojej pozycji rynkowej i maksymalizacji wartości firmy po to, aby ochronić reputację firmy i rodziny oraz przekazać firmę następnym pokoleniom.

Korzyści z koncentracji własności mogą być organiczne przez występowanie innego typu problemu agencyjnego. Duży udziałowcy mogą podejmować decyzje, które sprzyjają osiągnięciu ich własnych korzyści, przy jednoczesnym pomijaniu lub nawet działaniu na szkodę udziałowców mniejszościowych.

Występowanie własności rodzinnej zmniejsza konflikty agencji między menedżerami a właścicielami, gdyż nie ma rozdzielenia interesów obu grup. W wyniku analiz prowadzonym w wielu krajach okazuje się, że w skład Rad Nadzorczych

i Zarządów (albo Rady Dyrektorów, w zależności od systemu nadzoru korporacyjnego) wchodzi głównie członkowie rodziny, którzy również zarządzają firmą. Rozdzielenie własności od zarządzania firmą jest podstawą istnienia tego, co można nazwać typem pierwszym konfliktu agencyjnego. W firmach z własnością rodzinną ten typ raczej nie występuje, jednakże zauważyć można typ drugi – konflikt pomiędzy udziałowcami większościowymi (dominującymi), zwykle rodziną, a akcjonariuszami mniejszościowymi.

Teoria agencji sugeruje, że eliminacja (lub redukcja) problemów agencji typu pierwszego w rodzinnych firmach powinna poprawić ich wyniki finansowe i zwykle tak się dzieje. Wspólnota interesów (dominujących) właścicieli i zarządzających może być jednak zminimalizowana przez negatywny wpływ zarządzających. Kontrolująca własność firmy rodzina może chcieć maksymalizować swoje korzyści kosztem innych udziałowców. W szczególności badania pokazują, że istnieją dowody na minimalizowanie udziałowców spoza rodziny (wywłaszczanie ich) przez członków rodziny zwłaszcza, gdy uprzywilejowanie rodziny co do głosu z akcji na WZA jest zdecydowanie większe niż udział rodziny we własności. Zakres tego wywłaszczenia – powszechnie nazywany „tunelowaniem” (Johnson, 2000) – jest szczególnie wysoki w krajach o słabej ochronie prawnej praw akcjonariuszy mniejszościowych (Bhaumik, Gregoriou, 2010, s. 707).

Część badaczy twierdzi, że firmy rodzinne mają przewagę nad innymi, ponieważ potrafią radzić sobie z wewnętrznymi konfliktami za pomocą nieformalnych mechanizmów, które pociągają za sobą niskie koszty transakcyjne. Wykorzystanie nieformalnych mechanizmów może również sprawić, że proces podejmowania decyzji będzie bardziej elastyczny (Goffee i Scasse, 1985; Daily i Dollinger, 1992). Inni argumentują, że taka strategiczna przewaga nie może być w żaden sposób zagwarantowana, ponieważ firmy nierodzinne również mogą opracować własne nieformalne mechanizmy w celu osiągnięcia przewagi strategicznej (m.in. Habberson i Williams, 1999).

Jak wynika z obserwacji, firmy rodzinne często przywiązują się do stałych modeli biznesowych, powtarzając swoje działania niezależnie od zmiany warunków otoczenia. Opierają się również możliwości zatrudniania specjalistów spoza rodziny (m.in. Zhang i Ma, 2009). W międzynarodowej literaturze pojawiają się dowody na to, że taka „strategiczna prostota” może sprawić, że firmy rodzinne niechętnie podejmą decyzje o inwestycjach zagranicznych (Bhaumik i in., 2010).

Oprócz wyżej wymienionych, za pewnego rodzaju słabość firm rodzinnych uznaje się ich mniej konkurencyjną pozycję na rynku pracy (Shulze, 2003). Wyższe

stanowiska są z reguły zajmowane przez właścicieli i/lub członków rodziny, a zatem możliwości awansu dla innych są utrudnione. Głównych udziałowców firmy cechuje zdecydowana niechęć do zmniejszenia posiadanego zakresu kontroli.

Można również przywołać wnioski analiz prowadzonych przez zachodnie ośrodki, gdzie skupiono się na efekcie rodzinnym i wykorzystano indeks F-PEC. Jednym nich jest prowadzone na przedsiębiorstwach niemieckich i hiszpańskich badanie Jaskiewicz i współautorów (2005). Autorzy stwierdzili, że większe zaangażowanie rodziny (oceniane subskalą władzy) wiąże się z lepszą długoterminową efektywnością spółki.

Natomiast Von Buch (2006) badał relacje między efektem rodzinnym, wzorcami zachowań kadry kierowniczej a wynikami finansowymi niemieckich firm rodzinnych i zauważył, że menedżerowie działają podobnie do członków rodziny, zazwyczaj koncentrując się na wydajności firmy.

Di Pofi (2003) analizował, wykorzystując dane amerykańskiej ankiety (*American Family Business Survey*), związek między rodzinnością a satysfakcją menedżerów z wyników finansowych badanych podmiotów. Zaobserwowano, że subskala doświadczenia i kultury wykazuje pozytywną korelację ze stopniem satysfakcji. W podobnym badaniu Alcaraz (2004) stosuje dwie metody oceny wpływu rodziny na meksykańskie firmy rodzinne: indeks F-PEC i udział własności rodziny. W przypadku komponentu własności i kultury w skali F-PEC występuje pozytywna korelacja z wynikami finansowymi, podczas gdy subskala doświadczeń nie wpływa na wyniki. Wskaźnik rodzinności, który obejmuje tylko udział rodziny w zakresie własności i zarządzania, świadczy o słabym, pozytywnym wzroście satysfakcji z wyników finansowych badanych podmiotów.

Dudaroglu (2008), analizując tureckie firmy rodzinne przemysłu motoryzacyjnego przy użyciu obszaru kultury skali F-PEC, zaobserwował pozytywną korelację udziału rodziny i wydajności biznesowej. W innym badaniu, przeprowadzonym również na grupie tureckich przedsiębiorstw rodzinnych przez Ayranci (2009) korelacja pomiędzy udziałem rodziny a wynikami finansowymi była słaba i negatywna. Dodatkowo, po wstępnym zastosowaniu skali F-PEC, dodano do oceny wpływu rodziny takie kryteria, jak: wkład rodziny w podejmowaniu decyzji finansowych, lojalność i harmonia odnosząca się do działalności, wpływu (efektu) małżonków, sukcesorów (następców) i założycieli.

Wydaje się zatem, że rodzina istotnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Niektóre badania pokazują, że efekt rodziny jest bezpośredni szczególnie, gdy oceniany był jej wpływ na zarządzanie lub finansowe aspekty działalności podmiotu.

Narzędziem dedykowanym do oceny efektu rodzinności może być zatem skala F-PEC (Ayranci, 2010, s. 86).

Podsumowanie

Zainteresowanie problematyką własności rodzinnej wynika z faktu, że podmioty te są ważną częścią systemu gospodarczego, a ciągłość ich funkcjonowania i odniesienie sukcesu mają znaczący wpływ na stabilność i efektywność gospodarki, zarówno w wymiarze krajowym, jak i globalnym.

Przedstawiona analiza efektu rodzinnej własności na ich funkcjonowanie jest wielowątkowa ze względu na zróżnicowanie wewnętrzne badanej grupy podmiotów. Można wskazać jednak, że firmy rodzinne najlepiej funkcjonują, obniżając koszty agencyjne, kiedy dominująca własność rodziny łączy się z dominującymi prawami głosu na WZA, a jeśli nie ma dominującej własności rodziny, to udział ten jest wzmacniany przez wpływ członków rodziny na zarząd i/lub nadzór albo bezpośrednie uczestniczenie wielu członków rodziny w zarządzaniu podmiotem. Dodatkowo, dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i trwałość funkcjonowania wzmacnia chęć zatrzymania biznesu dla dalszych pokoleń, czyli planowanie procesu sukcesji. Z drugiej strony, gdy własność i/lub kontrola jest zbyt skumulowana w rękach rodziny albo rodzina drenuje zasoby firmy może to wpływać negatywnie na efektywność finansową przedsiębiorstwa.

Literatura

- Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58.
- Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1).
- Ayranci, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research. *Business and Economic Horizons*, 3.
- Bhaumik, S.K., Gregoriou, A. (2010). Family ownership, tunneling and earnings management: a review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 24 (4).
- Daily, C.M., Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of the ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5 (2).
- Donckels, R., Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4 (2).

- Dunn, B. (1996). Family enterprises in the UK: A special sector? *Family Business Review*, 9 (2).
- Faccio, M., Lang, L.H.P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65.
- Goffee, R., Scasse, R. (1985). Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems, *Journal of Management Studies*, 22 (1).
- Gumustekin, G. (2005). Administrative and organizational problems of family enterprises as SMEs: An example of the ceramics industry in Kutahya. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 6 (1).
- Habberson, T.J., Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1).
- Hassler, P.T. (2004). Familiengeführte Unternehmen performen besser. *Unternehmen Newsletter*, 7–8, 2004.
- Jeżak, J. (2014). Przedsiębiorczość rodzinna na świecie – rola i znaczenie oraz cechy specyficzne. W: J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Johnson, S., La Porta, R., Lopez-da-Silanes, F., Shleifer, A. (2000). Tunneling. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 90.
- Klein, S.B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, XIII (3).
- Klimek, J. (2014). *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54.
- Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Specyfika modeli biznesu*. Warszawa: Difin.
- Leszczewska, K. (2015). Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie firm rodzinnych. W: J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*. Warszawa: SGH.
- Reading, S. (1988). *The role of entrepreneur In the Asia capitalism*. Oxford: Transaction Books.
- Safin, K. (2007). *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003a). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2).
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (4).
- Shanker, M., Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy – A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2).

- Sułkowski Ł., Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.
- Zhang, J., Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: a multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26 (1).

EFFECTIVENESS OF FAMILY PROPERTY IN LARGE ENTITIES – LITERATURE REVIEW

Abstract

Family businesses are the dominant form of activity in the world today, especially in continental Europe and the developing world. A large number of firms are actually controlled by families, either through direct control of shares or through indirect control mechanisms like pyramidal structures.

Family businesses, due to their specificity resulting from the combination of business and family interests, are becoming more and more frequently the focus of research and management practitioners. It is looking for answers to the question of what distinguishes them and enables long-term functioning in the market. Out of many of the issues discussed in this article, the focus is on the influence of family property on the effectiveness of family businesses. The purpose of the study is therefore to evaluate the effects of family property on the financial results of family businesses. The analysis was based on the author's literature, observations and research.

Translated by Malwina Szczepkowska

Keywords: family business, family firm, family shares, family performance

JEL Codes: G30, G31, G33



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-15

Alina Śmilowska*

Magdalena Bartczak**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

WSPÓŁCZESNE OBLCZE KOBIETY JAKO PUNKT WYJŚCIA DO PROJEKTOWANIA ROZWIĄZAŃ BIZNESOWYCH W OPARCIU O TRADYCYJNE WARTOŚCI

Streszczenie

Schematyczne i stereotypowe prezentowanie i traktowanie kobiet, ale w szczególności tkwiąca w nich sama potrzeba dążenia do perfekcji, nieustanna autoanaliza i wyniszczająca wielozadaniowość, doprowadziły do pobudzenia silnej potrzeby wyzwolenia się w tych obciążeniach i ograniczeniach. Odpowiedzią na tę potrzebę jest pojawienie się Shero, czyli silnej, niezależnej oraz świadomej siebie i własnej wartości kobiety. Jednakże oczekiwana metamorfoza nie jest procesem prostym, zobrażony on został w niniejszym artykule na przykładzie dorobku dwóch edycji warsztatów z kobietami biznesu. Wnikliwe rozpoznanie i zrozumienie współczesnych kobiet może stanowić punkt wyjścia do podjęcia z nimi odpowiedniego dialogu, co sprzyja budowaniu trwałej przewagi rynkowej przedsiębiorstwa, a przez to prowadzi do wzrostu jego wartości.

Słowa kluczowe: kobieta, shero, role życiowe, pani domu

* Adres e-mail: alina@grupa-projektowa.com

** Adres e-mail: mag-bar@wp.pl

Wprowadzenie

Upraszczenie odbioru otoczenia i skłonność do „katalogowania” doprowadziły do tego, że wizerunek kobiet ograniczony został do dwóch typów: bogini ogniska domowego i symbolu seksu. Od wielu lat toczy się walka kobiet o wyjście poza to schematyczne i stereotypowe o nich myślenie. W tym czasie, z różnym natężeniem, kobiety akcentowały swoją obecność na mapie życia publicznego, gospodarczego i politycznego, w wielu dziedzinach dokonania kobiet na trwałe zapisane zostały na kartach historii cywilizacji. Nadal toczą się spory o istotność obalenia stereotypów w materii damsko-męskich ról dziejowych. Naturalną reakcją kobiet na taki stan rzeczy stały się narodziny Shero – czyli silnej, niezależnej, świadomej siebie i własnej wartości kobiety. W poniższym artykule nie tylko identyfikujemy i charakteryzujemy Shero, ale również przybliżamy kulisy i efekty pracy na warsztatach, poświęconych rolom współczesnych kobiet, które zostały przeprowadzone z przedstawicielkami biznesu.

1. Narodziny Shero – nowe oblicze współczesnej kobiety

Obserwując zmagania współczesnych kobiet, które przez siedem dni tygodnia w nieustannym biegu spełniają oczekiwania wszystkich, zapominając o sobie, warto zastanowić się, czy takie były założenia emancypacji. W ślad bowiem za równouprawnieniem, kobiety otrzymały prawo do pracy na równi z mężczyznami, bez tafty ulgowej na pozostałe obowiązki i bez przyzwolenia na przysługujące panom przywileje. Analiza tego zjawiska nasuwa refleksję, że istota tego problemu tkwi jednak głównie w samych kobietach. Na własne życzenie kobiety gonią za nieistniejącym w realnym świecie ideałem. W tym ślepym pędzie utwierdzają je przekazy mass mediów, kreujące niedościgniony wzór pięknej, niezależnej, zadowolonej i spełnionej kobiety. Społeczeństwo również nie daje kobietom przyzwolenia na jakiegokolwiek odstępstwa od powszechnie akceptowalnego wzoru Matki Polki. Za naruszenie norm funkcjonujących w naszej kulturze są surowo oceniane i grozi im nawet zepchnięcie na margines życia społecznego. Przeciążone nadmiarem obowiązków i wygórowanych oczekiwań, które spadły na ich ramiona, powoli, jak starożytny gladiator, stają kolejny raz do walki o siebie. Tym razem mądrzejsze o doświadczenia prekurserek, świadome swojej wartości i zdeterminowane. Tak właśnie zrodziła się Shero. Shero to kobieta, której nadejście obwieściła Jannifer Zimmermann, odpowiadająca

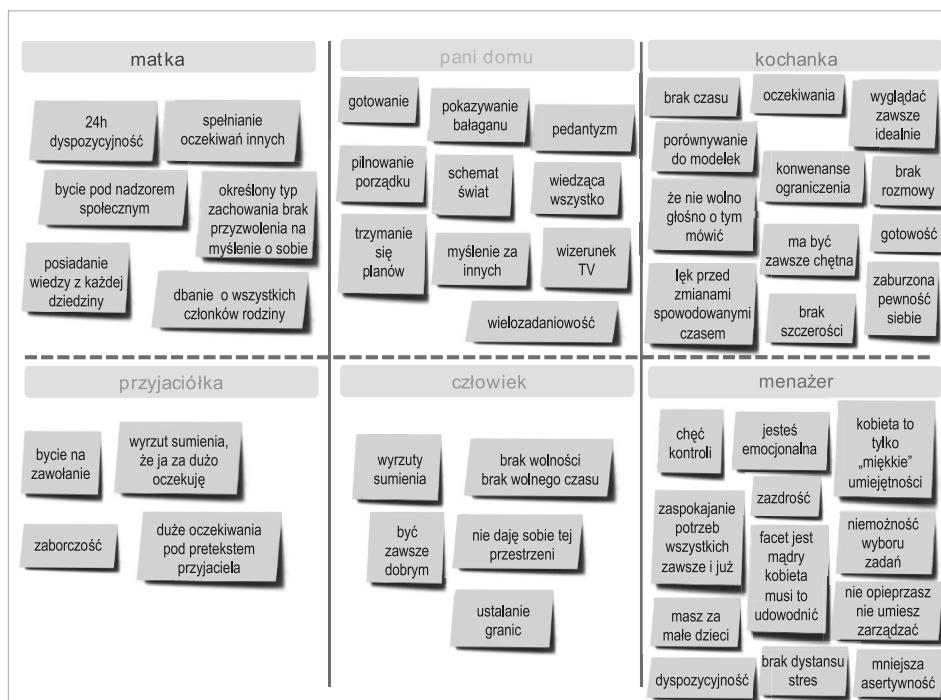
za strategię w agencji McGarryBowen, podczas jednego z paneli tematycznych na zakończenie festiwalu The One Show (Jaszczyk, 2015). Shero to silna kobieta, którą społeczeństwo zaczyna coraz bardziej doceniać. Shero stanowi reakcję na to, że kobiety mają już dość stronniczego etykietowania swoich postaw. Deprecjonowania stanowiska lidera – określeniem jako despotki. Oskarżania o arogancję, gdy przekonywająco wyrażają własne zdanie. Zarzucania egoizmu, gdy są oddane pracy. Wytykania pozorantstwa, gdy dbają o wygląd czy czynieniu aluzji o ich próżności, gdy troszczą się o higienę osobistą. Do opisanego wyżej zjawiska odwołała się w swojej kampanii marka Pantene, nawołując, aby kobiety nie pozwalały na etykietowanie i krzywdzące ocenianie swoich postaw i decyzji życiowych (www.pantene.pl, 2016). Kobiety Shero nie chcą dopuścić, by jakiegokolwiek szufladkowanie postaw je ograniczało i wstrzymywało przed podejmowania kolejnych prób w walce o same siebie oraz o obalanie stereotypów, często bardzo krzywdzących, związanych z rolą kobiety w życiu społecznym i biznesowym.

Shero to kobieta silna, lubi siebie, dba o swoje potrzeby i wyraża swoje zdanie. W tłumie łatwo ją zauważyć – wyróżnia się kobiecością. Seksapil nie przeszkadza jej w podejmowaniu racjonalnych i świadomych decyzji. Z dumnie podniesioną głową zdobywa kolejne trofea na ścieżce zawodowej. Z radością wspiera najbliższych w najdrobniejszych i najważniejszych momentach życia. Kobieta Shero daje sobie przyzwolenie na życie w zgodzie ze sobą, co oznacza, że nie popada w pułapkę bycia idealną w każdej dziedzinie. Z uśmiechem wybiera to, co w danej chwili jest ważne, pozbywa się wyrzutów sumienia i nie obwinia za drobne porażki i niedoskonałości.

2. Definicja Shero z perspektywy kobiet biznesu

Zagadnieniu zdefiniowania Shero z perspektywy współczesnych kobiet biznesu poświęciły swoją uwagę uczestniczki warsztatów w czasie pierwszego Spotkania dla Kobiet Branży Piekarniczo-Cukierniczo-Lodziarskiej. Celem formuły warsztatowej nie było użalanie się nad sobą i dolą kobiet w ogóle, ale odnalezienie sposobu na idealną siebie we własnej nietuzinkowej kategorii. Jedno z zadań warsztatowych polegało na zdefiniowaniu obszarów frustracji, jakie towarzyszą kobietom w określonych rolach życiowych: matki, pani domu, kochanki, przyjaciółki, człowieka i menadżera – wyniki zostały zaprezentowane na schemacie 1.

Schemat 1. Definiowanie obszarów frustracji w poszczególnych rolach życiowych kobiet

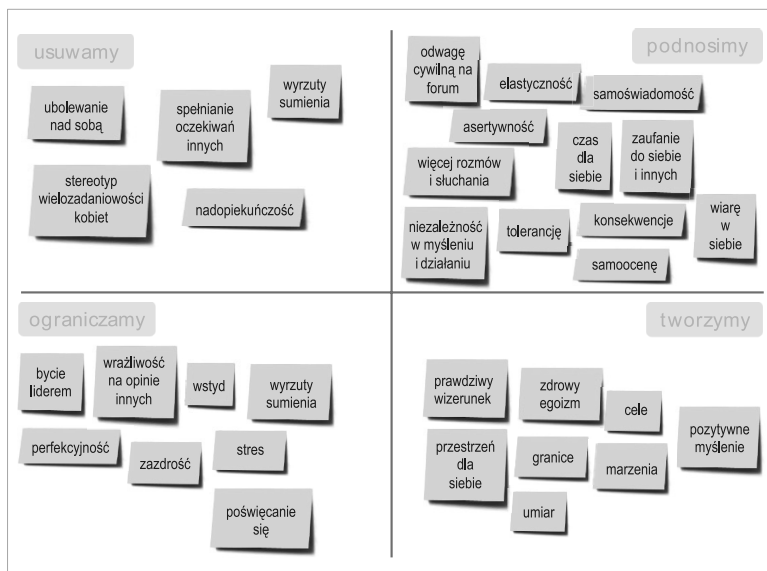


Źródło: opracowanie własne.

Była to próba odpowiedzi na najtrudniejsze pytania, dotycząca dyskretnych obszarów i wymagająca bezwzględnej szczerości. Gdy mapy podobieństw sukcesywnie wypełniały się wypełnionymi treścią *post-itami*, był to również moment, w którym uczestniczki mogły własne obawy zweryfikować opiniami innych, uwolnić tkwiące w nich demony i ocenić poziom ich istotności na tle pozostałych osób uczestniczących w spotkaniu. Intencją tego polecenia było również przygotowanie uczestniczek do kolejnego etapu pracy warsztatowej, polegającego na podjęciu konkretnych decyzji, które były pomocne przy zdefiniowaniu Shero.

Następne zadanie polegało na uzupełnianiu macierzy decyzji strategicznych (schemat 2). Narzędzie to miało przybliżyć i skonkretyzować, jakie aktywności należałoby podjąć, aby stać się Shero. W pierwszej części ćwiczenia, uczestniczki wyszczególniały niepożądane cechy, nawyki i przyzwyczajenia, a dalej dzieliły je na kategorie do usunięcia i do ograniczenia. W drugiej części wymieniały dobre praktyki, nad którymi warto pracować oraz wskazywały czynności, które należy podjąć lub udoskonalić.

Schemat 2. Macierz decyzji strategicznych w kierunku narodzin Shero



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowaniem prac warsztatowych była sesja z plakatem, która służyła zobrazowaniu Shero, czyli zwizualizowaniu – za pomocą symboli, znaków i kodów kolorystycznych – swojego wyobrażenia silnej kobiety na miarę współczesności. Jeden z opracowanych w zespołach symboli został wybrany na oficjalne logo, zaprezentowane poniżej, zapoczątkowanego właśnie cyklu spotkań kobiet z branży, które zostało.

Rysunek 1. Logo cyklu spotkań kobiet z branży



Źródło: opracowanie własne – wynik pracy warsztatowej.

3. Słoń, jeździec i jasne punkty, czyli jak uruchomić motywację do zmian

Kobiety ciągle jeszcze nie wierzą w posiadanie mocy sprawczej do przeprowadzenia wszelkich zmian, na które przyjdzie im tylko ochota. Działania prowokujące do zainicjowania kompleksowej maszyny zmian sprowadzają się do pytania, czy chcemy i potrafimy zmienić swoje zachowanie? Pragnienia to mobilizacja do aktywności, a umiejętności to przekonujące fakty i dane liczbowe. Bez względu na to, czy zmiany są proste, czy trudne, należy znaleźć równowagę między tym, czego chcemy, a tym, co potrafimy. Oprócz kreatywnego myślenia i nieszablonowego podejścia do wcielania zmian w życie, niezbędna jest wiedza o tym, jak przekonać siebie i otoczenie do tego przedsięwzięcia. Zanim zaprezentujemy efekty pracy warsztatowej z III Spotkania dla Kobiet z Branży – Kobiectwo „Ja” w centrum uwagi, poświęconemu okrywaniu kobiecej kreatywności, wyjaśnimy nomenklaturę stanowiącą klucz do zrozumienia chronologii procesu myślowego w kontekście zmiany wizerunku.

Punktem wyjścia do uruchomienia motywacji do zmian jest identyfikacja i nakreślenie roli emocji i logiki. Powszechnie panuje pogląd, że kobiety to emocje, a mężczyźni to logika. Gdy prześledzimy mechanizm funkcjonowania ludzkiego umysłu, okaże się, że każdy, bez względu na płeć, działa tak samo, czyli doświadcza wewnętrznych sporów między emocjami i rozumem, których namacalną kwintesencją jest podjęcie decyzji. Różnica jednak jest taka, że u kobiet bardziej decydują emocje, które są odpowiedzialne za działanie, a u mężczyzn logika, która skłania do odwlekania spraw w czasie. Dlatego kobiety znacznie odważniej podejmują ryzyko i z wiarą przystępują do nowych wyzwań, podczas gdy panowie częściej szukają złotego środka.

Wspomniany duet (emocji i rozumu) najlepiej uchwycił psycholog Jonathan Haidt z uniwersytetu Wirginii w książce *Szczęście, od mądrości starożytnych po koncepcje współczesne*, przedstawiając metaforę: słoń w roli emocji, jeździec w roli rozumu i decyzji w postaci jasnych punktów, czyli wyboru atrakcyjnej drogi, po której, współpracując, kroczy jeździec na słońcu. Słoń to góra energii, to pęd do działania, czyli Wykonawca. Ma on jednak pewne zgubne słabości, jest leniwy, kapryśny i niecierpliwy. Dlatego, np. gdy jesteśmy na diecie, to on wybierze szybką nagrodę w postaci słodczy, na niekorzyść naszej figury. Długotrwały efekt szczupłej sylwetki po kilkumiesięcznym okresie wytężonej pracy znakomicie dostrzega jeździec, który dysponuje umiejętnością patrzenia w przyszłość, planowania i wynoszenia się ponad „tu i teraz”. Planista jeździec jest jednak hamulcem zmian. Nadmierne analizowanie i roztrząsanie „za” i „przeciw” powoduje, że słoń drepce w miejscu. Nie łąda argumentów zaś potrzeba, aby drobny fizycznie jeździec przekonał tak wielkie

słoniowe ciało, by się ruszyło. Oboje muszą poszukać jasnych punktów, czyli rozwiązania, które się sprawdza i które warto wdrożyć. Kiedy, zamiast walki, połączą siły, każda zmiana zakończy się sukcesem. A więc kwintesencja zmiany rządzi się prawami, które wymagają zrobienia trzech rzeczy jednocześnie. Po pierwsze, trzeba wskazać drogę jeźdźcowi (dać wyraźne wskazówki **CO** należy zrobić), jeżeli czasem natrafia na opór, to może być to powodem braku pewności siebie. Po drugie, należy zmotywować słonia (czyli uzasadnić **DLACZEGO** warto?), bo to, co wygląda na lenistwo, może być efektem zmęczenia, a nieustanna samokontrola ma ograniczone zasoby. I po trzecie, trzeba wyrównać ścieżkę, czyli sprecyzować, **JAK** tego dokonać i stworzyć warunki do zmiany. To doświadczenie, nie wiedza, zachowanie, dlatego należy prototypować rozwiązania: wdrażać, obserwować efekty, poprawiać błędy i udoskonalać (Haidt, 2009, s. 123–125).

4. Proces motywacji kobiet do zmian w zdefiniowanych rolach życiowych na przykładzie „Pani domu”

Wypożyczone w ten sam poziom wiedzy na temat motywacji do zmian i obeznane ze specyficznym słownictwem panie przystąpiły do pracy warsztatowej. Spośród sześciu zidentyfikowanych i przebadanych przez nas ról życiowych współczesnej kobiety, na potrzeby niniejszego artykułu wybrałyśmy tę, która budziła podczas spotkania największe kontrowersje, czyli: panią domu, nazywaną potocznie gospodynią. Proces rozpoczęliśmy od wskazania tęsknot, czyli zdefiniowania tego, czego kobietom brakuje na co dzień, o czym marzą w skrytości ducha i jakie mają w tym obszarze ukryte aspiracje. Wynik pracy zespołowej kobiet był jednoznaczny. Przede wszystkim brakuje im doceniania siebie samej w niekończącej się nigdy mozolnej pracy domowej. Marzą o tym, by wyjść ponad codzienność, czyli być docenioną przez domowników za niebagatelny wkład w stworzenie przyjaznej atmosfery domowej. Nieustannie aspirują do bycia panią, a nie gospodynią domu, co powinno przełożyć się jednak na konkretne postawy ich samych i współmieszkańców.

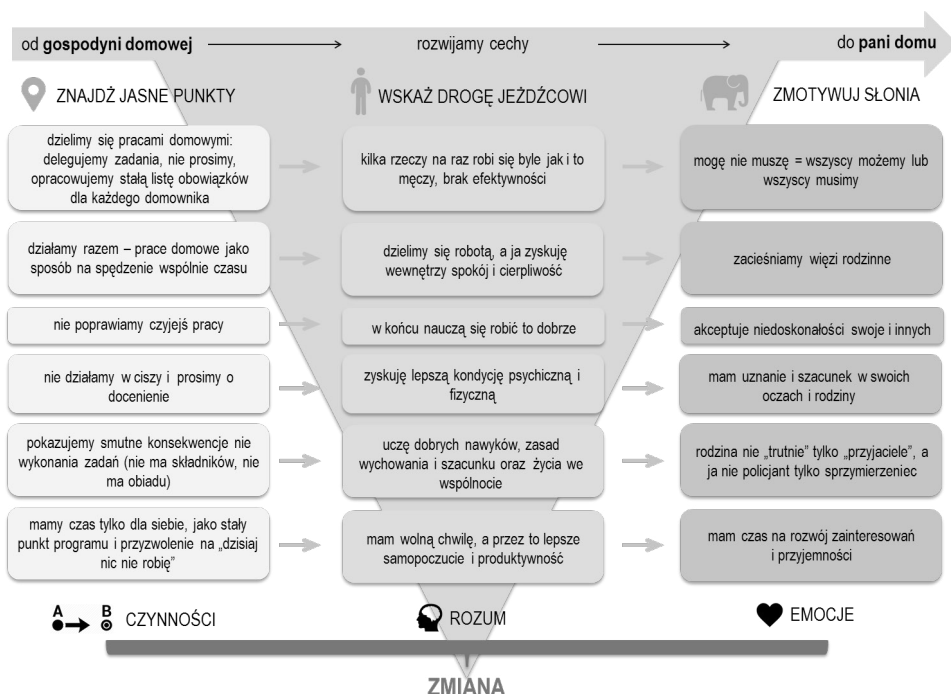
Kolejne zadanie polegało na określeniu głównych frustracji, czyli barier, stref złości i obaw, które blokują spełnianie się w roli gospodyni. Kluczowe z wyłonionych to:

- nuda, gdy siedzisz w domu, wzmocniona przymusem oczywistości, że inni „mogą”, a ona „musi” w czasie, gdy świat zmierza w kierunku doskonałości,
- powtarzalność niewidocznych czynności i pokutująca opinia, że kobieta w domu zarządza, kontroluje i zrzędzi,

- poczucie braku rozwoju, gdy wysiłki zaczynają się i kończą na samodyscyplinowaniu, kiedy nikt nie prosi, podnoszeniu poprzeczki, potrzebie panowania nad wszystkim, wiecznym poczuciu winy, ciągłej wielozadaniowości, ocenianiu się kobiet nawzajem i chwaleniu domowników, że „rozwiesili ci pranie”.

Ten etap procesu kreatywnego polegał na tym, by uczestniczki „wyrzuciły z siebie” wszelkie obawy, by oczyścić atmosferę, odciąć się od trudności, stawić czoło problemom i rozpocząć wypełniać nową kartę. Pomocne jest w tym poszukiwanie jasnych punktów, czyli odpowiedzi na pytanie: jakie rozwiązania się sprawdzają i jak je powielać? Na tym etapie pracy grupowej panie zaczęły dzielić się swoimi dobrymi praktykami w celu wskazania uniwersalnej formuły, którą można zastosować jako ogólne antidotum. Następnie starały się wskazać argumenty, które przemówią do rozumu i emocji, by doprowadzić do wdrożenia zaproponowanego rozwiązania. Schemat nr 3 przedstawia efekty interdyscyplinarnej pracy zespołowej kobiet wskazującej, jak skutecznie dokonywać zmian.

Schemat 3. Proces motywacji do zamian od „gospodyni domowej” do „pani domu”



Źródło: opracowanie własne.

Ostatni elementem kreatywnego i logicznie poukładanego procesu myślowego zaprezentowanego na schemacie nr 4, była wizualizacja jednej z opracowanych ról, czyli „pani domu” i opracowanie hasła manifestującego nowe podejście kobiet.

Schemat 4. wizualizacja Pani Domu w nowej odsłonie



Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy warsztatowej.

Podsumowanie – rosnąca i decydująca o wartości i rozwoju przedsiębiorstw rola kobiety w projektowaniu oferty i komunikacji marketingowej

To, że biznes zaczyna dostrzegać niebagatelną rolę kobiety, zaczyna być widoczne w naszej codzienności. Niektórzy autorzy nazywają kobiety najbardziej wpływowym konsumentem XXI wieku. Dzieje się tak dlatego, że poza istotnymi rolami społecznymi rośnie siła kobiet w sferze ekonomicznej. Kobiety coraz więcej zarabiają, stawiają na edukację i ciągłe doskonalenie, podejmują decyzje zakupowe w większej liczbie kategorii niż mężczyźni, są odpowiedzialne za 80% wszystkich decyzji zakupowych

w gospodarstwie domowym (Stopyra, 2016) (to kobiety wybierają żywność i lekarstwa – 93% decyzji należy do nich, miejsce wakacji – 92%, nowy dom – 91%, a także samochody – 65%) (Jaszcz, 2015), są niezależne i wydają duże sumy pieniędzy, a nadto są aktywne w branżach, które do niedawna uchodziły za domenę mężczyzn, jak: motoryzacja, nieruchomości, finanse, alkohol czy erotyka (raport Gender Factor). Skutkiem tego jest rozwój „*womanology*”, czyli poszukiwanie i porządkowanie wiedzy na temat kobiet, to jest o zmianach społecznych i kulturowych, które kształtują nowy wizerunek kobiet, badania nad *gender gap* w biznesie, a także studia nad nurtem feminizmu. Efektem tych poszukiwań jest szczegółowy obraz roli kobiety na rynku określany często jako „*sheconomy*”, czyli oferta i marki adresowane dla kobiet oraz kampanie promocyjne adresowane *stricte* do tego segmentu rynku („*femvertising*”), które pokazują w szczególności obrazy pozytywne, wspierające kobiety i wzmacniające ich siłę wewnętrzną, odcinające się od szablonowego myślenia i piętnujące stereotypy. Tworzenie ofert i marek z myślą o kliencie i o jego faktycznych potrzebach i, często ukrywanych, pragnieniach, pozwala na nawiązanie z nim unikalnej nici porozumienia, a przez to budowanie marek ukochanych (*lovebrand*) (Bartczak, 2014). Na polskim rynku, najbardziej wyrazistymi przykładami aktywności marketingowej w „*femvertising*”, są kampanie Dove, Always, wspomniane wcześniej Pantene, a także Skoda, które od lat stawiają na komunikację z kobietami. Co bardzo istotne, tego typu kampanie spotykają się z bardzo pozytywnym odbiorem społecznym. Według wyników SheKnows Femvertising Survey, 51% kobiet deklaruje, że lubi ten typ reklam, bo wierzą, że pozwala on przełamywać bariery nierówności płci. Aż 81% respondentek jest zdania, że pozytywny przekaz reklamowy skierowany do kobiet jest bardzo ważny dla młodych dziewczyn, a 71% deklaruje, że ich zdaniem na markach spoczywa odpowiedzialność za przygotowywanie i kierowanie pozytywnego przekazu dla kobiet, szczególnie młodych (Stopyra, 2015).

Femvertising jest komunikacją o kobietach i dla kobiet, dlatego przynosi efekty – 52% kobiet przyznało, że kupiło produkt tylko dlatego, że podobał im się sposób przedstawiania kobiety w kampanii danej marki. Dodatkowo, taka komunikacja jest uzasadniona nie tylko społecznie, ale przynosi również wymierne efekty ekonomiczne. Przykładowo, po przeprowadzeniu kampanii Dove Real Beauty, sprzedaż produktów marki wzrosła z 2,5 miliarda dolarów do 4 miliardów dolarów. Nike, gdy w swojej kampanii przygotował przekaz odpowiedni dla kobiet, odnotował 15% wzrost kwartalnego przychodu, a sprzedaż zdjęć z kolekcji Getty Images ukazujących w swojej kampanii kobiety jako prawdziwe i wolne od stereotypów, w okresie pół roku od uruchomienia kampanii wzrosła o 54% (Stopyra, 2015). To pierwsze skuteczne kampanie z bardzo jasnym przekazem, wynikającym z dobrego zrozumienia kobiet, zaprzeczającym ste-

reotypizacji i etykietowaniu, wskazują że społeczeństwo ma już silne kobiety, a teraz jedynie świat biznesu i reklamy musi nawiązać z nimi efektywny dialog.

Literatura

- Bartczak, M. (2014). Konsument XXI wieku – jaki jest i jakie stawia wyzwania przed marketingiem? W: E. Gąsiorowska, M. Burżacka, R. Dzik (red.), *Współczesne wyzwania z perspektywy nauk ekonomicznych*. Ciechanów: PWSZ w Ciechanowie.
- Haidt, J. (2009). *The Happiness Hypothesis*. Gdańsk: GWP.
- Haidt, J. (2007). *Szczęście, od mądrości starożytnych po koncepcje współczesne*. Gdańsk: GPW.
- Jaszcz, A. (2015). *Narodziny Shero*. Pobrane z: www.marketing-news.pl (01.07.2015).
- Raport „Gender Factor – męskie branże w kobiecych rękach”. Pobrane z: www.genderfactor.eu (20.07.2015).
- Stopyra, J. (2015). *Femvertising – rehabilitacja marketingu*. Pobrane z: www.nowymarketing.pl (02.02.2015).
- Stopyra, J. (2016). *Shero mówi: sprawdzam!*. Pobrane z: www.marketing.org.pl (07.01.2016).
- www.pantene.pl (2016).

CONTEMPORARY FACE OF A WOMAN AS A STARTING POINT FOR DESIGNING BUSINESS SOLUTIONS BASED ON TRADITIONAL VALUES

Abstract

Schematic and stereotyped presentation and treatment of women, yet, in particular, a need to pursue perfection, constant auto-analysis, and devastating multitasking skills that dwell in them, have lead to evoking a strong need to break away from the burdens and restrictions. The answer is the emergence of Shero, a strong, independent woman. The process has been visualized with the example of the output of two editions of workshops for businesswomen. The relevance of accentuating the role of women and responding to their actual needs is not only socially justified but it also brings measurable economic effects. Profound recognition and understanding of contemporary women may constitute a starting point for a proper dialogue with them, thus contributing to building permanent market advantage of a company in a selected area and to adding to its value.

Translated by Grzegorz Tarkowski

Keywords: woman, shero, life roles, hostess

