

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

Interaktywny podręcznik z zakresu zarządzania
Repozytorium *case study* dla studentów

redakcja naukowa
Paweł Antonowicz

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2020

Recenzent
prof. dr hab. Krystyna Brzozowska

Redaktor Wydawnictwa
Katarzyna Ambroziak

Projekt okładki i stron tytułowych
Jan Rutka

Skład i łamanie
Michał Janczewski

Opracowanie graficzne ilustracji
Urszula Jędryczka

Publikacja sfinansowana ze środków
Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-036-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49, fax 58 551 05 32

SPIS TREŚCI

Innowacyjne studiowanie na specjalności	
Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – wprowadzenie (<i>Paweł Antonowicz</i>)	9
Rozdział 1. Zasoby – znaczenie i klasyfikacja (<i>Renata Płoska</i>)	13
Rozdział 2. Zarządzanie majątkiem trwałym przedsiębiorstwa (<i>Renata Płoska</i>)	23
Rozdział 3. Zarządzanie majątkiem obrotowym (<i>Mariusz Chmielewski</i>)	35
Rozdział 4. Istota zarządzania przez wartość – źródła danych i podstawy formułowania rekomendacji zarządczych (studium przypadku) (<i>Jędrzej Siciński</i>)	47
Rozdział 5. Budowa i operacjonalizacja strategii generalnej lub obszarowej organizacji złożonej strukturalnie – metodyka i wytyczne do opracowania projektu (<i>Paweł Antonowicz</i>)	59
Rozdział 6. Etyka biznesu – istota i poziomy (<i>Renata Płoska</i>)	71
Rozdział 7. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (<i>Renata Płoska</i>)	79
Rozdział 8. Standardy i wytyczne z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (<i>Renata Płoska</i>)	89
Rozdział 9. Zarządzanie ryzykiem (<i>Mariusz Chmielewski</i>)	103
Rozdział 10. Instrumenty rynku pieniężnego – weksel (<i>Mariusz Chmielewski</i>)	113
Rozdział 11. Jak przekonać inwestora venture capital do pomysłu biznesowego – czyli jak przygotować skuteczny pitch deck? (<i>Błażej Lepczyński, Joanna Próchniak</i>)	121

Rozdział 12. Kultura doskonałości i pomiar poziomu jej dojrzałości w organizacji (studium przypadku) (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	133
Rozdział 13. Droga przedsiębiorstwa w procesie certyfikacji obowiązkowej i dobrowolnej wyrobów (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	143
Rozdział 14. Instrumentarium zarządzania jakością (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	153
Rozdział 15. Rola auditu w procesie doskonalenia (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	163
Rozdział 16. Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie (studium przypadku) (<i>Małgorzata Szymańska-Brałkowska</i>)	173
Rozdział 17. Relacje w biznesie – typologia (<i>Renata Płoska</i>)	179
Rozdział 18. Analiza makrootoczenia organizacji z wykorzystaniem modelu PEST – metodyka cyklicznego monitoringu otoczenia organizacji (<i>Paweł Antonowicz, Alicja Antonowicz</i>)	187
Rozdział 19. Franczyza jako forma współdziałania przedsiębiorstw (<i>Alicja Antonowicz</i>)	205
Rozdział 20. Podejmowanie decyzji menedżerskich na poziomie ujednolicania procesów w jednostce biznesowej w pionie IT – procesy, controlling (studium przypadku) (<i>Paweł Antonowicz</i>)	217
Rozdział 21. Key Performance Indicators (<i>Joanna Próchniak</i>)	227
Rozdział 22. Wykorzystanie zarządzania projektem do osiągania celów przedsiębiorstwa (<i>Joanna Sadkowska</i>)	241
Rozdział 23. <i>Lean Management</i> w przedsiębiorstwie (zadanie, gra symulacyjna) (<i>Małgorzata Szymańska-Brałkowska</i>)	255
Rozdział 24. Metoda FMEA i jej zastosowanie (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	263
Rozdział 25. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych – finansowa część biznesplanu przedsięwzięcia gospodarczego (arkusz kalkulacyjny) (<i>Paweł Antonowicz, Alicja Antonowicz</i>)	269

Rozdział 26. Pomiar wartości wykreowanej. Nośniki wartości i źródła tworzenia zysku (studium przypadku) (<i>Jędrzej Siciński</i>)	281
Rozdział 27. Nadużycia w przedsiębiorstwie (<i>Renata Płoska</i>)	289
Rozdział 28. Ocena zagrożenia niewypłacalnością kontrahenta – systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw (analityka finansowa) (<i>Paweł Antonowicz</i>)	299
Rozdział 29. Identyfikacja i klasyfikacja kosztów jakości (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	333
Rozdział 30. Ocena jakości usług (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	343
Rozdział 31. Trendy w konsumpcji żywności (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	355
Rozdział 32. Zastosowanie metody Kano w ocenie cech jakości usług świadczonej przez dziekanat (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	365
Rozdział 33. Zasady wdrożenia systemu HACCP w placówce gastronomicznej (<i>Ewa Malinowska</i>)	373

INNOWACYJNE STUDIOWANIE NA SPECJALNOŚCI ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA – WPROWADZENIE



Drodzy Studenci!

Oddajemy w Wasze ręce podręcznik do studiowania wybranych treści z zakresu problematyki mieszczącej się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a także ekonomii i finansach. W szczególności dedykujemy tę książkę Studentom kierunku Zarządzanie, dokonującym wyboru specjalności naukowej, której merytoryczną opiekę sprawują pracownicy Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw. Jest to specjalność Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa.

W książce znajdziecie szereg zadań opartych na studiach przypadków, które będą wspierały proces realizacji ćwiczeń oraz laboratoriów komputerowych. Naszą intencją było dostarczenie Wam w możliwie atrakcyjnej i przystępnej formie praktycznych studiów przypadków, na podstawie których realizujemy proces dydaktyczny. Na początku każdego rozdziału podręcznika zamieszczony został kod QR, po zeskanowaniu którego otwiera się specjalnie utworzony katalog z materiałami do studiowania, zawartymi na stronie Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Podręcznik ten ma tym samym charakter interaktywny, a poprzez umieszczanie na serwerze UG nowych, stale aktualizowanych materiałów możecie w przystępny i wygodny dla siebie sposób zgłębiać podejmowaną na zajęciach problematykę.

W procesie dydaktycznym staramy się pokazywać Wam praktyczne przykłady, nierzadko opierając się na własnych doświadczeniach biznesowych i komercjalizacyjnych. Jako pracownicy naukowcy, w pełni oddani swojej pracy, dzielimy ją w zasadzie na trzy podstawowe rodzaje działalności. Po pierwsze, stale się rozwijamy i uczymy. W procesie awansu zawodowego, zdobywając kolejne stopnie i tytuły naukowe, dużą część naszej aktywności poświęcamy badaniom i publikacjom. To podstawowy, choć często niedostrzegany przez samych studentów element naszej codzienności. Po drugie, jesteśmy stale obecni zarówno w projektach naukowych (również na styku z biznesem), jak i *stricte* w pracach komercjalizacyjnych. Poprzez specjalnie do tego celu powołane jednostki biznesowe – w ramach struktury Uniwersytetu Gdańskiego*, realizujemy szereg prac wdrożeniowych, ekspertyz, a także zleceń na potrzeby praktyki gospodarczej. W ten sposób ciągle się rozwijamy, a zdobywając kolejne doświadczenia, jesteśmy w stanie dostarczać Wam aktualnych i praktycznych rozwiązań, ważnych z punktu widzenia Waszej aktywności zawodowej. I tu dotykamy trzeciej sfery naszej pracy na Uniwersytecie Gdańskim, jaką jest dydaktyka. Realizowana jest ona przez nas nie tylko na poziomie studiów licencjackich, magisterskich, ale także podyplomowych, doktoranckich i profilowanych (np. typu MBA). Prowadzimy również szkolenia skierowane do przedsiębiorstw, uczestniczymy w kongresach, konferencjach i dyskusjach w ramach sympozjów naukowo-gospodarczych. Naszą działalnością dydaktyczną i popularyzującą wyniki badań naukowych oddziałujemy na szeroko pojęte otoczenie społeczne Uniwersytetu Gdańskiego. Realizując tę trzecią misję naszej Uczelni, staramy się być obecni w życiu społecznym i gospodarczym nie tylko na poziomie regionalnym, ale także krajowym i międzynarodowym.

W Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw zatrudnionych jest dwunastu pracowników naukowo-dydaktycznych. Jesteśmy bardzo zgranym i wspierającym się w tych wszystkich aktywnościach zawodowych zespołem. Różnimy się jednak wzajemnie, czego przejawem jest szerokie spektrum specjalizacji, jakie każdy z nas w toku zdobywanych doświadczeń osiągnął. Pochodną tych specjalizacji są zróżnicowane studia przypadków, opracowane w kolejnych rozdziałach niniejszego podręcznika. Nie ma on tym samym w pełni homogenicznej struktury, gdyż każdy z nas będzie realizował na specjalności Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa inne przedmio-

* Nasze prace doradcze i consultingowe w głównej mierze opierają się na współpracy z biznesem za pośrednictwem: Centrum Analiz i Ekspertyz (CAiE) Uniwersytetu Gdańskiego, a także spółki celowej TechTransBalt Sp. z o.o. – powołanej do komercjalizacji efektów naukowych pracowników UG. Na styku z przemysłem współpracujemy również z biznesem za pośrednictwem Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Gdańskiego (CTT UG).

ty, których specyfika wynika zarówno z wykształconych metod, technik i narzędzi, jakie stosowane są w teorii nauk ekonomicznych, jak i z pragmatyzmu praktyki gospodarczej.

Wierzę, że podjęta przez nas inicjatywa napisania tego innowacyjnego podręcznika spotka się z Waszym zainteresowaniem, a poprzez jego specyficzną formę będziecie aktywnie i z zainteresowaniem uczestniczyli w zajęciach.

Prawdziwe studiowanie to nieustanny proces zdobywania wiedzy. To wykształcenie w nas samych przyzwyczajenia do czytania, dyskusji i polemiki. Studiowanie poszerza nasze horyzonty, sprawia, że potrafimy krytycznie oceniać otaczającą nas rzeczywistość. Wiedza wsparta intuicją staje się niezwykle cennym atrybutem współczesnego człowieka, w tym w szczególności również i menedżera. Intuicja ta jednak opiera się na wcześniejszych doświadczeniach. Już na poziomie studiów inicjujemy zatem doskonalenie w nas samych rozumowania opartego na indukcji, czyli na „wnioskowaniu poprzez przypadki”. Im więcej z nich zrealizujemy, tym wyższa będzie Wasza pozycja na rynku pracy, wynikająca bezpośrednio tak z posiadanej wiedzy, jak i nabytych podczas studiów umiejętności i kompetencji społecznych.

Paweł Antonowicz

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 1

ZASOBY – ZNACZENIE I KLASYFIKACJA



WSTĘP

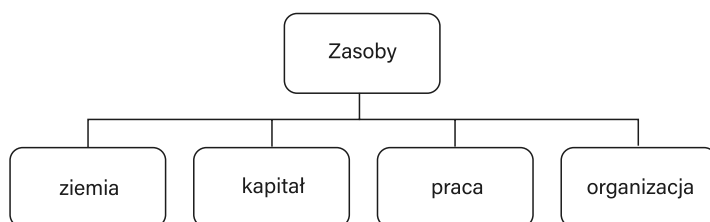
Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wiąże się z wykorzystywaniem różnego rodzaju zasobów, rozumianych jako zbiór rozmaitych elementów, które są wykorzystywane w realizowanych przez przedsiębiorstwo procesach, głównie związanych z wytwarzaniem produktów i świadczeniem usług [Lichtarski red., 2001, s. 99]. Możemy też powiedzieć, że **zasoby** to wszystko to, co dane przedsiębiorstwo posiada lub wie i co daje mu możliwość wdrażania przyjętej strategii, której efektem ma być osiągnięcie określonych celów – zdobycie przewagi konkurencyjnej, poprawa wyników rynkowych i finansowych [Rokita, 2005, s. 139]. To, co przedsiębiorstwo posiada, nazywane jest **zasobami – aktywami**, natomiast to, co firma wie, przyjęło się nazywać **umiejętnościami**. Oba te zbiory we właściwy sposób połączone i wykorzystane tworzą **kompetencje** przedsiębiorstwa [Obłój, 2014, s. 91–92].

Zasoby to niezwykle złożona kategoria, na którą składają się elementy o bardzo zróżnicowanym charakterze, co nie pozostaje bez wpływu na sposób zarządzania nimi. W zrozumieniu tej złożoności i różnorodności mogą nam pomóc różnego rodzaju klasyfikacje zasobów, które zwracają uwagę na ich rozmaite cechy. Wiedza ta może być przydatna w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, a zwłaszcza w działaniach wpisujących się w szeroko rozumiane zarządzanie strategiczne.

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

1. WPROWADZENIE TEORETYCZNE

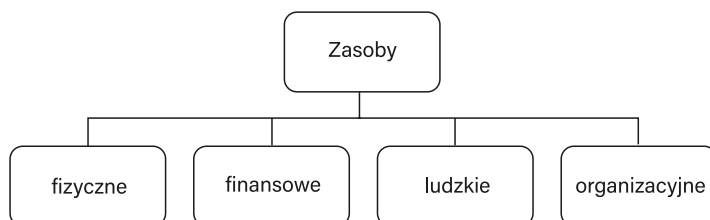
Najbardziej klasyczne klasyfikacje zasobów, często nazywanych przez nie czynnikami produkcji, wyróżniają trzy kategorie: **ziemię** (zasoby naturalne), **kapitał** oraz **pracę** (zasoby ludzkie) [Engelhardt red., 2009, s. 47]. Z czasem zostały one uzupełnione o zasób czwarty, nazywany **organizacją** [Giza, 2007, s. 272–273], a niekiedy również technologią [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli, 1991, s. 6], która oznacza umiejętność właściwego wykorzystania pozostałych zasobów. Podział ten przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa – wariant I

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Giza, 2007, s. 272–273].

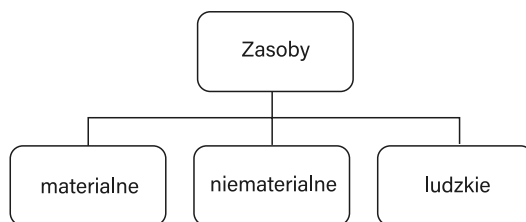
Inny, spotykany w literaturze podział zasobów dzieli je na: **fizyczne** (surowce, budynki, maszyny itp.), **finansowe**, **ludzkie** i **organizacyjne** (np. struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, relacje) [Godziszewski, 2001, s. 64] (rys. 2).



Rysunek 2. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa – wariant II

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Godziszewski, 2001, s. 64].

Obecnie najczęściej spotkamy się z rozróżnieniem na **zasoby materialne** i **nie-materialne**, uzupełnione zazwyczaj o **zasoby ludzkie** [Grant, 1995, s. 121–126; Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 128–129] (rys. 3).

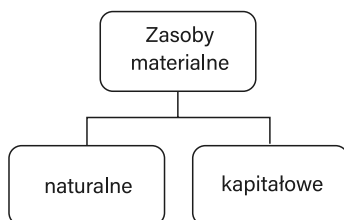


Rysunek 3. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa – wariant III

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Grant, 1995, s. 121–126].

Zasoby materialne charakteryzują się tym, że są łatwiejsze do rozpoznania, głównie ze względu na to, że mają pewną konkretną, materialną i widzialną postać oraz zazwyczaj ujęte są w ewidencji przedsiębiorstwa [Beyer, 2010, s. 172]. Zasoby te obejmują elementy majątku przedsiębiorstwa [Godziszewski *et al.*, 2011, s. 189], dlatego też w odniesieniu do nich często pojawia się termin „majątek materialny”.

Zasoby materialne bywają różnie klasyfikowane. I tak, według jednej z koncepcji zawierają one w sobie **zasoby naturalne** i **kapitałowe** [Czerniachowicz, 2012, s. 440] (rys. 4).



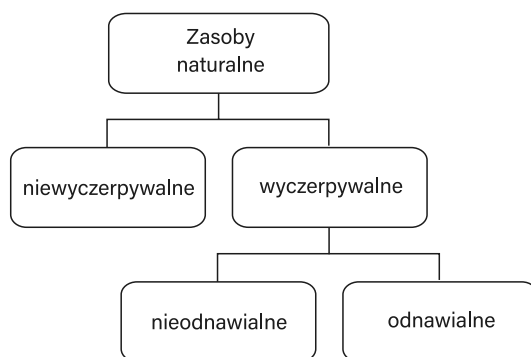
Rysunek 4. Klasyfikacja zasobów materialnych – wariant I

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Czerniachowicz, 2012, s. 440].

Zasoby naturalne to te dostarczane nam przez naturę, co w dzisiejszych czasach, gdy przywiązujemy ogromną wagę do ochrony środowiska, każe nam zwracać uwagę na ich racjonalne wykorzystanie. W tym kontekście cenne jest podejście do ich klasyfikacji, oparte na kryteriach wyczerpywalności i odnawialności. I tak, zasoby naturalne dzielą się na **niewyczerpywalne**, a więc takie, których wykorzystywanie przez człowieka w różnego rodzaju procesach nie pociąga za sobą ryzyka ich zredukowania czy wyeliminowania (np. energia słoneczna, energia wiatrowa), oraz **wyczerpywalne**, w przypadku których istnieje niebezpieczeństwo ich wyeksploatowania i w konsekwencji nawet zniknięcia [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski,

2008, s. 27]. Te drugie są przedmiotem zainteresowania koncepcji zrównoważonej gospodarki. Mówiąc o **zrównoważonym systemie gospodarczym**, czy szerzej: społeczno-gospodarczym, mamy na myśli taki jego model, który będzie umożliwiał realizację celów ekonomicznych i społecznych, przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb związanych z ochroną środowiska i jego zasobów. Taki model gospodarowania stwarza warunki do zaspokajania potrzeb obecnych pokoleń, nie ograniczając przy tym takich możliwości przyszłym pokoleniom [Skowroński, 2006, s. 51]. W obszarze zainteresowania koncepcji zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego znalazły się zarówno zasoby wyczerpywalne, w przypadku których nie możemy mówić o możliwości ich odtworzenia (**nieodnawialne**), jak i te, które można, w stosunkowo niedługim czasie, zregenerować i przywrócić (**odnawialne**). W tej pierwszej grupie znajdują się przede wszystkim różnego rodzaju zasoby mineralne i kopalne surowce energetyczne, natomiast w kategorii zasobów odnawialnych mieszczą się takie komponenty środowiska naturalnego, jak rośliny, zwierzęta, woda czy powietrze [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski, 2008, s. 28] (rys. 5). Inny podział zasobów naturalnych mówi o istnieniu **materii żywej** (rośliny, zwierzęta), **materii nieożywionej** (powietrze, woda, minerały) oraz **energii** [Engelhardt red., 2009, s. 49–50].

Drugi, według omawianej klasyfikacji, komponent majątku materialnego – **zasoby kapitałowe** – obejmuje składniki **rzeczowe** (np. budynki, maszyny, narzędzia, materiały) oraz **finansowe** [Engelhardt red., 2009, s. 47].

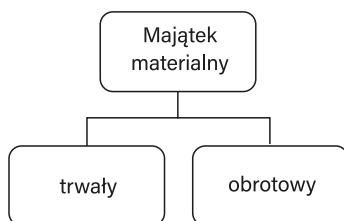


Rysunek 5. Klasyfikacja zasobów naturalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski, 2008, s. 28].

Na **zasoby materialne (majątek materialny)** przedsiębiorstwa możemy też spojrzeć przez pryzmat okresu ich użytkowania i zużycia w procesie wytwarzania. Te jego elementy, których zakładany okres użytkowania przekracza 12 miesięcy, któ-

rych zużycie następuje stopniowo i które mogą być wykorzystywane w wielu cyklach wytwórczych, nazywamy **majątkiem trwałym**. Zasoby materialne, których zakładany okres użytkowania jest krótszy niż rok i które zużywają się jednorazowo w trakcie jednego cyklu wytwórczego, to **majątek obrotowy** [Lichtarski red., 2001, s. 100] (rys. 6).



Rysunek 6. Klasyfikacja zasobów materialnych – wariant II

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lichtarski red., 2001, s. 100].

Zasoby niematerialne, w odróżnieniu od materialnych, często nie mają określonej, namacalnej formy, a także zazwyczaj nie widać ich w ewidencji przedsiębiorstwa [Beyer, 2010, s. 172]. To sprawia, że trudniej się je identyfikuje i ocenia [Godziszewski *et al.*, 2011, s. 189]. Wśród tego rodzaju zasobów najczęściej pojawiają się takie elementy, jak: szeroko rozumiana wiedza, informacje, kultura organizacyjna, różnego rodzaju relacje (kapitał relacyjny) czy reputacja przedsiębiorstwa. Niektóre z nich (np. wiedza w postaci licencji, praw autorskich) mogą być prawnie chronione, natomiast inne (np. kultura organizacyjna czy relacje) już takiej ochronie zazwyczaj nie podlegają. Zwraca się uwagę, że część zasobów materialnych zlokalizowana jest wewnątrz przedsiębiorstwa (np. wiedza w postaci baz danych, kultura organizacyjna), ale są też zasoby niematerialne, które znajdują się, częściowo lub w całości, poza firmą (relacje, świadomość marki wśród klientów) [Pietruszka-Ortyl, 2008, s. 62–67; Godziszewski *et al.*, 2011, s. 189].

Obok wspomnianych zasobów materialnych i niematerialnych istnieją też **zasoby ludzkie**, obejmujące pracowników różnego szczebla, wraz z całym wachlarzem związanych z nimi cech. Uwzględniają one cechy fizyczne tych osób (w tym wiek, stan zdrowia), cechy charakteru, umiejętności i doświadczenie [Beyer, 2010, s. 172; Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 131].

Choć podział zasobów na materialne, niematerialne i ludzkie jest dziś jednym z najpopularniejszych podejść do ich klasyfikacji, warto przyrzeć się jeszcze przynajmniej trzem innym.

Pierwszym jest podział zasobów na **widzialne** i **niewidzialne**. W pierwszej kategorii znajdują się zasoby materialne, ludzkie (w rozumieniu osób) oraz niektóre zasoby

niematerialne (np. struktura organizacyjna czy tzw. artefakty, tworzące kulturę organizacyjną). Drugą grupę stanowią zasadniczo zasoby niematerialne (np. wiedza, relacje, reputacja) [Godziszewski, 2001, s. 65; Stankiewicz, 2002, s. 102].

Drugi podział opiera się na kryterium własności, a dokładnie na **możliwości (lub nie) zdefiniowania prawa własności do zasobu**, co w praktyce może przekładać się na możliwości i zakres ich wykorzystywania. Zasoby, w stosunku do których istnieje możliwość jednoznacznego zdefiniowania prawa własności, umożliwiają pełne realizowanie wynikających z tego praw. Własność oznacza w tym przypadku możliwość obrotu (kupna, sprzedaży), wypożyczenia, podarowania, wykorzystywania w różnego rodzaju procesach, przekształcania, a nawet zniszczenia. Taki charakter mają głównie zasoby materialne i niektóre niematerialne. Drugą grupę stanowią zasoby, co do których nie możemy mówić o tradycyjnie rozumianym prawie własności, choć możemy je wykorzystywać w różnego rodzaju działaniach prowadzonych w przedsiębiorstwie. W tej kategorii mieszczą się głównie zasoby ludzkie oraz duża część zasobów niematerialnych [Godziszewski, 2001, s. 65; Stankiewicz, 2002, s. 109].

I na koniec klasyfikacja posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów z perspektywy stopnia, w jakim przyczyniają się one do budowania przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa – taką właściwość mają zasoby o odpowiednich cechach, których najpopularniejszy zestaw zawiera **model VRIO**. Zgodnie z nim zasobami o znaczeniu strategicznym są zasoby cenne (*valuable*), rzadkie (*rare*), trudne do imitacji (zwłaszcza przez konkurentów) (*inimitable*) oraz dobrze zorganizowane, czyli wykorzystane (*organized*) [Barney, 1991]. Zastosowanie tego podejścia do oceny zasobów pozwala wskazać te **strategiczne** i tzw. **pozostałe**.

2. WYTYCZNE DO ZADANIA

Duże przedsiębiorstwo produkcyjne przygotowuje plan strategiczny na najbliższe 5 lat. Jednym z elementów tego planu ma być analiza zasobów, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Zadanie to zostało powierzone specjalnie powołanemu zespołowi, którego jesteś członkiem. W ramach przeprowadzanej analizy zespół ma dokonać klasyfikacji wskazanych zasobów w oparciu o trzy kryteria klasyfikacyjne: widzialność zasobu (widzialny, niewidzialny), prawo własności (zdefiniowane, niezdefiniowane) oraz charakter (materialny – z podziałem na rzeczowy i finansowy, oraz niematerialny i ludzki) (wzór – tabl. 1). Wskazanie właściwego dla danego zasobu wariantu danego kryterium odbywa się poprzez wstawienie znaku x do odpowiedniej kolumny.

Tablica 1. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

Zasób	Widzialność		Prawo własności		Charakter zasobu			
	widzialny	niewidzialny	zdefiniowane	niezdefiniowane	materialny		ludzki	niematerialny
					rzeczowy	finansowy		

Źródło: opracowanie własne.

Zwróć uwagę, że w przypadku niektórych zasobów może się okazać, iż są one częściowo widzialne, a częściowo niewidzialne – w takiej sytuacji należy wskazać obie te cechy.

PODSUMOWANIE

Biorąc pod uwagę, jak ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa odgrywają zasoby, niezwykle istotna staje się umiejętność zarządzania tym potencjałem. Trudno wyobrazić sobie dobre i efektywne zarządzanie zasobami bez zrozumienia ich różnorodności i specyfiki, w czym z pewnością pomoże znajomość różnych sposobów klasyfikacji zasobów, które nie są niczym innym jak uporządkowaną analizą tych zasobów w oparciu o różne kryteria.

Zaprezentowane w rozdziale wybrane klasyfikacje zasobów można wykorzystać na potrzeby różnego rodzaju procesów analizowania, planowania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, w tym tworzenia strategii. Zarówno część teoretyczna rozdziału, jak i ta praktyczna (zadanie) mogą posłużyć do uporządkowania wiedzy w ramach takich przedmiotów, jak: zarządzanie strategiczne, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem.

BIBLIOGRAFIA

- Barney J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, no. 17.
- Beyer K., 2010, *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa: koncepcje i modele zarządzania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 17.
- Czerniachowicz B., 2012, *Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51.
- Dobrzańska B., Dobrzański G., Kiełczewski D., 2008, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Engelhardt J. (red.), 2009, *Współczesne przedsiębiorstwo*, Warszawa: CeDeWu.
- Giza W., 2007, *Problem funkcjonalnego podziału dochodu w gospodarce opartej na wiedzy. Perspektywa historii myśli ekonomicznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 10.
- Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Godziszewski B., Stankiewicz M.J., Haffer M., Sudoł S., 2011, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Grant R.M., 1995, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2nd Edition, Oxford: Blackwell Publishers.
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., 1991, *Ekonomia*, tłum. P. Kuropatwiński, Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Lichtarski J. (red.), 2001, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), 2011, *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa: PWE.
- Obłój K., 2014, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE.
- Pietruszka-Ortyl A., 2008, *Specyfika niematerialnych zasobów organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 765.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE.
- Skowroński A., 2006, *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, „Problemy Ekorozwoju”, nr 2.
- Stankiewicz M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Engelhardt J. (red.), 2009, *Współczesne przedsiębiorstwo*, Warszawa: CeDeWu.
- Godziszewski B., Stankiewicz M.J., Haffer M., Sudół S., 2011, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), 2011, *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa: PWE.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie strategiczne, zarządzanie przedsiębiorstwem, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, podstawy analizy ekonomicznej

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 2

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM TRWAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWA



WSTĘP

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z wykorzystywaniem różnego rodzaju zasobów. I choć obecnie mówi się o większym, strategicznym znaczeniu zasobów niematerialnych, to jednak warto pamiętać, że ich efektywne wykorzystanie bez właściwie dobranych i zarządzanych zasobów materialnych jest bardzo trudne, jeśli w ogóle możliwe.

W tym rozdziale poznamy jedną z kategorii zasobów materialnych, a mianowicie majątek trwały. Rozdział jest tak skonstruowany, by w sposób syntetyczny wyjaśnić, czym jest majątek trwały, w tym środki trwałe, na czym polega zarządzanie tą kategorią zasobów oraz w jaki sposób możemy te działania ocenić. Ostatnia część rozdziału to prezentacja przypadku – danych przedsiębiorstwa, dotyczących jego sytuacji majątkowej oraz zarządzania środkami trwałymi. Na ich podstawie możemy, z wykorzystaniem zamieszczonej na końcu zadania tablicy 3, dokonać oceny tego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa.

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

1. WPROWADZENIE TEORETYCZNE

Majątek materialny przedsiębiorstwa składa się z dwóch kategorii, różniących się przede wszystkim okresem użytkowania oraz sposobem uczestniczenia w procesach wytwórczych. Jedną z nich jest **majątek obrotowy**, którego cechą charakterystyczną jest to, że jego okres użytkowania nie przekracza 12 miesięcy, oraz to, że jego przekształcenie (zużycie) w cyklu produkcyjnym następuje jednorazowo. Drugą kategorią jest **majątek trwały**, którego okres użytkowania jest dłuższy niż 12 miesięcy, a jego zużycie następuje stopniowo [Lichtarski red., 2001, s. 100; Jerzemowska red., 2013, s. 200–202]. O ile wartość majątku obrotowego, zużytego w cyklu produkcyjnym, w całości jest przenoszona na wartość wytworzonych produktów czy usług, o tyle w przypadku majątku trwałego, zużywającego się stopniowo, jego wartość przenoszona jest na produkty czy usługi sukcesywnie. Zjawisko to odzwierciedlają takie kategorie, jak umorzenie (wartościowo wyrażone zużycie, o jakie pomniejsza się wartość składnika majątku) oraz amortyzacja (wliczana do kosztów działalności przedsiębiorstwa, a więc wpływająca na koszty wytworzenia produktu) [Lichniak red., 2009, s. 265; Jerzemowska red., 2013, s. 211–212; Kożuch, 2017, s. 54]. Skoro mowa o zużywaniu się majątku trwałego, a ściślej – środków trwałych, to możemy zauważyć, że może mieć ono postać zużycia fizycznego lub moralnego. **Zużycie fizyczne** wiąże się z utratą właściwości technicznych i, co za tym idzie, możliwości produkcyjnych, jakimi charakteryzował się dany obiekt w momencie, gdy oddawano go do eksploatacji. Natomiast **zużycie moralne (ekonomiczne)** ma zupełnie inny charakter i wynika z czynników niezależnych od przedsiębiorstwa, przede wszystkim z postępu technicznego, który sprawia, że dane urządzenie, choć z technicznego punktu widzenia jest nadal sprawne, to staje się przestarzałe, przez co maleje jego wartość wymienna [Lichtarski red., 2001, s. 122–123; Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 154–155].

Majątek trwały charakteryzuje się też znacznie niższą płynnością niż majątek obrotowy, czyli stosunkowo wolno dokonuje się zamiany składnika majątku trwałego na gotówkę. Mówi się także o jego relatywnie mniejszej elastyczności, wyrażającej się tym, iż trudno jest szybko dokonywać jego dostosowywania do zmieniających się potrzeb (np. wynikających ze zmian zachodzących na rynku) [Lichniak red., 2009, s. 265].

Majątek trwały, podobnie jak majątek obrotowy, znajduje swoje odzwierciedlenie w ewidencji prowadzonej przez przedsiębiorstwo, głównie w bilansie, jednak warto pamiętać również o uzupełniających źródłach informacji, choćby w postaci kartoteki środków trwałych.

W rachunkowości majątek trwały nazywany jest aktywami trwałymi i zgodnie z ustawą o rachunkowości składa się z następujących kategorii [Ustawa, Załącznik 6]:

- wartości niematerialne i prawne;
- rzeczowy majątek trwały;
- inwestycje długoterminowe;
- należności długoterminowe;
- długoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

Pierwsza z wymienionych kategorii – **wartości niematerialne i prawne** – obejmuje nabyte przez przedsiębiorstwo prawa majątkowe, które charakteryzują się możliwością ekonomicznego wykorzystania oraz przewidywanym okresem użyteczności ekonomicznej dłuższym niż 12 miesięcy. W tej grupie znajdziemy takie składniki majątku, jak: autorskie prawa majątkowe, licencje, koncesje, prawa do patentów, prawa do znaków towarowych, prawa do wzorów użytkowych, *know-how*, koszty zakończonych prac rozwojowych oraz nabytą wartość firmy [Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 151].

Drugą grupą majątku trwałego są **aktywa rzeczowe**, w których skład wchodzi istniejące w przedsiębiorstwie **środki trwałe**, ale też **środki trwałe w budowie** oraz **zaliczki na budowę tego rodzaju środków**. Do środków trwałych zalicza się: nieruchomości (grunty, prawa użytkowania wieczystego gruntów, budowle, budynki, lokale stanowiące odrębną własność, spółdzielcze prawo własnościowe do lokalu), maszyny i urządzenia, środki transportu, a także inwentarz żywy (np. konie w stadninie) [Ustawa, art. 3.1]. Środki trwałe mogą pełnić różne funkcje w procesie wytwarzania – mogą być zaklasyfikowane do **środków trwałych oddziałujących na przedmiot pracy** (maszyny i urządzenia), **stwarzających ogólne warunki przebiegu procesu wytwórczego** (np. budynki) lub **umożliwiających przemieszczanie przedmiotu pracy** (środki transportu) [Lenik, 2018, s. 189]. Przedsiębiorstwo może wykorzystywać zarówno **własne środki trwałe**, a więc takie, w stosunku do których dysponuje prawem własności, oraz **środki trwałe obce**, należące do innego podmiotu, od którego zostały wydierżawione lub wyleasingowane na określony czas [Lenik, 2018, s. 190].

Inwestycje długoterminowe tworzą długoterminowe aktywa finansowe (akcje obce, obligacje obce, bony skarbowe), udzielone pożyczki długoterminowe czy inne składniki majątku (nieruchomości, wartości niematerialne i prawne), które nie zostały przez przedsiębiorstwo zakupione w celu użytkowania na potrzeby głównej, prowadzonej przez nie działalności, ale traktowane są jako inwestycja, z której można osiągnąć dodatkowe korzyści [Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 154]. Przykładem może być zainwestowanie w akcje innego przedsiębiorstwa, motywowane potencjalnymi zyskami z dywidendy.

Kolejna kategoria majątku trwałego to **należności długoterminowe**, czyli środki pieniężne należne przedsiębiorstwu od innych podmiotów, których termin zapłaty przekracza 12 miesięcy, co wynika z warunków wcześniej zawartej z tymi podmiotami umowy [Lichtarski red., 2001, s. 115; Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 154].

Ostatnie w zestawieniu pojawiają się **długoterminowe rozliczenia międzyokresowe**, czyli nakłady poniesione z góry lub przewidywane do poniesienia w przyszłości, które w przyszłości stopniowo będą wpływały na wynik finansowy przedsiębiorstwa (np. z góry zapłacony czynsz za wynajem lokalu). Są to rozliczenia, które trwają dłużej niż 12 miesięcy [Jerzemowska red., 2013, s. 206].

Zarządzanie majątkiem trwałym, w tym w szczególności rzeczowymi jego składnikami, oznacza szereg działań związanych z ich pozyskiwaniem, wykorzystywaniem, likwidacją, a także odtworzeniem [Lenik, 2018, s. 190]. Procesowi temu przyjrzymy się z perspektywy środków trwałych.

Jeżeli chodzi o **pozyskiwanie środków trwałych**, to przedsiębiorstwo musi przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie, jakiego rodzaju środki będą mu potrzebne. Wymaga to zarówno uwzględnienia planów strategicznych przedsiębiorstwa i wynikających z niego potrzeb w zakresie środków trwałych, jak i analizy aktywów aktualnie posiadanych (w tym również ich stanu). Kolejna kwestia wymagająca rozstrzygnięcia to sposób pozyskania środka trwałego. W tym przypadku przedsiębiorstwo może rozważyć zakup środka trwałego lub jego wytworzenie we własnym zakresie, w ramach działalności inwestycyjnej. Możliwe jest też użytkowanie obcego środka trwałego na podstawie umowy najmu, dzierżawy czy umowy leasingowej zawartej z innym podmiotem [Lichtarski red., 2001, s. 125].

Kolejna grupa zagadnień wiąże się z **właściwym wykorzystywaniem posiadanych środków trwałych**. Z jednej strony, chodzi o zapewnienie właściwych warunków użytkowania tych środków oraz wykorzystanie ich potencjału, z drugiej zaś – o zapewnienie stosownej obsługi konserwacyjnej i remontowej. Ten ostatni element jest niezbędny dla zapewnienia ciągłości i odpowiedniej jakości realizowanych w przedsiębiorstwie procesów wytwarzania [Lenik, 2018, s. 191]. Czynności konserwacyjno-remontowe obejmują **obsługę międzyremontową** (bieżące utrzymywanie sprawności urządzeń, kontrolowanie ich stanu, usuwanie drobnych usterek), **przeglądy okresowe** (planowe dokonywanie sprawdzenia stanu urządzeń; wymiana części, np. zgodnie z harmonogramem lub zaleceniami wynikającymi z instrukcji producenta) oraz **remonty**. Te ostatnie podejmowane są głównie w celu usunięcia skutków zużycia fizycznego i mogą mieć postać **remontów bieżących** (na które nakłady nie przekraczają 10% wartości środka trwałego), **remontów średnich** (do 30% wartości środka trwałego) albo **remontów kapitalnych** (30–70% wartości środka trwałego) [Duraj, 2004, s. 487]. Remonty stanowią jedną z form **odtworza-**

nia zużywających się środków trwałych, ale nie jedyną. Przedsiębiorstwo może się zdecydować na bardziej radykalne posunięcia: **modernizację** obiektu, co oznacza wprowadzenie w nim zmian, uwzględniających np. postęp techniczny, albo na jego **wymianę** na urządzenie o lepszych parametrach [Brzeziński red., 2007, s. 87].

W sytuacji, gdy określony środek trwały staje się zbędny, czy to z powodu jego zużycia, czy z powodu wprowadzanych zmian (np. zmiana profilu produkcji, zmiana technologii), przedsiębiorstwo staje przed koniecznością podjęcia decyzji o jego dalszym losie. Teoretycznie może to być pozostawienie zbędnego urządzenia w przedsiębiorstwie, ale z ekonomicznego punktu widzenia zazwyczaj jest to nieopłacalne. Przedsiębiorstwo decyduje się raczej na **sprzedaż** lub **utilizację takiego środka trwałego**.

Rzeczą bardzo ważną jest ocena zarządzania środkami trwałymi, która dotyczy może różnych kwestii. Jedną z nich jest szeroko rozumiana jakość tych środków, która ma istotny wpływ na potencjał wytwórczy przedsiębiorstwa, skalę i jakość realizowanych w oparciu o ten potencjał procesów.

Zacznijmy od oceny tzw. **technicznego uzbrojenia pracy**, czyli wskaźnika, który dostarcza informacji o wartości środków trwałych, przypadających na jednego zatrudnionego, a tym samym mówi nam o poziomie nowoczesności przedsiębiorstwa. Możemy w ten sposób sprawdzić techniczne uzbrojenie wszystkich pracowników, z uwzględnieniem wszystkich posiadanych środków trwałych. Możemy też ograniczyć się do pracowników zaangażowanych w proces wytwarzania i środków trwałych o charakterze produkcyjnym [Kožuch, 2017, s. 55].

Wiedzy o posiadanych rzeczowych składnikach majątku trwałego dostarcza **analiza ich struktury**, którą można przeprowadzić w oparciu o różne kryteria. Zacznijmy od odpowiedzi na pytanie: jakie jest przeznaczenie posiadanych przez przedsiębiorstwo środków trwałych? Środki te mogą być bowiem bezpośrednio lub pośrednio wykorzystywane w działalności wytwórczej przedsiębiorstwa – wówczas nazywamy je **środkami trwałymi produkcyjnymi**, mogą też być przeznaczone do innych celów (np. ośrodki wypoczynkowe dla pracowników) – wtedy klasyfikowane są jako **środki trwałe nieprodukcyjne** [Lenik, 2018, s. 190]. Możemy, określając udział każdej z dwóch kategorii, ocenić, czy w majątku przedsiębiorstwa dominują środki trwałe produkcyjne, co z ekonomicznego punktu widzenia należy uznać za sytuację bardziej racjonalną, czy może środki nieprodukcyjne.

Istotnym kryterium oceny posiadanego majątku rzeczowego, zwłaszcza produkcyjnego, jest jego wiek. Możemy np. zbadać **udział środków trwałych relatywnie nowych** (których wiek nie przekracza np. 5 lat) w wartości środków trwałych ogółem lub też **udział środków trwałych relatywnie starych** (których wiek to np. ponad 5 lat) w wartości środków trwałych ogółem [Lenik, 2018]. Te same wskaźniki warto

obliczyć także dla produkcyjnych środków trwałych. Analizę struktury zarówno środków trwałych ogółem, jak i produkcyjnych środków trwałych możemy uzupełnić o wskaźnik umorzenia, wskaźnik odnowienia czy wskaźnik likwidacji [Jerzemowska red., 2013, s. 221–222]. Pierwszy z nich – **wskaźnik umorzenia** – pokazuje stopień zużycia posiadanych przez przedsiębiorstwo środków trwałych. Jego wysoki poziom świadczy o znacznej deprecjacji, czyli utracie wartości użytkowej, oraz o zaawansowanej strukturze wiekowej posiadanych środków pracy, co z kolei zapewne pociągać będzie za sobą rosnące nakłady na ich konserwację i remonty. Warto też obserwować kształtowanie się wskaźnika w dłuższym okresie – utrzymywanie się go na stałym poziomie świadczy o systematycznym odtwarzaniu środków trwałych. **Wskaźnik odnowienia** i jego tendencja pokazuje nam, czy mamy do czynienia z procesem odmładzania i unowocześniania środków trwałych (wysoki i rosnący poziom), czy raczej ze względnym starzeniem się tych aktywów (niski i malejący poziom). Trzeci z wymienionych wskaźników – **wskaźnik likwidacji** – jeżeli wykazuje wysoki poziom, może sygnalizować uszczuplenie posiadanego rzeczowego majątku trwałego [Bławat, 2011, s. 212–214].

Kolejna grupa informacji i wskaźników posłuży nam do oceny **efektywności wykorzystania środków trwałych**. Wśród nich jest **wskaźnik stopnia gotowości produkcyjnej maszyn i urządzeń**, informujący nas o tym, jaka część z posiadanych przez przedsiębiorstwo maszyn i urządzeń została zainstalowana i jest gotowa do wykorzystania w procesach produkcyjnych. Możemy też ocenić stopień wykorzystania czasu pracy maszyn i urządzeń (**wskaźnik produkcyjnego wykorzystania czasu pracy**) lub określić, jaki jest udział przestojów w nominalnym czasie pracy tych środków (**wskaźnik przestojów**). Wreszcie, możemy przeanalizować wydajność środków trwałych, stosując w tym celu **wskaźnik intensywnego wykorzystania maszyn i urządzeń** [Lenik, 2018, s. 197–198].

O efektywności wykorzystania środków trwałych informują też **wskaźniki produktywności**, które pokazują stosunek wartości produkcji wytworzonej w danym okresie (przychody operacyjne) do przeciętnej wartości wykorzystywanych w tym okresie środków trwałych. Można go policzyć zarówno dla środków trwałych ogółem, jak i tych produkcyjnych [Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 166–168].

Na koniec warto jeszcze wspomnieć o **wskaźnikach rentowności**, które mogą być obliczane także dla majątku trwałego, w tym tworzących go środków trwałych. Ich rolą jest pokazanie wpływu wykorzystania aktywów trwałych (środków trwałych) na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Wskaźniki te mogą uwzględniać w swojej formule zysk brutto (przed opodatkowaniem) lub zysk netto (po opodatkowaniu) [Bednarski, 2007, s. 108–109].

Zestawienie wymienionych wskaźników zawiera tablica 1.

Tablica 1. Wybrane wskaźniki oceny gospodarowania środkami trwałymi

Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa
Wskaźnik technicznego uzbrojenia pracy	$\frac{\text{wartość środków trwałych}}{\text{liczba pracowników}}$
Wskaźnik technicznego uzbrojenia pracy pracowników produkcyjnych	$\frac{\text{wartość produkcyjnych środków trwałych}}{\text{liczba pracowników produkcyjnych na najliczniej obsadzonej zmianie}}$
Udział produkcyjnych środków trwałych	$\frac{\text{wartość produkcyjnych środków trwałych}}{\text{wartość środków trwałych ogółem}} \times 100$
Udział środków trwałych starszych niż 5 lat	$\frac{\text{wartość środków trwałych starszych niż 5 lat}}{\text{wartość środków trwałych ogółem}} \times 100$
Udział środków trwałych produkcyjnych starszych niż 5 lat	$\frac{\text{wartość produkcyjnych środków trwałych starszych niż 5 lat}}{\text{wartość produkcyjnych środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik umorzenia środków trwałych	$\frac{\text{umorzenie środków trwałych w danym okresie}}{\text{wartość początkowa środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik umorzenia produkcyjnych środków trwałych	$\frac{\text{umorzenie produkcyjnych środków trwałych w danym okresie}}{\text{wartość początkowa produkcyjnych środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik odnowienia środków trwałych	$\frac{\text{wartość środków trwałych przekazanych z inwestycji rzeczowych w danym okresie}}{\text{wartość początkowa środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik odnowienia produkcyjnych środków trwałych	$\frac{\text{wartość produkcyjnych środków trwałych przekazanych z inwestycji rzeczowych w danym okresie}}{\text{wartość początkowa produkcyjnych środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik likwidacji środków trwałych	$\frac{\text{wartość środków trwałych zlikwidowanych w danym okresie}}{\text{wartość początkowa środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik likwidacji produkcyjnych środków trwałych	$\frac{\text{wartość produkcyjnych środków trwałych zlikwidowanych w danym okresie}}{\text{wartość początkowa produkcyjnych środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik gotowości produkcyjnej maszyn i urządzeń	$\frac{\text{maszyny i urządzenia zainstalowane}}{\text{maszyny i urządzenia posiadane}} \times 100$

Tablica 1. cd.

Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa
Wskaźnik produkcyjnego wykorzystania czasu maszyn i urządzeń	$\frac{\text{efektywny czas pracy maszyn i urządzeń}}{\text{nominalny czas pracy maszyn i urządzeń}} \times 100$
Wskaźnik przestojów maszyn i urządzeń	$\frac{\text{czas przestojów maszyn i urządzeń}}{\text{nominalny czas pracy maszyn i urządzeń}} \times 100$
Wskaźnik intensywnego wykorzystania maszyn i urządzeń	$\frac{\text{rzeczywista wydajność maszyn i urządzeń}}{\text{potencjalna wydajność maszyn i urządzeń}} \times 100$
Wskaźnik produktywności środków trwałych	$\frac{\text{przychody operacyjne}}{\text{przeciętna wartość środków trwałych ogółem}} \times 100$
Wskaźnik produktywności środków trwałych produkcyjnych	$\frac{\text{przychody operacyjne}}{\text{przeciętna wartość produkcyjnych środków trwałych}} \times 100$
Wskaźnik rentowności środków trwałych	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętna wartość środków trwałych ogółem}} \times 100$
Wskaźnik rentowności produkcyjnych środków trwałych	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętna wartość produkcyjnych środków trwałych}} \times 100$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bednarski, 2007, s. 108–109; Bławat, 2011, s. 212–225; Jerzemowska red., 2013, s. 221–226; Lenik, 2018, s. 196–199].

2. WYTYCZNE DO ZADANIA

Zestawienie zamieszczone w tablicy 2 zawiera wybrane informacje, niezbędne do dokonania analizy i oceny gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie IDA. Na ich podstawie i z wykorzystaniem formuł obliczeniowych, ujętych w tablicy 1, dokonaj takiej analizy, a wyniki obliczeń i wnioski wpisz do tablicy 3.

Pamiętaj, że w przypadku niektórych wskaźników pojawia się konieczność ustalenia przeciętnej wartości środków trwałych, którą dla danego roku uzyskuje się poprzez obliczenie średniej arytmetycznej z wartości podanych na początek i na koniec roku.

Tablica 2. Zestawienie kluczowych informacji na potrzeby analizy gospodarowania środkami trwałymi

Wyszczególnienie	Rok I	Rok II	Rok III
Wartość środków trwałych (na dzień 31 grudnia) w tys. zł	58 790	61 400	61 760
Wartość produkcyjnych środków trwałych (na dzień 31 grudnia) w tys. zł	50 489	46 300	48 950
Wartość środków trwałych starszych niż 5 lat (na dzień 31 grudnia) w tys. zł	28 620	25 260	23 990
Wartość produkcyjnych środków trwałych starszych niż 5 lat (na dzień 31 grudnia) w tys. zł	20 110	18 430	17 245
Wartość umorzenia środków trwałych w analizowanym roku w tys. zł	6 222	9 120	8 260
Wartość umorzenia produkcyjnych środków trwałych w analizowanym roku w tys. zł	4 260	6 870	6 909
Wartość zlikwidowanych środków trwałych w analizowanym roku w tys. zł	790	421	835
Wartość zlikwidowanych produkcyjnych środków trwałych w analizowanym roku w tys. zł	790	401	821
Wartość środków trwałych przekazanych z inwestycji rzeczowych w analizowanym roku w tys. zł	145	256	290
Wartość produkcyjnych środków trwałych przekazanych z inwestycji rzeczowych w analizowanym roku w tys. zł	145	256	290
Liczba posiadanych maszyn i urządzeń (na dzień 31 grudnia)	387	411	407
Liczba zainstalowanych maszyn i urządzeń (na dzień 31 grudnia)	369	398	396
Nominalny czas pracy maszyn i urządzeń w godz.	80 000	85 000	83 000
Rzeczywisty czas pracy maszyn i urządzeń w analizowanym roku w godz.	71 000	72 000	71 500
Łączny czas przestoju maszyn i urządzeń w analizowanym roku w godz.	9 000	13 000	11 500
Nominalna wydajność maszyn i urządzeń (w sztukach produktów)	2 000	2 000	2 000
Rzeczywista wydajność maszyn i urządzeń w analizowanym roku (w sztukach produktów)	1 650	1 580	1 620
Liczba pracowników ogółem (na dzień 31 grudnia)	352	357	353
Liczba pracowników produkcyjnych na najliczniejszej zmianie (na dzień 31 grudnia)	180	180	180
Przychody operacyjne w analizowanym roku w tys. zł	181 200	173 100	174 300
Zysk netto w analizowanym roku w tys. zł	6 330	5 040	4 991

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki obliczeń wraz z ich interpretacją należy przedstawić w formie tabelarycznej, której wzór prezentuje tablica 3.

Tablica 3. Wyniki analizy gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie

Wskaźnik	Rok I	Rok II	Rok III	Interpretacja

Źródło: opracowanie własne.

Zwróć uwagę, że w niektórych przypadkach – tam, gdzie konieczne jest uwzględnianie wielkości przeciętnych dla danego roku, posiadane dane umożliwiają obliczenie wskaźników tylko dla dwóch z trzech analizowanych lat.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie majątkiem materialnym jest bez wątpienia istotnym wymiarem zarządzania przedsiębiorstwem. Oczywiście stopień złożoności tego procesu w dużej mierze zależy od tego, jak wieloma i jakiego rodzaju składnikami tego typu majątku dysponuje przedsiębiorstwo.

Treści przedstawione w tym rozdziale mogą być przydatne jako pewna forma usystematyzowania wiedzy z zakresu zarządzania majątkiem trwałym w ramach takich przedmiotów, jak np.: podstawy analizy ekonomicznej, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Mogą też posłużyć jako pomoc w dokonywaniu analizy gospodarowania majątkiem trwałym w praktyce.

BIBLIOGRAFIA

- Bednarski L., 2007, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
- Bławat F., 2011, *Podstawy analizy ekonomicznej. Teorie, przykłady, zadania*, Warszawa: CeDeWu.
- Brzeziński M. (red.), 2007, *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Warszawa: Difin.
- Duraj J., 2004, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
- Jerzemowska M. (red.), 2013, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Kozuch B., 2017, *Nauka o organizacji*, Warszawa: CeDeWu.
- Lenik P., 2018, *Zarządzanie organizacjami*, Krosno: PWSZ w Krośnie.

- Lichniak I. (red.), 2009, *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Lichtarski J. (red.), 2001, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), 2011, *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. Nr 121, poz. 591, ze zm.).

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Jerzemowska M. (red.), 2013, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), 2011, *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa: PWE.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

podstawy nauki o przedsiębiorstwie, podstawy analizy ekonomicznej, zarządzanie przedsiębiorstwem

Mariusz Chmielewski*

ROZDZIAŁ 3

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM OBROTOWYM



WSTĘP

Cały majątek posiadany przez przedsiębiorstwo ujęty jest w jego bilansie sporządzanym na konkretny dzień. Jednym z elementów takiego bilansu są aktywa przedsiębiorstwa, które obrazują posiadany majątek, czyli zasoby przedsiębiorstwa**. Jako aktywa przedsiębiorstwa są wskazywane takie jego zasoby, które spełniają następujące warunki:

- są kontrolowane przez jednostkę;
- posiadają wiarygodnie określoną wartość;
- powstały w wyniku zdarzeń przeszłych;
- spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych [Walińska, 2009, s. 65].

Zgodnie z zaprezentowanym podejściem aktywa przedsiębiorstwa wykorzystywane są w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo korzyści ekonomicznych, które są wynikiem prowadzonej przez jednostkę działalności operacyjnej. Charakter realizowanej działalności operacyjnej w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników, aczkolwiek w dużej mierze uzależniony jest od branży, w jakiej dane przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Podział aktywów przedsiębiorstwa wynikający

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, mariusz.chmielewski@ug.edu.pl

** Szerzej na ten temat zob. rozdział 2 w niniejszym podręczniku autorstwa R. Płoski pt. *Zarządzanie majątkiem trwałym przedsiębiorstwa* (s. 23).

z realizowanego przez nie cyklu operacyjnego dzieli aktywa na [Sierpińska, Jachna, 2005, s. 34]:

- aktywa trwałe;
- aktywa obrotowe.

Klasyfikacja ta opiera się w głównej mierze na czasie użytkowania poszczególnych składników aktywów przedsiębiorstwa – aktywa trwałe są wykorzystywane w przedsiębiorstwie w długim okresie, natomiast aktywa obrotowe – w krótkim okresie. Ponadto aktywa obrotowe wykorzystywane są w przedsiębiorstwie w trakcie jednego cyklu produkcyjnego. Jest to najczęstsza z klasyfikacji aktywów przedsiębiorstwa występująca w literaturze przedmiotu. Inne klasyfikacje, jakie można spotkać, to np. podział funkcjonalny (aktywa operacyjne i aktywa inwestycyjne), podział związany z klasyfikacją działalności przedsiębiorstwa (aktywa związane z działalnością kontynuowaną, aktywa związane z działalnością zaniechaną) czy klasyfikacja z punktu widzenia koncepcji wyceny bilansowej (aktywa wyceniane po koszcie, aktywa wyceniane po wartości godziwej) i inne [Walińska, 2009, s. 68].

W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych główną część ich majątku stanowią zazwyczaj aktywa trwałe. Jednak każde przedsiębiorstwo (zwłaszcza produkcyjne) do prowadzenia działalności operacyjnej poza aktywami trwałymi potrzebuje również aktywów obrotowych, które w przeciwieństwie do majątku trwałego nie mają, jak wskazuje ich nazwa, charakteru trwałego, ale ulegają w przedsiębiorstwie ciągłym zmianom – następuje ich przemiana z jednego rodzaju aktywów obrotowych w inny rodzaj aktywów obrotowych.

Na majątek obrotowy przedsiębiorstwa składają się następujące elementy:

- zapasy;
- należności;
- gotówka;
- papiery wartościowe;
- rozliczenia międzyokresowe czynne.

Zgromadzony w przedsiębiorstwie majątek obrotowy składa się z elementów o różnym charakterze. Zapasy zgromadzone w przedsiębiorstwie mają charakter rzeczowy, podczas gdy pozostałe składniki majątku obrotowego spółki mają charakter finansowy [Bień, 1996, s. 158].

Zapas można zdefiniować jako określoną ilość dóbr, która znajduje się w przedsiębiorstwie i wykorzystywana jest w procesie produkcyjnym lub do sprzedaży [Niemczyk *et al.*, 2011, s. 28]. Zapasy w przedsiębiorstwie możemy podzielić na następujące grupy:

- materiały i surowce – zapasy surowców stanowią część zapasów przeznaczonych do działalności operacyjnej; zapasy te zazwyczaj obejmują materiały suro-

we, odbierane przez konsumentów, ale jeszcze niewykorzystane i niepoddane przetwarzaniu;

- roboty w toku – materiały i surowce wytworzone i przetworzone podczas procesu produkcyjnego;
- produkty i towary – wyroby gotowe wytworzone w danym przedsiębiorstwie lub też nabyte od innych przedsiębiorstw w celu dalszej ich odsprzedaży.

Poszczególne grupy zapasów przedsiębiorstwa (od materiałów do produktów) ulegają w trakcie prowadzonej działalności operacyjnej przekształceniu. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotny jest czas, w jakim poszczególne składniki zapasów utrzymywane są w przedsiębiorstwie. W dużej mierze uzależnione jest to od branży, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo. Dla całej grupy zapasów czas ten może być wyznaczony za pomocą wskaźników rotacji zapasów wyrażonych w razach lub dniach. Składnik rotacji zapasów wyrażony w dniach określa, przez ile dni środki pieniężne przedsiębiorstwa zamrożone są w zapasach. Zapasy, w szczególności produktów i towarów zgromadzonych w przedsiębiorstwie, w wyniku ich sprzedaży zamieniają się w należności krótkoterminowe.

W rachunkowości podmiotów gospodarczych należności są kategorią wyłącznie pieniężną i oznaczają przewidywane przychody środków pieniężnych z tytułu sprzedanych towarów i usług innym podmiotom. Należności krótkoterminowe są efektem prowadzonej przez podmiot gospodarczy działalności gospodarczej i poprzedzają przyływ środków pieniężnych do danego podmiotu gospodarczego. Należności krótkoterminowe można podzielić na różne grupy według następujących kryteriów [Sierpińska, Jachna, 2005, s. 78]:

- miejsce sprzedaży – należności krajowe i zagraniczne;
- stopień wymagalności – należności prawidłowe (terminowe) i przeterminowane (przedawnione);
- tytuł powstania należności – należności z tytułu dostaw, robót i usług, wypłaconych zaliczek, kar umownych, karnych odsetek itd.;
- osoba dłużnika – należności od odbiorców produktów i usług, od pracowników, budżetowe itd.;
- stopień realności ściągальności – pewne, wątpliwe, sporne, nieściągalne.

Podobnie jak było to w przypadku zapasów, wartość należności przekazuje informacje o wielkości środków pieniężnych, jakie przedsiębiorstwo ma zamrożone u swoich odbiorców – dłużników przedsiębiorstwa. Wielkość tych środków uzależniona jest od prowadzonej przez przedsiębiorstwo polityki udzielania kredytów kupieckich. Jeżeli przedsiębiorstwo udziela kredytów kupieckich na długi okres, oznacza to, że zamrożone w należnościach środki finansowe są duże. Czas, na jaki przedsiębiorstwo zamraża swoje środki pieniężne w należnościach, można określić

za pomocą wskaźnika rotacji należności wyznaczanego w razach lub dniach. Podobnie jak wskaźnik rotacji zapasów, wskaźnik rotacji należności dla poszczególnych przedsiębiorstw uzależniony będzie od branży oraz sytuacji gospodarczej.

W przypadku gdy wskaźniki rotacji zapasów i należności prezentowane są w dniach, ich zestawienie stanowi cykl operacyjny przedsiębiorstwa. Jest to liczba dni, jakie upływają od momentu poniesienia wydatków środków pieniężnych na działalność operacyjną (zakup zapasów, np. materiałów i surowców w przedsiębiorstwie produkcyjnym) do momentu uzyskania wpływów ze sprzedaży produktów lub usług. Jest to okres, w którym wprowadzona do procesów gospodarczych gotówka wraca do przedsiębiorstwa ponownie w formie gotówki.

Wszystkie zgromadzone w przedsiębiorstwie aktywa obrotowe składają się na majątek obrotowy. Poza pojęciem majątku obrotowego z punktu widzenia płynności przedsiębiorstwa istotne jest również pojęcie kapitału obrotowego, zwanego także kapitałem pracującym. Wyznaczenie kapitału pracującego wymaga wskazania źródeł, z jakich finansowane jest zamrożenie środków pieniężnych w cyklu operacyjnym przedsiębiorstwa. Podstawowym źródłem finansowania majątku obrotowego (zwanego czasami kapitałem obrotowym brutto) są środki własne przedsiębiorstwa. Jednak zazwyczaj część majątku obrotowego (kapitału obrotowego brutto) finansowana jest z wykorzystaniem zobowiązań krótkoterminowych wobec dostawców przedsiębiorstwa. Zobowiązania krótkoterminowe wobec dostawców to wynikające z prowadzonej działalności operacyjnej kwoty pieniężne, które przedsiębiorstwo będzie musiało w przyszłości zapłacić swoim wierzycielom za dostarczone przez nich zapasy i usługi [Wędzki, 2015, s. 75]. W przypadku zobowiązań krótkoterminowych wobec dostawców istotnym parametrem jest wskaźnik rotacji określający w praktyce termin, na jaki nasi wierzyciele udzielili nam kredytu kupieckiego – parametr ten możemy wyznaczyć w razach lub dniach. Wykorzystując wielkość zobowiązań krótkoterminowych od dostawców, można wyznaczyć wielkość kapitału obrotowego netto (kapitału pracującego) – jest to różnica pomiędzy kapitałem obrotowym brutto i zobowiązaniami krótkoterminowymi z tytułu dostaw towarów i usług. Parametr ten określa wielkość własnych środków pieniężnych zaangażowanych w prowadzoną działalność operacyjną. Wykorzystując wskaźnik rotacji zobowiązań wobec dostawców, można wyznaczyć cykl konwersji gotówki. Jest to okres, po jakim w przedsiębiorstwie środki pieniężne wydatkowane na działalność operacyjną wracają do przedsiębiorstwa. Cykl konwersji gotówki obliczamy, odejmując od cyklu operacyjnego wskaźnik rotacji zobowiązań wobec dostawców (liczony w dniach). Zarówno parametr kapitału obrotowego netto, jak i cyklu konwersji gotówki jest bardzo istotny z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa, ponieważ bezpośrednio wpływa na płynność finansową każdego przedsiębiorstwa [Wędzki, 2015, s. 98].

Zaprezentowane parametry z bilansu przedsiębiorstwa, składające się na kapitał obrotowy netto, wykorzystywane są do statycznego pomiaru płynności przedsiębiorstwa za pomocą tzw. wskaźników płynności finansowej. Zazwyczaj dla określenia płynności finansowej przedsiębiorstwa wyznaczane są następujące wskaźniki [Wędzki, 2012, s. 68]:

- wskaźnik płynności bieżącej;
- wskaźnik płynności szybkiej;
- wskaźnik płynności gotówkowej.

Zmienność tych wskaźników może być podstawą do oceny płynności finansowej analizowanego przedsiębiorstwa. Szczególnie przydatne mogą być porównania wartości wskaźników płynności dla analizowanego przedsiębiorstwa ze wskaźnikami płynności innych przedsiębiorstw funkcjonujących w branży.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA – ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM OBROTOWYM

W branży odzieżowej w Polsce od 1991 r. funkcjonuje duża spółka, która od 2001 r. notowana jest na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Od momentu wejścia na GPW spółka ta gwałtownie się rozwija. Podstawowe parametry finansowe tego podmiotu za ostatnie lata ulegały zmianom – ich wartości przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Podstawowe dane finansowe analizowanej spółki w latach 2009–2017 (tys. zł)

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Przychody ze sprzedaży	1 610 798	1 841 665	2 170 410	2 765 275	3 493 356	4 000 397	4 335 753	4 740 877	5 623 900
Koszt własny	845 839	946 694	1 090 152	1 432 240	1 783 954	2 073 351	2 522 715	2 971 505	3 327 595
Zysk operacyjny	195 214	174 285	279 145	403 493	514 507	477 389	248 455	5 662	231 639
Zysk netto	122 887	148 249	234 991	348 833	394 575	283 896	344 347	280 071	493 427
Kapitał własny	692 521	754 944	897 697	1 194 971	1 444 055	1 567 653	1 856 386	2 092 846	2 547 402
Środki trwałe	327 318	318 339	333 418	390 106	566 461	680 631	834 894	800 010	823 684
Zapasy	695 294	773 479	475 080	491 516	570 997	712 315	954 211	832 586	1 102 972
Należności	245 660	258 902	344 260	475 043	800 158	466 834	417 435	294 500	313 210
Zobowiązania bieżące	206 610	293 322	359 443	444 550	520 922	572 153	654 814	792 684	1 215 568

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 1a

Na podstawie powyższych parametrów przedsiębiorstwa wyznacz kapitał obrotowy netto oraz określ zmiany tego parametru, jakie nastąpiły w poszczególnych badanych latach.

Tablica 2. Kapitał obrotowy netto analizowanej spółki w latach 2009–2017 (tys. zł)

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zapasy	695 294	773 479	475 080	491 516	570 997	712 315	954 211	832 586	1 102 972
Należności	245 660	258 902	344 260	475 043	800 158	466 834	417 435	294 500	313 210
Zobowiązania bieżące	206 610	293 322	359 443	444 550	520 922	572 153	654 814	792 684	1 215 568
Kapitał obrotowy netto =									
Zmiana kapitału obrotowego netto									

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 1b

Jakie były konsekwencje tych zmian kapitału obrotowego spółki z punktu widzenia płynności przedsiębiorstwa – czy oznaczały zwiększenie posiadanych środków pieniężnych (wpływ), czy też ich zmniejszenie (wydatek)?

Polecenie 2

Wyznacz wskaźniki rotacji poszczególnych elementów kapitału obrotowego netto (zapasów, należności, zobowiązań bieżących). Na ich podstawie określ wielkość cyklu operacyjnego oraz wielkość cyklu konwersji gotówki.

Tablica 3. Cykl operacyjny i cykl konwersji gotówki analizowanej spółki w latach 2009–2017

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zapasy (tys. zł)	695 294	773 479	475 080	491 516	570 997	712 315	954 211	832 586	1 102 972
Należności (tys. zł)	245 660	258 902	344 260	475 043	800 158	466 834	417 435	294 500	313 210
Zobowiązania bieżące (tys. zł)	206 610	293 322	359 443	444 550	520 922	572 153	654 814	792 684	1 215 568
Przychody ze sprzedaży (tys. zł)	1 610 798	1 841 665	2 170 410	2 765 275	3 493 356	4 000 397	4 335 753	4 740 877	5 623 900

Tablica 3. cd.

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wskaźnik rotacji zapasów									
Wskaźnik rotacji należności									
Wskaźnik rotacji zobowiązań									
Cykl operacyjny (dni)									
Cykl konwersji gotówki (dni)									

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 3

Zakładając zmienioną formułę wyznaczania wskaźnika rotacji zapasów i zobowiązań, wyznacz wielkość cyklu operacyjnego i cyklu konwersji gotówki dla analizowanej spółki.

Tablica 4. Cykl operacyjny i cykl konwersji gotówki analizowanej spółki w latach 2009–2017

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zapasy (tys. zł)	695 294	773 479	475 080	491 516	570 997	712 315	954 211	832 586	1 102 972
Należności (tys. zł)	245 660	258 902	344 260	475 043	800 158	466 834	417 435	294 500	313 210
Zobowiązania bieżące (tys. zł)	206 610	293 322	359 443	444 550	520 922	572 153	654 814	792 684	1 215 568
Przychody ze sprzedaży (tys. zł)	1 610 798	1 841 665	2 170 410	2 765 275	3 493 356	4 000 397	4 335 753	4 740 877	5 623 900
Koszt własny (tys. zł)	845 839	946 694	1 090 152	1 432 240	1 783 954	2 073 351	2 522 715	2 971 505	3 327 595
Wskaźnik rotacji zapasów									
Wskaźnik rotacji należności									
Wskaźnik rotacji zobowiązań									
Cykl operacyjny (dni)									
Cykl konwersji gotówki (dni)									

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 4

Ile wynosilyby analizowane cykle w sytuacji, gdy przy obliczaniu wskaźnika rotacji zapasów i zobowiązań uwzględnimy wielkość kosztów wynagrodzeń i amortyzacji?

Tablica 5. Cykl operacyjny i cykl konwersji gotówki analizowanej spółki w latach 2009–2017

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zapasy (tys. zł)	695 294	773 479	475 080	491 516	570 997	712 315	954 211	832 586	1 102 972
Należności (tys. zł)	245 660	258 902	344 260	475 043	800 158	466 834	417 435	294 500	313 210
Zobowiązania bieżące (tys. zł)	206 610	293 322	359 443	444 550	520 922	572 153	654 814	792 684	1 215 568
Przychody ze sprzedaży (tys. zł)	1 610 798	1 841 665	2 170 410	2 765 275	3 493 356	4 000 397	4 335 753	4 740 877	5 623 900
Koszt własny (tys. zł)	845 839	946 694	1 090 152	1 432 240	1 783 954	2 073 351	2 522 715	2 971 505	3 327 595
Amortyzacja									
Koszty wynagrodzeń									
Wskaźnik rotacji zapasów									
Wskaźnik rotacji należności									
Wskaźnik rotacji zobowiązań									
Cykl operacyjny (dni)									
Cykl konwersji gotówki (dni)									

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 5

Na podstawie danych zamieszczonych w tablicy 6 wyznacz dla analizowanej spółki wskaźniki płynności oraz wskaż, zmiany którego parametru przyczyniły się najmocniej do zmian poszczególnych wskaźników płynności.

Tablica 6. Wskaźniki płynności finansowej analizowanej spółki w latach 2009–2017

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zapasy (tys. zł)	695 294	773 479	475 080	491 516	570 997	712 315	954 211	832 586	1 102 972
Należności (tys. zł)	245 660	258 902	344 260	475 043	800 158	466 834	417 435	294 500	313 210
Zobowiązania bieżące (tys. zł)	206 610	293 322	359 443	444 550	520 922	572 153	654 814	792 684	1 215 568
Wskaźnik płynności bieżącej									
Wskaźnik płynności szybkiej									
Wskaźnik płynności gotówkowej									

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 6

Na podstawie wyznaczonych wskaźników rotacji poszczególnych składników kapitału obrotowego netto analizowanej spółki wskaż różnice wynikające z zastosowania przez Ciebie różnych podejść w tym zakresie. Porównaj płynność analizowanego przedsiębiorstwa ze wskaźnikami płynności innych podmiotów działających w branży modowej w Polsce i notowanych na GPW – np. CCC, Grupa VRG, Wittchen, CDRL, E&H, Redan, Wojas, Monnari, TXM, Gino Rossi, Solar.

Polecenie 7

Wykorzystując załączony model w Excelu, wyznacz dla analizowanego podmiotu zmiany w kapitale obrotowym netto.

- Jakie zmiany z punktu widzenia przepływów pieniężnych będą występowały w analizowanym podmiocie? Czy będą to z punktu widzenia tego podmiotu wpływy czy też wpływy gotówki?
- Jakie zmiany w kapitale obrotowym netto powodowałyby zmiany wartości poszczególnych wskaźników rotacji o jeden dzień? Przeanalizuj zmianę poszczególnych wskaźników (wskaźnik rotacji należności, wskaźnik rotacji zapasów, wskaźnik rotacji zobowiązań) o jeden dzień. Dokonaj analizy zarówno zwiększenia wskaźników rotacji o jeden dzień, jak i zmniejszenia wskaźników rotacji o jeden dzień.
- Zmiany którego ze wskaźników rotacji wywołują największe konsekwencje w wielkości kapitału obrotowego netto?

- d. Jakie konsekwencje z punktu widzenia płynności przedsiębiorstwa miałyby zwiększenie wskaźnika rotacji należności, które określić możemy jako zwiększenie aktywności przedsiębiorstwa w zakresie udzielania kredytów kupieckich? Czy spowodowałyby to wpływy, czy wydatki gotówki z punktu widzenia przedsiębiorstwa?
- e. Jakie konsekwencje w zakresie płynności przedsiębiorstwa miałyby skrócenie dostaw wyprodukowanych towarów od producenta (Daleki Wschód) do odbiorcy – czy oznaczałoby to dla przedsiębiorstwa wpływy, czy wydatki gotówki?
- f. Jakie konsekwencje dla płynności przedsiębiorstwa miałyby wydłużenie terminu spłaty zobowiązań wobec dostawców (wykorzystanie kredytu kupieckiego) w analizowanym przedsiębiorstwie – czy będzie to oznaczało wpływy, czy wydatki gotówki?
- g. O ile należałoby wydłużyć średni termin spłaty zobowiązań, aby zmiana kapitału obrotowego netto oznaczała dla przedsiębiorstwa wpływ gotówki w wysokości 1 mln zł?
- h. Zaprognozuj wielkość kapitału obrotowego analizowanego podmiotu w kolejnym roku (2018). Wykorzystaj w tym celu różne warianty związane ze zmianą przychodów ze sprzedaży w kolejnym roku (2018). Rozpocznij od wariantu zakładającego wzrost przychodów ze sprzedaży o 10% w stosunku do poziomu osiągniętego w ostatnim zaprezentowanym roku (2017).

PODSUMOWANIE

Kapitał obrotowy netto jest parametrem mającym bezpośredni wpływ na płynność przedsiębiorstwa. Jego zmiany oznaczają dla podmiotu wpływy lub wypływy gotówki. Zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału obrotowego wpływa zatem na płynność przedsiębiorstwa. Parametrem bezpośrednio oddziałującym na poszczególne elementy kapitału obrotowego netto są wskaźniki rotacji tych elementów. Poprzez świadomą politykę dotyczącą kształtowania tych wskaźników (rotacji) oddziałujemy na płynność finansową podmiotu w ujęciu gotówkowym (wpływy lub wydatki), jak również na wskaźniki finansowe wykorzystywane do określenia płynności finansowej przedsiębiorstwa (wskaźniki płynności: bieżący, szybki, natychmiastowy).

Dzięki symulacjom z wykorzystaniem modelu możemy wskazać te czynniki, które najmocniej oddziałują na płynność analizowanego podmiotu. Z uwagi na funkcjonowanie w literaturze różnych modeli służących wyznaczaniu wskaźników rotacji

możliwe jest określenie konsekwencji, jakie powstają w wyniku zastosowania jednego z modeli. Znajomość zależności występujących pomiędzy wskaźnikami rotacji a płynnością finansową umożliwia sporządzenie prognoz przepływów pieniężnych dla przedsiębiorstwa wynikających z planowanych zmian w zakresie różnych parametrów finansowych (zwiększenie przychodów ze sprzedaży, zwiększenie marży, zmniejszenie kosztów produkcji).

BIBLIOGRAFIA

- Bień W., 1996, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin.
- Niemczyk A., Cudziło M., Kolińska K., Fajfer P., Koliński A., Pawlak R., Sobótka J., 2011, *Podręcznik dla nauczycieli do laboratorium spedycyjno-logistycznego i magazynowego*, t. 2, Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki.
- Sierpińska M., Jachna T., 2005, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Walińska E.M., 2009, *Bilans jako fundament sprawozdawczości finansowej*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Wędzki D., 2012, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wędzki D., 2015, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Sierpińska M., Jachna T., 2005, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wędzki D., 2012, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

majątek obrotowy, kapitał obrotowy netto, kapitał pracujący, cykl operacyjny, cykl konwersji gotówki, wskaźniki rotacji kapitału obrotowego, płynność finansowa, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, ekonomika przedsiębiorstw

Jędrzej Siciński*

ROZDZIAŁ 4

ISTOTA ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ – ŹRÓDŁA DANYCH I PODSTAWY FORMUŁOWANIA REKOMENDACJI ZARZĄDCZYCH (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Zarządzanie przez wartość to jedna z najbardziej spopularyzowanych koncepcji zarządzania w obecnym ekosystemie gospodarczym. Już w poprzednim wieku Alfred Rappaport podczas formułowania podwalin tej filozofii słusznie przewidział, że stanie się ona w przyszłości głównym paradygmatem gospodarczym sfery przedsiębiorstw [Rappaport, 2000]. Syntetyzując, zarządzanie w myśl tej koncepcji zakłada, że wszystkie kluczowe decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie ukierunkowane powinny być na osiągnięcie długofalowego wzrostu cen akcji podmiotu, a tym samym na tworzenie bogactwa akcjonariuszy [Siciński, w druku].

Mam nadzieję, że studia przypadków oraz ćwiczenia zawarte w tym rozdziale okażą się pomocne przy studiowaniu takich przedmiotów, jak zarządzanie wartością i metody wyceny przedsiębiorstw. Omówione zagadnienia będą również zasadnym wsparciem dla uczestników kursów w zakresie relacji między przedsiębiorstwem a rynkiem kapitałowym. Formuła oraz specyfika zaproponowanych ćwiczeń zawdzięcza swój kształt przede wszystkim praktycznym obserwacjom, jakie poczyniłem, pracując ze studentami Uniwersytetu Gdańskiego. Zidentyfikowane przeze

* Mgr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, jedrzej.sicinski@ug.edu.pl

mnie bariery, związane ze studiowaniem przedmiotów traktujących o wartości korporacji, u większości studentów to: 1) rozproszony poziom wiedzy pomiędzy poszczególnymi osobami oraz 2) problemy z samodzielnym pozyskiwaniem i obróbką danych liczbowych. Czynniki pierwsze to istotne wyzwania dla każdego nauczyciela akademickiego. Znaczące rozproszenie wiedzy wśród studentów stawia nauczycieli przed dylematem poświęcenia znacznej ilości czasu (z reguły mocno ograniczonego) na dodatkowe wprowadzenie, co skutkuje proporcjonalnym skróceniem kursu – powodować to może niezadowolenie u studentów, którzy przychodzą z szerszym zasobem wiedzy i liczą na zaznajomienie się z nowymi technikami. Z kolei strategia „sprintu” i realizacji kolejnych partii materiału bez możliwości przybliżenia fundamentów prezentowanej dziedziny powoduje frustrację u osób, które nie miały wcześniej kontaktu z tą sferą lub gdy wiedza ta jest dla nich z różnych względów niewystarczająca.

W związku z tym niniejszy rozdział został tak skonstruowany, aby zrealizować dwa nadrzędne cele:

1. zapewnić fundamentalną wiedzę w zakresie nazewnictwa i zrozumienia podstawowych aksjomatów wartości – działanie to ma na celu redukcję różnic w początkowym stanie wiedzy studentów, tak aby „linia startu” dla każdego studiującego była w większym stopniu homogeniczna; dotyczy to szczególnie studentów studiów II stopnia, gdzie poziom rozproszenia wiedzy z zakresu zarządzania, ekonomii i finansów jest z reguły dość znaczny;
2. zaprezentować i przybliżyć cyfrowe źródła danych biznesowych, które są przydatne w ramach zarządzania przedsiębiorstwem (użyteczne zarówno w kontekście sfery wartości i ogółu procesów w organizacji, jak i tworzenia własnych badań implementowanych później do prac dyplomowych).

1. WPROWADZENIE – SPECYFIKA STUDIOWANIA ZARZĄDZANIA

Podczas prowadzonych przeze mnie zajęć często podejmowane są dyskusje na temat łączenia teorii z praktyką. W mojej opinii w sferze tej wszystkie Wydziały Zarządzania uczelni wyższych w Polsce znajdują się w dużo mniej korzystnym położeniu niż wydziały wyspecjalizowane w innych obszarach kształcenia. Dzieje się tak, gdyż zarządzanie, jako jedna z nielicznych nauk, najpierw narodziło się w praktyce (R.W. Griffin dostrzega zarys funkcji zarządzania już w starożytnym Egipcie), a dopiero wiele wieków później doczekało się teoretycznego nurtu badawczego (pierwsza teoretyczna szkoła zarządzania powstała na przełomie XIX i XX w.). Należy podkreślić, że zbliżona historia dotyczy również sfer rachunkowości (czego dowodem

są osiągnięcia na tym polu włoskiego renesansowego matematyka Luci Pacioliego), jak również informatyki. W związku z tym o zarządzaniu jako nauce powiedzieć można wszystko, oprócz tego, że jest to nauka wyłącznie teoretyczna. To praktyka zainicjowała tę naukę, a podwaliny zarządzania to złożony stos modelowanych i opisanych postaw praktycznych, jakie wykazywali przywódcy różnego szczebla na kartach historii. Mostem dla teorii i praktyki zarządzania, o czym niejednokrotnie wspominam na zajęciach, jest to, aby nie tworzyć wśród studentów postaw określanych przeze mnie mianem „mistrzów i mistrzyń wzoru” (chodzi o tworzenie pustej umiejętności podstawiania pod formułę matematyczną gotowych, wyimaginowanych danych). W związku z tym w niniejszym rozdziale, oprócz potrzebnej nomenklatury, przybliżone zostaną niezbędne, cyfrowe źródła informacji finansowej. Mam nadzieję, że dzięki nim uzyskasz szerszy przegląd informacji i zdolność do ich selekcji, co zwiększy Twoją pewność siebie w realizacji rozległego spektrum obowiązków, gdy już opuścisz mury uczelni.

Uwaga!

Przed wykonaniem poniższych ćwiczeń warto zapoznać się z publikacją M. Michalskiego oraz artykułem J. Sicińskiego (zob. wykaz rekomendowanej literatury na końcu rozdziału).

Ćwiczenie 1. Standardy wartości według M. Michalskiego.

Czym tak naprawdę jest wartość i jak ją różnicować?

Termin „wartość” wydaje się być oczywisty do interpretacji, choć przeniesienie go na sferę przedsiębiorstw może już przysporzyć nie lada trudności w jego pełnym zrozumieniu. Problem ten dotyczy niemalże wszystkich grup studenckich, z którymi miałem przyjemność współpracować.

Zapoznaj się z systematyką wartości zaproponowaną przez M. Michalskiego, który wyróżnia: **wartość rynkową**, **rzetelną wartość rynkową**, **wartość wewnętrzną** i **wartość inwestycyjną**. Następnie przeczytaj poniższy *case study* i wykonaj polecenia.

Case study „Standardy pojęciowe wartości” – różnicowanie ujęć wartości

Analizujemy spółkę z branży chemicznej i energetycznej, która kontrolowana jest przez jednego z najbogatszych Polaków. Dla uproszczenia oznaczmy ten podmiot

jako X. Spółka ta ogłosiła, że planuje wybudować niezależnie od rządu pierwszą małą elektrownię jądrową. Przedsiębiorstwo ma bardzo burzliwą historię biznesową, choć za ojca jego sukcesu uznaje się kluczowego inwestora, który jest jego większościowym akcjonariuszem. Na potrzeby niniejszego zadania inwestora tego określimy za pomocą inicjałów M.S. Przyporządkuj podane niżej fragmenty (a–d) do odpowiednich standardów wartości omawianych przez M. Michalskiego. Następnie przygotuj syntetyczne uzasadnienie swoich wyborów.

- a. Inwestor M.S., przejmując upadający podmiot X, zastąpił tym, że w momencie akwizycji posiadał już gotowy, długoterminowy plan rozwoju i wizję synergii tego biznesu z ówczesnym portfelem spółek, jakie kontrował. M.S. podczas spotkania z ówczesnymi akcjonariuszami spółki X negocjował ostateczną cenę sprzedaży akcji. Załóżmy, że zarówno biznesmen nabywający pakiet akcji, jak i akcjonariat je sprzedający dysponowali pełnym zakresem informacji i działali z własnej woli, bez żadnego przymusu transakcyjnego. Jeśli strony uzgodniły cenę przejęcia w warunkach wolnej konkurencji, to z jakim standardem wartości mamy do czynienia podczas takiej akwizycji?
- b. Inwestor M.S. posiadał szczególną motywację do nabycia pakietu akcji spółki X, gdyż widział w nim potencjał i synergię, która według jego eksperckiej wiedzy miała przynieść korzyści wynikające z ekonomii skali (M.S. kontrolował już inne podmioty, które wskazywały na możliwości integracji strategicznej z podmiotem X w formie pionowej – wertykalnej). W związku z tym wartość akcji podmiotu X wydawała się dla M.S. szczególnie wysoka. O jakim standardzie wartości tutaj mowa?
- c. Jedną z istotnych zmian, jaką zainicjował M.S. w spółce X, było jej wycofanie z GPW. Przed tym procederem M.S. zamówił w profesjonalnym biurze audytorskim wycenę akcji spółki X, a jej szacunki oparte zostały na metodzie dochodowej. Z jakim standardem związany jest szacunek wartości akcji przygotowany przez biuro audytorskie?
- d. Wstępna informacja o wycofaniu podmiotu X z GPW wstrząsnęła notowaniami spółki. W ciągu kilku kolejnych dni notowano dynamiczne wzrosty i spadki cen akcji w obrocie publicznym, co ewidentnie związane było ze zmiennymi nastrojami inwestorów, komunikatami prasowymi oraz niepewnością co do wielkości generowanych w przyszłości dochodów. O jakim standardzie wartości tutaj mowa?

Ćwiczenie 2. Czynniki rozwoju koncepcji zarządzania przez wartość – poszukajmy dowodów

Jedną z postulowanych przyczyn rozwoju koncepcji zarządzania przez wartość (*Value Based Management* – VBM) są dynamicznie narastające rozbieżności

między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstw. Postulat ten jest niezwykle interesujący, a zarazem łatwy do zweryfikowania.

Polecenie 1

Wybierz spółkę kapitałową z GPW. Najlepiej, aby była to spółka wysokiej technologii, zajmująca się np. produkcją oprogramowania lub gier.

Nazwa wybranej spółki:

a. Odwołując się do dowolnych, cyfrowych źródeł informacji, prześledź wiadomości prasowe z ostatnich miesięcy na temat wybranego podmiotu. Możesz wykorzystać również informacje przekazywane w ramach relacji inwestorskich. Następnie wymień zdarzenia, które Twoim zdaniem należy uznać za korzystne dla spółki (np. udana premiera któregoś z produktów, hojna wypłata dywidendy), oraz te, które według Ciebie mają wydźwięk negatywny (np. spory sądowe, kłopoty z wypłacalnością czy nieudane inwestycje). W tym celu skorzystaj z poniższej tabeli.

Zdarzenia pozytywne	Zdarzenia negatywne

Wskaż odpowiedź:

Na podstawie przeanalizowanych wiadomości prasowych z ostatnich miesięcy nastroje panujące wokół wybranego przeze mnie podmiotu oceniam wstępnie jako (*pozytywne/negatywne*).

b. Przeanalizuj daty, kiedy rozgrywały się powyższe zdarzenia. Następnie wybierz dowolny portal publikujący notowania rynkowe akcji badanego podmiotu i sprawdź, czy zdarzenia te mogły w jakiś sposób przyczynić się do zmiany wyceny rynkowej. Warto skorzystać z portali, które posiadają interaktywny wykres notowań (np. Bankier.pl). Pozwoli Ci to odpowiednio zawęzić lub rozszerzać retrospekcję, co sprawi, że potencjalne zmiany będą bardziej widoczne.

c. Odwołując się do dowolnego źródła informacji biznesowej lub zasobów zamieszczonych na stronie serwisu giełdowego BiznesRadar.pl, oblicz na podstawie

najnowszych, dostępnych danych wartość rynkową (kapitalizację) oraz wartość księgową podmiotu (w razie trudności skorzystaj z materiałów dodatkowych – do pobrania za pomocą kodu QR).

Nazwa wybranej spółki:

Sytuacja finansowa spółki na dzień:

Wartość księgową =

Obliczenia:

Wartość rynkowa ogółem =

Obliczenia:

d. Portale informacji biznesowej, w szczególności te zajmujące się rynkiem kapitałowym często przytaczają w wiadomościach prasowych pojęcie „dyskonto do wartości księgowej”.

- Jak rozumiesz tę miarę i jak intuicyjnie można ją obliczyć?
- Odwołując się do zasobów internetowych, spróbuj odnaleźć formułę obliczeniową tego miernika. Skonsultuj wynik swoich poszukiwań z osobą siedzącą obok Ciebie.
- Korzystając z obliczeń zawartych w punkcie c., zweryfikuj sytuację wybranej spółki. Jak oceniasz ją z punktu widzenia samej spółki oraz kapitałodawców? Odwołując się do informacji zawartych w ćwiczeniu 1, oceń, czy relacja między wartością rynkową w wybranym podmiocie a jego wartością księgową jest zgodna z ogólną teorią istoty wartości rynkowej i księgowej.

e. Dlaczego wartość księgowa nie jest pierwszym wyborem w reprezentacji wartości wewnętrznej, szczególnie w odniesieniu do podmiotów operujących w branży wysokich technologii? W jakich podmiotach wartość księgowa byłaby nieco obiektywniejszym przybliżeniem wartości wewnętrznej?

Polecenie 2

Zaproponuj dowolną spółkę notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, która według Ciebie boryka się z istotnym kryzysem lub problemem biznesowym. Możesz w tym celu wykorzystać własną wiedzę, a także ogłoszenia prasowe. Warto zainteresować się taką spółką, która przechodzi obecnie gruntowną restrukturyzację lub wobec której toczy się postępowanie upadłościowe – pamiętaj, że musisz dobrać spółkę tak, aby pomimo kryzysu lub/i toczącego się postępowania, publiczny obrót jej akcjami nie został wstrzymany.

Przydatną bazą w pozyskiwaniu tego typu informacji jest ekonomiczna baza EMIS (dostępna w ramach e-zasobów BUG UG). Gdy już wybierzesz właściwy podmiot, powtórz te same zabiegi obliczeniowe, które zostały wykonane w poleceniu 1.

a. Podaj wartość rynkową i księgową wybranej spółki.

Nazwa podmiotu z GPW:

Główny problem, z którym boryka się podmiot:

Wartość księgowa =

Obliczenia:

Wartość rynkowa ogółem =

Obliczenia:

Czy wartość księgowa jest niższa, czy wyższa od wartości rynkowej? Jeśli wartość księgowa jest wyższa od wartości rynkowej, oblicz dyskonto do wartości księgowej.

Dyskonto do wartości księgowej =

Obliczenia:

b. Jaką relację między ceną rynkową a wartością księgową dostrzegasz, analizując przypadek opisany w poleceniu 1 oraz przykład wybranego przez Ciebie podmiotu będącego w kryzysie/zagrożeniu finansowym? Jaki czynnik Twoim zdaniem jest głównym powodem różnic między tymi dwiema wartościami?

Rekomendowane źródła do dalszej nauki

Wykorzystując zamieszczony w niniejszym rozdziale kod QR, uzyskasz dostęp do jednej z monografii Europejskiego Kongresu Finansowego (EFC), udostępnionej w trybie Open Access. Na uwagę zasługują wszystkie rozdziały znajdujące się w tej publikacji, choć szczególnie jeden (autorstwa prof. A. Sławińskiego) nawiązuje wyraźnie do tematyki ćwiczenia, które właśnie wykonaliśmy. Autor trafnie prezentuje, w jaki sposób kryzys zaufania w branży kształtuje relacje pomiędzy wycenami rynkowymi i księgowymi. Zachęcam do lektury i dyskusji w ramach kolejnych ćwiczeń.

Uwaga!

Dla utrzymania porządku strukturalnego niniejszego rozdziału nie będą tutaj prezentowane wzory matematyczne. Wszystkie niezbędne formuły obliczeniowe potrzebne do wykonania poniższego ćwiczenia zawarte są w rekomendowanej literaturze, której wykaz widnieje na końcu rozdziału.

Ćwiczenie 3. Rola kosztu kapitału w koncepcji zarządzania przez wartość

Swobodne operowanie aparatem pojęciowym dotyczącym kosztu kapitału znacząco usprawnia proces zrozumienia sfery wartości przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie spotkałeś się już z tym zagadnieniem, studiując kierunkowe przedmioty o tematyce finansowej, choć brak wcześniejszej styczności z tą wiedzą nie stanowi większego problemu, by rozpocząć pracę w tej części rozdziału.

Polecenie 1

Podstawowa systematyka źródeł pozyskania kapitału polega na wyodrębnieniu dwóch sfer: 1) finansowania obcego oraz 2) finansowania własnego. Omów główne czynniki kształtujące koszt kapitału. Następnie określ, który wariant jego pozyskania (własny czy obcy) generalnie uważa się za tańszy i dlaczego.

Sprawdź, czy to naprawdę działa

Jeśli udało Ci się poprawnie wskazać prawidłowości ujęte w poleceniu 1, to czas sprawdzić te postulaty w praktyce. Przywołajmy dwa przykładowe podmioty ze Stanów Zjednoczonych: Pepsi oraz Apple. Który z tych podmiotów, Twoim zdaniem, pozyskuje kapitał finansujący po wyższym koszcie? Odwołaj się do teorii z ćwiczenia 3. Sprawdź, czy faktycznie miałeś rację. W tym celu możesz wykorzystać jedną z amerykańskich wywiadowni gospodarczych (np. gurufocus.com lub stock-analysis.com) – znajdziesz tam m.in. informacje o średnim ważonym koszcie kapitału (WACC). Odpowiedz, ile dolarów (w ujęciu rocznym) przeciętnie musiały „płacić” dostawcy kapitału podmioty Pepsi i Apple za każde pozyskane 100 USD finansowania.

Polecenie 2. Istota i szacowanie kosztu kapitału własnego

Umiejętność szacowania WACC, czyli średniego ważonego kosztu kapitału, jest szczególnym wymogiem dla pełnego zrozumienia procesów kreowania i de-

strukcji wartości. Sama formuła obliczeniowa zazwyczaj nie stanowi problemu w ujęciu matematycznym, największe trudności pojawiają się podczas przyjmowania optymalnych założeń wstępnych. Pierwszym składnikiem formuły WACC jest koszt kapitału własnego (R_e). Istnieje wiele metod szacowania kosztu kapitału własnego, a każda z nich cechuje się innym zestawem walorów i wad oraz zalecana jest do stosowania w różnych warunkach dostępności informacji. Twoim zadaniem będzie oszacowanie kosztu kapitału własnego metodą dywidendową oraz kapitałową (CAPM) w oparciu o realne dane finansowe.

a. Wybierz dowolny podmiot należący do sektora paliwowego, który notowany jest na GPW. Przyjmij jego dane finansowe za rok 2018 i przygotuj oszacowanie kosztu kapitału własnego według modelu dywidendowego. Informacje finansowe znajdziesz m.in. na portalu BiznesRadar.pl. Zwróć uwagę, że przyjęcie właściwych założeń dla parametru g wymaga starannej analizy. Zaproponuj, w jaki sposób poczyniłbyś to założenie. Przemysłenia wymaga również założenie dotyczące ceny akcji (P).

b. Omów, jakie sytuacje wykluczają lub utrudniają wykorzystanie modelu dywidendowego w praktyce szacowania kosztu kapitału własnego.

c. Model kapitałowy (CAPM), pomimo wielu ograniczeń (był tworzony i weryfikowany przy uwzględnieniu wielu założeń, których obiektywne spełnienie należy uznać za co najmniej trudne), ma wielu zwolenników w praktycznych wycenach. Możesz się o tym przekonać, przeglądając publikacje przygotowywane przez czołowe domy maklerskie (dostępne w trybie Open Access poprzez formułowanie odpowiedniego zapytania w google.com). Wykorzystując formułę CAPM, zawartą w rekomendowanej literaturze, zaproponuj trzy niezbędne parametry do wykonania obliczeń dla wybranej spółki.

$$R_f =$$

$$B =$$

$$(R_m - R_f) = R_p =$$

Wskazówka

Zaproponuj właściwego reprezentanta stopy wolnej od ryzyka dla warunków polskich. Gdy przyjmiesz odpowiednie założenia, możesz skorzystać z regularnie aktualizowanego wykazu rentowności wybranych papierów wartościowych na stronie inwestinfo.pl (w tym celu skorzystaj z materiałów dostępnych za pomocą kodu QR).

Ponadto, odpowiednie zestawienie, pozwalające dokonać przybliżonego kwotowania premii za ryzyko rynkowe (R_p) znajdziesz w zestawieniu aktualizowanym przez A. Damodarana (materiał do pobrania za pomocą kodu QR).

Informację o współczynniku ryzyka systematycznego (β) znajdziesz na większości portali biznesowych – warto przeanalizować profil spółki wybranej z zasobów portalu BiznesRadar.pl. Po oszacowaniu kosztu kapitału za pomocą modelu kapitałowego porównaj wynik z wielkością otrzymaną za pomocą metody dywidendowej.

Polecenie 3. Szacowanie kosztu kapitału obcego

Podstawowa formuła ukierunkowana na ocenę kosztu kapitału obcego nie jest skomplikowana i opiera się na oszacowaniu rocznego kosztu długu po korekcie o efekt tarczy podatkowej. Wzór ten wymaga umiejętnego podjęcia dwóch założeń co do jego komponentów składowych. Pozyskaj ten wzór z rekomendowanej literatury, a następnie rozważ dwa scenariusze:

1. Posiadasz pełny dostęp informacyjny do danego podmiotu (jesteś właścicielem przedsiębiorstwa lub prowadzi je osoba, która zapewni Ci pełen wgląd w wewnętrzne raporty księgowe). W jaki sposób przyjmiesz założenia dla składowych wzoru? Podejmij dyskusję w grupie.
2. Analizujesz podmiot, dysponując jedynie standardowym ładunkiem informacyjnym (np. wybrana wcześniej spółka paliwowa z GPW i wgląd w zestaw publicznych sprawozdań finansowych). W jaki sposób przyjmiesz założenia dla poszczególnych składowych wzoru? Podejmij dyskusję w grupie.

Na koniec omów, jakie ograniczenia widzisz w tej metodzie, w przypadku gdy podmiot korzysta ze zwolnienia podatkowego lub nie osiąga zysku operacyjnego?

Na co należy zwrócić szczególną uwagę przy szacowaniu kosztu kapitału?

Najczęstsze trudności w tej sferze dotyczą prawidłowego różnicowania wartości rynkowych i księgowych poszczególnych kapitałów. Drugą kwestią jest zwyczajowe ignorowanie znaczenia oprocentowanej części długu, co skutkuje zbyt swobodnym podejściem do operowania kategorią długu ogółem. Działania te mogą w pewnym stopniu zniekształcać oszacowany koszt kapitału. Problematyka ta jest wyjaśniona szerzej w rekomendowanej literaturze, której wykaz zamieszczono na końcu rozdziału.

PODSUMOWANIE

Przykłady zamieszczone w tym rozdziale stanowią solidny fundament pod dalszą eksplorację wiedzy w zakresie reguł tworzenia i ochrony wartości podmiotu. Kontynuacją powyższej problematyki jest rozdział 26 – *Pomiar wartości wykreowanej. Nośniki wartości i źródła tworzenia zysku (studium przypadku)* (zob. s. 281), z którym warto zapoznać się wtedy, gdy już w pełni opanujesz zawarty tutaj materiał. Dodatkową motywacją dla Ciebie do dalszej nauki powinno być to, że tworzenie i ochrona wartości podmiotu to obecnie jedno z najczęściej pojawiających się oczekiwań pracodawców w trakcie rekrutacji nowych pracowników do działów rozwoju przedsiębiorstwa. Jeżeli zaproponowane ćwiczenia zostały wykonane przez Ciebie w sposób sumienny, to wiązać się to będzie z nabyciem następujących umiejętności:

- swobodnie różnicujesz podstawowe standardy wartości;
- rozumiesz bazowe relacje między różnymi wymiarami wartości;
- identyfikujesz podstawowe źródła informacji finansowej w internecie;
- znasz podstawy formułowania samodzielnych założeń niezbędnych do szacowania kosztu kapitału.

BIBLIOGRAFIA

- Griffin R.W., 2020, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Penczar M., 2015, *Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, red. J.K. Bielecki, L. Pawłowicz, Warszawa: CeDeWu.
- Rappaport A., 2000, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, tłum. M. Nowak, Warszawa: WIG-Press.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Herman A., Szablewski A., 1999, *Zarządzanie wartością firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Michalski M., 2000, *Zarządzanie przez wartość*, Warszawa: WIG-Press (zob. Rozdział 1. *Istota wartości przedsiębiorstwa i wartości dla właścicieli*).
- Siciński J., [w druku], *Tworzenie i przechwytywanie wartości jako katalizator rozwoju przedsiębiorstw [w:] Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – perspektywa nauki i praktyki gospodarczej*, red. P. Antonowicz, J. Próchniak, J. Sadkowska, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Szczepankowski P., 2015, *Koszt kapitału [w:] Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, red. J.K. Bielecki, L. Pawłowicz, Warszawa: CeDeWu.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie przez wartość, metody wyceny przedsiębiorstw, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa II

Paweł Antonowicz*

ROZDZIAŁ 5

BUDOWA I OPERACJONALIZACJA STRATEGII GENERALNEJ LUB OBSZAROWEJ ORGANIZACJI ZŁOŻONEJ STRUKTURALNIE – METODYKA I WYTYCZNE DO OPRACOWANIA PROJEKTU



WSTĘP

Tworzenie strategii to jedno z niezwykle ważnych wyzwań, przed którym stoi kadra menedżerska najwyższego szczebla, nierzadko również i właściciel, a także przedstawiciele pionów czy poszczególnych jednostek biznesowych. Aby zidentyfikowana strategia generalna miała możliwość implementacji, należy ją metodycznie opracować, tak by możliwe było realizowanie procesu zarządzania strategią. Będziemy nazywali to operacjonalizacją strategii. Rozumiem przez to nie tylko opisanie strategii na określonym poziomie ogólności jej celów i wyzwań, jakie stawiane są organizacji w danym horyzoncie czasu, ale również przede wszystkim: 1) kwantyfikowalne wyznaczenie docelowych poziomów osiągnięcia celów – tj. określonych w czasie**, a także możliwych do ujęcia i dalszej analizy poziomów realizacji celów w postaci określenia ich wartości docelowych***; 2) wyznaczenie i zapewnienie zasobów do

* Prof. UG, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl

** Na dalszym etapie operacjonalizacji strategii m.in. poprzez określone w czasie harmonogramy realizacji kolejnych kamieni milowych.

*** Bezwzględnych bądź alternatywnie w postaci indeksów dynamiki, poziomów tempa zmian lub np. wykorzystywanych powszechnie w statystyce wybranych miar opisowych.

realizacji/osiągnięcia celów – tj. nie tylko przyporządkowanie celów do określonych jednostek biznesowych organizacji, ale także zagwarantowanie odpowiednich zasobów do ich realizacji; 3) zapewnienie możliwości i stworzenie kultury akceptującej konieczność i rozumiejącej sens przeprowadzania okresowych przeglądów pakietu strategicznego.

Pierwszym powodem realizacji okresowych przeglądów pakietu strategicznego będzie zagwarantowanie możliwości zarządzania odchyleniami, które na pewno pojawią się w wybranych obszarach strategii. Niemożliwe jest, aby jej projektanci w kilkuletniej zazwyczaj strategii nie spotkali się ze zjawiskiem zmian – czy to dotyczących warunków otoczenia zewnętrznego, czy też wewnętrznego, mających istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Okresowy, realizowany co kwartał, a najczęściej co pół roku przegląd pakietu strategicznego pozwala reaktywnie zarządzać zmianą, tj. zarządzać nią w sposób możliwie wyprzedzający, a nie wyłącznie dostosowawczy (*post factum*).

Kolejnym powodem, uzasadniającym sens realizacji okresowych przeglądów pakietu strategicznego jest zatem konieczność podejmowania decyzji, związanych m.in. z: 1) uruchamianiem nowych projektów, jeżeli w toku czynności audytowych pojawią się uzasadnione potrzeby wsparcia określonych celów strategicznych nowymi inicjatywami projektowymi; 2) powoływaniem programów – w skład których będą wchodziły określone grupy projektów, powiązanych ze sobą na tyle bezpośrednio, że optymalne będzie, aby podczas komitetów sterujących ten sam lider biznesowy/sponsor projektu spotykał się z kilkoma project managerami (PM) jednocześnie, w celu optymalnego i skoordynowanego nadzorowania i dawania wytycznych do realizacji różnych projektów; 3) wyznaczaniem zadań strategicznych i delegowaniem odpowiedzialności do ich realizacji określonym dyrektorom/kierownikom, czyli kadrze zarządzającej średniego szczebla – sytuacja ta dotyczy konieczności wprowadzania określonych modyfikacji na poziomie procesów (np. podstawowych czy pomocniczych), ale nie jest to na tyle skomplikowana restrukturyzacja procesowa, że wymagałaby ona powołania nowego projektu; 4) podejmowaniem wszystkich innych decyzji, które wynikają z okresowej (opartej na permanentnym monitoringu) analizy otoczenia, a także przeglądu poziomu realizacji celów strategicznych i ich zgodności z wyznaczonymi harmonogramami – aby zapewnić ich realizację w perspektywie ważności strategii; decyzje te mogą również obejmować zmianę/przeformułowanie, a w skrajnej sytuacji nawet usunięcie danego celu lub danej wiązki celów strategicznych.

Z uwagi na wielowymiarowość celów, jakie stawiane są w organizacji na poziomie strategicznym, dobrze będzie je w określony sposób uporządkować. W mojej

ocenę stale aktualną i doskonale sprawdzoną metodyką postępowania jest budowanie strategii w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników (SKW), określaną w literaturze przedmiotu również jako Zrównoważona Karta Wyników (ZKW) bądź po prostu BSC (*Balanced Scorecard*). Jej idea sprowadza się do opomiarowania organizacji w czterech perspektywach, traktowanych w dużym stopniu równorzędnie, choć jednak, z uwagi na pragmatyzm strategii – z subiektywną nadrzędnością celów wynikowych, zawartych w perspektywie finansowej. SKW będzie zatem składała się z czterech perspektyw: 1) finansowej; 2) klienta; 3) procesów; 4) zasobów.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA – DLA GRUP PROJEKTOWYCH

Zostałeś Dyrektorem Departamentu Strategii w dużej, złożonej strukturalnie organizacji (korporacji), która swoim zasięgiem obejmuje obszar całego kraju, mając jednocześnie aspiracje do ekspansji na rynki zagraniczne. Przed Tobą został postawiony następujący cel: zarządzanie procesem opracowania strategii na najbliższe 5 lat. Będziesz chciał opracować strategię w taki sposób, abyś na późniejszym etapie mógł nią zarządzać. Doskonale wiesz, że na Tobie i Twoim zespole będzie spoczywała odpowiedzialność za raportowanie realizacji strategii. Nie możesz zatem liczyć, że opisana „beletrystycznie” strategia (i w dodatku „odłożona na półkę”) będzie dla Ciebie jakkolwiek pomocą w tym procesie. Musisz opracować w zespole strategię tak, aby nie tylko wyznaczała ona jasne cele dla poszczególnych jednostek biznesowych i całej organizacji, ale abyś miał możliwość okresowego weryfikowania, czy są one realizowane w takim stopniu, że w danym momencie można mówić o pozytywnym przebiegu procesu realizacji strategii w analizowanej korporacji.

Proponuję, aby proces tworzenia strategii przyjął następujące ramy Twojego dalszego działania:

1. przeprowadzasz audyt, którego celem jest zapoznanie się z sytuacją wewnątrzorganizacyjną – w tym celu pobierz plik, który w trakcie zajęć wskaże Ci prowadzący (ze strony Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania UG) – opisujący branżę, zidentyfikowane problemy wewnątrzorganizacyjne, a także zawierający notatki ze spotkań z przedstawicielami poszczególnych obszarów biznesowych; na tej podstawie będziesz mógł stworzyć co najmniej „połówkową część” analizy SWOT dla organizacji, czyli określić jej silne i słabe strony, które będziesz wykorzystywał do procesu formułowania celów strategicznych;

2. zaplanowane masz także spotkanie z właścicielem (Zarząd Grupy Kapitałowej), który wskaże Ci cele strategiczne, jakie identyfikowane są z poziomu Grupy i kaskadowane m.in. na spółkę, w której pracujesz*;
3. zamierzasz również spotkać się z członkami Zarządu korporacji, w której pełnisz funkcję Dyrektora Strategii; oni przedstawiają Ci swoją wizję i cele strategiczne (nazwijmy je dla uproszczenia celami biznesowymi, w przeciwieństwie do upraszczającego określenia „celów właścicielskich”, które otrzymałeś na spotkaniu opisanym w punkcie 2.

Po zapoznaniu się ze specyfiką przedsiębiorstwa, mając na uwadze cele właścicielskie, a także znając nastawienie członków Zarządu do priorytetowych wizji i celów strategicznych, jakie zostały przez nich wyartykułowane, rozpocznij proces budowy strategii, wykorzystując w tym celu zaproponowane przez prowadzącego podczas kolejnych zajęć narzędzia analityczne.

1.1. Kluczowe zmienne (czynniki), które będą brane pod uwagę w procesie wyznaczania celów strategicznych w czterech perspektywach BSC (ZKW)

Na podstawie tablicy 1 opracuj w zespole listę możliwie wielu czynników, które powinny być brane pod uwagę w procesie wyznaczania celów strategicznych dla korporacji. Pamiętaj, że każdy z tych czynników będzie przyporządkowany do określonej perspektywy BSC (ZKW). Możesz na bieżąco katalogować czynniki do perspektywy: finansowej, klienta, procesów lub zasobów.

* Prowadzący w trakcie zajęć przeprowadzi z Tobą rozmowę, w której wskaże i da Ci na piśmie cele strategiczne, które stanowią podstawę do wyznaczania strategii, jej kaskadowania i wyznaczania celów MBO (*Management by Objectives* – zarządzanie przez cele) dla kadry menedżerskiej spółki, w której pracujesz. To bardzo ważne, abyś miał świadomość, że cele, które zostały wyznaczone dla Twojej spółki, stanowią nierzadko komplementarną – do celów wskazanych innym spółkom z Grupy – wiązkę celów, jakie powinny zostać osiągnięte z perspektywy przyjętej strategii generalnej dla całej Grupy Kapitałowej. Ta rozmowa będzie dla Ciebie bardzo ważna, gdyż w oparciu o te ustalenia będziesz wspierał proces formułowania i być może również negocjowania celów MBO dla Zarządu, a także managementu wyższego i średniego szczebla.

Tablica 1. Matryca czynników istotnych z punktu oceny perspektyw BSC – narzędzie analityczne do formułowania celów strategicznych korporacji

Lp.	Nazwa czynnika (sformułowanie o charakterze stymulanty)	Perspektywa oceny	Zdecydowanie NIE							S (mocne strony)	W (słabe strony)	O (szanse)	T (zagrożenia)	Finanse	Klient	Procesy	Zasoby				
			-3	-2	-1	0	1	2	3									Wnętrze korporacji	Otoczenie zewnętrzne	Perspektywy BSC	
1		t_{-n}													×						
		t_0																			
		t_{+n}																			
2		t_{-n}													×		×				
		t_0																			
		t_{+n}																			
3		t_{-n}													×	×	×				
		t_0																			
		t_{+n}																			
4		t_{-n}													×	×					
		t_0																			
		t_{+n}																			
...		t_{-n}												×	×	×	×				
		t_0																			
		t_{+n}																			
...		t_{-n}													×						
		t_0																			
		t_{+n}																			
n		t_{-n}													×						
		t_0																			
		t_{+n}																			

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony w tablicy 1 schemat matrycy czynników istotnych do formułowania celów strategicznych w kolejnych perspektywach BSC umożliwia przeprowadzenie analizy strategicznej, posiadającej atrybuty analizy: 1) dynamicznej*, 2) kwantyfikowalnej (w dalszej kolejności również ważonej)**, a także 3) ukierunkowanej na określone perspektywy BSC.

W pierwszej kolumnie tablicy 1 zaproponowany powinien zostać zbiór czynników, które mają być poddane analizie w postaci oceny eksperckiej dokonanej przez Komisję ds. Strategii albo na drodze dialogu/warsztatów z przedstawicielami różnych jednostek biznesowych***. Zwróć uwagę na to, aby formułować czynnik w taki sposób, by porównywalnie można było do każdego z nich zastosować tę samą skalę oceny (czynniki powinny mieć charakter stymulant). Każdy z wymienionych czynników należy następnie ocenić w podanej w tablicy skali, tj. od -3 do $+3$, dokonując jednocześnie oceny dynamicznej, tj. wskazując na ocenę czynnika w określonych interwałach czasu: 3 lub 5 lat wstecz (analiza retrospektywna), t_0 (analiza bieżąca), 3 lub 5 lat w przód (horyzont strategii, analiza prospektywna).

W zależności od rodzaju czynnika (związany z otoczeniem wewnętrznym lub otoczeniem zewnętrznym), a także w zależności od jego oceny – stanowi on jedną z opcji: S/W bądź O/T. Uwaga: ustalenie, która jest to z opcji (S/W czy O/T), dokonywane powinno być na dzisiaj, tj. na podstawie oceny za rok bieżący (t_0).

Każdy z czynników wpływa na określoną perspektywę (bądź określone perspektywy) Zrównoważonej Karty Wyników korporacji. To przyporządkowanie pozwoli Ci postawić cele strategiczne w każdej z perspektyw BSC, ale będzie się to odbywało dopiero na kolejnym etapie budowania strategii. Zauważ, że w zaprezentowanej tablicy 1 zaznaczone zostały „krzyżykami” perspektywy, wskazując, że na tym poziomie analizy dopuszczalne jest określanie czynników, które mają wpływ na więcej niż jedną perspektywę BSC.

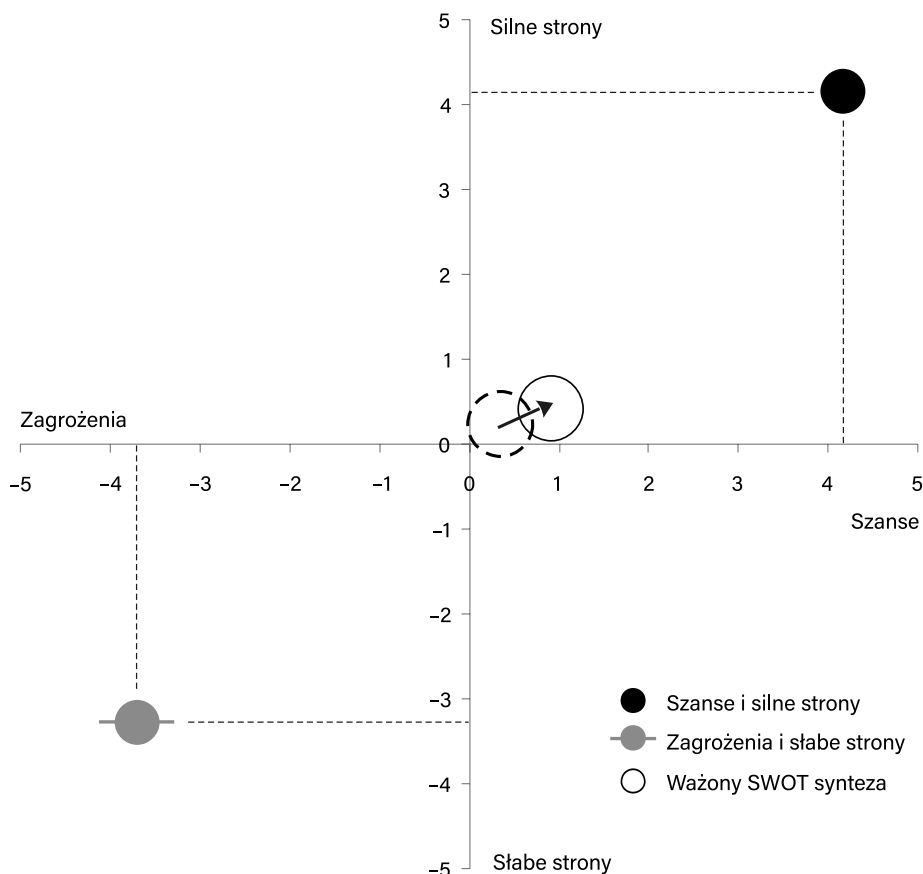
* Zaproponowana analiza czynników ma charakter dynamiczny, ponieważ każdy z czynników jest oceniany w sytuacji dzisiejszej, a także w określonych interwałach wstecz i w przód (w ten sposób możliwe będzie syntetyczne przedstawienie migracji strategicznego scoringu SWOT organizacji w układzie współrzędnych); zob. [Antonowicz *et al.*, 2018, s. 5–21].

** Kwantyfikacja odbywa się na poziomie oceny eksperckiej od -3 do $+3$ w trzech horyzontach czasowych. Na dalszym etapie pracy zostaną wybrane do określania celów strategicznych tylko te czynniki, które w poszczególnych perspektywach będą determinowały przeprowadzenie „zmiany strategicznej”.

*** Być może zasadne będzie włączenie również przedstawicieli związków zawodowych, a także innych grup interesariuszy strategii.

1.2. Proces nadawania rang zmiennym w celu określenia celów strategicznych w poszczególnych perspektywach BSC

Po przeprowadzonej analizie prowadzący pokaże Ci, jak należy sporządzić dynamiczną analizę zmian czynników dla każdej z perspektyw BSC, wykorzystując do tego celu strategiczny scoring SWOT. Graficzną prezentację takiej migracji oceny strategicznej przedstawia rysunek 1*.



Rysunek 1. Graficzna (przykładowa) prezentacja migracji scoringu strategicznego SWOT w ujęciu ogólnym lub dla wybranej perspektywy BSC

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [A. Antonowicz, P. Antonowicz 2014a, s. 51–76; 2014b, s. 39–43; A. Antonowicz *et al.*, 2018, s. 5–21].

* Więcej na temat integracji metodycznej SWOT i PEST możesz znaleźć m.in. w pozycji: [Antonowicz *et al.*, 2018, s. 5–21].

W trakcie zajęć prowadzący omówi z Twoim zespołem projektowym wartość informacyjną tak przygotowanej prezentacji oceny pozycji korporacji, wskazując na możliwości wyznaczenia w ten sposób wiązki najważniejszych zmiennych, które będą determinowały postawienie celów strategicznych dla Twojej spółki. Pomocne w tym miejscu będzie jeszcze jedno narzędzie (zob. tabl. 2), dzięki któremu będziesz mógł ocenić, które ze zmiennych – zdaniem ekspertów – są najważniejsze z punktu widzenia formułowania celów strategicznych.

Tablica 2. Matryca do ustalenia wag czynników w poszczególnych perspektywach BSC – formatka do wypełnienia przez zespół projektowy

BSC	Lp.	Nazwa czynnika (sformułowanie o charakterze stymulanty)	Analiza retrospektywna (ocena w skali: od -5 do +5)		Waga czynnika w realizacji celu strategicznego do roku n (ocena w skali od 0 do 5, gdzie 0 wskazuje na brak istotności, natomiast 5 to najwyższy poziom istotności czynnika)
			t_{-3}	t_0	
F	1				
F	2				
K	3				
K	4				
P	5				
P	6				
Z	...				
Z	...				
...	...				

Źródło: opracowanie własne.

Wypełnienie tablicy 2 byłoby wskazane przez co najmniej dwa niezależne zespoły projektowe. W praktyce można zidentyfikowane na wcześniejszym etapie czynniki poddać ocenie, a także procedurze nadania wag podczas warsztatów strategicznych, realizowanych z celowo wybranymi grupami pracowników. Wśród nich powinni znaleźć się reprezentanci istotnych z punktu widzenia zarządzania strategicznego jednostek biznesowych organizacji, osoby znające się na branży, na produkcie/usłudze, pracownicy posiadający doświadczenie w badanej spółce. Jeżeli tablicę 2 wypełniłyby dwie niezależne grupy warsztatowe, to przykładowa tablica syntetyzująca wyniki tej analizy może wyglądać tak, jak zostało to przedstawione w tablicy 3.

Tablica 3. Przykładowa synteza ważonych i kwantyfikowanych ocen zmiennych istotnych z punktu widzenia identyfikacji celów strategicznych w poszczególnych perspektywach BSC

BSC	Lp.	Nazwa czynnika	Grupa 1		Grupa 2		Otoczenie: W - wewn. Z - zewn.	$t_0 - t_{-n}$ (A)	$t_0 - t_{-n}$ (B)	Suma zmian (A + B)	[1] gdy w t_0 : ORAZ (A; B) < 0	Suma wag	Suma ujemnych		
			Analiza retrospektywna od -5 do +5	Waga czynnika w realizacji celu strategicznego od 0 do +5	Analiza retrospektywna od -5 do +5	Waga czynnika w realizacji celu strategicznego od 0 do +5									
														t_{-n}	t_0
...	1	...	3	1	4	0	-1	4	Z	-2	-1	-3	0	8	...
...	2	...	2	1	4	3	2	5	W	-1	-1	-2	0	9	...
...	3	...	0	-2	4	1	1	4	W	-2	0	-2	0	8	...
...	4	...	3	2	5	0	-1	3	W	-1	-1	-2	0	8	...
...	5	...	-2	-5	2	2	3	4	W	-3	1	-2	0	6	...
N	6	...	-3	-3	5	3	2	4	Z	0	-1	-1	0	9	...
N	7	...	-2	-4	4	-1	0	3	Z	-2	1	-1	0	7	...
N	8	...	-1	-3	2	-2	-1	2	W	-2	1	-1	1	4	...
N	9	...	-1	-1	4	2	2	5	W	0	0	0	0	9	...
N	10	...	-2	-3	4	1	2	5	W	-1	1	0	0	9	...
N	11	...	2	2	4	2	2	4	Z	0	0	0	0	8	...
N	...	...	-4	-3	5	1	0	3	W	1	-1	0	0	8	...
N	...	...	-5	-5	4	4	4	4	W	0	0	0	0	8	...
N	...	...	-3	-2	5	1	1	4	W	1	0	1	0	9	...

Źródło: opracowanie własne.

Po zebraniu ocen z obu grup warsztatowych powinieneś poddać pod dyskusję dalszą metodykę wyznaczenia celów strategicznych dla badanej korporacji. Dysponujesz już informacjami o zmianie ocen analizowanych czynników w dwóch interwałach czasu, a dodatkowo – uwzględniając sformułowane cele właścicielskie oraz biznesowe – masz wiedzę w zakresie tego, ocena których z analizowanych przez Ciebie czynników ma być wyższa w perspektywie czasowej obowiązywania nowej strategii (na podstawie wytycznych Zarządu Grupy Kapitałowej oraz Zarządu spółki). Masz również już komplet informacji, które ze zidentyfikowanych zmiennych mają w opinii ekspertów najwyższą wagę. Dysponujesz w końcu wiedzą o tym, które z czynników wspierają daną perspektywę BSC, a także które z nich stanowią silne bądź słabe strony Twojej organizacji.

Kluczowe na ostatnim etapie pracy będzie ustalenie w Twoim zespole projektowym kryteriów, które będziesz brał pod uwagę w procesie selekcji czynników i określania katalogu najważniejszych spośród nich, które umieścisz w macierzy BSC. Przyjrzyj się propozycjom zawartym w ostatnich kolumnach tablicy 3. Przedyskutuj z prowadzącym możliwe scenariusze identyfikacji celów strategicznych, które zostaną przez Ciebie ostatecznie ujęte w macierzy BSC (rys. 2).

Perspektywa BSC – finanse/klient/procesy/zasoby			
Nazwa celu strategicznego	Szacunkowa siła wpływu	Ścieżka realizacji celu	Inicjatywy (zadania strategiczne)
Stworzenie potencjału do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku X	15%	Ścieżka nr 1	...
	60%	Ścieżka nr 1	...
	25%	Ścieżka nr 1	...

Rysunek 2. Przykładowa prezentacja celów strategicznych dla każdej z czterech perspektyw BSC

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowane przez Ciebie ostateczne cele strategiczne powinny określać zaplanowane do osiągnięcia efekty w poszczególnych perspektywach. Cele te powinny dotyczyć istotnych zmian, jakie zamierzasz osiągnąć na drodze realizowanej strategii. Szacunkowa siła wpływu określać będzie stopień wpływu danej ścieżki na realizację określonego celu strategicznego. Ustalana będzie ona metodą ekspercką, przy uwzględnieniu założenia, że wyższy priorytet będzie nadawany tym ścieżkom,

które w większym stopniu przyczynić się powinny do osiągnięcia danego celu strategicznego. Pomocne w określaniu siły wpływu będzie przeanalizowanie już realizowanych oraz planowanych do uruchomienia inicjatyw strategicznych w postaci projektów, działań strategicznych czy po prostu zadań związanych z optymalizacją wybranych procesów organizacyjnych.

PODSUMOWANIE

Ostatni etap Twojej pracy, na którym zatrzymamy się w trakcie realizacji zajęć, to opracowana przez Twój zespół mapa realizacji celu strategicznego (rys. 2). Mapa ta pozwala w logiczny sposób opisać planowane działania w ramach realizacji strategii, a przez swoją kompleksowość i metodycznie wypracowaną formułę jest również dynamicznym narzędziem do zarządzania strategią, czyli – jak wskazałem na początku studium przypadku, może służyć jako narzędzie operacjonalizacji strategii.

Mapa realizacji celu strategicznego pozwala na reaktywność korporacji (tj. zwiększa szanse na jej elastyczną reakcję na zmiany w otoczeniu – zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym), dzięki czemu na bieżąco podejmowane są decyzje w zakresie dostosowania odpowiednich zasobów do aktualnych potrzeb związanych z realizacją celów strategicznych*.

REKOMENDOWANA LITERATURA

Antonowicz A., Antonowicz P., 2014a, *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia bliższego w projektach inwestycyjnych – ocena szans powodzenia projektu z mikroperspektywy* [w:] *Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, red. J. Sadkowska, M. Chmielewski, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

* Jeśli na podstawie okresowego przeglądu pakietu strategicznego wykonanie jednego z celów strategicznych nie będzie odpowiadało pierwotnym oczekiwaniom, które wynikały z zapisów strategii, a także jeżeli nie wynika to z materializacji określonych kategorii ryzyka dla tego celu, to oznacza to, że szacowana siła wpływu jednej bądź kilku ścieżek realizacji celu nie jest taka, jak pierwotnie zakładano. Konsekwencją tego będzie podjęcie decyzji korygujących, mogących zwiększać siłę wpływu danej ścieżki lub uruchomić dodatkową, której siła wpływu wypełni lukę. Zwiększenie siły wpływu danej ścieżki można również osiągnąć poprzez dodanie kolejnej inicjatywy w ramach danej ścieżki realizacji celu. Jeżeli zakładana siła danej ścieżki okaże się być marginalna dla realizacji celu, można wygasić daną ścieżkę i w jej miejsce aktywować nową lub wzmocnić siłę wpływu pozostałych tak, aby ich suma wynosiła zawsze 100%.

- Antonowicz A., Antonowicz P., 2014b, *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia dalszego w projektach inwestycyjnych – ramowy układ sił i ocena atrakcyjności sektora* [w:] *Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, red. J. Sadkowska, M. Chmielewski, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antonowicz A., Antonowicz P., Skrzyniarz P., Pusiewicz M., 2018, *Integracja metodyczna PEST i SWOT w przeglądzie pakietu strategicznego na przykładzie spółki z sektora gazu ziemnego w Polsce – perspektywa strategiczna*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 16, no. 4(2).
- Antonowicz P., 2014, *Innovative use of information from CRM systems to create strategic actions of companies on the market: a catalogue of good and bad business practices*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Prace z Zakresu Zarządzania – Research Papers Collection. Works on Management”, t. 25, nr 2.
- Antonowicz P., Marzec M., Skrzyniarz P., [w druku], *Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w budowaniu strategii innowacyjności i opracowaniu strategicznej agendy badawczej – uwarunkowania metodyczne* [w:] *Organizacyjne, procesowe i technologiczne generatory wartości organizacji*, red. P. Antonowicz, P. Galiński, P. Pisarewicz, J. Siciński, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P., 2016, *Budowa systemu informacji zarządczej versus bariery w identyfikacji wskaźników efektywności procesów (KPI)*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 14, no. 4.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P., Stawicka T., Stolarz A., 2016, *Komplementarność perspektyw Balanced Scorecard oraz zarządzania procesowego w operacjonalizacji strategii w organizacji wielooddziałowej na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o.* [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami*, red. P. Zwiech, Szczecin: Zapol.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P., Stolarz A., 2016, *Operacjonalizacja strategii organizacji przy wykorzystaniu Zrównoważonej Karty Wyników na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o.*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 14, no. 3(1).

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

strategia generalna, strategia obszarowa, operacjonalizacja strategii organizacji, zarządzanie strategiczne, decyzje menedżerskie, Zrównoważona Karta Wyników, Strategiczna Karta Wyników, Balanced Scorecard, BSC

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 6

ETYKA BIZNESU – ISTOTA I POZIOMY



WSTĘP

Działalność biznesowa, jak każda inna działalność podejmowana przez człowieka, ma nie tylko wymiar gospodarczy czy społeczny, ale także etyczny. Współcześnie, w kontekście szybko postępujących procesów globalizacyjnych, zmian technologicznych i narastających problemów środowiskowych, ten ostatni wymiar nabrał szczególnego znaczenia, choć oczywiście sama refleksja etyczna towarzyszyła tej sferze aktywności człowieka już od wielu stuleci. Dzisiaj, o etycznych lub, co zdarza się niestety częściej, nieetycznych przykładach działań podmiotów gospodarczych możemy przeczytać w prasie, na portalach internetowych i w mediach społecznościowych. Możemy o nich usłyszeć w radiu i telewizji. Możemy wreszcie sięgnąć do różnego rodzaju publikacji naukowych czy podręczników akademickich z zakresu ekonomii i zarządzania – tam też poruszane są kwestie etyczne, związane z działalnością gospodarczą. To ważne, aby mieć świadomość, że funkcjonowanie w sferze gospodarczej oznacza nie tylko działanie w oparciu o pewne reguły rynkowe czy prawne, ale wymaga również uwzględniania perspektywy moralnej.

Treści przedstawione w niniejszym rozdziale mogą być pomocne zarówno w ugruntowaniu wiedzy z wykładów dotyczących etyki biznesu, jak i w bardziej praktycznych wyzwaniach. Te ostatnie to np. przygotowanie treści szkoleniowych, prezentowanych w ramach szkoleń etycznych dla pracowników przedsiębiorstwa,

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

a ukazujących istotę etyki biznesu. Może to być także opracowanie odpowiednich mechanizmów i procedur służących przeciwdziałaniu zjawiskom nieetycznym w organizacji i jej relacjach z otoczeniem, a zwłaszcza pierwszy etap tego procesu, czyli identyfikacja problemów etycznych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

1. WPROWADZENIE TEORETYCZNE

Człowiek od zarania dziejów tworzył, najpierw niewielkie, potem coraz większe wspólnoty, dzięki czemu łatwiej mu było przetrwać. Jednocześnie pozostawał on wciąż indywidualną jednostką, dążącą do zaspokajania swoich potrzeb. Współistnienie tych dwóch rzeczywistości wymagało stopniowego wprowadzania zasad, które regulowałyby relacje międzyludzkie i umożliwiały zarówno jak najbardziej harmonijne funkcjonowanie społeczności, jak i ochronę praw jednostki [Galata, 2007, s. 15–21]. Tak rodziły się systemy moralne (moralność). **Moralność** jest przede wszystkim zbiorem norm, zasad i wzorców kształtujących postawy jednostkowe i społeczne, które tworzą warunki do istnienia i funkcjonowania społeczności. Elementem tego systemu są też oceny i sankcje moralne. Te pierwsze mogą wyrażać akceptację lub dezaprobatę dla działań członków społeczności, natomiast sankcje są środkami represji, stosowanymi przez wspólnotę wobec osób, które naruszają przyjęte zasady [Tomczyk-Tołkacz, 1997, s. 9; Pogonowska red., 2004, s. 32; Snihur, 2006, s. 24–25].

Już w starożytności systemy moralne oraz tworzące je normy i zasady stały się przedmiotem przemyśleń i prób pewnego uporządkowania, co dało podstawy do powstania **etyki**, rozumianej jako nauka zajmująca się tym właśnie wymiarem życia jednostkowego i społecznego [Myśliwiec, 1996, s. 7]. Za jej twórcę uważa się greckiego filozofa Sokratesa (469–399 r. p.n.e.), który jako pierwszy zajął się analizowaniem zagadnień etycznych w sposób systematyczny [Snihur, 2006, s. 30]. W zależności od celu i metody prowadzenia studiów nad moralnością można wyszczególnić etykę opisową, etykę normatywną oraz tzw. metaetykę. **Etyka opisowa** (analityczna, wyjaśniająca) zajmuje się badaniem moralności jako zjawiska społecznego, w tym jej źródeł, przejawów i sposobów kształtowania. **Etyka normatywna** stawia sobie za cel budowanie i kształtowanie całościowych, spójnych systemów moralnych, jest zatem raczej nauką moralności. Natomiast przedmiotem zainteresowania **metaetyki** są problemy teoretyczne i logiczne etyki, w tym stosowane w jej ramach pojęcia i metody oraz odniesienia do religii, prawa czy kultury [Tomczyk-Tołkacz, 1997, s. 10–11; Klimczak, 2012, s. 124].

Przez stulecia refleksja nad systemami moralnymi rozwijała się, dotykając bardzo różnych aspektów moralnego wymiaru życia społeczności i jednostki. Wśród licznych koncepcji, które się w tym czasie pojawiały, warto wspomnieć choćby o deontologizmie i konsekwencjalizmie, jako dwóch stanowiskach dotyczących sposobu oceny moralnej działania człowieka. **Deontologizm**, określane mianem etyki powinności, zakłada, że czyn jest dobry, jeżeli człowiek dokonuje go z poczucia obowiązku, jaki na nim spoczywa. Innymi słowy: czyn moralnie akceptowany to czyn wynikający z przekonania, że tak należy postępować, a jego skutki mają znaczenie drugorzędne [Filek, 2012, s. 129]. Zupełnie inaczej na tę sprawę patrzy **konsekwencjalizm**, w dużym stopniu opierający się na poglądach utilitaryzmu, który do oceny działań stosuje pojęcie użyteczności. W tym kontekście o moralności czynu decydują jego skutki, a celem powinno być dążenie do szczęścia jak największej liczby ludzi [Filek, Kwarciański, 2012, s. 140–142].

Innymi ważnymi dylematami, z którymi mierzy się etyka, są pytania o to, czy normy i zasady mają charakter stały i niezmienny (**absolutyzm etyczny**), czy raczej względny, zależny od kontekstu kulturowego, różnych czynników i okoliczności (**relatywizm moralny**) [Zaorski-Sikora, 2006, s. 74]. Z czasem zaczęto też zastanawiać się, czy etyka ogólna jest w stanie odpowiedzieć na wszystkie pytania o charakterze moralnym, dotyczące współczesnej, coraz bardziej złożonej rzeczywistości, czy dla lepszego jej zrozumienia należy tworzyć **etyki szczegółowe**, zajmujące się konkretnymi dziedzinami aktywności człowieka [Pogonowska red., 2004, s. 35]. Przykładami tych ostatnich są m.in. bioetyka i interesująca nas etyka biznesu.

Refleksja etyczna dotycząca działalności gospodarczej człowieka ma długą historię. Jej ślady możemy odnaleźć już w tekstach pochodzących ze starożytnego Egiptu, datowanych na ok. 2600 r. p.n.e., ale też w innych, starożytnych artefaktach. Przykładem jest jeden z najsłynniejszych kodeksów prawnych Mezopotamii – Kodeks Hammurabiego z XVIII w. p.n.e., który zawierał m.in. regulacje prawne dotyczące prowadzenia interesów [Kietliński, Martinez Reyes, Oleksyn, 2005, s. 67–68; Zadroga, 2009, s. 30–31].

Niezwykle ważny wkład w rozwój etyki biznesu wniosła filozofia grecka. Wśród jej przedstawicieli szczególnie istotną rolę odegrali tacy myśliciele, jak: Ksenofont, Platon i Arystoteles. Ten pierwszy zajmował się głównie efektywnością gospodarowania i wykorzystania zasobów. Platon z kolei kwestionował zasadność indywidualnej aktywności gospodarczej i posiadania własności prywatnej, co wpisywało się w jego koncepcję państwa, rządzonego przez filozofów i strażników, w którym najniższa warstwa (pracujący) miała produkować, by zaspokajać potrzeby wszystkich obywateli. Najważniejszym greckim filozofem, z punktu widzenia rozwoju refleksji etycznej poświęconej kwestiom gospodarowania, był Arystoteles, nazywany też

niekiedy pierwszym ekonomistą. Był on zwolennikiem własności prywatnej i stosowania w sferze zarządzania, podobnie jak i w innych dziedzinach, zasady złotego środka, czyli umiarkowania. W swoich pismach doceniał znaczenie sztuki zarządzania gospodarstwem domowym, za mniej szlachetne uważał takie formy aktywności, jak handel czy pożyczanie pieniędzy. Warto podkreślić, że nie był w swoich poglądach odosobniony – w starożytnej Grecji, podobnie zresztą jak i w starożytnym Rzymie, z rezerwą odnoszono się do handlu i potępiano lichwę [Kietliński, Martinez Reyes, Oleksyn, 2005, s. 69–77; Bakula, 2012, s. 201–202].

Koniec okresu starożytności i średniowiecze to czas rozprzestrzeniania się, zwłaszcza w Europie, religii chrześcijańskiej i związanej z nią myśli etycznej, która stopniowo przenikała wszystkie obszary życia człowieka. Z punktu widzenia działalności biznesowej szczególnie ważne było wskazywanie na prymat wartości duchowych nad sferą materialną oraz pełne rezerwy podejście do posiadania i bogactwa, postrzeganego, zwłaszcza przez Ojców Kościoła, działających w pierwszych wiekach naszej ery, jako potencjalne zagrożenie dla zbawienia człowieka. Z czasem w myśli chrześcijańskiej pojawia się jednak akceptacja własności prywatnej czy docenienie wartości pracy ludzkiej. Szczególny wpływ na kształtowanie się etycznej oceny działalności gospodarczej miał św. Tomasz z Akwinu, który m.in. starał się uporządkować kwestie pożyczania na procent. Choć potępiał lichwę (wysokooprocentowany kredyt), to jednak dostrzegał sytuacje, w których żądanie procentu stanowiło słuszną rekompensatę za utracone korzyści bądź ponoszone ryzyko. Etyczna refleksja nad działalnością rzemieślniczą czy handlową znajdowała też swój wyraz w regułach postępowania ustalanych dla członków prężnie rozwijających się w średniowiecznej Europie gildii i cechów rzemieślniczych [Kietliński, Martinez Reyes, Oleksyn, 2005, s. 81–89; Zadroga, 2009, s. 37–41].

Od początku XVI do połowy XVIII w. następuje schyłek feudalizmu w Europie, stopniowo wypieranego przez nowy system gospodarczy – kapitalizm, czemu towarzyszył rozwój nauk ekonomicznych. To także czas rozprzestrzeniania się protestantyzmu, który przyniósł, zwłaszcza za sprawą poglądów Jana Kalwina, większe uznanie dla aktywności gospodarczej człowieka, bogacenia się i przedsiębiorczości. W tym samym czasie rozwija się refleksja etyczna, w tym wspomniane już poglądy na sposób uzasadniania i oceniania decyzji z moralnego punktu widzenia: deontologizm (reprezentowany przez I. Kanta) oraz utilitaryzm (reprezentowany przez J. Bentham'a i J.S. Milla), stanowiący jedną z głównych podbudów konsekwencjalizmu [Zadroga, 2009, s. 41–49; Bakula, 2012, s. 213–214].

Trudno określić jedną, konkretną datę narodzin współczesnej etyki biznesu. W literaturze wskazuje się na kilka wydarzeń. W Europie było to wydanie w 1891 r. encykliki *Rerum novarum* papieża Leona XIII, podejmującej tematykę etycznych problemów

kapitalizmu, w tym np. pracy dzieci [Zadroga, 2009, s. 50], choć niektórzy podają raczej rok 1745 i ogłoszenie przez papieża Benedykta XIV encykliki *Vix peruenit*, dotyczącej lichwy [Tomczyk-Tołkacz, 1997, s. 30]. W Stanach Zjednoczonych za symboliczny początek współczesnej etyki biznesu można uznać opublikowanie w 1926 r. książki Everetta W. Lorda *The Fundamentals of Business Ethics* [Kietliński, Martinez Reyes, Oleksyn, 2005, s. 97]. Do lat 60. XX w. tematyka etyczna w odniesieniu do zjawisk gospodarczych pojawia się w coraz liczniejszych, choć wciąż jeszcze niezbyt wielu opracowaniach czy publikacjach. Dużą zmianę przynoszą lata 60. i 70. XX w., gdy wzrasta zainteresowanie opinii publicznej, głównie w krajach Ameryki Północnej i Europy Zachodniej, społecznym, ekologicznym i etycznym wymiarem działalności gospodarczej człowieka. W konsekwencji rozwijają się zorganizowane formy ochrony interesów społecznych (organizacje konsumenckie, feministyczne, ekologiczne), a także rośnie zainteresowanie tą problematyką w ośrodkach akademickich. Na uniwersytetach pojawiają się już nie tylko publikacje, ale i wykłady poświęcone szeroko rozumianej etyce biznesu. Przyjmuje się, że w latach 70. XX w. etyka biznesu zyskuje status pełnoprawnej dziedziny naukowej [Pogonowska red., 2004, s. 45]. Kolejne dekady przyniosły jej dalszy rozwój, a obecnie jest to już dobrze ugruntowana dziedzina wiedzy, która swoim dorobkiem wspiera proces upowszechniania etycznych standardów postępowania w świecie biznesu.

Etyka biznesu to dziedzina wiedzy dotycząca moralnego wymiaru działalności gospodarczej. Dyscyplina ta jest uprawiana na styku etyki, jako działu filozofii praktycznej oraz działalności menedżerskiej, związanej głównie z gospodarką, handlem oraz innymi rodzajami aktywności ekonomicznej [Gasparski, 2012, s. 79].

Choć z formalnego punktu widzenia etyka biznesu jest pełnoprawną i uznaną dziedziną wiedzy, to już opinie na temat zasadności i możliwości korzystania z jej dorobku w praktyce są podzielone. Wynika to w dużym stopniu ze sposobu postrzegania współczesnej rzeczywistości społecznej i gospodarczej. Można więc mówić o **wizji separatystycznej**, w której system gospodarczy, a zatem i przedsiębiorstwa tworzą pewną odrębną od reszty systemu społecznego całość. W konsekwencji zasady i reguły etyczne, które obowiązują w innych wymiarach życia społecznego, nie do końca znajdują zastosowanie w rzeczywistości gospodarczej, ta bowiem kieruje się zasadą maksymalizacji zysku i minimalizacji kosztów. Z kolei **wizja unitarystyczna** uznaje, że system społeczno-gospodarczy stanowi nierozrwalną całość, zbudowaną na tym samym, jednolitym fundamencie norm i zasad etycznych. To oznacza, że bez problemu można stosować wszystkie uniwersalne zasady moralne, także w odniesieniu do działalności gospodarczej i nie ma konieczności tworzenia rozwiązań wyłącznie na jej potrzeby. **Wizja integracyjna** prezentuje pogląd pośredni – uznaje specyfikę świata biznesu, ale też konieczność kierowania

się w nim zasadami moralnymi. To właśnie ten sposób postrzegania rzeczywistości społeczno-gospodarczej sprzyja rozwojowi i upowszechnieniu etyki biznesu. Obserwacja pojawiających się w społeczeństwie trendów pozwala nam na uznanie, że wizja integracyjna jest tą zyskującą na znaczeniu i coraz powszechniej akceptowaną [Galata, 2007, s. 152–179].

Etyka biznesu podejmuje kwestie dotyczące **czterech poziomów**, na których uprawiana jest działalność gospodarcza. Są to [Gasparski, 2012, s. 80]:

- **poziom podstawowy (mikro)**, będący poziomem zachowań ludzkich (pracowników, sprzedawców, konsumentów itd.);
- **poziom centralny (mezo)**, będący poziomem działań zorganizowanych (przedsiębiorstw, korporacji itd.);
- **poziom systemu, ustroju gospodarczego (makro)** w skali państwa lub grup państw związanych porozumieniem (np. Unii Europejskiej);
- **poziom globalny**, będący poziomem gospodarki światowej.

Na poziomie mikro przedmiotem zainteresowania etyki biznesu mogą być takie zagadnienia, jak nieetyczne zachowania konsumentów czy pracowników w miejscu pracy, w tym np. skłonność do popełniania różnego rodzaju nadużyć. Bardzo interesujący wydaje się poziom mezo, który dał początek, zdobywającej coraz większe uznanie, koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Na poziomie makro mogą pojawić się pytania np. o najbardziej sprawiedliwy, z moralnego punktu widzenia, system podatkowy. Perspektywa globalna dotyka takich zagadnień, jak choćby wpływ biznesu na światowy kryzys ekologiczny.

O złożoności, ale i istotności problematyki, jaką zajmuje się współczesna etyka biznesu, świadczy pojawianie się coraz to nowych „podgrup” tematycznych, takich jak: etyka zarządzania zasobami ludzkimi, etyka negocjacji, etyka marketingu czy etyka finansów. Nietrudno też zauważyć, że sporo kwestii wykracza poza ramy refleksji etycznej, dotyczącej procesów gospodarowania i jest przedmiotem zainteresowania innych etyk szczegółowych, w tym choćby etyki środowiskowej czy etyki nowych technologii.

2. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jesteś członkiem międzywydziałowego zespołu, powołanego przez zarząd dużego przedsiębiorstwa produkującego kosmetyki, którego zadaniem jest opracowanie listy potencjalnych problemów i wyzwań o charakterze etycznym, jakie mogą, w różny sposób – bezpośredni i pośredni – wiązać się z prowadzeniem przez przedsiębiorstwo swojej działalności. Lista ta uwzględniać ma zarówno kwestie będące

przedmiotem zainteresowania etyki biznesu na poziomie mikro, jak i na poziomie mezo, makro i globalnym. Ważne jest też wskazanie, czy i w jaki sposób przedsiębiorstwo jest w stanie mierzyć się ze zidentyfikowanymi problemami. Wnioski należy przedstawić według schematu zaprezentowanego w tablicy 1.

Tablica 1. Lista problemów etycznych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa

Poziom etyki biznesu	Przykłady problemów/zagadnień	Możliwości wpływania na problem przez przedsiębiorstwo
mikro		
mezo		
makro		
globalny		

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że koncepcją pomocną, zwłaszcza z punktu widzenia określania problemów etycznych na poziomie mezo, może być koncepcja interesariuszy, zakładająca, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach relacji z różnymi podmiotami, na które wpływa i które wpływają na jego działalność [Freeman, 1984, s. 46].

PODSUMOWANIE

Przedstawione w tym rozdziale rozważania dostarczają przede wszystkim podstawowej wiedzy na temat powstania i obszarów zainteresowania współczesnej etyki biznesu. Istotnym jej elementem jest świadomość różnorodności tej problematyki, w której zrozumieniu może pomóc identyfikacja występujących zagadnień i wyzwań etycznych. Ułatwieniem może być też podejście oparte na czterech poziomach etyki biznesu. Jak możemy zauważyć, nie zawsze łatwo jest jednoznacznie określić, czy dany problem ma charakter mikro, mezo, makro czy globalny. Najistotniejsze jest jednak zwrócenie uwagi na występowanie zjawiska oraz na możliwości wpływania na jego poziom. Jest to bowiem jeden z elementów tworzenia spójnej koncepcji etycznego zarządzania przedsiębiorstwem, w tym stosowanych w jej ramach narzędzi.

Zaprezentowane w rozdziale treści i zadanie mogą posłużyć jako uzupełnienie wykładów z takich przedmiotów, jak etyka w biznesie, etyka gospodarowania, etyka w zarządzaniu czy społeczna odpowiedzialność biznesu.

BIBLIOGRAFIA

- Bakuła M., 2012, *Geneza etyki działalności gospodarczej* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Filek J., 2012, *Etyka powinności – deontologizm* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Filek J., Kwarciński T., 2012, *Etyka pożytku – utilitaryzm* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Freeman R.E., 1984 (reprint: 2010), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Galata S., 2007, *Biznes w przestrzeni etycznej. Motywy, metody, konsekwencje*, Warszawa: Difin.
- Gasparski W., 2012, *Etyka biznesu* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. idem, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kietliński K., Martinez Reyes V., Oleksyn T., 2005, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Klimczak B., 2012, *Etyka gospodarcza* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Myśliwiec G., 1996, *Elementy etyki gospodarowania*, Warszawa: SGH.
- Pogonowska B. (red.), 2004, *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Warszawa: PWE.
- Snihur S., 2006, *Etyka biznesu. Zarys wybranych zagadnień*, Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Tomczyk-Tołkacz J., 1997, *Etyka biznesu. Wybrane problemy*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Zadroga A., 2009, *Współczesne ujęcia etyki biznesu w Polsce. Próba oceny z perspektywy teologii moralnej*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Zaorski-Sikora Ł., 2006, *Wprowadzenie do filozofii*, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Gasparski W. (red.), 2012, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Snihur S., 2006, *Etyka biznesu. Zarys wybranych zagadnień*, Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

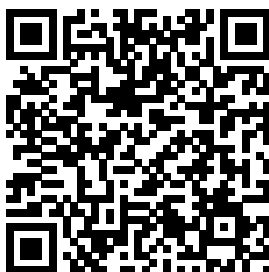
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

etyka w biznesie, etyka gospodarowania, etyka w zarządzaniu, społeczna odpowiedzialność biznesu, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 7

OBSZARY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA



WSTĘP

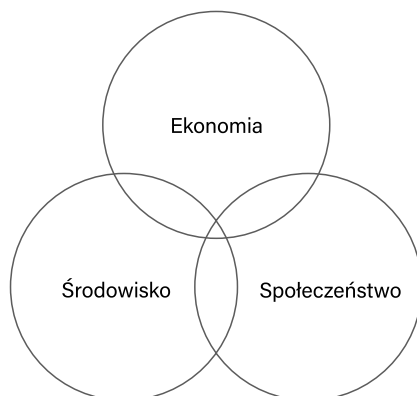
Jedną z kluczowych kwestii dotyczących społecznej odpowiedzialności podmiotu gospodarczego są jej obszary (wymiały). W tym rozdziale przyjrzymy się, jak do tego zagadnienia podchodzi się w publikacjach naukowych, jak również w bardziej praktycznych opracowaniach z tego zakresu. Znajomość różnych podejść może być przydatna, zwłaszcza na etapie definiowania polityki i strategii społecznej odpowiedzialności podmiotu.

1. WPROWADZENIE TEORETYCZNE

Przegląd podejść do określania obszarów, czy też wymiarów, społecznej odpowiedzialności rozpoczniemy od propozycji zakorzenionej w koncepcji **zrównoważonego rozwoju**, rozumianego jako sposób gospodarowania, w którym zaspokojenie potrzeb obecnego pokolenia nie oznacza ograniczania możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń [WECD, 1987, s. 8]. W tej koncepcji pojawiają się trzy wymiały: **ekonomiczny**, **środowiskowy** i **społeczny** (rys. 1), które powinny być

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

brane pod uwagę i pomiędzy którymi należy szukać równowagi. Z perspektywy przedsiębiorstwa pierwszy wiąże się z efektywnym prowadzeniem działalności gospodarczej, drugi odnosi się do działań służących ochronie środowiska, trzeci zaś – do działania na rzecz szeroko rozumianych potrzeb społeczeństwa i jej członków (w tym: pracowników przedsiębiorstwa).



Rysunek 1. Wymiary zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rybak, 2004, s. 204].

Koncepcję zrównoważonego rozwoju i zdefiniowane w jej ramach obszary znajdziemy m.in. w standardzie raportowania Global Reporting Initiative [*Consolidated...*, 2016]. W standardzie tym mamy całą listę wskaźników i wskazówek dotyczących informacji, które posłużyć powinny całościowemu opisowi funkcjonowania przedsiębiorstwa.

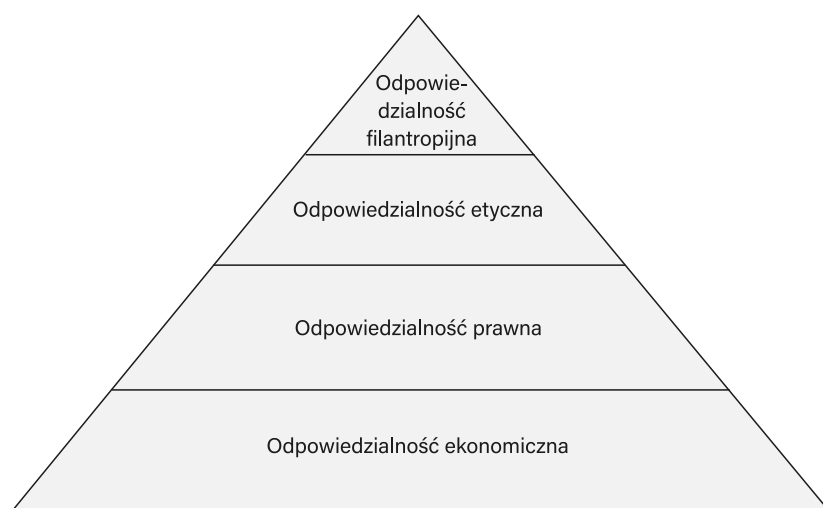
Trójelementowy charakter ma też propozycja wykorzystywana m.in. do oceny działalności przedsiębiorstw notowanych na giełdowych indeksach społecznej odpowiedzialności, a znana pod akronimem **ESG**. Pojawiają się tu sfery: **ekologiczna (environment)**, **społeczna (society)** oraz **ładu organizacyjnego (governance)** (rys. 2). Ten ostatni ma istotne znaczenie, zwłaszcza przy ocenie funkcjonowania spółek giełdowych, i obejmuje kwestie związane np. z umiejętnościami zarządczymi kierownictwa, wynagradzaniem menedżerów, ale też z relacjami z inwestorami (udziałowcami) [*Analiza ESG...*, 2012, s. 10].

Kolejna propozycja jest autorstwa Archiego B. Carrolla i znana jest pod nazwą **piramidy społecznej odpowiedzialności**. Według niej, społeczna odpowiedzialność biznesu ma cztery wymiary (poziomy): **ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny** (rys. 3).



Rysunek 2. Obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa – podejście ESG

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Analiza ESG..., 2012, s. 10].



Rysunek 3. Poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu według A.B. Carrola

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Buchholtz, Carroll, 2009, s. 45].

Zgodnie z założeniami tej koncepcji podstawowym, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, wymiarem społecznej odpowiedzialności jest odpowiedzialność ekonomiczna, która oznacza konieczność efektywnego i racjonalnego gospodarowania

przedsiębiorstwem i jego zasobami (także naturalnymi), dzięki czemu zapewnia się jego dobrą kondycję finansową, a to z kolei pozwala na zapewnienie m.in. zysku dla właścicieli, wynagrodzeń dla pracowników czy płatności dla dostawców. Sama jednak odpowiedzialność ekonomiczna to za mało, by mówić o podmiocie społecznie odpowiedzialnym, do tego potrzeba jeszcze przynajmniej przestrzegania przepisów prawa (odpowiedzialność prawna), a jeszcze lepiej – przestrzegania norm etycznych, nawet tych nieujętych w ramy regulacji (odpowiedzialność etyczna). Zaangażowanie społeczne, wspieranie rozmaitych inicjatyw społecznych (odpowiedzialność filantropijna), stanowi zwieńczenie piramidy [Buchholtz, Carroll, 2009, s. 45–46]. Choć koncepcja ta jest interesująca, to jej praktyczne zastosowanie w procesie określania przez przedsiębiorstwo obszarów jego odpowiedzialności jest dość trudne i traktowane raczej jako pomocnicze.

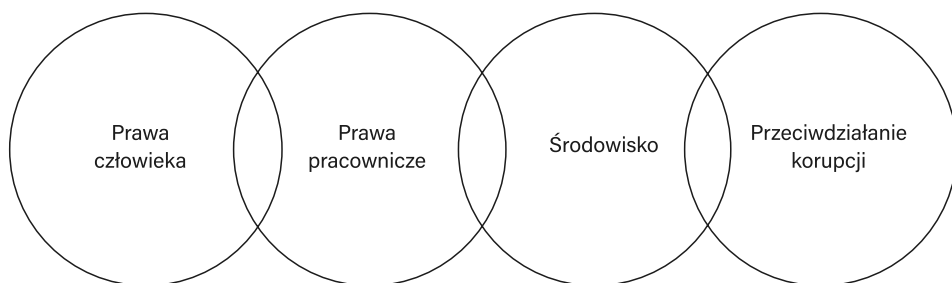
Kolejna propozycja, podobnie jak ta przedstawiona wcześniej, również zakłada istnienie czterech obszarów społecznej odpowiedzialności, nazywanych też filarami, ale tym razem chodzi o: **rynek, środowisko, pracowników oraz społeczeństwo** (rys. 4). To jedno z bardziej czytelnych, a zatem i chętniej wykorzystywanych podejść do definiowania sfer odpowiedzialności przedsiębiorstwa. W obszarze rynkowym mieszczą się głównie kwestie związane z relacjami z dostawcami, klientami i konkurentami, natomiast sfera „środowisko” odnosi się do wpływu i działań środowiskowych. Zagadnienia związane z przestrzeganiem praw pracowniczych i wszelkich działań na ich rzecz to domena obszaru „pracownicy”, a zaangażowanie na rzecz rozwiązywania problemów społecznych i budowania dobrych relacji ze społecznością lokalną należy do sfery „społeczeństwo” [Buczkowski *et al.*, 2016].



Rysunek 4. Filary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Buczkowski *et al.*, 2016, s. 31–34].

Czterowymiarowa jest też propozycja znana jako **Global Compact**. To zestaw 10 zasad postępowania, adresowanych do przedsiębiorstw, pogrupowanych w cztery obszary tematyczne: **prawa człowieka, prawa pracownicze, środowisko i przeciwdziałanie korupcji** (rys. 5).



Rysunek 5. Obszary odpowiedzialności według Global Compact

Źródła: opracowanie własne na podstawie: [10 Zasad..., b.d.].

Przedostatnią propozycją, której się przyjrzymy, są obszary odpowiedzialności ujęte w **ISO 26000**, czyli w opracowaniu Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej, zawierającym niecertyfikowane wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. W tych wytycznych wskazano następujące obszary odpowiedzialności: **prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej**. Dodatkowo pojawia się element „spinający” wskazane obszary – **ład organizacyjny** (rys. 6). Uwagę zwraca m.in. włączenie, a tym samym podkreślenie znaczenia ochrony praw człowieka, a także osobne ujęcie zagadnień konsumenckich. Wytyczne ISO 26000 są chętnie wykorzystywane w praktyce zarządzania, zarówno do określania obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jak i zagadnień, które w każdym z tych obszarów należałoby uwzględnić lub przynajmniej rozważyć [PN-ISO 26000..., 2012].



Rysunek 6. Obszary odpowiedzialności w wytycznych ISO 26000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-ISO 26000..., 2012].

I wreszcie ostatnie podejście, którym się zajmiemy, a które odnaleźć możemy w *Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*. Dwa z 11 rozdziałów mają charakter wprowadzający (konceptcje i zasady, zasady ogólne), natomiast dziewięć pozostałych opisuje różne obszary problemowe: **ujawnianie informacji, prawa człowieka, zatrudnienie i stosunki pracownicze, środowisko, zwalczanie korupcji, interesy konsumenta, nauka i technika, konkurencja i opodatkowanie** (rys. 7).



Rysunek 7. Obszary społecznej odpowiedzialności według wytycznych OECD

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wytyczne dla przedsiębiorstw..., 2011].

2. WYTYCZNE DO ZADANIA

Zarząd dużego, międzynarodowego przedsiębiorstwa hotelarskiego, dysponującego rozbudowaną siecią hoteli zlokalizowanych we wszystkich krajach europejskich, ale też w Afryce Północnej, Azji Południowo-Wschodniej oraz Ameryce Południowej, postanowił opracować politykę i strategię społecznej odpowiedzialności. W tym celu powołał międzywydziałowy i międzynarodowy zespół ekspertów, którego jesteś członkiem. Pierwsze zadanie, jakie postawiono przed zespołem, to zdefiniowanie, w oparciu o wiedzę na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności, wytycznych z tego obszaru, doświadczeń innych przedsiębiorstw z branży oraz znajomość specyfiki prowadzonej działalności, obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Syntetyczne przedstawienie wyników zarządowi przedsiębiorstwa ma przyjąć postać zaproponowaną w tablicy 1. Zawiera ono, obok nazwy zidentyfikowanego obszaru, także krótką listę najważniejszych (kluczowych) problemów. Na przykład w przypadku odpowiedzialności środowiskowej może to być ograniczanie zużycia wody w obiektach należących do przedsiębiorstwa.

Tablica 1. Obszary społecznej odpowiedzialności analizowanego przedsiębiorstwa

Obszar odpowiedzialności	Główne zagadnienia/ problemy/wyzwania	Uzasadnienie

Źródło: opracowanie własne.

W realizacji zadania możesz odwołać się do konkretnego zestawu proponowanych obszarów odpowiedzialności (np. ISO 26000 czy Global Compact), możesz też stworzyć własną propozycję, najbardziej, Twoim zdaniem, dopasowaną do potrzeb analizowanego przedsiębiorstwa. Dopasowanie to może polegać np. na podzieleniu wskazanego w określonych wytycznych obszaru odpowiedzialności na kategorie bardziej szczegółowe. Zwróć uwagę, że w zadaniu istotne jest nie tylko wskazanie obszaru odpowiedzialności, ale też uzasadnienie, dlaczego taki obszar został wymieniony (np. wymogi prawa, duży wpływ aktywności przedsiębiorstwa na dany obszar).

PODSUMOWANIE

Określenie, jakie obszary (wymiar), a co za tym idzie, jakie konkretne zagadnienia z zakresu społecznej odpowiedzialności powinny być uwzględniane przez przedsiębiorstwo, opiera się na trzech elementach:

- znajomości potencjalnych obszarów odpowiedzialności, proponowanych w ramach różnych koncepcji teoretycznych oraz wytycznych o charakterze praktycznym;
- dobrej diagnozie potrzeb i oczekiwań interesariuszy;
- wiedzy na temat specyfiki prowadzonej działalności, wynikającej z jej rodzaju i związanych z tym uwarunkowań (np. prawnych), ale też z cech samego przedsiębiorstwa (realizowanej strategii rozwojowej, wielkości itp.).

W tym rozdziale skupiliśmy się przede wszystkim na pierwszym ze wskazanych elementów i poznaliśmy różnorodność podejść do tematu definiowania obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wiedza ta może być wykorzystana w ramach różnego rodzaju zajęć, zwłaszcza poświęconych zagadnieniom społecznej odpowiedzialności biznesu, etyki biznesu, ale też zarządzania strategicznego czy sporządzania sprawozdań niefinansowych z działalności przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

- 10 Zasad United Nations Global Compact, b.d., Global Compact Network Poland, <https://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/> (dostęp: 27.07.2019).
- Analiza ESG spółek w Polsce. Budowanie wartości spółki poprzez raportowanie danych poza-finansowych ESG*, 2012, Warszawa: Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych.
- Buchholtz A.K., Carroll A.B., 2009, *Business and Society*, Boston: South-Western Cengage Learning.
- Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J., 2016, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – studia przypadków międzynarodowych*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards*, 2016, Global Reporting Initiative.
- PN-ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, 2012, Warszawa: PKN.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- WCED, 1987, *Our Common Future*, New York: Oxford University Press.
- Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych*, 2011, OECD, <https://www.gov.pl/web/inwestycje-rozwoj/wytyczne-oecd> (dostęp: 31.07.2019).

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Płoska R., Próchniak J., 2017, *Definiowanie obszarów społecznej odpowiedzialności na przykładzie bałtyckich portów morskich UE*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2(2).

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka w biznesie, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie strategiczne, rachunkowość

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 8

STANDARDY I WYTYCZNE Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA



WSTĘP

Mniej więcej od lat 60. XX w. jesteśmy świadkami wyraźnego wzrostu zainteresowania problematyką miejsca przedsiębiorstwa w społeczeństwie i jego społeczną odpowiedzialnością. Presja społeczna, przyjmująca nierzadko postać wymogów prawnych, spowodowała, że podmioty gospodarcze próbowały uwzględnić tę problematykę w swojej działalności, a także dzielić się z opinią publiczną swoimi osiągnięciami na tym polu. Dość szybko okazało się, że koncepcja, którą próbują realizować w praktyce, wymaga doprecyzowania i uporządkowania – w przeciwnym razie ich wysiłki będą odbierane jako chaotyczne, wycinkowe, a nawet jako zabieg wyłącznie wizerunkowy. Jednak ustalenie, co tak naprawdę kryje się pod terminem „społeczna odpowiedzialność biznesu”, było w interesie nie tylko przedsiębiorstw, ale też opinii publicznej. Jasne określenie, czym powinien charakteryzować się odpowiedzialny podmiot gospodarczy i jakie są jego obowiązki, pomogłoby społeczeństwu we właściwej ocenie działań poszczególnych przedsiębiorstw. W konsekwencji zaczęły się pojawiać różnego rodzaju wytyczne i standardy dla przedsiębiorstw, które chcą w sposób świadomy i odpowiedzialny prowadzić swoją działalność i kształtować relacje z interesariuszami.

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

W niniejszym rozdziale spróbujemy przyrzeć się najbardziej znanym wytycznym i standardom. Wśród nich będą nie tylko rozwiązania szczegółowe, zawierające szereg konkretnych wskazówek i objaśnień, ale również propozycje bardziej ogólne, które w sposób dość ogólnikowy wskazywać będą na najważniejsze obowiązki i obszary, w których należy wdrożyć odpowiedzialne zarządzanie.

Pierwszą grupę stanowią będą **wytyczne o charakterze ogólnym i jednocześnie wielowymiarowe**, pokazujące szerokie spektrum działań, jakie powinny być realizowane przez przedsiębiorstwa aspirujące do miana społecznie odpowiedzialnych. W dalszej części zapoznamy się z opracowaniami, które mają **charakter wycinkowy** i dotyczą pojedynczych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Na koniec, pokrótce omówimy standardy i wytyczne, które odnoszą się do **raportowania**, będącego jednym z najważniejszych sposobów komunikowania się podmiotów gospodarczych z interesariuszami, a dla tych ostatnich stanowiącego główne, a nie rzadko jedyne źródło informacji na temat działalności tych podmiotów.

1. PRZEGLĄD STANDARDÓW I WYTYCZNYCH

1.1. Najważniejsze wielowymiarowe (ogólne) wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu

Przegląd rozpoczniemy od chyba najbardziej dziś rozpoznawalnych, choć jednocześnie stosunkowo późno opracowanych i opublikowanych, bo dopiero w 2010 r., wskazówek z zakresu społecznej odpowiedzialności, znanych jako **ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności** (*ISO 26000 – Guidance on social responsibility*). Wydają się one najbardziej kompleksowym podejściem do definiowania obszarów i problemów z zakresu społecznej odpowiedzialności (rys. 1). Te opracowane przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ISO) wytyczne mogą być stosowane na zasadzie pełnej dobrowolności i nie podlegają certyfikacji, choć pojawiają się sugestie, by uczynić z nich certyfikowany standard.

Następne na naszej liście są wytyczne, których historia sięga lat 70. XX w., opracowane pod egidą Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). W ramach **Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych** (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*), a konkretnie ich najnowszej wersji z 2011 r., znajdziemy 11 rozdziałów, opisujących zasady postępowania i obowiązki podmiotów ponadnarodowych (tabl. 1). Aby wdrożenie tych wytycznych było łatwiejsze, przygotowano dodatkowe opracowania, w tym przede wszystkim poradnik dotyczący należytej staranności w zakresie odpowiedzialnego postępowania w biznesie (*OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*) i służący głównie audytowi organizacji i jej działań.



Rysunek 1. Obszary odpowiedzialności w wytycznych ISO 26000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-ISO 26000..., 2012].

Tablica 1. Zagadnienia społecznej odpowiedzialności w wytycznych OECD

I. Koncepcje i zasady
II. Zasady ogólne
III. Ujawnianie informacji
IV. Prawa człowieka
V. Zatrudnienie i stosunki pracownicze
VI. Środowisko
VII. Zwalczanie korupcji, namawiania do korupcji i wymuszeń
VIII. Interesy konsumenta
IX. Nauka i technika
X. Konkurencja
XI. Opodatkowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wytyczne dla przedsiębiorstw..., 2011].

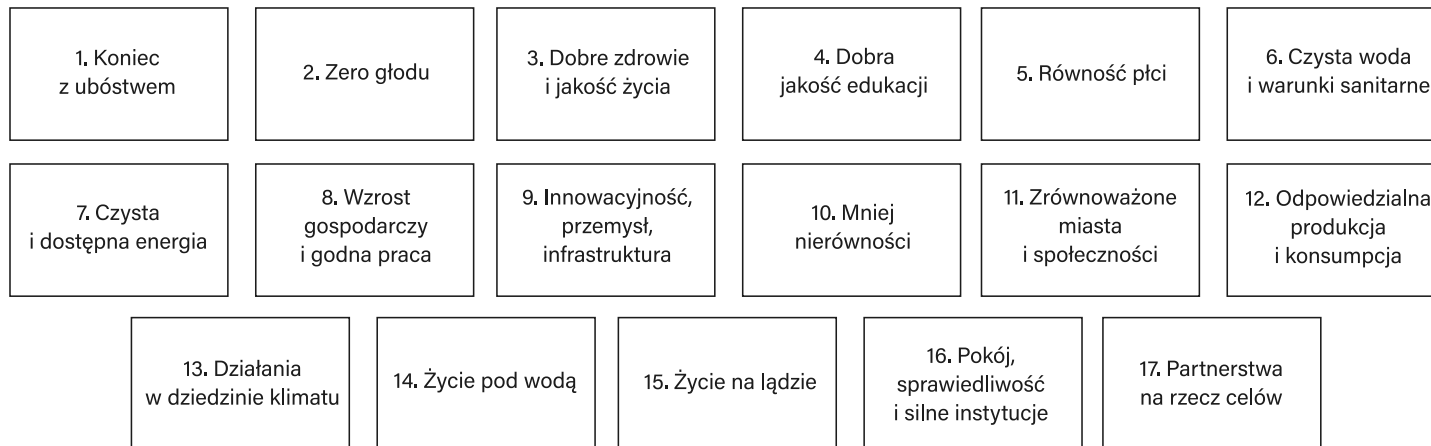
Kolejna grupa wytycznych powstała w ramach inicjatyw Organizacji Narodów Zjednoczonych. Pierwsze z nich, którego ogłoszenie przypadło na 2000 r., to zestaw zasad postępowania dla przedsiębiorstw, zwłaszcza ponadnarodowych, znany jako **Global Compact**. W obecnym kształcie zawiera on 10 zasad wpisujących się w cztery obszary odpowiedzialności: prawa człowieka, prawa pracownicze, środowisko i przeciwdziałanie korupcji (tabl. 2).

Tablica 2. Zasady Global Compact

Prawa człowieka
1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową
2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę
Prawa pracownicze
3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się
4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej
5. Zniesienie pracy dzieci
6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia
Ochrona środowiska
7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej
9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii
Przeciwdziałanie korupcji
10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [10 Zasad..., b.d.].

W ostatnich latach inicjatywa Global Compact aktywnie włączyła się w promowanie **Celów Zrównoważonego Rozwoju** (*Sustainable Development Goals* – SDGs), przyjętych na forum ONZ w 2015 r., obejmujących w sumie 17 zagadnień i wyzwań, stojących przed współczesnym światem, a których termin realizacji (osiągnięcia) przewidziano na 2030 r. (rys. 2). Cele te, opisane w sposób bardziej szczegółowy, można do pewnego stopnia potraktować nie tylko jako listę najważniejszych wyzwań współczesnego świata, ale też jako swoistą listę zadań dla świata biznesu.



Rysunek 2. Cele Zrównoważonego Rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cele Zrównoważonego Rozwoju..., b.d.].

Nieco mniej znaną inicjatywą niż wspomniane dotychczas propozycje takich organizacji, jak ISO, OECD czy ONZ, są tzw. **Globalne Zasady Sullivana** (*The Global Sullivan Principles*) (tabl. 3). Zostały one opracowane w 1977 r., z inicjatywy pastora Leona H. Sullivana, na potrzeby przedsiębiorstw działających w RPA. Dziś, po ich modyfikacji z 1999 r., uznaje się je za uniwersalne i adresowane do wszystkich przedsiębiorstw.

Tablica 3. Globalne Zasady Sullivana

1. Wsparcie dla powszechnych praw człowieka
2. Prowadzenie polityki równych szans dla pracowników
3. Poszanowanie prawa do dobrowolnego zrzeszania się
4. Zapewnienie pracownikom godziwego wynagrodzenia oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji
5. Ochrona ludzkiego zdrowia i środowiska
6. Wspieranie uczciwej konkurencji
7. Współpraca z rządami i społecznościami w krajach działania
8. Wspieranie przestrzegania takich samych zasad przez partnerów handlowych
9. Zapewnianie przejrzystości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rok, 2004, s. 13].

Przywołajmy jeszcze dwie inicjatywy, które również wpisują się w ideę odpowiedzialnego biznesu. Ich wspólną cechą jest nacisk położony na perspektywę interesariuszy, stanowiącej zresztą fundament współczesnej koncepcji odpowiedzialnego biznesu.

Pierwsza z nich to **Zasady Prowadzenia Działalności Gospodarczej** (*Caux Round Table Principles for Responsible Business*) przyjęte w 1994 r. przez uczestników **Okrągłego Stołu w Caux**, wśród których znaleźli się liderzy biznesowi z Europy, Ameryki Północnej i Japonii. Wśród siedmiu podstawowych zasad, jakie wówczas przyjęto, obok takich zaleceń, jak: pamiętanie o społecznym i ekonomicznym oddziaływaniu biznesu, odpowiednie, oparte nie tyle na prawie, co na szczerości, uczciwości i przejrzystości zachowania biznesowe, poszanowanie reguł prawnych, wspieranie wielostronnej wymiany handlowej, poszanowanie dla środowiska naturalnego czy unikanie działań niezgodnych z prawem, znalazła się też zasada mówiąca o odpowiedzialności wobec interesariuszy. Na tej podstawie sformułowano kolejne zasady postępowania wobec sześciu grup interesariuszy: klientów, pracowników, właścicieli (inwestorów), dostawców, konkurentów oraz lokalnych wspólnot [Caux Round Table..., b.d.].

Na koniec standard, a w zasadzie seria standardów **AA1000**, włączających kwestie etyczne i społeczne do zarządzania strategicznego każdego rodzaju organizacją. Seria AA1000 obejmuje trzy standardy, z których każdy ma za zadanie wspierać organizację na różnych etapach zarządzania relacjami z interesariuszami [AccountAbility..., b.d.]:

- AA1000 Zasady Odpowiedzialności (AA1000PS) – wprowadza i wyjaśnia trzy kluczowe zasady zarządzania relacjami z interesariuszami (włączania, istotności i odpowiadania);
- AA1000 Zaangażowanie Interesariuszy (AA1000SES) – wyjaśnia, jak włączać interesariuszy w proces zarządzania organizacją;
- AA1000 Weryfikacja (AA1000AS) – to podręcznik weryfikacji działań i raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju.

1.2. Wycinkowe (jednowymiarowe) wytyczne z zakresu społecznej odpowiedzialności

Przedsiębiorstwa, zainteresowane wdrażaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, mogą sięgać także po wytyczne i standardy, które swoim zakresem obejmują wyłącznie wybrane jej obszary. Stanowią one nie tylko uzupełnienie, ale przede wszystkim doprecyzowanie zasad zarządzania i zakresu zagadnień w danym obszarze, który powinien być uwzględniony. W tablicy 4 możemy zobaczyć zestawienie przykładowych tego rodzaju opracowań w podziale na następujące obszary społecznej odpowiedzialności:

- środowisko naturalne;
- przeciwdziałanie korupcji i innym nadużyciom;
- prawa konsumenta;
- sprawy pracownicze;
- prawa człowieka;
- zaangażowanie społeczne i współpraca z lokalną społecznością.

Przywołane opracowania to jedynie część oferty dostępnej dla przedsiębiorstw. Na szczególną uwagę zasługuje aktywność Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej, która sukcesywnie wdraża kolejne propozycje wytycznych i standardów, wpisujących się w różne zagadnienia związane z szeroko rozumianą społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.

Tablica 4. Przykłady wytycznych i standardów dotyczących kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

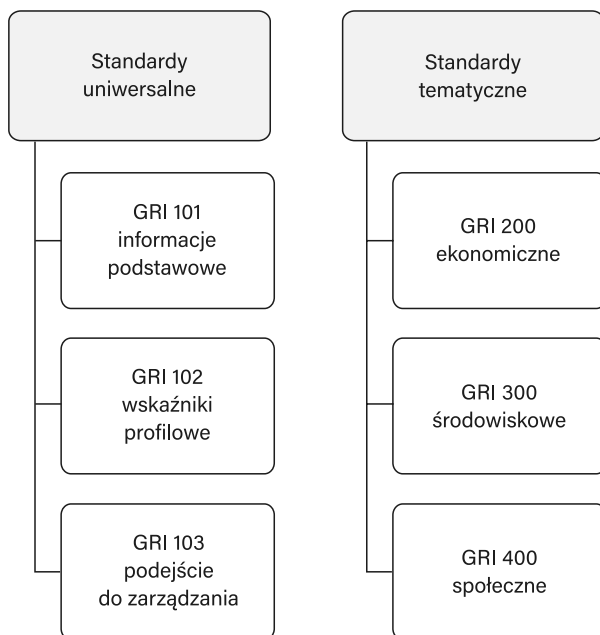
Środowisko naturalne
ISO 14001 – Systemy zarządzania środowiskowego
EMAS – System ek zarządzania i audytu
ISO 50001 – Systemy zarządzania energią
Przeciwdziałanie zjawiskom korupcyjnym i innym nadużyciom
ISO 37001 – Systemy zarządzania działaniami antykorupcyjnymi
ISO 31000 – Systemy zarządzania ryzykiem
Prawa konsumenta
ISO 10377 – Zarządzanie bezpieczeństwem produktów konsumenckich
ISO 22000 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności
Prawa pracownicze
SA 8000 (Social Accountability 8000)
ISO 45001 – System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy
Prawa człowieka
Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka
Zaangażowanie społeczne i współpraca z lokalną społecznością
Wolontariat pracowniczy w Polsce – przewodnik dla biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [CSRinfo, b.d.; European Commission, b.d.; Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014; International Organization for Standardization, b.d.; Social Accountability International, b.d.].

1.3. Wytyczne dotyczące raportowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności

Tę część rozdziału zaczniemy od zapoznania się z najbardziej znanymi standardami, dotyczącymi raportowania z zakresu społecznej odpowiedzialności, opracowanymi przez Global Reporting Initiative (GRI). Od 2000 r. ukazało się kilka wersji wytycznych, aż wreszcie w 2016 r. opublikowano **Skonsolidowany zestaw standardów raportowania zrównoważonego rozwoju GRI** (*Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards*). Składa się on z trzech tzw. standardów uniwersalnych oraz 33 standardów tematycznych, które uporządkowano, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, w trzy kategorie: ekonomiczną, środowiskową i społeczną (rys. 3). Standardy uniwersalne stanowią wprowadzenie do raportowania na temat aktywności podmiotu z perspektywy koncepcji zrów-

noważonego rozwoju. Każdy z 33 standardów tematycznych zawiera konkretne wskazówki dotyczące sposobu opisu, względnie opomiarowania, wskazanego zagadnienia (ekonomicznego, środowiskowego lub społecznego). Konstrukcja opracowania umożliwia dodawanie w przyszłości kolejnych zagadnień w każdym z wymiarów zrównoważonego rozwoju.



Rysunek 3. Elementy składające się na standard GRI

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Consolidated Set..., 2016].

Choć standard raportowania stworzony w ramach Global Reporting Initiative jest najpopularniejszym zestawem wymogów i wytycznych, którego celem jest zapewnienie kompletności, wiarygodności i porównywalności informacji z zakresu społecznej odpowiedzialności, to nie jest to propozycja jedyna. Pewne wymogi, choć trudno je porównywać z wcześniej omówionymi wytycznymi, zawiera **dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r.** Wytyczne, ujęte w tej dyrektywie zostały włączone w polskie przepisy z zakresu rachunkowości. Na mocy wspomnianej dyrektywy od 2017 r. wprowadzono na terenie Unii Europejskiej obowiązek raportowania informacji niefinansowych, które w dużej części odpowiadają temu, co zwykliśmy rozumieć pod pojęciem informacji z zakresu społecznej odpowiedzialności. Obowiązek ten dotyczy co prawda tylko

największych podmiotów tzw. zainteresowania publicznego, ale niewykluczone, że z czasem katalog podmiotów objętych takim obowiązkiem będzie się poszerzał. Co do informacji, które powinny się znaleźć w części sprawozdawczości, dotyczącej kwestii niefinansowych, to są to [Dyrektywa, art. 19a]:

- krótki opis modelu biznesowego podmiotu;
- opis polityk stosowanych w odniesieniu do kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji, w tym wdrożonych systemów należytej staranności;
- wynik (efekty) tych polityk;
- główne ryzyka związane ze wspomnianymi kwestiami, a powiązane z działaniami podmiotu oraz sposób zarządzania tymi ryzykami;
- niefinansowe kluczowe wskaźniki wyników związane z daną działalnością.

Na uwagę zasługuje też inicjatywa Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych oraz Fundacji Standardów Raportowania – **Standard Informacji Niefinansowych SIN**, opublikowany w 2017 r. Choć przeznaczony jest dla spółek notowanych na polskiej giełdzie i stworzony, by ułatwić im dostosowanie do wymogów wspomnianej dyrektywy z 2014 r., to może być stosowany także przez inne podmioty. Składa się z sześciu części: części podstawowej oraz pięciu aneksów [SIN, b.d.]:

- Interpretacje prawne dyrektywy 2014/95/UE;
- Matryca istotności;
- Interesariusze i kluczowe obszary odpowiedzialności;
- Znaczenie mierników i ich doboru z punktu widzenia rynków kapitałowych;
- Szczegółowy opis obszarów.

Na koniec warto, abyśmy wspomnieli jeszcze o **raportowaniu zintegrowanym**. Można powiedzieć, że jest to sposób na całościowe ujęcie przedsiębiorstwa i pokazanie, jak tworzy ono szeroko rozumianą wartość (niezawężoną tylko do wartości dla właścicieli). Jest to możliwe dzięki zintegrowanemu podejściu do rozmaitych wymiarów funkcjonowania podmiotu (w tym: biznesowego, ekologicznego, pracowniczego, społecznego itp.), co skutkuje tym, że w takim sprawozdaniu pojawiają się informacje finansowe i niefinansowe. Co więcej, nie chodzi tylko o informacje historyczne, ale i plany na przyszłość. To nowe podejście także doczekało się ramowych wytycznych, opracowanych przez International Integrated Reporting Council – **The <IR> Framework**. Wyjaśniono w nich istotę i zasady raportowania zintegrowanego oraz wskazano kluczowe elementy, które w takim raporcie powinny się znaleźć [IIRC, 2014].

2. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jesteś członkiem międzywydziałowego zespołu, powołanego przez przedsiębiorstwo zarządzające dużą siecią restauracji typu fast food w Polsce. Zadaniem zespołu jest wskazanie, w jaki sposób działania firmy mogą przyczyniać się do urzeczywistniania Celów Zrównoważonego Rozwoju, opisanych w punkcie 1.1. niniejszego rozdziału (rys. 2). Wykonanie tego zadania wymaga bliższego zapoznania się z charakterystyką poszczególnych celów oraz ze specyfiką funkcjonowania tego rodzaju przedsiębiorstw gastronomicznych. Wyniki prac należy przedstawić według zamieszczonego schematu (tabl. 5).

Tablica 5. Działania na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) w analizowanym przedsiębiorstwie

Cel Zrównoważonego Rozwoju	Działania przedsiębiorstwa przyczyniające się do realizacji celu

Źródło: opracowanie własne.

Pamiętaj, że przedsiębiorstwo i jego działalność nie muszą realizować wszystkich zdefiniowanych przez ONZ celów. Zależy to w dużej mierze od specyfiki tej działalności i samego przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Możemy założyć, że proces standaryzacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności będzie postępować. Z jednej strony, wiele aspektów tej koncepcji stopniowo włączanych jest do przepisów prawnych, regulujących funkcjonowanie przedsiębiorstw. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa będą zmuszone do odwoływania się do konkretnych wytycznych, które porządkować będą ich działania zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności.

Wszystko też wskazuje na to, że z czasem, z licznej grupy wytycznych dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu wyłonione zostaną te, które zyskają szerokie uznanie i staną się powszechnie akceptowanymi, a być może nawet obowiązującymi standardami.

Znajomość standardów z zakresu społecznej odpowiedzialności przydaje się w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Wiedzą taką powinny być zainteresowane osoby zaangażowane w takie działania, jak: wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz standardów etycznych w przedsiębiorstwie, tworzenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie środowiskowe, tworzenie strategii marketingowych czy wreszcie przygotowywanie sprawozdań z działalności przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

- 10 Zasad United Nations Global Compact, b.d., Global Compact Network Poland, <https://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/> (dostęp: 27.07.2019).
- AccountAbility – Standards, b.d., <https://www.accountability.org/standards/> (dostęp: 24.10.2019).
- Caux Round Table – Principles, b.d., <https://www.cauxroundtable.org/principles/> (dostęp: 25.10.2019).
- Cele Zrównoważonego Rozwoju – Cel 16, b.d., UNIC Warsaw, <http://www.un.org.pl/cel16> (dostęp: 30.07.2019).
- Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards*, 2016, Global Reporting Initiative.
- CSRinfo, b.d., <http://www.csrinfo.org/> (dostęp: 26.10.2019).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Dz. Urz. UE L 330 z 15.11.2014, s. 1).
- European Commission – Environment – What is EMAS?, b.d., https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm (dostęp: 22.10.2019).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014, *Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne_ONZ-UNGPs_BHR_PL_web_PiHRB.pdf (dostęp: 21.10.2019).
- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2014, *The <IR> Framework*, <http://www.theiirc.org/IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (dostęp: 22.10.2019).
- International Organization for Standardization – ISO, b.d., <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html> (dostęp: 20.10.2019).
- PN-ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, 2012, Warszawa: PKN.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/52/odpowiedzialny%20biznes%20w%20nieodpowiedzialnym%20swiecie.pdf?sequence=1> (dostęp: 25.10.2019).
- Social Accountability International (SAI), b.d., SA8000 Standard, <http://sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689> (dostęp: 23.10.2019).
- Standard Informacji Niefinansowej (SIN), b.d., <https://standardy.org.pl/sin/> (dostęp: 23.10.2019).

Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych, 2011, OECD, <https://www.gov.pl/web/inwestycje-rozwoj/wytyczne-oecd> (dostęp: 31.07.2019).

REKOMENDOWANA LITERATURA

Nowak P., Płoska R., Próchniak J., 2019, *The Role of Port Authorities in Poland in Achieving Sustainable Development Goals Based on the Example of Port of Gdynia Authority* [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa zarządzania i ekonomii*, red. E. Mazur-Wierzbicka, D. Janczewska, Łódź: Społeczna Akademia Nauk.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka w biznesie, marketing społeczny, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, rachunkowość

Mariusz Chmielewski*

ROZDZIAŁ 9

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM



WSTĘP

Pojęcie ryzyka wykorzystywane jest w różnych dziedzinach życia i nauki. Definicja ryzyka we wszystkich dyscyplinach naukowych jest jednak różnorodna, a dodatkowo w miarę upływu czasu ulega ciągłej ewolucji. W przypadku potocznego definiowania tego pojęcia kojarzone jest ono głównie z zagrożeniem, możliwością straty, prawdopodobieństwem zakończenia podejmowanych działań stratami. Wszelkie wskazane stany dotyczą zazwyczaj różnych działań podejmowanych przez człowieka i odnoszą się do oczekiwanych stanów przyszłych. W naukach ekonomicznych ryzyko definiowane jest jako prawdopodobieństwo, że analizowany podmiot gospodarczy w następstwie podjęcia danej decyzji ekonomicznej osiągnie wyniki inne od oczekiwanych [Szczepanik, 2010, s. 17]. Należy jednak podkreślić, że ryzyko w tym kontekście oznacza dla danego podmiotu gospodarczego nie tylko zagrożenie, ale również szansę. Wynika to z faktu, iż osiągnięty w rzeczywistości prognozowany przez podmiot wynik (dotyczący różnych parametrów finansowych) może być zarówno mniejszy od oczekiwanego (z czym zazwyczaj kojarzone jest ryzyko), jak i większy od oczekiwanego [Smaga, 1995, s. 12]. Takie podejście związane jest z dwiema koncepcjami ryzyka: negatywną oraz neutralną. O ile w pierwszej koncepcji zwracamy uwagę jedynie na negatywne konsekwencje ryzyka, to w przypadku drugiej wskazywane są zarówno możliwości straty, jak i możliwości uzyskania zysku

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, mariusz.chmielewski@ug.edu.pl

dla podmiotu w prognozowanej przyszłości [Sikora, Uziębło, 2013, s. 18]. Proces zarządzania ryzykiem w literaturze przedmiotu wskazywany jest jako działanie czterostopniowe: identyfikacja ryzyka, pomiar ryzyka, sterowanie ryzykiem oraz monitorowanie i kontrola ryzyka [Tarczyński, 2001, s. 37]. Źródła ryzyka, na które wystawione jest przedsiębiorstwo, mogą znajdować się zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i jego otoczeniu [Staniec, Zawila-Niedźwiedzki red., 2003, s. 12]. O ile w przypadku źródeł ryzyka znajdujących się w przedsiębiorstwie możliwość oddziaływania na nie jest znacząca, to w przypadku większości źródeł mających charakter zewnętrzny (występujących w otoczeniu podmiotu) ich wpływ jest niewątpliwie mniejszy. Współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa podlegają w coraz większym stopniu wpływowi zmiennego otoczenia, które coraz bardziej na nie oddziałuje [Woźniak, Werda, 2019, s. 22]. Dlatego efektywne zarządzanie ryzykiem poza analizą czynników wewnętrznych wpływających na podmiot gospodarczy musi uwzględniać także czynniki zewnętrzne. Do analizy zmiennego otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystywany jest cały szereg narzędzi stosowanych w analizie strategicznej – wybrane metody analizy otoczenia zostały zaprezentowane w tablicy 1.

Tablica 1. Wybrane metody analizy otoczenia organizacji

Metody analizy otoczenia bliższego	Metody analizy otoczenia dalszego	Metody zintegrowane – analizie podlegają oba obszary
▪ analiza interesariuszy ▪ mapa grup strategicznych ▪ analiza pięciu sił Portera ▪ profil ekonomiczny sektora ▪ punktowa ocena atrakcyjności sektora ▪ koncepcja gron ▪ krzywa doświadczeń ▪ analiza potencjału globalizacyjnego sektora ▪ koncepcja cyklu życia sektora	▪ analiza PEST oraz jej odmiany ▪ metoda foresight ▪ metody scenariuszowe oraz wielorakiej możliwości ▪ analiza luki strategicznej ▪ analiza ekstrapolacji trendów ▪ analiza partnerów ▪ diament Portera	▪ analizy eksperckie (np. metoda delficka) ▪ metody: SWOT, SPACE, ASTRA ▪ metoda refleksji strategicznej ▪ metody portfelowe oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu: macierz BCG, macierz ADL, macierz McKinseya, macierz Hofera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Matejun, Nowicki, 2013, s. 152–221].

Wymienione narzędzia są często wykorzystywane w procesie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa na etapie identyfikacji ryzyka podmiotu. Do pomiaru ryzyka jako klasyczne miary ryzyka stosuje się zazwyczaj statystyczne miary zmienności zbiorowości, takie jak np. wartość średnia (wartość oczekiwana), odchylenie

standardowe oraz współczynnik zmienności. Ocena wielkości tych parametrów umożliwia szacunek wielkości prognozowanego ryzyka dla analizowanego podmiotu gospodarczego.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA – ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Duża polska firma działająca w branży odzieżowej od 1991 r. początkowo funkcjonowała jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W 2001 r. została przekształcona w spółkę akcyjną, a jej akcje wprowadzono na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Od momentu wejścia na GPW analizowany podmiot szybko się rozwija, a głównym obszarem jego działania jest nadal branża odzieżowa.

Polecenie 1

Wykorzystując metodę PEST, dokonaj analizy otoczenia przedsiębiorstw z branży odzieżowej w czterech obszarach: polityczno-prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym oraz technologicznym [Raport KPMG, 2018]*. W każdym z obszarów zidentyfikuj po cztery szanse i cztery zagrożenia występujące w otoczeniu przedsiębiorstw działających w tej branży. Następnie pracując w grupach, uporządkujcie zidentyfikowane czynniki w kolejności od czynników mających największy wpływ na działalność przedsiębiorstw do tych, które mają najmniej wpływu na te podmioty. Na koniec przeprowadź analizę otoczenia przedsiębiorstw działających w branży odzieżowej za pomocą innego wybranego przez Ciebie narzędzia z zakresu analizy otoczenia dalszego.

Polecenie 2

Wykorzystując analizę interesariuszy, sporządź mapę interesariuszy dla projektu realizowanego przez firmę z branży odzieżowej polegającego na budowie nowego biurowca. Pięciokondygnacyjna nieruchomość biurowa o powierzchni ok. 4500 m² będzie zlokalizowana w Gdańsku. Najpierw zidentyfikuj wszystkich interesariuszy związanych z realizacją tego projektu. Następnie sporządź mapę interesariuszy przy założeniu, że oś OY odpowiada sile oddziaływania zidentyfikowanego interesariusza na analizowany projekt, a oś OX odpowiada nastawieniu interesariuszy do analizowanego projektu. Siłę oddziaływania projektu na

* Szerzej na ten temat zob. rozdział 18 w niniejszym podręczniku autorstwa P. Antonowicza i A. Antonowicz pt. *Analiza makrootoczenia organizacji z wykorzystaniem modelu PEST – metodyka cyklicznego monitoringu otoczenia organizacji* (s. 187).

interesariusza zaprezentuj za pomocą koloru lub wielkości okręgu. Na podstawie sporządzonej mapy interesariuszy dla analizowanego projektu zidentyfikuj interesariuszy, którzy są dla projektu szansą, oraz tych, którzy stanowią dla niego zagrożenie. W przypadku interesariuszy będących dla projektu szansą zaproponuj sposoby ich wykorzystania przy realizacji projektu. Natomiast w przypadku interesariuszy stanowiących zagrożenie dla projektu podaj sposoby ich zneutralizowania. Zwróć szczególną uwagę na interesariuszy, na których projekt oddziałuje z dużą siłą – duże okręgi.

Podstawowe parametry finansowe analizowanej spółki za ostatnie lata gwałtownie się zmieniają – w tablicy 2 przedstawiono podstawowe dane finansowe przedsiębiorstwa.

Tablica 2. Podstawowe dane finansowe analizowanej spółki w latach 2009–2017 (tys. zł)

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Przychody ze sprzedaży	1 610 798	1 841 665	2 170 410	2 765 275	3 493 356	4 000 397	4 335 753	4 740 877	5 623 900
Koszt własny	845 839	946 694	1 090 152	1 432 240	1 783 954	2 073 351	2 522 715	2 971 505	3 327 595
Zysk operacyjny	195 214	174 285	279 145	403 493	514 507	477 389	502 689	5 662	231 639
Zysk netto	122 887	148 249	234 991	348 833	394 575	283 896	344 347	280 071	493 427
Zapasy	695 294	773 479	475 080	491 516	570 997	712 315	954 211	832 586	1 102 972
Należności	245 660	258 902	344 260	475 043	800 158	466 834	417 435	294 500	313 210
Środki pieniężne	161 992	96 470	116 996	159 393	149 355	183 529	224 447	365 753	514 790
Suma bilansowa	1 361 603	1 426 369	1 613 868	1 932 222	2 491 570	2 933 726	3 565 196	3 493 969	4 128 340
Kapitał własny	692 521	754 944	897 697	1 194 971	1 444 055	1 567 653	1 856 386	2 092 846	2 547 402
Zobowiązania długoterminowe	347 725	281 231	89 356	130 980	192 331	210 714	344 083	267 254	233 140
Zobowiązania bieżące	206 610	293 322	359 443	444 550	520 922	572 153	654 814	792 684	1 215 568

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 3

Na podstawie wartości parametrów ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa za lata 2009–2017 (tabl. 2) wyznacz zmienność poszczególnych parametrów finansowych (tabl. 3). Zmienność parametrów określ za pomocą: wartości oczekiwanej, odchylenia standardowego oraz współczynnika zmienności.

Następnie wskaż parametry, które w badanym okresie charakteryzowały się największą zmiennością, czyli mogą być dla spółki w przyszłości największym źródłem ryzyka. Na podstawie analizy informacji dotyczących działalności spółki w podanych latach spróbuj wskazać przyczyny dużej zmienności parametrów charakteryzujących się największą wartością współczynnika zmienności. Określ, czy wyznaczona zmienność poszczególnych parametrów analizowanej spółki była dla podmiotu źródłem szans, czy też generowała dla niej zagrożenia.

Tablica 3. Zmienność wybranych parametrów finansowych analizowanej spółki w latach 2009–2017 (tys. zł)

Parametry finansowe	Średnia	Odch. stand.	Współ. zmienności	Szansa	Zagrożenie	Siła oddziaływania na podmiot
Przychody ze sprzedaży						
Koszt własny						
Zysk operacyjny						
Zysk netto						
Zapasy						
Należności						
Środki pieniężne						
Suma bilansowa						
Kapitał własny						
Zobowiązania długoterminowe						
Zobowiązania bieżące						

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 4

Na podstawie przeprowadzonej analizy otoczenia branży odzieżowej (metoda PEST) oraz wyznaczonej zmienności parametrów finansowych wskaż największe szanse i zagrożenia dla analizowanego podmiotu w najbliższych latach.

Polecenie 5

Wyznacz w badanym okresie dla analizowanego podmiotu podstawowe wskaźniki finansowe określające jego rentowność i płynność oraz ustal zmienność tych wskaźników.

Tablica 4. Podstawowe wskaźniki płynności i rentowności analizowanej spółki w latach 2009–2017

Parametry finansowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wskaźnik płynności bieżącej									
Wskaźnik płynności szybkiej									
Wskaźnik płynności natychmiastowej									
Rentowność aktywów (ROA)									
Rentowność sprzedaży (ROS)									
Rentowność kapitałów własnych (ROE)									
Rentowność zainwestowanego kapitału (ROIC)									

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 6

Dla wyznaczonych wskaźników płynności i rentowności określ ich zmienność w analizowanym okresie. Wskaż wskaźniki finansowe charakteryzujące się największą zmiennością w badanym podmiocie. Ustal, czy są one źródłem szans, czy też zagrożeń.

Tablica 5. Zmienność wybranych wskaźników płynności i rentowności analizowanej spółki w latach 2009–2017

Wskaźniki finansowe	Średnia	Odch. stand.	Współ. zmienności	Szansa	Zagrożenie	Siła oddziaływania na podmiot
Wskaźnik płynności bieżącej						
Wskaźnik płynności szybkiej						
Wskaźnik płynności natychmiastowej						
Rentowność aktywów (ROA)						

Tablica 5. cd.

Wskaźniki finansowe	Średnia	Odch. stand.	Współ. zmienności	Szansa	Zagrożenie	Siła oddziaływania na podmiot
Rentowność sprzedaży (ROS)						
Rentowność kapitałów własnych (ROE)						
Rentowność zainwestowanego kapitału (ROIC)						

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych analizowanej spółki.

Polecenie 7

Wykorzystując współczynnik korelacji Pearsona, wyznacz czynniki, które najsilniej wpływają na zmienność poszczególnych wyznaczonych wskaźników finansowych.

Tablica 6. Współczynniki korelacji dla wybranych wskaźników analizowanej spółki w latach 2009–2017

Wskaźniki finansowe	Zapasy	Należności	Gotówka	Zobowiązania	Aktywa	Przychody ze sprzedaży	Zysk netto	Zainwestowany kapitał
Wskaźnik płynności bieżącej								
Wskaźnik płynności szybkiej								
Wskaźnik płynności natychmiastowej								
Rentowność aktywów (ROA)								
Rentowność sprzedaży (ROS)								
Rentowność kapitałów własnych (ROE)								
Rentowność zainwestowanego kapitału (ROIC)								

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonych danych dotyczących analizowanej spółki.

Polecenie 8

Wskaż parametry finansowe, które najsilniej oddziałują na poszczególne wskaźniki finansowe płynności i rentowności analizowanego przedsiębiorstwa w latach 2009–2017.

Polecenie 9

Wykonaj podobną analizę czynników wewnętrznych dla innego podmiotu działającego również w branży modowej w Polsce, notowanego na GPW – np. CCC, Grupa VRG, Wittchen, CDRL, E&H, Redan, Wojas, Monnari, TXM, Gino Rossi, Solar. Jak pod względem tych czynników oceniasz analizowaną we wcześniejszym przykładzie spółkę na tle wybranego przez Ciebie innego podmiotu z branży odzieżowej?

PODSUMOWANIE

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie ma na celu odpowiednie przygotowanie przedsiębiorstwa do pojawiających się w jego otoczeniu i we wnętrzu szans oraz zagrożeń. Pierwszym etapem zarządzania ryzykiem jest identyfikacja parametrów, które mogą odchylić się w stosunku do oczekiwań zarządzających. Przyczyn zmienności, które dla przedsiębiorstwa mogą stać się źródłem szans i zagrożeń, można szukać zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu. W pierwszym przypadku (otoczenie) do identyfikacji tych przyczyn przydatne są narzędzia wykorzystywane do analizy otoczenia przedsiębiorstw.

Na podstawie wykonanego zadania z niniejszego rozdziału wiedza z zakresu narzędzi służących badaniu otoczenia podmiotów gospodarczych powinna zostać wykorzystana w celu nabycia umiejętności stosowania tych narzędzi do identyfikacji szans i zagrożeń dla podmiotu. Ich praktyczne zastosowanie w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa przyczyni się do nabycia zdolności do umiejętnego wykorzystania posiadanej wiedzy w określonej sytuacji. Z uwagi na rosnącą zmienność otoczenia zarządzający powinni posiadać możliwość identyfikacji czynników, które mogą być źródłem szans i zagrożeń dla podmiotu. Źródłem informacji na temat zmienności parametrów finansowych przedsiębiorstwa są uzyskane przez podmiot wyniki w przeszłości. Wykorzystanie prostych narzędzi z zakresu statystyki opisowej umożliwia identyfikację parametrów, które w przeszłości cechowały się największą zmiennością. Analiza przyczyn tej zmienności może być źródłem eliminacji potencjalnych zagrożeń oraz wzmocnienia szans.

BIBLIOGRAFIA

- Matejun M., Nowicki M., 2013, *Organizacja w otoczeniu* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Raport KPMG, 2018, *Rynek mody w Polsce*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 15.03.2019).
- Sikora J., Uziębło A., 2013, *Koncepcje ryzyka i jego miary*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej”, nr 20.
- Smaga E., 1995, *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Staniec I., Zawila-Niedźwiedzki J. (red.), 2003, *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: C.H. Beck.
- Szczepanik E., 2010, *Ryzyko w działalności gospodarczej*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.
- Tarczyński W., 2001, *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa: PWE.
- Woźniak J., Werda W., 2019, *Mapa ryzyka w zarządzaniu organizacją*, Warszawa: CeDeWu.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Damodaran A., 2009, *Ryzyko strategiczne*, tłum. A. Maciejewski, Warszawa: WAiP.
- Kaczmarek T.T., 2009, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa: Difin.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

ryzyko, zarządzanie ryzykiem, etapy zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, pomiar ryzyka, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, ekonomika przedsiębiorstw

Mariusz Chmielewski*

ROZDZIAŁ 10

INSTRUMENTY RYNKU PIENIĘŻNEGO – WEKSEL



WSTĘP

Rynek finansowy to miejsce, w którym w gospodarce przeprowadzana jest wymiana kapitałów, umożliwiającą międzysektorowy przepływ środków [Starzeński, 2011, s. 18]. Pozwala to poszczególnym podmiotom na pozyskanie środków finansowych lub też na alokację posiadanych środków finansowych. Rynek finansowy spełnia obecnie szereg ważnych funkcji, takich jak:

- alokacja kapitału – przepływ środków pieniężnych do miejsc, gdzie mogą być najefektywniej wykorzystane;
- mobilizacja kapitału – uniezależnienie podejmowanych decyzji w podmiocie od aktualnie posiadanych środków finansowych;
- obrót pieniężny – dzięki instytucjom finansowym funkcjonującym na rynku finansowym oraz narzędziom przez nie oferowanym możliwy jest bezpieczny i sprawny przepływ kapitału pomiędzy różnymi podmiotami;
- wycena ryzyka – rynek finansowy umożliwia ocenę efektów podejmowanych działań oraz szacunek ryzyka związanego z tymi działaniami;
- miernik koniunktury – z uwagi na szereg powiązań pomiędzy podmiotami sfery realnej i finansowej sytuacja na rynku finansowym, jest odzwierciedleniem sytuacji w całej gospodarce, zatem na podstawie tego, co dzieje się na rynku finansowym, możemy oceniać stan koniunktury w całej gospodarce [Kudła, 2009, s. 12].

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, mariusz.chmielewski@ug.edu.pl

W literaturze przedmiotu ze względu na wieloaspektowość związaną z funkcjonowaniem rynku finansowego można znaleźć wiele klasyfikacji tego rynku, uwzględniających różne kryteria podziału, m.in. takie jak [Nawrocki, 2019, s. 13]:

- rodzaj wykorzystywanych instrumentów finansowych (rynek pieniężny, depozytowo-kredytowy, kapitałowy, walutowy, instrumentów pochodnych);
- charakter instrumentów finansowych (rynek pierwotny, wtórny);
- płynność (rynek transakcji powszechnych, rynek transakcji zindywidualizowanych);
- dostępność oferowanych instrumentów finansowych (rynek publiczny, niepubliczny);
- rozmiar transakcji (rynek hurtowy, detaliczny);
- zasięg terytorialny transakcji (rynek krajowy, regionalny, międzynarodowy);
- odstęp czasu pomiędzy zawarciem transakcji a jej realizacją (rynek kasowy, terminowy).

Rynek pieniężny jest segmentem rynku finansowego, na którym podmioty gospodarcze wykorzystują instrumenty finansowe, których okres funkcjonowania nie przekracza 12 miesięcy. Ze względu na swoją specyfikę rynek pieniężny spełnia głównie funkcję regulatora poziomu płynności wszystkich uczestników rynku [Banaszszak-Soroka, 2012, s. 41]. Jako główne instrumenty rynku pieniężnego zazwyczaj wymieniane są [Jajuga, 2006, s. 27–35]:

- czek;
- weksle;
- bony skarbowe;
- bony pieniężne;
- depozyty międzybankowe;
- certyfikaty depozytowe.

Jednym z najstarszych instrumentów rynku pieniężnego jest weksel, czyli papier wartościowy sporządzony pisemnie, stanowiący bezwarunkowe zobowiązanie do wypłacenia określonej osobie lub okazicielowi określonej sumy pieniężnej w wyznaczonym terminie przez osoby na nim podpisane. Warunkiem ważności weksla jest odręczny podpis dokonany przez osobę posiadającą zdolność do zaciągania zobowiązań wekslowych oraz posiadanie przez niego wszystkich elementów wymaganych przez prawo. W prawodawstwie polskim zasady wystawiania i obrotu weksłami reguluje prawo wekslowe. Według art. 101 tego prawa weksel własny musi zawierać [Prawo wekslowe, 1936, poz. 282, art. 101]:

- nazwę „weksel” w tekście dokumentu, w języku, w jakim go wystawiono;
- bezwarunkowe przyrzeczenie zapłacenia oznaczonej sumy pieniężnej;
- oznaczenie terminu płatności;

- oznaczenie miejsca płatności;
- nazwisko osoby, na której rzecz lub na której zlecenie zapłata ma być dokonana;
- oznaczenie daty i miejsca wystawienia weksla;
- podpis wystawcy weksla.

Weksle są instrumentem finansowym wykorzystywanym do atrakcyjnego lokowania posiadanych środków wolnych, jak również umożliwiającym przedsiębiorstwu pozyskanie niezbędnych środków finansowych. Należy podkreślić, że w przypadku wykorzystania planu emisji weksli rozłożonego w dłuższym czasie przedsiębiorstwo może stosować to narzędzie do pozyskiwania kapitału w długim okresie, dostosowując je do planowanych potrzeb kapitałowych.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA – WEKSEL JAKO NARZĘDZIE RYNKU PIENIĘŻNEGO

Przedsiębiorstwo produkcyjne za 2 lata planuje rozpocząć realizację inwestycji polegającej na wybudowaniu biurowca, który w 60% będzie wykorzystywany na potrzeby własne, a pozostała część będzie podnajmowana podmiotom zewnętrznym. W chwili obecnej podmiot ten generuje co kwartał zysk netto na poziomie 2 mln zł, a wielkość amortyzacji w skali miesiąca wynosi obecnie 200 tys. zł. Stan środków pieniężnych będących aktualnie w dyspozycji przedsiębiorstwa to 12 mln zł. Zakładając, że podmiot do momentu rozpoczęcia budowy nie będzie podejmować nowych zadań inwestycyjnych, zaplanuj jak najbardziej efektywne wykorzystanie posiadanych wolnych środków pieniężnych analizowanego przedsiębiorstwa, co zapewni finansowanie planowanej inwestycji w przyszłości. Zakładany harmonogram wydatków związanych z realizacją inwestycji przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Planowane wydatki inwestycyjne (tys. zł)

Kwartaly	1	2	3	4	5	6	7	8
Wydatki	5 000	12 000	8 000	9 000	10 000	8 000	12 000	7 000

Źródło: opracowanie własne.

W czasie realizacji inwestycji generowane zyski z dotychczasowej prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności ulegną zmniejszeniu o 50%. Wolne środki finansowe przedsiębiorstwo planuje lokować w wekslach, których różne rodzaje będą do dyspozycji na rynku pieniężnym. Możliwości inwestycyjne w weksle w najbliższych 4 latach przedstawiono w tablicach 2–5.

Tablica 2. Możliwości inwestycyjne w pierwszym roku w poszczególnych kwartałach

Instrument	Kwartały			
	1	2	3	4
Weksel	4-miesięczne z dyskontem 5% o nominale 5 000 tys. zł	8-miesięczne z dyskontem 3% o nominale 6 000 tys. zł	3-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 8 000 tys. zł	5-miesięczne z dyskontem 4,2% o nominale 4 000 tys. zł
Weksel	3-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 8 000 tys. zł	5-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 6 000 tys. zł	5-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 4 000 tys. zł	2-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 6 000 tys. zł
Weksel	6-miesięczne z dyskontem 5% o nominale 7 000 tys. zł	4-miesięczne z dyskontem 3,8% o nominale 8 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 4,4% o nominale 3 000 tys. zł	7-miesięczne z dyskontem 4,9% o nominale 5 000 tys. zł
Weksel	9-miesięczne z rentownością 5% o nominale 10 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 4,2% o nominale 6 000 tys. zł	2-miesięczne z dyskontem 4,1% o nominale 8 000 tys. zł	6-miesięczne z rentownością 5% o nominale 4 000 tys. zł

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 3. Możliwości inwestycyjne w drugim roku w poszczególnych kwartałach

Instrument	Kwartał			
	1	2	3	4
Weksel	3-miesięczne z dyskontem 4,8% o nominale 3 000 tys. zł	4-miesięczne z dyskontem 3% o nominale 6 000 tys. zł	3-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 4 000 tys. zł	4-miesięczne z dyskontem 4,2% o nominale 2 000 tys. zł
Weksel	2-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 8 000 tys. zł	2-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 6 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 6 000 tys. zł	5-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 3 000 tys. zł
Weksel	4-miesięczne z dyskontem 4,5% o nominale 4 000 tys. zł	3-miesięczne z dyskontem 3,8% o nominale 8 000 tys. zł	2-miesięczne z rentownością 4,4% o nominale 4 000 tys. zł	3-miesięczne z dyskontem 4,9% o nominale 3 000 tys. zł
Weksel	6-miesięczne z rentownością 4,8% o nominale 6 000 tys. zł	3-miesięczne z rentownością 4,2% o nominale 6 000 tys. zł	5-miesięczne z dyskontem 4,1% o nominale 6 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 5% o nominale 2 000 tys. zł

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 4. Możliwości inwestycyjne w trzecim roku w poszczególnych kwartałach

Instrument	Kwartał			
	1	2	3	4
Weksel	3-miesięczne z dyskontem 4,4% o nominale 4 000 tys. zł	8-miesięczne z dyskontem 3% o nominale 6 000 tys. zł	3-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 6 000 tys. zł	5-miesięczne z dyskontem 4,3% o nominale 4 000 tys. zł
Weksel	3-miesięczne z rentownością 4,4% o nominale 6 000 tys. zł	5-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 6 000 tys. zł	5-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 3 000 tys. zł	3-miesięczne z rentownością 4,6% o nominale 6 000 tys. zł
Weksel	4-miesięczne z dyskontem 4,5% o nominale 6 000 tys. zł	4-miesięczne z dyskontem 3,8% o nominale 8 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 4,3% o nominale 2 000 tys. zł	2-miesięczne z dyskontem 4,7% o nominale 3 000 tys. zł
Weksel	6-miesięczne z rentownością 4,6% o nominale 8 000 tys. zł	3-miesięczne z rentownością 4,1% o nominale 4 000 tys. zł	4-miesięczne z dyskontem 4,3% o nominale 4 000 tys. zł	2-miesięczne z rentownością 5% o nominale 4 000 tys. zł

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 5. Możliwości inwestycyjne w czwartym roku w poszczególnych kwartałach

Instrument	Kwartał			
	1	2	3	4
Weksel	3-miesięczne z dyskontem 5% o nominale 5 000 tys. zł	6-miesięczne z dyskontem 3% o nominale 7 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 6 000 tys. zł	6-miesięczne z dyskontem 4,2% o nominale 4 000 tys. zł
Weksel	2-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 8 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 8 000 tys. zł	6-miesięczne z rentownością 3,5% o nominale 7 000 tys. zł	3-miesięczne z rentownością 4,5% o nominale 3 000 tys. zł
Weksel	4-miesięczne z dyskontem 5% o nominale 7 000 tys. zł	3-miesięczne z dyskontem 3,8% o nominale 4 000 tys. zł	6-miesięczne z rentownością 4,4% o nominale 5 000 tys. zł	4-miesięczne z dyskontem 4,9% o nominale 4 000 tys. zł
Weksel	7-miesięczne z rentownością 5% o nominale 5 000 tys. zł	2-miesięczne z rentownością 4,2% o nominale 4 000 tys. zł	7-miesięczne z dyskontem 4,1% o nominale 6 000 tys. zł	4-miesięczne z rentownością 5% o nominale 3 000 tys. zł

Źródło: opracowanie własne.

Po zakończeniu inwestycji przedsiębiorstwo z wynajmowanej powierzchni biurowej planuje osiągać zyski na poziomie 1 mln zł miesięcznie, a amortyzacja obiektu wynosić będzie średnio 5% rocznie.

Polecenie 1

Na podstawie informacji dotyczących planowanych emisji weksli zaproponuj najlepsze sposoby lokowania wolnych środków finansowych w okresie przed rozpoczęciem inwestycji, umożliwiające jej realizację z wykorzystaniem w maksymalnym stopniu środków własnych.

Polecenie 2

Sporządź harmonogram zakupów weksli w okresie przygotowania do inwestycji, który zapewni maksymalny przyrost posiadanych środków pieniężnych. Sprawdź, czy zgromadzone w ten sposób środki finansowe wystarczą na realizację inwestycji.

Polecenie 3

W przypadku niewystarczającej ilości środków pieniężnych opracuj harmonogram emisji weksli, który umożliwi wybudowanie obiektu według zakładanego planu. Załóż spłatę wyemitowanych weksli z planowanych dochodów, które nastąpią po zakończeniu budowy biurowca.

PODSUMOWANIE

Rynek kapitałowy jest miejscem, gdzie przedsiębiorstwa mogą lokować swoje płynne środki finansowe lub też na korzystnych warunkach pozyskiwać środki finansowe niezbędne do prowadzenia działalności operacyjnej bądź niekiedy także do realizacji planowanych inwestycji. Zaproponowane w rozdziale zadanie pozwoli zapoznać się z możliwościami wyboru najbardziej efektywnych sposobów lokowania wolnych środków pieniężnych w różne dostępne na rynku pieniężnym weksle. Instrumenty rynku pieniężnego poza możliwością lokowania wolnych środków pieniężnych dają jednocześnie możliwość pozyskiwania środków finansowych niezbędnych do prowadzenia działalności. W drugiej części zadania osoba je wykonująca będzie mogła zaproponować najkorzystniejszy z punktu widzenia przedsiębiorstwa sposób pozyskania zasobów finansowych na realizację zaplanowanej inwestycji.

BIBLIOGRAFIA

- Banaszczak-Soroka U., 2012, *Rynki finansowe. Organizacja, instytucje, uczestnicy*, Warszawa: C.H. Beck.
- Jajuga K., 2006, *Depozyty i instrumenty rynku pieniężnego*, Warszawa: Komisja Nadzoru Finansowego.
- Kudła J., 2009, *Instrumenty finansowe i ich zastosowania*, Warszawa: Key Text.
- Nawrocki T., 2019, *Rynek finansowy*, Warszawa: CeDeWu.
- Płókarz R., 2013, *Globalne rynki finansowe: praktyka funkcjonowania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Starzeński O., 2011, *Analiza rynków finansowych*, Warszawa: C.H. Beck.
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 1936 r. – Prawo wekslowe (Dz. U. Nr 37, poz. 282).

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Bagińska L., 2013, *Prawo wekslowe i czekowe*, Warszawa: C.H. Beck.
- Czekaj J., 2019, *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sławiński A., 2006, *Rynek finansowy*, Warszawa: PWE.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

rynek finansowy, funkcje rynku finansowego, rynek pieniężny, instrumenty rynku pieniężnego, weksel, zarządzanie ryzykiem, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, ekonomika przedsiębiorstw, rynek pieniężny i kapitałowy

Błażej Lepczyński*
Joanna Próchniak**

ROZDZIAŁ 11

JAK PRZEKONAĆ INWESTORA VENTURE CAPITAL DO POMYSŁU BIZNESOWEGO – CZYLI JAK PRZYGOTOWAĆ SKUTECZNY PITCH DECK?



WSTĘP

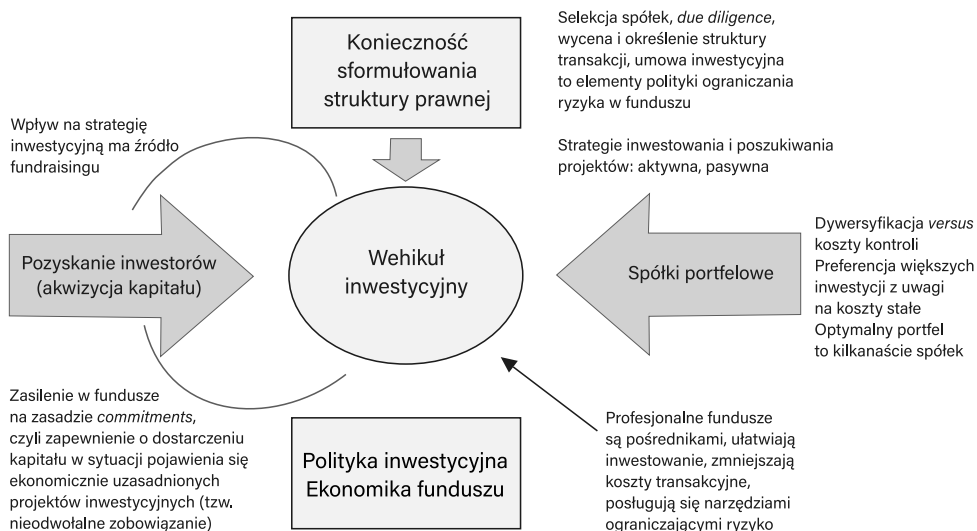
Istotne znaczenie w finansowaniu przedsiębiorstw na wczesnych etapach rozwoju mają fundusze venture capital (wysokiego ryzyka), których rola często wykracza poza finansowanie i dotyczy również wsparcia biznesowego dla młodego przedsiębiorcy. Wraz z ewoluowaniem pomysłu biznesowego wzrastają potrzeby finansowe przedsiębiorcy, jednak źródła pozyskania przez niego kapitału zewnętrznego są na początku bardzo ograniczone. Trudno bowiem uzyskać kredyt w banku w sytuacji, kiedy projekt dopiero się rozwija i wymaga sporych nakładów inwestycyjnych. *Cash-flow* jest wówczas ujemny, ponieważ nie ma sprzedaży i przychodów. Dodatkowo, nowe przedsiębiorstwo (start-up) nie dysponuje majątkiem, który służyłby jako zabezpieczenie kredytu. Ryzyko związane z niepowodzeniem przedsięwzięcia jest zatem w początkowej fazie pomysłu biznesowego na bardzo wysokim poziomie, nieakceptowalnym przez banki.

* Adiunkt, dr, Katedra Bankowości i Finansów, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, blazej.lepczynski@ug.edu.pl

** Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, joanna.prochniak@ug.edu.pl

Ponadto, projekty takie są często niedojrzałe, niedopracowane. Widoczny jest w nich brak doświadczenia. Dlatego warto rozważyć pozyskanie kapitału własnego, zewnętrznego. Do takich źródeł kapitału zalicza się m.in. środki finansowe pochodzące z funduszy venture capital i aniołów biznesu (*business angels*).

Fundusze venture capital (VC) to instytucje specjalizujące się w inwestycjach kapitałowych przedsiębiorstwa we wczesnych fazach rozwoju (w tzw. fazie zalążkowej – *seed stage* i fazie startu – *start-up*) lub takich, które mają wysoki potencjał wzrostowy. W świetle teorii neoinstytucjonalnej fundusze VC pełnią funkcję pośredników finansowych. Wraz z rozwojem rynku venture capital utrwaliła się definicja, że są to inwestycje na niepublicznym rynku kapitałowym, obejmujące szeroki zakres transakcji związanych z inwestycjami w spółki zapewniające możliwość wysokiego zwrotu z kapitału [Christofidis, Debande, 2001, s. 6] – tj. zgodnie z oczekiwaniami swoich inwestorów. Fundusze VC zobowiązują się wobec swoich inwestorów finansujących fundusz do dokonywania transakcji wejść kapitałowych do spółek zgodnych ze strategią i celami inwestycyjnymi (np. w zakresie dywersyfikacji ryzyka, budowania portfela inwestycyjnego, specjalizacji, koncentracji rynkowej, limitów zaangażowania).



Rysunek 1. Funkcjonowanie funduszu venture capital i jego strategia

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy, pozyskujący kapitał z funduszy venture capital otrzymują finansowanie na ściśle określonych warunkach dotyczących np. czasu inwestycji, zasad podnoszenia kapitału (w transzach uzależnionych od stopnia zaawansowania realizacji projektu), klauzul w umowie dotyczących zasad zbywania udziałów. Fundusz VC inwestuje poprzez objęcie udziałów w spółce kapitałowej. Staje się więc współnikiem, który razem z dotychczasowym przedsiębiorcą będzie rozwijał dalej pomysł biznesowy (podnosił jego wartość).

Wejście kapitałowe funduszu oznacza dla dotychczasowego właściciela konieczność podzielenia się władzą w przedsiębiorstwie. Fundusze najczęściej obejmują udziały mniejszościowe (nie zamierzają bowiem podważać dotychczasowej roli przedsiębiorcy i w ten sposób chcą utrzymać jego zapal w rozwijaniu projektu). Niemniej jednak zależy im na tym, aby mieć wpływ na spółkę, przynajmniej w sprawach strategicznych (kluczowych dla jej dalszego rozwoju). Fundusze wpływają na spółkę poprzez decyzje podejmowane na zgromadzeniu wspólników i uczestnictwo przedstawicieli funduszu w radzie nadzorczej.

Dzięki inwestycji dotychczasowy właściciel spółki może oprócz kapitału liczyć także na eksperckie wsparcie w rozwoju projektu, czyli na tzw. *smart money*. Fundusze wspierają dotychczasowego przedsiębiorcę w procesie formułowania strategii, poszukiwania kapitału dłużnego, pozyskiwania pracowników na kluczowe stanowiska w firmie czy w wyznaczaniu wskaźników KPI (*Key Performance Indicators* – kluczowe wskaźniki sukcesu).

Pozyskanie finansowania typu venture capital przedsiębiorca zawsze powinien traktować w kategoriach dużego sukcesu, potwierdzenia, że zaprezentowany w fazie pozyskiwania kapitału projekt biznesowy jest realny i charakteryzuje się dużym potencjałem wzrostu. Trzeba bowiem zdać sobie sprawę, że pozyskanie kapitału nie jest łatwe (z reguły tylko kilka procent projektów znajduje uznanie u inwestorów VC).

1. PROJEKT – PRZYGOTOWANIE PITCH DECKU NA ROZMOWY Z INWESTOREM VENTURE CAPITAL

Wyobraźcie sobie, że wpadliście na genialny pomysł i chcecie go zrealizować. Liczycie na duże zyski w przyszłości, ale nie macie obecnie wystarczających środków finansowych potrzebnych na uruchomienie tego projektu. Pierwszym Waszym krokiem było zwrócenie się do banku o pożyczkę na planowaną inwestycję. Spotkaliście się jednak z odmową i nie otrzymaliście kredytu. W inkubatorze technologicznym poznaliście innych młodych przedsiębiorców, którzy podpowiedzieli Wam, że warto

porozmawiać z inwestorem venture capital. Pierwsze spotkanie z przedstawicielem funduszu było dla Was bardzo tajemnicze. Dowiedzieliście się, że musicie przygotować pitch deck. Ale co to jest? Jak się do tego zabrać? Jak przygotować dobry pitch deck? Jak go wygłosić? Jak uniknąć błędów?

Przygotowywany przez Was projekt będzie składał się z trzech następujących etapów.

Etap I. Przygotowanie pitch decku przez grupy studenckie

Etap ten polega na przygotowaniu pitch decku w programie PowerPoint/Keynote. Opracujcie 10 slajdów z odpowiedziami na następujące pytania:

1. Jaki jest cel biznesowy Waszego pomysłu i jak zamierzacie go osiągnąć?
2. Z kim będziecie konkurować na rynku? Na jaki udział w rynku możecie liczyć po kilku latach?
3. Na czym polega unikalny charakter Waszego projektu?
4. Jak Wasz projekt będzie na siebie zarabiał (na czym będzie oparty model sprzedaży produktów/usług)?
5. Jakie są Wasze oczekiwania wobec funduszu VC (ile kapitału potrzebujecie i dla czego)?
6. W jaki sposób będziecie monitorować postępy w realizacji projektu (ustalcie proste KPI – kluczowe wskaźniki sukcesu dla projektu)?

Etap II. Sesja pitchingu

Obejrzyjcie razem z wykładowcą profesjonalnie przeprowadzony pitching. Następnie wspólnie z prowadzącym zajęcia przygotujcie i zrealizujcie sesję pitchingową. Przedstawcie swoje projekty (10-minutowe prezentacje).

Etap III. Ocena projektów/pomysłów biznesowych

Każda grupa najpierw przedstawi swój pitch deck, a następnie wybrane osoby z zespołu wcielą się w rolę inwestorów. Sformułujcie wspólnie kryteria oceny przedstawianych przez Was projektów biznesowych. Uwzględnijcie takie kryteria, jak zespół projektowy, model biznesowy, unikalność pomysłu, skalowalność projektu. Nadajcie tym kryteriom punkty i w czasie sesji pitchingowej oceńcie projekty innych grup. Stwórzcie ranking projektów i uzgodnijcie najsilniejsze strony najlepszych projektów/prezentacji.

2. CO WARTO WIEDZIEĆ O PROCESIE INWESTYCYJNYM ZWIĄZANYM Z POZYSKIWANIEM FINANSOWANIA OD VENTURE CAPITAL?

Na proces pozyskiwania kapitału venture można spojrzeć z różnych perspektyw. Pierwsze podejście sprowadza się do przebiegu procesu pozyskiwania kapitału. Typowy proces pozyskiwania kapitału (inwestycyjny) składa się z następujących etapów [Tamowicz, 2004, s. 15–16; Ernst & Young, 2008, s. 15; Próchniak, 2014, s. 193; Lepczyński, Próchniak, 2015, s. 224–229]:

1. Zaprezentowanie przez przedsiębiorcę pomysłu/projektu/przedsięwzięcia.
2. Zainteresowanie ze strony funduszy przedsiębiorstwem.
3. Podpisanie dokumentów zapewniających poufność rozmów.
4. Przedstawienie biznesplanu oraz założeń finansowych.
5. Dokonanie wstępnej wyceny.
6. Podpisanie *term sheet*.
7. Przeprowadzenie badania *due diligence*.
8. Negocjowanie struktury transakcji, wycena.
9. Podpisanie umowy inwestycyjnej – strukturyzacja transakcji.

Drugie spojrzenie na proces pozyskiwania kapitału jest spojrzeniem przez pryzmat kryteriów, na podstawie których inwestorzy funduszu venture capital oceniają projekty inwestycyjne.

Omówmy najpierw krótko poszczególne etapy procesu inwestycyjnego. Rozpoczyna się on od zaprezentowania przez przedsiębiorcę projektu. Można to zrobić w różny sposób. Jednym z nich jest przygotowanie teasera, czyli krótkiego dokumentu określającego najważniejsze elementy projektu (m.in. cel naszego przedsięwzięcia, konkurencję, opłacalność pomysłu i nasze oczekiwania wobec inwestora). Taki dokument przesyłamy do potencjalnych inwestorów po to, żeby zainteresować ich naszym przedsięwzięciem i zachęcić do dalszych rozmów [Ernst & Young, 2008, s. 17; Próchniak, 2014, s. 194; Lepczyński, Próchniak, 2015, s. 226]. Drugim sposobem jest przygotowanie pitch decku i zaprezentowanie go inwestorom. Jeśli nasza firma już działa, to może również pojawić się oferta ze strony samych inwestorów VC, którzy często szukają aktywnie okazji inwestycyjnych.

Jeśli inwestorzy funduszu będą zainteresowani projektem, to na pewno się z nami skontaktują. W kolejnym kroku trzeba będzie przedstawić szerszą charakterystykę przedsięwzięcia (najczęściej w formie biznesplanu). Na tym etapie przedstawiciele funduszu rozpoczną również z nami rozmowy o wycenie. Dla obu stron procesu jest to bardzo często największe wyzwanie, gdyż oczekiwania funduszu i przedsiębiorców mogą się od siebie znacznie różnić. Jedną z istotnych kwestii jest sam moment

wyceny i określenie jej rodzaju (czy będzie to tzw. *pre-money valuation*, czy też *post-money valuation*)*. Generalnie, wycena przedsiębiorstw w fazie start-up sprawia wiele problemów związanych z przyjęciem właściwego sposobu wyceny. Z reguły nie sprawdzają się tu powszechnie wykorzystywane w przypadku wyceny dużych przedsiębiorstwach metody oparte na zdyskontowanych przepływach finansowych lub na wycenie majątku. Bill Payne – anioł biznesu o dużym doświadczeniu – przyjmuje np. założenie, że idealna firma jest warta 3 mln dolarów [*Proces inwestycyjny. Metody wyceny*, 2011]. Następnie ekspert zaleca korygowanie tej wartości w oparciu o różnorodne kryteria (np. ocenia się zespół zarządzający bądź potencjał rynku). Jeśli po korektach wartość projektu spadnie poniżej 1 mln dolarów, oznacza to, że projekt jest mało interesujący dla inwestora. Takie metody wyceny mają charakter jakościowy i mocno subiektywny. Tymczasem wycena projektu jest kluczowa, gdyż bezpośrednio wpływa na wycenę i podział udziałów w spółce, a w konsekwencji na stopę zwrotu w momencie dezynwestycji [*Proces inwestycyjny. Due diligence*, 2011].

Ważnym momentem jest podpisanie dokumentu, który określa się mianem *term sheet*. Zasadniczo nie jest to umowa, ale zawiera on najistotniejsze elementy przyszłej transakcji i pozwala funduszowi przystąpić do badania *due diligence* – tzw. badania z należytą starannością. Celem tego badania jest kompleksowa ocena ryzyka w kontekście wszystkich możliwych aspektów [Brzozowska, 2008, s. 83]. Jest to zatem zindywidualizowana analiza przedinwestycyjna. *Due diligence* często wykonywane jest na zlecenie funduszu VC, na koszt przedsiębiorcy szukającego finansowania, przez firmy zewnętrzne. Badanie takie dotyczy następujących sfer: finansowej (chodzi o potwierdzenie przedstawionych przez przedsiębiorcę planów finansowych), biznesowej, majątkowej, podatkowej i prawnej. Przeprowadzenie *due diligence* ma dla funduszu duże znaczenie, gdyż jest podstawą do negocjowania warunków wejścia kapitałowego i ogranicza ryzyko inwestycyjne. Niestety, mali przedsiębiorcy popełniają z reguły dużo błędów, które są wykrywane właśnie w ramach *due diligence*. Do największych „grzechów” małych przedsiębiorców można zaliczyć: korzystanie z nielegalnego oprogramowania, błędne określanie ról osób

* *Pre-money valuation* oraz *post-money valuation* są pojęciami specyficznymi dla transakcji *private equity*. Wycena *pre-money* dotyczy wyceny przedsiębiorstwa lub aktywów przed transakcją (inwestycją lub finansowaniem). Jeśli inwestycja wiąże się z zasilaniem kapitałowym, wycena przed transakcją będzie inna niż po transakcji (*pre-money valuation* = *post-money valuation* – zainwestowane środki). Aby zobrazować różnicę, można posłużyć się przykładem: jeśli fundusz planuje zainwestować 1 mln zł w spółkę wycenianą na 4 mln zł, to będzie dążył do przejęcia 25% udziałów za 1 mln zł w spółkę wycenianą zgodnie z zasadą *pre-money* (4 mln zł), natomiast w interesie spółki będzie przejęcie przez fundusz 20% udziałów za 1 mln zł zgodnie z wyceną *post-money* (5 mln zł).

w firmie czy brak umów przenoszących prawa autorskie [*Proces inwestycyjny. Due diligence*, 2011, s. 13].

Na kolejnym etapie konieczne jest określenie struktury transakcji i ustalenie końcowej wyceny. Cały proces inwestycyjny polega na negocjacjach między funduszem a przedsiębiorcą i jest zbliżony do procesów stosowanych w fuzjach i przejęciach (M&A). Negocjacje dotyczą kluczowych parametrów i założeń związanych z projektem/przedsięwzięciem.

Proces inwestycyjny zakończy się sukcesem, jeśli zostanie podpisana wynegocjowana umowa inwestycyjna. Zapisy umowy mają zapewnić inwestorowi: uprzywilejowanie względem właściciela przedsięwzięcia, oczekiwany wpływ na strategię przedsięwzięcia, kontrolę jej realizacji, prawa do określonych zachowań w trakcie inwestycji, założenia i zastrzeżenia dotyczące przyszłej dezinwestycji, czyli sprzedaży swoich udziałów przez fundusz po zakończeniu okresu inwestycyjnego i osiągnięciu celów w zakresie stopy zwrotu.

Podpisanie umowy dotyczy nie więcej niż 2% aplikacji. Tych, którym uda się pozyskać inwestora, czeka kolejny etap – związany z budowaniem wartości spółki, która staje się spółką portfelową funduszu. Kapitał pozyskany od funduszu venture capital jest przyznawany na ściśle określony czas, a po jego upływie następuje wyjście kapitałowe (dezinwestycja) funduszu ze spółki. Jeśli inwestycja zakończyła się sukcesem, to wyjście inwestora ze spółki może być kolejnym impulsem rozwojowym. Do typowych ścieżek dezinwestycji zalicza się: sprzedaż udziałów inwestorowi branżowemu lub finansowemu, wejście kolejnego inwestora venture capital, wyjście poprzez pierwszą publiczną emisję akcji spółki.

3. KILKA UWAG NA TEMAT PROJEKTÓW I PRZYGOTOWANIA PITCH DECKU DLA INWESTORA VENTURE CAPITAL

Projekty inwestycyjne przechodzą przez proces wnikliwej i kompleksowej oceny przez fundusz VC pod kątem potencjału biznesowego i oceny ryzyka. Jednak już w pierwszym kontakcie zespół zarządzający funduszem venture capital zwraca uwagę na zespół realizujący (firmujący) projekt/przedsięwzięcie, lidera projektu i jego motywację, przewagi konkurencyjne biznesu, klientów, możliwość kontroli kanałów dystrybucji, niszę rynkową, bariery wejścia do biznesu, wzrostowy rynek, łatwość kopiowania produktu/usługi.

Krytycznym czynnikiem jest tzw. skalowalność biznesu (efekt skali), która bardzo często pojawia się w rozmowach pomiędzy inwestorem funduszu a przedsiębiorcą. Skalowalność oznacza taki model biznesowy, który umożliwia zwiększenie skali

działalności/biznesu lub wejście na nowy rynek, przy czym takie działania muszą być opłacalne i możliwe z punktu widzenia zasobów przedsiębiorstwa. Inwestorzy są zainteresowani przedsięwzięciami, które będą się rozwijać szybciej w odniesieniu do finansowania. Skalowalność ma miejsce wtedy, gdy w wyniku rozszerzenia działalności przychody wzrastają znacznie szybciej niż koszty. Pojęcie to jest wielowymiarowe, gdyż może odnosić się również do samej możliwości rozwijania działalności – czy jest możliwy wzrost w warunkach wykorzystania efektów skali? Skalowalność weryfikuje, czy firma daje sobie radę ze wzrostem własnego biznesu, czy wzrost przyniesie rosnącą rentowność i rosnącą stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału.

Niestety często nasze wyobrażenie o potencjale biznesowym własnego projektu jest zupełnie nierealne. Słabości propozycji inwestycyjnych według opinii amerykańskich aniołów biznesu polegają na [Brzozowska, 2008, s. 81]:

- nierealistycznych założeniach;
- ograniczonych możliwościach wzrostu biznesu;
- braku oryginalności produktu;
- braku wizji biznesu;
- zbyt małym zaangażowaniu przedsiębiorcy w projekt.

Jednym z ważniejszych warunków pozyskania kapitału z funduszu venture capital od anioła biznesu jest dobra i wiarygodna prezentacja – tzw. pitch deck. Jest to krótka, profesjonalna prezentacja projektu, którą formułuje się na 5–10 slajdach. Ujęcie naszego pomysłu/projektu biznesowego na określonej liczbie slajdów jest bardzo ważne, ponieważ z badań na temat prezentacji inwestorskich wynika, że inwestor z reguły poświęca nie więcej niż 3–4 minuty na prezentację, przy czym przede wszystkim skupia się na zespole realizującym projekt oraz na kwestiach finansowych.

Chris Burry, założyciel US Market Access Center*, stawia pytania, na które pitch deck powinien odpowiedzieć:

1. Jak projekt pomoże zarobić?
2. Jak projekt zaoszczędzi pieniądze?
3. W jaki sposób klienci będą bardziej zadowoleni?
4. Jak podnieść udział w rynku, zachowując skalowalność?
5. Jak osiągnąć najwyższą wartość dla klienta w możliwie krótkim czasie?

Bardzo często w kontekście przygotowywanego pitch decku przywołuje się koncepcję odnoszącą się do innowacji – tzw. *NABC Value Proposition* Curtisa R. Carlsona

* Akcelerator biznesowy skierowany do zagranicznych przedsiębiorstw wysokich technologii, które planują wejście na rynek amerykański.

reprezentującego SRI International*, w ramach której kluczowymi elementami wartości dla klienta są następujące słowa składające się na skrót NABC – *Need* (potrzeba), *Approach* (podejście), *Benefits per Costs* (korzyść), *Competition* (konkurencja).

Zgodnie z koncepcją NABC, wdrażając innowację, trzeba odpowiedzieć na cztery kluczowe pytania [Carlson, 2010]:

1. Czego potrzebują i oczekują kluczowi klienci oraz rynek (*Need*)?
2. Co jest unikatowego i konkurencyjnego w podejściu do zaspokojenia potrzeb klientów (*Approach*)?
3. Co jest specyficznego i mierzalnego z perspektywy skalowalności biznesu zgodnie z podejściem rosnącego wskaźnika korzyści w przeliczeniu na koszty (*Benefits per Costs*)?
4. W jaki sposób wskaźnik korzyści w przeliczeniu na koszty jest lepszy od konkurencji i alternatywnych możliwości (*Competition*)?

Chris Burry sugeruje, aby tworząc pitch deck, uwzględnić następujące aspekty:

- jego objętość nie powinna przekroczyć 9–10 slajdów;
- nie powinno się używać języka potocznego;
- poszczególne slajdy nie są samodzielnymi dokumentami;
- w prezentacji trzeba uwzględnić potrzeby przedsiębiorcy;
- należy ostrożnie podejść do prezentowanych danych;
- nie należy posługiwać się znanymi wszystkim sloganami, typu: najlepszy zespół, konkretne wartości do osiągnięcia w konkretnym czasie;
- można korzystać z wykresów, wizualizacji i wideo, ale z uwzględnieniem, że w trakcie spotkania będziemy mieć dostęp do odpowiedniego sprzętu;
- należy pamiętać, że nie jesteśmy w stanie przekazać na slajdach wszystkiego.

Slajdy (1–10) mogą być podzielone następująco (zgodnie z zaleceniami Burry'ego):

1. Logo, wizja – atrakcyjny opis, wprowadzenie.
2. Zespół – role w zespole założycielskim, podejście zespołowe.
3. Problem rynkowy, który chcesz rozwiązać za pomocą swojego projektu – powinien być ważny, znaczący, możliwy do oceny.
4. Produkt, czyli rozwiązanie, które oferujesz – jakie jest rozwiązanie problemu?
5. Rozmiar rynku – należy mieć na uwadze, że inwestorzy pożądamy ogromnego rynku oraz spodziewają się poważnych problemów, jednak dane muszą być realne.

* Jeden z najbardziej znanych na świecie ośrodków badawczych założony na Uniwersytecie Stanforda pod nazwą Stanford Research Institute. W ramach Instytutu świadczone są usługi w zakresie komercjalizacji projektów przez venture capital.

6. Wartość, uwiarygodnienie doświadczenia – czy produkt jest ukończony, postępy w dystrybucji, klienci w rozumieniu: kupujący lub odwiedzający stronę, ściągający plik ze strony, generujący ruch i zainteresowanie.
7. Konkurencja – bariery wejścia.
8. Model biznesowy – jaki jest łańcuch wartości, jakie przyjmujesz prognozy?
9. Czego potrzebujesz lub oczekujesz od inwestora?
10. Slajd uzupełniający.

Powyższy układ proponowanych slajdów zasadniczo odpowiada treściom wymaganym również we wspomnianym wcześniej dokumencie inwestycyjnym – teaserze.

Pitch deck to niezbędny element udanego spotkania z potencjalnym inwestorem (przedstawicielem funduszu VC). Podczas takiej rozmowy na pewno pojawią się pytania. Fundusz to inwestor profesjonalny. Przedstawiciele funduszu mogą zadawać wnikliwe pytania dotyczące popytu, modelu biznesowego i założeń finansowych. Warto więc przed spotkaniem przygotować również listę pytań, jakie prawdopodobnie pojawią się na spotkaniu. Pamiętaj, że spotkanie z inwestorem może się różnie potoczyć, dlatego przygotuj się na rozmaite scenariusze (np. zadawanie pytań podczas prezentacji, przerywanie, krytykowanie).

PODSUMOWANIE

Pitch deck jest popularnym narzędziem służącym do przekonywania inwestorów do pomysłu biznesowego. Zaproponowany w niniejszym rozdziale projekt ma na celu zapoznać studentów z podstawowymi elementami pitch decku oraz nauczyć ich przygotowywania prezentacji inwestorskich.

Dzięki realizacji projektu osiągnięte zostaną takie cele edukacyjne, jak:

1. zrozumienie istoty pitch decku;
2. poznanie zasad budowania pitch decku;
3. zrozumienie roli pitch decku w procesie pozyskiwania kapitału od funduszy VC;
4. poznanie kryteriów oceny projektów inwestycyjnych stosowanych przez fundusze venture capital/aniołów biznesu.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Brzozowska K., 2008, *Business Angels na rynku kapitałowym. Motywacje, inwestowanie, efekty*, Warszawa: CeDeWu.
- Carlson C.R., 2010, *Creating Abundance through the application of a discipline of innovation*, BBVA, www.bbvaopenminded.com (dostęp: 20.03.2020).

- Christofidis C., Debande O., 2001, *Financing Innovative Firms through Venture Capital*, EIB Sector Papers, European Investment Bank, February.
- Ernst & Young, 2008, *Miejsce transakcji w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*.
- Lepczyński B., Próchniak J., 2015, *Przedsiębiorstwo na rynku venture capital* [w:] *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, red. J.K. Bielecki, L. Pawłowicz, Warszawa: CeDeWu.
- Proces inwestycyjny. Wstępna selekcja projektów*, 2011, Biblioteka Aniołów Biznesu. Dobre Praktyki, cz. 1, Lewiatan Business Angels.
- Proces inwestycyjny. Due diligence*, 2011, Biblioteka Aniołów Biznesu. Dobre Praktyki, cz. 2, Lewiatan Business Angels.
- Proces inwestycyjny. Metody wyceny*, 2011, Biblioteka Aniołów Biznesu. Dobre Praktyki, cz. 3, Lewiatan Business Angels.
- Próchniak J., 2014, *Venture capital w finansowaniu projektów* [w:] *Zarządzanie projektami. Wybrane aspekty*, red. J. Sadkowska, M. Chmielewski, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Tamowicz P., 2004, *Venture capital – kapitał na start*, Warszawa: PARP.

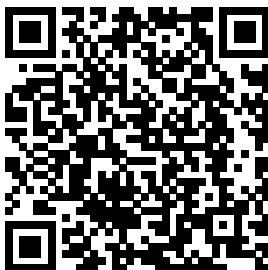
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

venture capital, pitch deck, finansowanie start-upów

Małgorzata Z. Wiśniewska*

ROZDZIAŁ 12

KULTURA DOSKONAŁOŚCI I POMIAR POZIOMU JEJ DOJRZAŁOŚCI W ORGANIZACJI (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Wdrożenie inicjatyw o charakterze doskonalącym, w tym modeli doskonałości, wymaga wprowadzenia swoistych zmian, na czele ze zmianą postaw i nastawienia. Doskonalenie organizacji polega na zmianie percepcji, zachowań i oczekiwań. Teoria i praktyka doskonalenia organizacji opiera się na przesłankach wskazujących, że pracownicy pragną wzrostu i rozwoju oraz że cechuje ich silna potrzeba akceptacji ze strony innych członków organizacji, a cała organizacja i sposób, w jaki została zaprojektowana, wpływa na sposób zachowania się w niej jednostek i grup [Ejdys, 2011, s. 104]. Warunkiem każdej zmiany jest przy tym zmiana kulturowa, a warunkiem doskonałości i wkroczenia na drogę doskonalenia jest kultura doskonałości. Wynika to z faktu, że doskonałość rodzi się z kultury [Davidson, Khmelkov, Baker, 2011, s. 35–51]. Prezentowane stanowisko jest w pełni zgodne z aktualnym pojmowaniem wpływu kultury organizacyjnej na zdolność danej organizacji do spełniania potrzeb interesariuszy. Pod pojęciem kultury doskonałości można rozumieć taką kulturę organizacyjną, która ukierunkowana jest na stworzenie warunków na rzecz stałego doskonalenia procesów, produktów oraz kompetencji i umiejętności własnych pracowników. To zbiór postaw, zachowań, przekonań oraz wartości i zasad,

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, malgorzata.wisniewska@ug.edu.pl

reprezentowanych i demonstrowanych przez wszystkich zatrudnionych, w myślach i czynach, skutkujący systematycznym wzrostem zdolności całej organizacji do spełniania potrzeb jej interesariuszy. Jest to ta część kultury organizacyjnej, która prowadzi do doskonałości biznesowej. W wyniku analizy szeregu opracowań o charakterze naukowym i praktycznym badacze wskazali, że do najważniejszych uwarunkowań tej kultury doskonałości należą: czytelna wizja i strategia, inspirujące przywództwo, otwarta i transparentna komunikacja, wysoki poziom upewnomoćnienia pracowników, wysoce zaangażowana załoga, szkolenia i edukacja na bardzo wysokim poziomie, motywujące i będące wyzwaniem dla organizacji jej otoczenie biznesowe, silne zaangażowanie pracowników, niezakłócona współpraca, wzajemne zaufanie [Wiśniewska, Grudowski, 2019, s. 100–101]. Na pewno też kultura doskonałości cechować będzie organizacje, które funkcjonują wedle przyjętego modelu doskonałości, często adaptując go pod kątem swoich potrzeb i potrzeb interesariuszy.

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie, w jaki sposób można przygotować się do pomiaru kultury doskonałości, jak go przeprowadzić i wykorzystać do wprowadzenia zmian służących doskonaleniu. W tym celu posłużono się przykładem jednej z organizacji starającej się o Pomorską Nagrodę Jakości. Warunkiem udziału w konkursie jest funkcjonowanie organizacji według modelu doskonałości wypracowanego przez Kapitułę tej Nagrody.

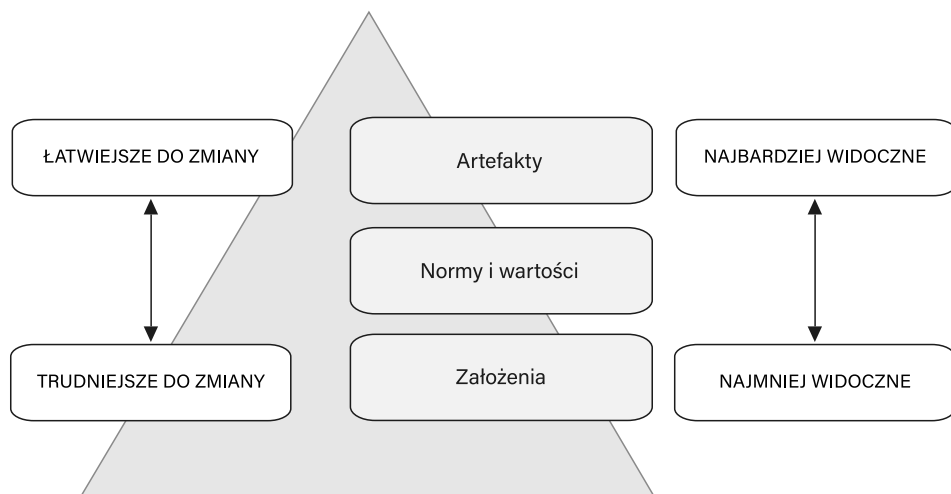
1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jako Pełnomocnik Zarządu ds. Zarządzania Jakością zostałam upoważniona i zobowiązana do przygotowania naszej organizacji ABC do startu w konkursie o Pomorską Nagrodę Jakości. Misją tego konkursu, w aktualnie obowiązującym formacie, jest: „Angażowanie liderów Pomorza na rzecz ciągłego doskonalenia organizacji, uczenia się, kreatywności, innowacyjności i podążania w duchu zrównoważonego rozwoju przy wykorzystaniu modelu doskonałości Pomorskiej Nagrody Jakości”. Istotne dla naszego kierownictwa, w tym dla mnie, są także cele wspomnianej inicjatywy, czyli: popularyzacja wśród organizacji Pomorza myślenia i działania w duchu doskonalenia jakości i zrównoważonego rozwoju oraz zwrócenie uwagi na potrzebę osiągania w tym zakresie poziomu europejskiego, promocja zarządzania organizacją przy wykorzystaniu modelu doskonałości Pomorskiej Nagrody Jakości, opartego na koncepcji kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management* – TQM), popularyzowanie certyfikacji na zgodność z normami serii ISO 9000 i pokrewnymi, promowanie wiedzy na temat metod i narzędzi wspomagających zarządzanie jakością, popularyzacja dobrych praktyk funkcjonowania zgodnie z kry-

teriami modelu doskonałości Pomorskiej Nagrody Jakości i stworzenie warunków dla wymiany wiedzy pomiędzy organizacjami zainteresowanymi ciągłym doskonaleniem. Są one zgodne z naszymi celami biznesowymi, wartościami oraz założeniami, które wpisane są w naszą strategię rozwoju oraz politykę jakości. Jesteśmy polskim przedsiębiorstwem rodzinnym, założonym w roku 2001, specjalizującym się w produkcji mebli tapicerowanych. Zatrudniamy 180 osób. Nasz zakład posiada nowoczesny park maszynowy, korzysta z innowacyjnych technologii, pozwalających nam konkurować z podobnymi firmami europejskimi. Swoje wyroby sprzedajemy w Polsce i w całej Europie. Tym, co nas wyróżnia, jest nowoczesne wzornictwo oraz wysoka jakość. Współpracujemy z instytucjami wzorniczymi w kraju i za granicą. Na bieżąco uczestniczymy w targach branżowych. Jesteśmy laureatami wielu nagród, w tym nagrody w konkursie Dobry Wzór. Konkurs ten jest jedynym w Polsce niezależnym audytem wzorniczym. Typowanie produktów odbywa się na podstawie wiedzy ekspertów i badaczy Instytutu Wzornictwa Przemysłowego, ich znajomości projektowania, rynku i trendów. Naszym ostatnim wyróżnieniem jest zdobycie w roku 2019 pierwszej nagrody w kategorii „Innovations” na XXI targach „Furniture” w Londynie.

Decyzją Zarządu w przyszłym roku przystępujemy do konkursu o Pomorską Nagrodę Jakości. Już teraz przeprowadziliśmy wewnętrzną ocenę zgodności, w oparciu o kryteria tej Nagrody. Uzyskane wyniki nie są dla nas do końca satysfakcjonujące, stąd pytania – Na jakim poziomie jest nasza kultura doskonałości? Czy jest ona dojrzała? Chcę bowiem wiedzieć, co zmienić w zarządzaniu firmą i ogólnej kulturze organizacyjnej, aby zniwelować zaobserwowane niedociągnięcia. W tym celu, po zaakceptowaniu przez Zarząd, wykorzystałam kwestionariusz do pomiaru kultury doskonałości, pozwalający na rozpoznanie sił i słabości tej kultury z punktu widzenia różnych poziomów, wpisujących się w model Edgara H. Scheina (por. rys. 1), przyjmując, że kultura doskonałości to taka kultura organizacji, w której pracownikom chcącym się doskonalić stwarza się możliwość osiągania wyjątkowych wyników dzięki wsparciu kierownictwa, liderów, nastawionych na wybitne, ponadprzeciętne osiągnięcia.

W modelu Scheina do najbardziej widocznych i wymagających interpretacji przejawów danej kultury organizacyjnej należą artefakty. Można wśród nich wyróżnić artefakty językowe, czyli sposób i formę oraz język komunikacji pomiędzy członkami organizacji, artefakty behawioralne, czyli zachowania, zwyczaje panujące w organizacji, a także artefakty fizyczne, do których zalicza się logo firmy, używaną symbolikę, jej znak towarowy, charakterystyczne wyposażenie i elementy infrastruktury, technologię czy inne przedmioty materialne [Kostera, Kownacki, Szumski, 2000, s. 375–376].



Rysunek 1. Model kultury organizacyjnej według E.H. Scheina

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Schein, 2010, s. 23–29].

Głębszym, nieco mniej widocznym poziomem kultury są normy i wartości. Są one trwalsze od artefaktów, a przy tym częściowo widoczne i częściowo świadome. Można je znaleźć w celach, ku którym zmierza organizacja, w jej strategii, w wizerunku, w zestawie określonych cech pracowników. Są one wpisane w relacje firmy z otoczeniem, w cechy struktury organizacyjnej, w styl kierowania, a także w panujące stereotypy i istniejące w organizacji subkultury [Kopczewski, Pączek, Tobolski, 2012].

Najgłębszym poziomem, a jednocześnie całkowicie ukrytym i nieuświadomionym, są założenia. W zależności od tego, do czego się odnoszą, dzielą się na założenia dotyczące natury [Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 22–23]:

- rzeczywistości i prawdy, które nakazują zastanowić się, co stanowi podstawę funkcjonowania organizacji;
- czasu – wskazujące na horyzont czasowy (przeszłość, teraźniejszość, przyszłość) i sposób wykorzystywania czasu w firmie;
- przestrzeni, związane z wyznaczeniem pewnej ustalonej odległości, jaką powinni zachowywać ludzie, żeby nie naruszać swojej przestrzeni, oraz dotyczące sposobu używania mowy ciała i jej interpretowania;
- człowieka, czyli ogólnych cech ludzkiego charakteru;
- ludzkich działań, jakimi są wyobrażenia o swojej aktywności na stanowisku pracy;
- relacji międzyludzkich, którymi są wyobrażenia o prawidłowym uporządkowaniu stosunków społecznych formalnych i nieformalnych;
- otoczenia, rozumiane jako postrzeganie otoczenia przez organizację i wskazujące, jak kształtują się relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem.

Ranga kultury doskonałości oraz potrzeba jej wypracowania, wspomagana systematycznym pomiarem, zostały zaprezentowane pracownikom podczas szkolenia. Powołałam także 10-osobowy zespół pod moim kierunkiem, w skład którego weszły osoby reprezentujące najważniejsze działy naszego przedsiębiorstwa. Jego rolą jest przeprowadzanie pomiaru kultury doskonałości, analizowanie wyników oraz opracowanie wniosków. Kwestionariusz wykorzystywany w naszych badaniach pozwolił na zgromadzenie danych, które zespół poddał dalszej analizie według moich wskazówek. W pierwszym badaniu uczestniczyło 85 osób na stanowiskach technicznych, co stanowiło 47% populacji całego personelu i 94% populacji personelu technicznego.

Zadania do wykonania dla zespołu

1. Zapoznaj się z otrzymanymi wynikami.
2. Dokonaj obliczeń pozwalających ustalić poziom dojrzałości kultury doskonałości – częściowo dla każdego z ośmiu kryteriów oraz całościowo, wyrażając go procentowo, korzystając z wzoru:

$$D = \sum Q \times I / K$$

gdzie:

D – poziom dojrzałości,

Q – liczba osób oddających głos na daną ocenę I ($1 \div 5$),

K – maksymalna ocena, jaką można uzyskać, tak całościowo, jak i w ramach danego kryterium.

Zastosuj oznaczenie D_c i K_c , gdy obliczasz poziom całościowy, i odpowiednio D_1 , $D_2 \dots$ i K_1 , $K_2 \dots$, gdy obliczasz poziomy częściowy.

3. Wyniki częściowe procentowe zaprezentuj dodatkowo za pomocą wykresów radarowych zgodnie z podanymi przykładami.

2. INTERPRETACJA WYNIKÓW I PLANOWANIE KIERUNKÓW ZMIAN

Zinterpretuj wynik całościowy i częściowy, korzystając ze skali wskazanej w tabelicy 1, celem określenia poziomu dojrzałości kultury doskonałości. Na podstawie

uzyskanych wyników całościowych i częściowych wskaź, pracując w zespole, naj-silniejsze aspekty kultury doskonałości, a następnie zidentyfikuj obszary najsłabsze. Ustal zespołowo, jakie mogą być najważniejsze kroki naprawcze, pozwalające na podniesienie poziomu dojrzałości kultury doskonałości.

W ramach 40 aspektów dokonaj w zespole nowego podziału aspektów na te, które zaliczyć można do poziomu: 1) założeń, 2) norm i wartości, 3) artefaktów. Wy-niki zaprezentuj w odrębnej tablicy, zgodnie z podanym wzorem.

Tablica 1. Skala oceny poziomu dojrzałości kultury doskonałości

Ocena		Klasa	Poziom
	1,0		
bardzo korzystna	0,9	0	0,95 znakomity
	0,8	1	0,85 wyróżniający
korzystna	0,7	2	0,75 korzystny
	0,6	3	0,65 dogodny
przeciętna	0,5	4	0,55 umiarkowany
	0,4	5	0,45 pośredni
niekorzystna	0,3	6	0,35 niedogodny
	0,2	7	0,25 niekorzystny
bardzo niekorzystna	0,1	8	0,15 krytyczny
		9	0,05 zły
	0,0		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wiśniewska, Malinowska, 2011, s. 288–297].

Na tej podstawie oceń, który z tych poziomów w kulturze doskonałości należy wzmocnić. Zastanów się, jakie metody jakościowe mogą wspomagać ocenę kultury doskonałości po to, aby była ona jak najbardziej obiektywna.

PODSUMOWANIE

Zapoznanie się z prezentowanym przypadkiem może zostać przez Ciebie wykorzystane podczas pisania prac dyplomowych, w których podejmiesz temat kultury doskonałości danej organizacji. Otrzymałeś pomocne narzędzie, które można odpowiednio modyfikować. Modyfikacja może mieć miejsce także przy współpracy z danym przedstawicielem organizacji, w której odbywa się badanie. Liczba i rodzaj kryteriów mają charakter umowny, jednakże podczas systematycznych badań w da-

nym podmiocie ich zestaw nie powinien się zmieniać, gdyż utrudniłoby to dokonywanie analizy porównawczej. Innym, bardzo ważnym zastosowaniem opisanego narzędzia może być jego wykorzystanie w organizacji, w której w przyszłości podejmiesz pracę, po wcześniejszym zachęceniu i przekonaniu kierownictwa do tego typu oceny.

Pamiętaj, że po przeprowadzeniu badań, w zależności od liczby osób biorących w nich udział, można zastosować proste lub bardziej wyrafinowane metody statystyczne, celem odpowiedniej interpretacji uzyskanych wyników. Określenie przydatności narzędzia pomiarowego w nowych warunkach wymaga zbadania, w możliwie szerokim zakresie, jego trafności i rzetelności. Rzetelność jest miarą tego, w jakim stopniu wynik testu oddaje rzeczywistą wartość badanej cechy, a w jakim pomiar ten jest zakłócony przez błąd pomiaru pochodzący z różnych źródeł. Trafność testu jest zagadnieniem o wiele bardziej złożonym z tego względu, że wyróżnia się trzy aspekty trafności: trafność kryterialną, treściową i teoretyczną. Trafność kryterialna najczęściej jest rozumiana jako zbieżność wyników testu z innymi kryteriami oceny danego zjawiska, zarówno testowymi, jak i nietestowymi (np. ze wstępną diagnozą). Trafność treściowa (wewnętrzna) oznacza, że test składa się z pozycji stanowiących reprezentatywną próbę dla uniwersum zmiennych, które w jakimś stopniu opisują mierzone zjawisko. Najistotniejszym aspektem trafności jest jednak trafność teoretyczna, czyli związek narzędzia pomiarowego z konstruktem teoretycznym (zmienną teoretyczną), którą ten test ma mierzyć. W celu zbadania trafności teoretycznej testu poszczególne skale wchodzące w jego skład poddaje się analizie czynnikowej metodą głównych składowych – oczekiwano, że zmienne tworzące skalę będą korelowały na poziomie co najmniej 0,7 (niektórzy badacze dopuszczają wartość 0,6) z pierwszą główną składową, reprezentującą teoretyczny konstrukt, który mierzy skala. Następnie dokonuje się analizy rzetelności metodą badania wewnętrznej spójności skali – wymaga się, aby korelacje poszczególnych zmiennych z sumarycznym wynikiem skali były wyższe niż 0,4 (kryterium Kline'a) oraz aby badane skale charakteryzowały się wartością współczynnika alfa Cronbacha wyższą niż 0,7. Warunek ten nosi nazwę kryterium Nunnally'ego. Jakkolwiek w literaturze można znaleźć skale o wartości alfa większej od 0,5, to jednak niektórzy badacze uważają je za narzędzia wątpliwej jakości [Brzyski, Knurowski, Tobiasz-Adamczyk, 2003, s. 693–702].

W przypadku określonej organizacji dana ocena będzie miała charakter samooceny. Należy się do niej odpowiednio przygotować, wedle następujących kroków:

1. Powołanie zespołu ocenającego.
2. Wybór i przyjęcie narzędzia samooceny.
3. Ustalenie zasad oceny i sposobów jej interpretacji.

4. Przeprowadzenie samooceny – zbieranie i analiza informacji.
5. Interpretacja wyników i ich zilustrowanie oraz przygotowanie raportu dla kierownictwa.
6. Zaplanowanie działań doskonalących.
7. Uzgodnienie działań doskonalących z kierownictwem.
8. Poinformowanie pracowników o wynikach i planowanych działaniach doskonalących.
9. Wdrożenie działań doskonalących i ocena ich skuteczności.
10. Ponowna samoocena.

Pamiętaj jednak, że nie można się ograniczać w swoich badaniach wyłącznie do wyników uzyskanych poprzez zastosowanie kwestionariuszy, czyli do wykorzystania tylko metod ilościowych. Mogą one badaczowi odpowiedzieć jedynie na pytanie „ile?”. Ważne są również tzw. badania w terenie. Pełną wiedzę na temat danego zjawiska otrzymuje się bowiem, stosując dodatkowo metody jakościowe, ułatwiające uzyskanie odpowiedzi na pytania: „jak?”, „co?”, „dlaczego?”. W tym wypadku można się posłużyć dodatkowo m.in. takimi metodami, jak: rozmowy, wywiady z pracownikami (indywidualne, grupowe), analiza dokumentów, sporządzanych raportów technicznych, wyników, obserwacja w miejscu pracy, mystery shopping (w przypadku przedsiębiorstw usługowych), audyty. Dopiero bowiem kombinacja określonych metod pozwoli na uzyskanie pełnego obrazu, na identyfikację danych zachowań, niuansów, wzorów myślenia, postępowania, interakcji, przyzwyczajień i reguł działań. Ułatwi też rozpoznanie ukrytych motywów i wyborów. Zaletą takich badań jest też fakt, że pracownicy mają poczucie, iż ich głos ma znaczenie i że są traktowani indywidualnie.

BIBLIOGRAFIA

- Brzyski P., Knurowski T., Tobiasz-Adamczyk B., 2003, *Trafność i rzetelność kwestionariusza oceny ogólnego stanu zdrowia SF-20 w populacji osób w podeszłym wieku*, „Przegląd Epidemiologiczny”, nr 57.
- Davidson M., Khmelkov V., Baker K., 2011, *Sustainability and Enduring Impact: Shaping an Intentional Culture of Excellence and Ethics*, „The Journal of Character & Leadership Integration”, vol. 2, issue 1.
- Ejdys J., 2011, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., 2012, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (dostęp: 10.03.2020).

- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 2000, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rahman N.A., Voon B.H., Firdaus A., 2006, *Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, no. 224.
- Schein E.H., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, 4th Ed., San Francisco: John Wiley and Sons.
- Wiśniewska M.Z., Grudowski P., 2019, *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*, Warszawa: CeDeWu.
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Koncepcje, systemy, instrumenty*, Warszawa: Difin.
- Zbiegień-Maciąg L., 2002, *Kultura w organizacji. Identyfikator kultur znanych firm*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa: Difin.
- Gołębiewski M., 2014, *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 38(1).
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, Warszawa: PWE.
- Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., 2012, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (dostęp: 10.03.2020).
- Molenda M., 2012, *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 63a(1891).
- Peters T.J., Waterman R.H., 2011, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, tłum. K. Sobiepanek-Szczęsna, Warszawa: MT Biznes.
- Sułkowski Ł., 2013, *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 8, cz. 2.
- Tatarkiewicz W., 1976, *O doskonałości*, Warszawa: PWN.
- Wiśniewska M.Z., Grudowski P., 2014, *Zarządzanie jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza*, Gdańsk: InnoBaltica.

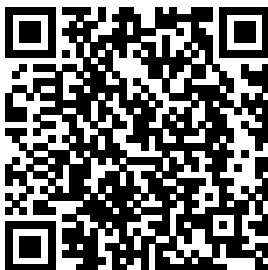
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, koncepcje zarządzania, koncepcje i metody zarządzania jakością, doskonalenie organizacji, nauka o organizacji, zarządzanie jakością i akredytacja jednostek opieki zdrowotnej

Małgorzata Z. Wiśniewska*

ROZDZIAŁ 13

DROGA PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE CERTYFIKACJI OBOWIĄZKOWEJ I DOBROWOLNEJ WYROBÓW



WSTĘP

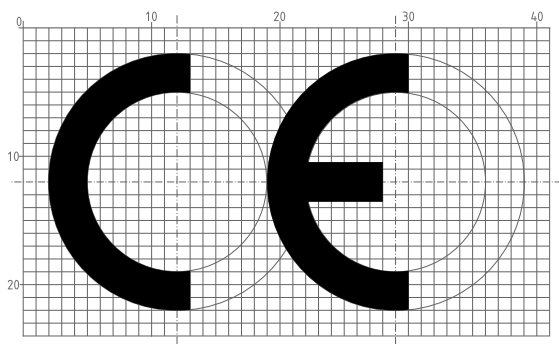
Wprowadzenie produktu nieżywnościowego do obrotu na terenie Unii Europejskiej (UE), mimo wolnego rynku, jest silnie uwarunkowane obowiązującym prawem. Przedsiębiorca wytwarzający określone dobra musi się podporządkować istniejącym regulacjom, których treść narzuca określone postępowanie, w zależności od wpływu danego produktu na bezpieczeństwo użytkowania. Produktem, zgodnie z dyrektywą 2001/95/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 3 grudnia 2001 r. w sprawie ogólnego bezpieczeństwa produktów (Dz. Urz. UE L 11 z 15.01.2002), jest każdy produkt – łącznie z produktem w kontekście świadczenia usług – przeznaczony dla konsumentów lub taki, który nawet jeżeli nie jest przeznaczony dla konsumentów, to w możliwych do przewidzenia warunkach może być przez nich używany, dostarczany im bądź udostępniany za opłatą lub bezpłatnie w ramach działalności handlowej, nowy, używany lub odnowiony. Zgodnie z cytowaną dyrektywą produkt bezpieczny natomiast oznacza każdy produkt, który w normalnych bądź możliwych do przewidzenia warunkach zastosowania, łącznie z przechowywaniem oraz, w stosownych przypadkach, oddaniem do użytku, wymogami instalacyjnymi i konserwacyjnymi, nie przedstawia żadnego zagrożenia lub jedynie minimalne zagrożenie

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, malgorzata.wisniewska@ug.edu.pl

związane z jego użytkowaniem, uważany za dopuszczalny i odpowiadający wysokiemu poziomowi ochrony bezpieczeństwa i zdrowia osób, ze szczególnym uwzględnieniem określonych w prawie uwarunkowań dotyczących:

- właściwości produktu, łącznie z jego składem, opakowaniem, instrukcją montażu oraz, w stosownych przypadkach, z instrukcją instalacji i konserwacji;
- oddziaływania na inne produkty, jeżeli można przewidzieć, że będzie on używany wraz z innymi produktami;
- wyglądu produktu, etykietowania, wszelkich ostrzeżeń i instrukcji zastosowania i zniszczenia, a także wszelkich innych wskazówek czy informacji na temat produktu;
- kategorii konsumentów narażonych na szczególne ryzyko podczas używania produktu, zwłaszcza dzieci i osób w podeszłym wieku.

Wspomniane prawo UE kodyfikuje również definicję produktu niebezpiecznego. Będzie to każdy produkt, który nie odpowiada definicji „produktu bezpiecznego”. W Polsce aktem prawnym regulującym kwestie bezpieczeństwa produktu jest ustawa z dnia 13 kwietnia 2016 r. o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku (Dz. U. poz. 542), która weszła w życie 20 kwietnia 2016 r., zmieniając ustawę z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności (Dz. U. Nr 166, poz. 1360). Funkcjonowanie podmiotów wprowadzających produkty na rynek UE jest podporządkowane obowiązkom oceny zgodności produktów pod kątem wymagań zawartych w tzw. Dyrektywach Nowego Podejścia (DNP). W sytuacji, gdy ocena ta zakończy się pomyślnie, na produkcie, przed wprowadzeniem go do obrotu lub oddaniem do użytku, umieszcza się obowiązkowe znakowanie CE (rys. 1), będące potwierdzeniem, że produkt ten spełnia zasadnicze wymagania zawarte w DNP. Wymagania te dotyczą bezpieczeństwa.

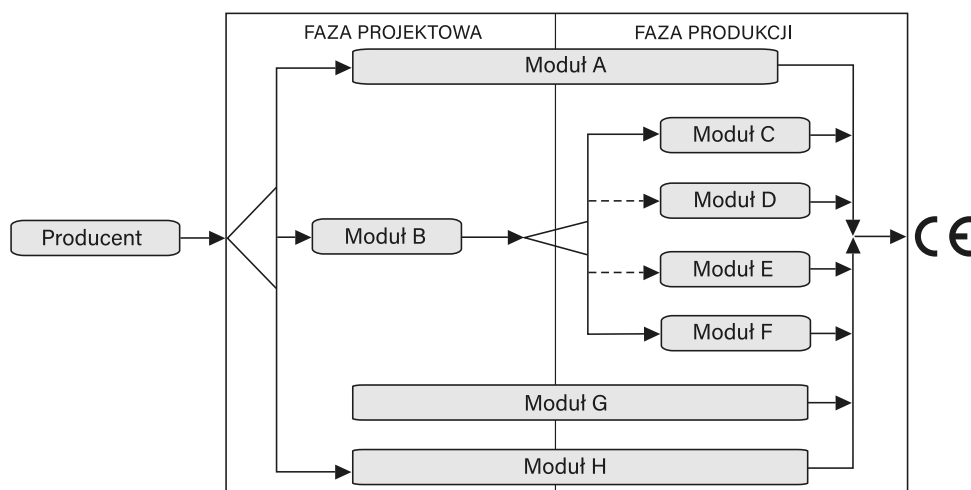


Rysunek 1. Oznakowanie CE

Źródło: <https://www.oznakowanie-ce.pl> (dostęp: 12.03.2020).

DNP są wydawane przez Komisję Europejską w ramach funkcjonującego w Unii Europejskiej systemu harmonizacji prawa technicznego, który pozwala na swobodny obrót towarów spełniających zasadnicze wymagania w zakresie bezpieczeństwa produktów dla ludzi i środowiska. System ten nazwano Nowym Podejściem (*New Approach*). Wymagania o charakterze szczegółowym są zawarte w tzw. normach zharmonizowanych, opracowanych przez europejskie jednostki normalizacyjne (CEN, CENELEC, ETSI). Norma, zgodnie z ustawą z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (tekst jedn.: Dz. U. z 2015 r., poz. 1483), to dokument przyjęty na zasadzie konsensusu i zatwierdzony przez upoważnioną jednostkę organizacyjną, ustalający – do powszechnego i wielokrotnego stosowania – zasady, wytyczne lub charakterystyki odnoszące się do różnych rodzajów działalności lub ich wyników i zmierzający do uzyskania optymalnego stopnia uporządkowania w określonym zakresie. Warunkiem traktowania normy jako zharmonizowanej jest odpowiednie opublikowanie jej numeru w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej. Normy zharmonizowane wyznaczają akceptowalny poziom bezpieczeństwa technicznego danego produktu. Pełne stosowanie norm zharmonizowanych daje stosującemu przywilej tzw. domniemania zgodności z zasadniczymi wymaganiami bezpieczeństwa DNP. Norma zharmonizowana zapewnia ten przywilej dopiero wówczas, gdy została przyjęta jako norma krajowa przez co najmniej jedno z państw członkowskich Wspólnoty, ponieważ DNP odnoszą się do norm krajowych przenoszących europejskie normy zharmonizowane. W przypadku braku norm krajowych transponujących postanowienia odnośnych europejskich norm zharmonizowanych można się posługiwać normami europejskimi przeniesionymi na poziom krajowy w dowolnym innym państwie członkowskim. Przykładowo, jeśli dany producent wykonał swoje urządzenie w całkowitej zgodności z normami zharmonizowanymi, które pokrywają wszystkie zasadnicze wymagania bezpieczeństwa odnoszące się do danego urządzenia, może skorzystać z przywileju domniemania zgodności, tzn. z prawa uznawania urządzenia za zgodne z zasadniczymi wymaganiami bezpieczeństwa zawartymi w dyrektywie. Oczywiście nie zwalnia go to z obowiązku realizacji odpowiedniej procedury oceny zgodności, chociaż w tym przypadku DNP najczęściej przewidują możliwość wdrożenia procedury uproszczonej. Stosowanie norm zharmonizowanych, jak wszystkich norm, nie jest obligatoryjne i wytwórca może w każdym przypadku użyć innych środków dla wykazania zgodności z zasadniczymi wymaganiami dyrektywy. Niemniej w takiej sytuacji producent powinien osiągnąć poziom bezpieczeństwa wyrobu co najmniej równoważny z poziomem ustanowionym w normach zharmonizowanych. Znajomość norm zharmonizowanych jest więc niezbędna dla właściwego wypełnienia wymagań zawartych w określonej dyrektywie [www.oznaczenie...]. Wykaz

norm zharmonizowanych jest publikowany w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej. Wykaz norm krajowych transponujących postanowienia norm zharmonizowanych jest, zgodnie z prawem, publikowany oficjalnie w Monitorze Polskim przez Prezesa Polskiego Komitetu Normalizacyjnego [www.pkn.pl]. Wprowadzenie oceny zgodności wiąże się także z opracowaniem w Unii Europejskiej w latach 1990–1993 zasad oceny modułowej wyrobów, transponowanej do polskiego prawa literą cytowanych wcześniej ustaw – o systemie oceny zgodności oraz o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku. Moduły procedur oceny zgodności wyrobów różnią się w zależności od tego, w jakiej fazie powstawania znajduje się dany wyrób (projektowanie, produkcja), od sposobu przeprowadzenia oceny (np. sprawdzenie dokumentacji, zatwierdzenie typu) oraz podmiotu przeprowadzającego ocenę (producent lub trzecia strona) [www.ciop.pl]. Poszczególne moduły są oznaczane literami od A do H, przy czym moduły A, G i H stanowią pełne procedury oceny zgodności (obejmują etapy projektowania i produkcji wyrobu). W przypadku modułu B (mającego zastosowanie jedynie na etapie projektowania wyrobu) w celu utworzenia pełnej procedury oceny zgodności konieczne jest jego połączenie z jednym z modułów stosowanych tylko na etapie produkcji wyrobu (C, D, E lub F). Moduły te i ich charakterystykę zaprezentowano na rysunku 2 i w tabelicy 1.



Rysunek 2. Moduły oceny zgodności

Źródło: <http://www.energoelektronika.pl> (dostęp: 12.02.2020).

Tablica 1. Modułowa ocena zgodności

Moduł	Opis
A	WEWNĘTRZNA KONTROLA PRODUKCJI Dotyczy wewnętrznej kontroli projektu i produkcji. Moduł A nie wymaga udziału jednostki notyfikowanej. Oczywiście jednostka notyfikowana może zostać zatrudniona na życzenie producenta
B	BADANIA TYPU Obejmuje fazę projektu. Po module oceny zgodności B musi nastąpić moduł C, moduł D, moduł E, moduł F. Certyfikat badania typu WE jest wydawany przez notyfikowaną jednostkę
C	ZGODNOŚĆ Z TYPEM Obejmuje fazę produkcji i następuje po module B. Zapewnia zgodność z typem posiadającym certyfikat badania typu WE wydany zgodnie z modulem B. Moduł C firma może wykonać samodzielnie
D	ZAPEWNIENIE JAKOŚCI PRODUKCJI Obejmuje fazę produkcji i następuje po module B. Moduł wywodzi się z normy jakości ISO i przewiduje udział jednostki notyfikowanej, która odpowiada za zatwierdzanie i kontrolę systemu jakości wprowadzonego przez producenta
E	ZAPEWNIENIE JAKOŚCI WYROBU Obejmuje fazę produkcji i następuje po module B. Moduł wywodzi się z normy zarządzania jakością opracowanej przez ISO i przewiduje udział notyfikowanej jednostki, która odpowiada za zatwierdzanie i kontrolę systemu jakości wprowadzonego przez producenta
F	WERYFIKACJA WYROBU Obejmuje fazę produkcji i następuje po module B. Jednostka notyfikowana kontroluje zgodność z typem (zgodność z certyfikatem badania typu moduł B). Jednostka notyfikowana w module F wydaje świadectwo zgodności
G	WERYFIKACJA JEDNOSTKOWA Obejmuje fazę projektowania i produkcji. W module G oceny zgodności każda sztuka wyrobu jest badana przez jednostkę notyfikowaną. Jednostka notyfikowana bada projekt, jak również każdy produkt i wystawia certyfikat zgodności
H	PEŁNE ZAPEWNIENIE JAKOŚCI Wywodzi się z normy zapewnienia jakości EN ISO 9001 i przewiduje interwencję notyfikowanej jednostki odpowiedzialnej za zatwierdzanie i kontrolę systemu jakości wprowadzonego przez producenta

Źródło: <http://www.ce-polska.pl> (dostęp: 12.03.2020).

Przykładowo, w odniesieniu do gazomierzy i przeliczników przewiduje się przeprowadzenie oceny zgodności z zastosowaniem następujących procedur: badanie typu (moduł B) połączone z zapewnieniem jakości produkcji (moduł D) albo badanie typu (moduł B) połączone z weryfikacją wyrobu (moduł F), albo pełne zapewnienie jakości z badaniem projektu (moduł H1). Przy ocenie zgodności na podstawie

powyższych procedur konieczny jest udział strony trzeciej, tj. jednostki notyfikowanej. Jednostka notyfikowana to instytucja niezależna zarówno od producenta, jak i odbiorcy (konsumenta, użytkownika itd.), działająca w sposób obiektywny, spełniająca określone w dyrektywach wymagania. W tym przypadku, w Polsce, jest to np. Instytut Nafty i Gazu (z notyfikacją o numerze identyfikacyjnym 1450) [Tyszowniccka, Jaworski, 2012, s. 1030–1035]. Moduł H, jak wskazano, wymaga zatem m.in. wdrożenia i certyfikacji systemu ISO 9001.

Oprócz certyfikacji obowiązkowej producent może poddać swój produkt ocenie w ramach certyfikacji dobrowolnej. Dzieje się tak, jeśli podmiot wprowadzający produkt do obrotu chce wzmocnić swoją konkurencyjność i wykazać np., że jego wyrób spełnia inne, ponadobowiązkowe wymagania, szczególnie jakościowe, ale nie tylko. Certyfikacja, wiążąca się też z prawem do używania określonego oznakowania w przyjętym systemie certyfikacji, może np. potwierdzić szczególne walory produktu (por. rys. 3).



Rysunek 3. Oznakowanie Oeko-Tex®, potwierdzające jakość i bezpieczeństwo produktów włókienniczych

Źródło: <http://iw.lodz.pl/certyfikacja/standard-100-by-oeko-tex/> (dostęp: 12.03.2020).

Najbardziej wiarygodną certyfikacją (obowiązkową, dobrowolną) jest ta, którą prowadzą tzw. jednostki akredytowane, posiadające odpowiednie kompetencje do prowadzenia danej certyfikacji. Zgodnie z normą PN-EN ISO/IEC 17000:2006 akredytacja to „atestacja przez stronę trzecią, dotycząca jednostki oceniającej zgodność, służąca formalnemu wykazaniu jej kompetencji do wykonywania określonych zadań w zakresie oceny zgodności”. Akredytację należy rozumieć jako formalne uznanie przez upoważnioną jednostkę akredytującą kompetencji organizacji działających w obszarze oceny zgodności, czyli jednostek certyfikujących, inspek-

cyjnych lub laboratoriów do wykonywania określonych działań. Upoważnienie jednostki akredytującej jest zwykle uzyskiwane od rządu. W Polsce upoważnioną jednostką akredytacyjną jest Polskie Centrum Akredytacji (PCA). Akredytacja służy budowaniu i umacnianiu zaufania do wyników wzorcowań, badań i inspekcji, certyfikowanych wyrobów i usług, kwalifikacji certyfikowanych osób oraz certyfikowanych systemów zarządzania. Zasady akredytacji ujęte są w międzynarodowych normach i wytycznych, w których określone są wymagania, zarówno dla jednostek akredytujących (nadających akredytację), jak i dla podlegających akredytacji jednostek oceniających zgodność (np. laboratoriów badawczych). Uzyskanie akredytacji oznacza, że akredytowane podmioty zostały ocenione według tych norm i wytycznych [www.pca.gov.pl].

Celem niniejszego rozdziału jest przygotowanie merytoryczne i praktyczne studentów do procesu certyfikacji obowiązkowej i/lub dobrowolnej, w której mogą w przyszłości uczestniczyć, jako reprezentanci określonego podmiotu wprowadzającego dany produkt na rynek i jako osoby wskazane przez zarząd do kierowania tym szczególnym procesem. Przygotowane zadanie ma pozwolić zapoznać się z hipotetyczną, konieczną drogą, prowadzącą do uzyskania z jednej strony oznakowania CE, z drugiej zaś – do prawa posługiwania się innymi oznakowaniami, wyróżniającymi produkt na rynku pod względem jakości.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jako przedstawicielka nowo utworzonego przedsiębiorstwa Miś, zajmującego się produkcją pluszowych zabawek zostałam upoważniona przez Zarząd firmy do przygotowania naszych wyrobów do wprowadzenia do obrotu. W związku z obowiązującymi przepisami UE nasze zabawki powinny uzyskać oznakowanie CE, co wiąże się z koniecznością dostosowania się do określonej dyrektywy, tzw. zabawkowej, a następnie do wymogów norm zharmonizowanych. Otrzymałam zadanie przygotowania raportu, w którym przedstawię Zarządowi, jakie kroki czekają nas w tym procesie. Zobowiązano mnie do wybrania odpowiedniej jednostki certyfikacyjnej, akredytowanej przez Polskie Centrum Akredytacji, mającej doświadczenie w tym zakresie. Ponadto, poza obowiązkową certyfikacją, Zarząd zdecydował się na przejście procesu certyfikacji dobrowolnej naszych zabawek, po to, by dodatkowo potwierdzić ich jakość, celem wzmocnienia ich pozycji na rynku, tym bardziej, że nasi odbiorcy – sieć sklepów, domagają się takich certyfikatów, które traktują jako bilet wstępu naszych produktów na półkę. W firmie zatrudniliśmy ostatnio stażystkę, absolwentkę Wydziału Zarządzania, studiującą na specjalności Zarządzanie rozwojem

przedsiębiorstwa. Przygotowałam dla niej zadania do wykonania, mające mi pomóc w opracowaniu raportu dla Zarządu, a wynik tych starań, jeśli zostanie zaakceptowany przeze mnie, będzie podstawą do zarekomendowania Zarządowi jej zatrudnienia na umowę o pracę w moim dziale.

Zadania do wykonania dla stażystki

1. Zapoznaj się z dyrektywą zabawkową, zawierającą wymagania zasadnicze dla zabawek.
2. Na podstawie treści dyrektywy podaj definicję zabawek, a następnie zidentyfikuj, jakiej procedurze oceny zgodności będą podlegały nasze zabawki, by mogły uzyskać oznakowanie CE.
3. Na stronie internetowej Polskiego Centrum Akredytacji (PCA) wyszukaj jednostki certyfikacyjne, posiadające notyfikację w zakresie obowiązkowej oceny zgodności zabawek.
4. Sporządź listę tych jednostek (Lista 1).
5. Na przykładzie jednej z tych jednostek, poprzez stronę PCA, zapoznaj się z zakresem akredytacji oraz zidentyfikuj normy zharmonizowane, które są podstawą wymagań szczegółowych dla naszych zabawek.
6. Podaj numery i tytuły zidentyfikowanych norm.
7. Na stronie Polskiego Komitetu Normalizacyjnego wyszukaj te normy, dowiedz się, ile kosztują i w jaki sposób można je kupić.
8. Przeglądając oferty rynkowe jednostek zawarte na ich stronach internetowych w zakresie innej certyfikacji niż obowiązkowa, wyszukaj te, które oferują inne certyfikaty, pozwalające na używanie znaków jakości, np. pod kątem jakości i bezpieczeństwa tekstyliów, ale nie tylko.
9. Sporządź listę tych jednostek (Lista 2), porównując ją z listą wcześniejszą. Na tej podstawie wyeliminuj te, które nie gwarantują innych certyfikatów dobrowolnych. Następnie sporządź nowe zestawienie (Lista 3), które zostanie zaprezentowane Zarządowi.
10. Przygotuj zestawienie oznakowań wraz z wyjaśnieniem ich znaczenia dla produktu. W zestawieniu nanieś znak i opis informujący o jego znaczeniu (Lista 4).
11. Na podstawie jednego z takich oznakowań (najlepiej takiego, które potwierdza przyjazność dla dziecka), proponowanych przez jednostki na Liście 3, przedstaw, jak wygląda proces prowadzący do możliwości uzyskania certyfikatu, jaki oferuje ta jednostka (Lista koniecznych etapów). Skorzystaj z dokumentów znajdujących się na stronie wybranej jednostki.

12. Wszystkie spostrzeżenia uporządkuj w formie zwartego raportu.
13. Przygotuj prezentację (w postaci slajdów PPT), w której zawrzesz najważniejsze wnioski.

PODSUMOWANIE

Zapoznanie się z prezentowanym zadaniem i jego wykonanie, jak wspomniano na wstępie, pomoże Ci w przyszłości w przygotowaniu organizacji, w której pracujesz, do uzyskania koniecznych certyfikatów i oznakowań, wymaganych prawem i regulowanych rynkiem. Pozwoli Ci także oswoić się z literą prawa Unii Europejskiej, właściwego prawa polskiego, w tym z terminologią, jaką powinien znać przedsiębiorca, wprowadzający dany produkt do obrotu. Co więcej, tym przedsiębiorcą nie musi być wcale producent. Nawet jeśli w przyszłości nie będziesz zajmować się produkcją czy też nie będziesz pracownikiem przedsiębiorstwa produkcyjnego, a Twoja praca będzie związana np. z importem określonego wyrobu bądź jego sprzedażą hurtową, to wszystkie przedstawione w niniejszym rozdziale zasady postępowania także powinny Ci być znane.

BIBLIOGRAFIA

Tyszownicka M., Jaworski J., 2012, *Wybrane problemy systemu oceny zgodności i prawnej kontroli metrologicznej na przykładzie gazomierzy i przeliczników*, „Nafta-Gaz”, nr 2.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

<http://iw.lodz.pl/certyfikacja/standard-100-by-oeko-tex/>
<http://www.ce-polska.pl>
<http://www.energoelektronika.pl>
<http://www.oznaczenie-ce.pl/przewodniki/src/01maszyny08.htm>
<https://www.oznakowanie-ce.pl>
www.pca.gov.pl
www.pkn.pl

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Grzesiuk B., 2004, *Certyfikacja wyrobów. Znak bezpieczeństwa B. Oznakowanie CE*, http://www.ime.uz.zgora.pl/konf/epn04/art_26.pdf (dostęp: 12.03.2020).
- Michalska A., Maleszka A., 2016a, *Certyfikacja dobrowolna wyrobów użytkowych na polskim rynku*, „Problemy Jakości”, nr 10.
- Michalska A., Maleszka A., 2016b, *Kształtowanie jakości wyrobów przemysłowych poprzez system certyfikacji dobrowolnej*, „Studia Informatica Pomerania”, nr 1.
- Papier E., 2009, *Systemy certyfikacji wyrobów*, [http://www_bg_utp_edu_plartpiscmoib42009papier45%20\(4\).pdf](http://www_bg_utp_edu_plartpiscmoib42009papier45%20(4).pdf) (dostęp: 12.03.2020).
- Rączka M., 2014, *Badania wyrobów w procesie oceny zgodności i certyfikacji*, „Prace PTZP”, t. 2, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_433.pdf (dostęp: 12.03.2020).
- Wiśniewska M., 2014, *(Pozornie) dobrowolne schematy certyfikacji żywności*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-74915878-18b9-4fd0-b296-e9c03ec1e1ab> (dostęp: 12.03.2020).
- Wiśniewska M.Z., Grudowski P., 2019, *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*, Warszawa: CeDeWu.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, koncepcje zarządzania, doskonalenie organizacji, nauka o organizacji, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie ryzykiem, seminarium magisterskie

Ewa Malinowska*

ROZDZIAŁ 14

INSTRUMENTARIUM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Jednym z kluczowych celów działalności przedsiębiorstwa jest zwiększenie jego konkurencyjności w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Związane jest to ze stale rosnącymi oczekiwaniami i zmieniającymi się preferencjami klientów. Dlatego też przedsiębiorstwa, aby sprostać tym wymaganiom, stawiają sobie za cel zwiększenie wydajności i efektywności pracy oraz prowadzą działania zmierzające ku ciągłemu doskonaleniu. Chcąc tego dokonać, mogą się posłużyć instrumentami, których celem jest wskazanie m.in. słabych punktów działania, ale które mogą być również pomocne w obraniu pożądanego kierunku postępowania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Głównymi grupami instrumentów służących do doskonalenia działań poprzez jakość są:

- narzędzia, które służą do zbierania i przetwarzania danych, wykorzystywane w obrębie konkretnej techniki lub metody, charakteryzujące się prostotą i odziaływaniem ograniczonym w czasie, stosowane najczęściej wobec konkretnego, węższego obszaru o charakterze operacyjnym;

* Dr inż., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański,
ewa.malinowska@ug.edu.pl

- metody, czyli złożone sposoby postępowania, stosowane w wielu obszarach organizacji do osiągnięcia różnych celów, oparte na technikach i narzędziach, charakteryzujące się podejściem naukowym, planowanym, a także powtarzalnością, oraz
- koncepcje, w tym zasady, działania ukierunkowane na osiągnięcie celów długoterminowych, strategicznych, których skuteczna realizacja zależy od przyjętych metod i narzędzi, stosowanych na różnych poziomach danej organizacji [Wiśniewska, Malinowska, 2011, s. 180].

Narzędzia zarządzania jakością są instrumentami, które ułatwiają zbieranie i przetwarzanie danych o zdarzeniach i procesach zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. Dzieli się je na: narzędzia „tradycyjne” (arkusz kontrolny, karty kontrolne Shewharta, histogram, diagram Ishikawy, diagram Pareto-Lorenza, diagram rozproszenia, schemat blokowy) oraz „nowe” (diagram pokrewieństwa, relacji, systematyki, macierzowy, macierzowa analiza danych, plan działania, diagram strzałkowy). Wśród dodatkowych narzędzi można wskazać takie jak np.: wizualizacja danych, analiza pola sił, metoda ABCD, metoda ABC, analiza oddziaływań, burza mózgów.

W myśl innej klasyfikacji narzędzia można podzielić na te, które służą do zbierania danych, np.: arkusz kontrolny, histogram, karta kontrolna, oraz na te, które są pomocne podczas analizy danych – są to m.in.: diagram Ishikawy, diagram Pareto-Lorenza, diagram rozproszenia oraz schemat blokowy. Poza przytoczonymi klasyfikacjami można spotkać się z podziałami narzędzi, które opierają się na rodzaju danych wyjściowych (jakościowe i ilościowe), sposobie przetwarzania danych (opisowe, kreatywne i statystyczne) [Hamrol, 2005, s. 228, 230]. Literatura podaje również klasyfikację bazującą na etapach cyklu Deminga. Według tej klasyfikacji do instrumentów wykorzystywanych na etapie kreowania pomysłów i planowania zaliczyć można m.in.: diagram Ishikawy, schemat blokowy, diagram drzewa, diagram pokrewieństwa, diagram zależności, diagram strzałkowy, plan działania. Wśród narzędzi stosowanych podczas wdrażania działań można wyróżnić np.: histogram, arkusz kontrolny, karty kontrolne Shewharta. Diagram Pareto-Lorenza i diagram macierzowy zaliczane są do narzędzi, które służą do sprawdzania i kontroli. Natomiast do oceny działań w organizacji można zastosować np. macierzową analizę danych czy diagram rozproszenia.

Grupa metod, które mogą być wykorzystane w celu doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie, jest liczna i różnorodna. Przykładowymi metodami, które można umiejscowić na poszczególnych etapach życia wyrobu lub usługi, są: KANO, QFD (*Quality Function Deployment*), CSI (*Customer Satisfaction Index*), KWJ (Kryterialny Wzorzec Jakości) – mają one zastosowanie np. podczas badania potrzeb klienta. Pomocną w trakcie etapu projektowania wyrobu/usługi może być metoda FMEA

(*Failure Mode and Effects Analysis*), na etapie realizacji: metody 5S, 8D, 5Why, natomiast podczas użytkowania np. metoda Servqual.

Jak już wcześniej wspomniano, zbiór instrumentów doskonalenia jakości jest bardzo obszerny – każde przedsiębiorstwo w celu poprawy swoich działań musi indywidualnie podjąć decyzję, które z metod należy zastosować. Wybór będzie podyktowany także złożonością zaplecza finansowego oraz kadrowego przedsiębiorstwa, strukturą organizacji, zarówno w kontekście wykonawców, jak i odbiorców, oraz czasochłonnością pracy.

Studium przypadku zawarte w niniejszym rozdziale może być pomocne w zapoznaniu się ze sposobem postępowania podczas zastosowania i wykorzystania wybranych metod i narzędzi zarówno podczas zajęć, projektów, jak i bardziej złożonych prac badawczych.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Pracuję w jednej z sieci lokali gastronomicznych na stanowisku specjalisty ds. zarządzania jakością. W poprzednim roku w niektórych lokalach zauważono spadek popytu na usługi gastronomiczne. Pion zarządzający naszą siecią upoważnił mnie do dokonania analizy obecnej sytuacji i zaproponowania działań, których celem byłoby polepszenie stanu usług gastronomicznych oferowanych przez naszą sieć.

W tym celu poprosiłam pracowników poszczególnych lokali o wskazanie czynników, które mogły przyczynić się do spadku zainteresowania usługami naszej sieci. W wyniku przeprowadzonego badania wygenerowano takie czynniki, jak: wysoka cena oferowanych w menu potraw i napojów, lokalizacja, wystrój wnętrza, brak udogodnień dla dzieci, mała różnorodność dań dla wybranych klientów (np. dzieci, wegetarianie), brak możliwości indywidualnej modyfikacji dania przez klienta, czas oczekiwania na zamówienie, brak dowozu dań do domu klienta.

Kolejne zadanie polegało na przyporządkowaniu wskazanych czynników do poszczególnych grup, tak aby móc im się bliżej przyjrzeć, określić ewentualne zależności oraz siłę ich wpływu na nasz problem. Przykładowe grupy czynników, które wyodrębniłam, to m.in.: czynniki ludzkie, czynniki techniczne, zarządzanie. W celu określenia ważności poszczególnych czynników zastosowałam metodę ABCD, której celem jest ustalenie wagi czynników na tle pozostałych. Poprosiłam 30 pracowników naszej sieci o wskazanie, w jakim stopniu, według nich, poszczególne czynniki wpływają na spadek popytu na nasze usługi (tabl. 1), przy czym 1 oznaczało bardzo niski wpływ, a 5 – bardzo wysoki wpływ czynnika na powstanie problemu. Po uzyskaniu tych informacji od wszystkich badanych, dla zobiektywizowania

wyników, odrzuciłam dwie skrajne odpowiedzi i obliczyłam wskaźniki ważności poprzez zsumowanie iloczynów powstałych w wyniku pomnożenia liczby wskazań na poszczególną rangę i jej wartości. Okazało się, że kluczowym czynnikiem, który należy poprawić, jest cena dań.

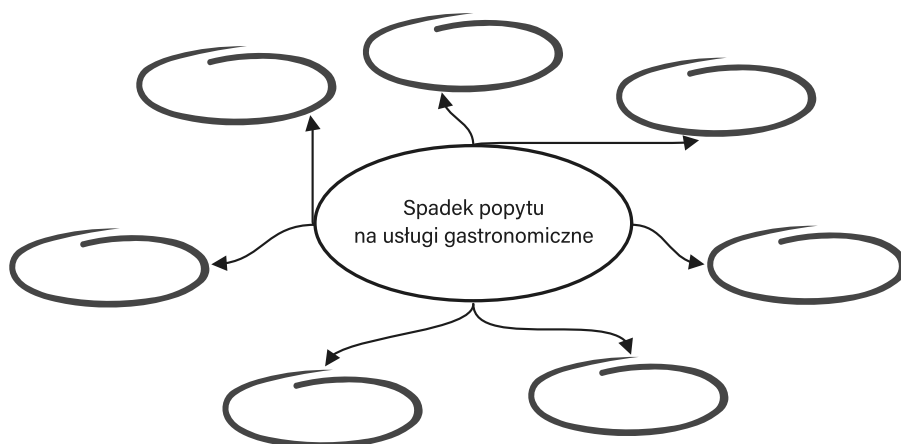
Tablica 1. Wyniki badań

Czynnik	Waga czynnika				
	1	2	3	4	5
Cena dań	–	1	1	2	26
Mała różnorodność dań	3	1	16	4	6
Brak modyfikacji dań	11	8	10	1	–
Wystrój lokalu	12	13	–	5	–
Czas oczekiwania	1	–	1	12	16
Brak udogodnień dla dzieci	2	7	6	8	7
.....					

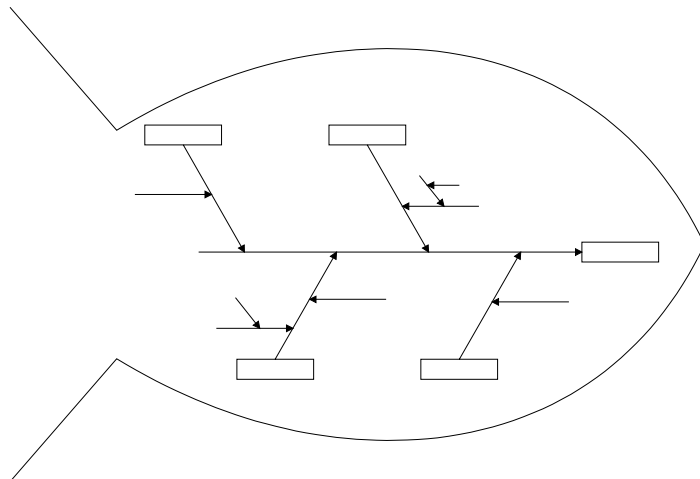
Źródło: opracowanie własne.

Zadania do wykonania dla zespołu

1. Przeprowadźcie w zespole burzę mózgów i na podstawie otrzymanych wyników podajcie inne czynniki, które mogą wpływać na niski popyt na usługi gastronomiczne.



2. Dokonajcie klasyfikacji wymienionych czynników według grup przyczyn 5M za pomocą diagramu Ishikawy. Podajcie przykłady i przyporządkujcie podprzyczyny do wskazanych przyczyn głównych.



3. Dokonajcie analizy wpływu czynników na powstały problem za pomocą innych narzędzi.
4. Podajcie możliwe rozwiązania eliminacji wpływu poszczególnych czynników na analizowany problem.
5. Przedstawcie obraz rozkładu wpływu określonych czynników w poszczególnych lokalach sieci za pomocą metody Kryterialnego Wzorca Jakości. W tym celu podzielcie się na mniejsze grupy, które dokonają oceny poziomu jakości w poszczególnych placówkach sieci.
- Wspólnie za pomocą burzy mózgów określcie czynniki, które mają potencjalny wpływ na spadek popytu na usługi gastronomiczne badanej sieci.
 - Każdemu czynnikowi przypiszcie wszystkie możliwe występujące stany za pomocą metody taksacji lub metody rozstrzygnięć alternatywnych, gdzie
 - w taksacji wyróżnia się:

Określenie stanu	Stan względny (q_i)	Ocena
bardzo korzystny	0,9	najwyższa
korzystny	0,7	wysoka
pośredni	0,5	średnia
niekorzystny	0,3	niska
bardzo niekorzystny	0,1	najniższa

- w metodzie alternatywnej wyróżnia się:

Określenie stanu	Stan względny	Ocena
spełnienia wymagań	0,8	tak
niespełnienie wymagań	0,0	nie

Przykłady:

Określenie stanu Cena	Stan względny	Ocena
bardzo wysoka (klient nie jest w stanie zapłacić takiej wartości)	0,1	bardzo niekorzystna
wysoka (klient może zapłacić za towar/usługę, jednak musi „zamrozić” inne zobowiązania)	0,3	niekorzystna
przeciętna (możliwa do uregulowania przez badaną firmę bez większych konsekwencji dla płynności finansowej)	0,5	przeciętna
niska (klient jest w stanie zapłacić należną wartość)	0,7	korzystna
bardzo niska (klient jest w stanie zapłacić należną wartość, może sobie pozwolić na kilka wyrobów)	0,9	bardzo korzystna

Określenie stanu Różnorodność potraw	Stan względny	Ocena
bardzo niska, niewielka (nie spotyka się z więcej niż jedną propozycją z każdego rodzaju dań, brak możliwości modyfikacji dania, np. zmiany frytek na ziemniaki gotowane czy ryż)	0,1	bardzo niekorzystna
przeciętna (spotyka się z 2–3 rodzajami dań tego samego rodzaju, np. mięso wieprzowe smażone, pieczone, zupa pomidorowa z makaronem, ryżem, lanymi kluskami, istnieje możliwość niewielkich modyfikacji dania)	0,5	przeciętna
bardzo wysoka (klient może skomponować posiłek według własnego uznania, potrawy zawarte w menu należą do różnych grup, np. mięso wieprzowe, wołowe, cielęcina)	0,9	bardzo korzystna

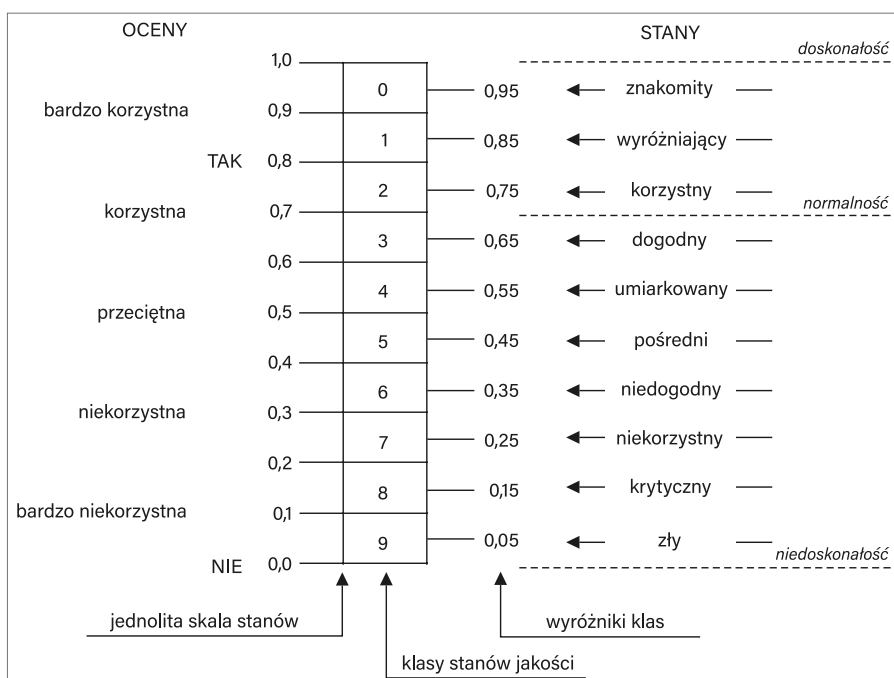
Określenie stanu Przystosowanie dla niepełnosprawnych	Stan względny	Ocena
istnieje	0,8	tak
brak	0,0	nie

- c. Wyznaczcie współczynniki ważności (k_j) dla poszczególnych czynników (np. za pomocą metody ABCD).

- d. Określcie w grupach obecny stan badanych kryteriów w poszczególnych placówkach sieci, zaznaczając stan względny (q_i) zgodnie ze swoimi odczuciami oraz obliczcie poziom jakości każdego z lokali sieci za pomocą wzoru:

$$Q = \sum k_i q_i / \sum k_i$$

Następnie umieśćcie swoje wyniki na skali stanów względnych (rys. 1) i dokonajcie na tej podstawie interpretacji.



Rysunek 1. Jednościowa skala stanów względnych

Źródło: [Kolman, 2009, s. 38].

- e. Każda grupa wskazuje, która z cech jakości wpływa w największym stopniu na obniżenie całkowitego poziomu jakości poszczególnych placówek sieci na podstawie wzoru:

$$R_i = k_i q_{\max} - k_i q_i$$

gdzie:

$q_{\max}$ – maksymalna wartość stanu względnego, jaki mógł być przypisany.

PODSUMOWANIE

Obecnie żadne przedsiębiorstwo, bez względu na wielkość czy rodzaj działalności, nie jest w stanie osiągnąć znaczącej pozycji i przewagi nad konkurentami bez ciągłej analizy rynku oraz doskonalenia własnej działalności. Nieustanny rozwój technologii, a także sposobów zarządzania organizacjami staje się bodźcami wpływającymi na konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, których celem powinno być doskonalenie pracy, poprawa efektów jakościowych i ilościowych. Do diagnozy i zobrazowania stanu obecnego oraz zaproponowania rozwiązań, mających na celu w przyszłości polepszenie działań zmierzających do doskonalenia jakości, organizacje mogą wykorzystać wybrane narzędzia lub metody, których zadaniem jest pokazanie sposobu, drogi do poprawy działalności organizacji. Zastosowanie właściwych metod jakościowych może przyczynić się do szybkiego wzrostu poprawy jakości. Należy jednak dokonać właściwego wyboru w tym zakresie.

Podane w rozdziale przykłady narzędzi i metod, które można wykorzystać do rozwiązywania zadanego problemu, są umowne. Ich wybór jest uzależniony od wielu czynników takich jak np.: złożoność problemu, dysponowanie określonym czasem do jego rozwiązania, zaangażowanie uczestników zespołów. Jak można przewidzieć, wnioski wypływające z przeprowadzonej analizy będą uzależnione od stopnia zaangażowania w pracę członków zespołów, ukierunkowania pracy przez lidera zespołu, sposobu myślenia i postrzegania problemu przez członków zespołów. Nie można spodziewać się jednolitego rozwiązania postawionego problemu, wręcz należy oczekiwać odmiennych rozwiązań, a wyodrębnione różnice warto poddać kolejnej analizie i przedstawić wnioski dotyczące różnego podejścia do rozwiązywania badanych problemów.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Hamrol A., 2005, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kolman R., 2009, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Warszawa: Placet.
- Malinowska E., 2010a, *Using the concept of the weighted Ishikawa Diagram for defining the impact of catering enterprises on the environment*, „Equilibrium”, no. 2(5).
- Malinowska E., 2010b, *Wykorzystanie narzędzi doskonalenia jakości w działalności środowiskowej przedsiębiorstwa [w:] Zrównoważony rozwój na poziomie lokalnym i regionalnym: teoria i praktyka*, red. M. Burchard-Dziubińska, A. Rzeńca, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Malinowska E., 2011, *Zastosowanie wybranych metod i narzędzi w doskonaleniu jakości na tle studiów przypadków* [w:] *Wybrane aspekty doskonalenia organizacji, wyrobów i usług*, red. M. Szymańska-Brałkowska, G. Zieliński, Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Malinowska E., Wiśniewska M., 2012, *Zastosowanie wybranych metod zarządzania jakością do oceny poziomu jakości usług gastronomicznych* [w:] *Determinanty zarządzania jakością życia: usługi i żywność*, red. T. Sikora, U. Balon, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty*, Warszawa: Difin.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, instrumentarium zarządzania jakością, metody zarządzania jakością, instrumenty zarządzania jakością, doskonalenie jakości

Ewa Malinowska*

ROZDZIAŁ 15

ROLA AUDITU W PROCESIE DOSKONALENIA (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Idea ciągłego doskonalenia w praktyce jest wykorzystywana bardzo szeroko. Wiele organizacji stosuje prostą zasadę PDCA (*Plan-Do-Check-Act* – planuj, realizuj, kontroluj, koryguj), nie zdając sobie sprawy, że jest ona podstawową zasadą, przywoływaną przez znormalizowane dokumenty, przedstawiające tryb postępowania, który ma ułatwić dążenie do doskonałości organizacji. W myśl tej zasady organizacja powinna w sposób ciągły monitorować swoje zasoby, działania na tle otoczenia i dostosowywać swój profil działalności do stale zmieniających się wymagań klientów. Czynniki, które wpływają na kierunek doskonalenia organizacji, należą do dwóch podstawowych grup:

- wewnętrznych – które tworzą pracownicy, warunki i zasady panujące w organizacji, zarówno te funkcjonujące na zasadach obligatoryjnych, jak i dobrowolnych, procesy główne oraz pomocnicze i interakcje zachodzące między nimi;
- zewnętrznych – które są kreowane przez otoczenie bliższe organizacji (dostawcy, klienci), jak również dalsze (instytucje, organizacje, prawodawstwo).

W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie wykorzystania pewnego rodzaju przewodnika, który może być pomocny podczas standaryzacji działań i procesów w organizacji, powstał zbiór norm zawierających wytyczne, możliwe do wykorzystania

* Dr inż., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ewa.malinowska@ug.edu.pl

w celu zarządzania ogólnie pojętą jakością w organizacji. Adresatem tych norm może być przedsiębiorstwo bądź przedsiębiorca, usługodawca, jednostka budżetowa, jednostka samorządu terytorialnego, instytucja.

Aby móc zrozumieć idee funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania, należy przytoczyć pojęcie samej normalizacji. W normie europejskiej PN-EN 45020:2009 normalizacja jest definiowana jako działalność mająca na celu uzyskanie optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących problemów istniejących lub możliwych do wystąpienia [PN-EN 45020:2009]. Przedmiotem normalizacji w szerokim znaczeniu może być wyrób, proces lub usługa, a więc zarówno dowolny materiał, składnik, wyposażenie, jak i procedura, metoda, system zarządzania lub obszar działalności. Proces normalizacji jest nadzorowany m.in. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Organization for Standardization – ISO), której podstawowym obszarem działalności jest opracowywanie, upowszechnianie i wdrażanie dobrowolnych norm międzynarodowych dla biznesu, samorządów i społeczeństwa. Organizacja ta publikuje normy, które tworzone są na podstawie najlepszych światowych praktyk w ramach danej branży, wypracowanych przez podmioty i gremia o największym doświadczeniu, osiągnięciach i wiedzy w danej dziedzinie. Normy tworzone przez ISO dostarczają rozwiązań i pomagają w osiąganiu korzyści dla większości sektorów działalności, np.: rolnictwa, budownictwa, przemysłu maszynowego i ciężkiego, dystrybucji, sprzętu medycznego, informacyjnych i komunikacyjnych technologii, środowiska, energetyki, zarządzania jakością, oceny zgodności i usługi.

Normy międzynarodowe ISO regulują dobrowolne systemy zarządzania np. jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem. Skuteczność rozwiązań proponowanych w nich działań jest zależna od przekonania uczestników, ich nastawienia, zmiany zachowań.

W celu wdrożenia i utrzymania systemów zarządzania stosowany jest audit, który definiowany jest jako systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania obiektywnego dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu [PN-EN ISO 19011:2018-08]. Audit systemu pozwala zmniejszyć, wyeliminować, a przede wszystkim zapobiegać nieprawidłowościom zaistniałym w organizacji, przez co stanowi narzędzie weryfikujące skuteczność systemu.

Zadania przedstawione w tym rozdziale pozwolą na przyswojenie w sposób uporządkowany zagadnień związanych z wdrożeniem systemów zarządzania jakością oraz ich auditowania. Studium przypadku może pomóc w realizacji zajęć z zarządzania jakością i przedmiotów pokrewnych.

1. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – WIADOMOŚCI WSTĘPNE

Przedsiębiorstwo, w którym jestem zatrudniony, działa na rynku od 2000 r. i specjalizuje się w produkcji pieczywa i ciast. Przedsiębiorstwem zarządza właściciel, pozostałe procesy zarządcze są realizowane przez: pion księgowo-finansowy, marketingowy, dział kadr oraz dział zarządzania jakością, którego jestem kierownikiem. Procesy pomocnicze to: zaopatrzenie, dystrybucja, magazynowanie, dział techniczny. Celem przedsiębiorstwa jest produkcja pieczywa i ciast, które w pełni spełniają wymagania sensoryczne klientów.

Przedsiębiorstwo zlokalizowane jest na obrzeżach aglomeracji trójmiejskiej. Właściciele postawili sobie za cel produkcję opartą na regionalnych surowcach. Odbiorcami są przede wszystkim klienci indywidualni z województwa pomorskiego.

Oprócz tego, że jestem kierownikiem komórki odpowiedzialnej za zarządzanie jakością, jestem również audytorem wewnętrznym systemów, które funkcjonują w przedsiębiorstwie: systemu zarządzania jakością (SZJ), systemu zarządzania środowiskowego (SZS), systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy (SZBHP), systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności (SZBZ). W tym celu brałem udział w wielu szkoleniach w akredytowanych organizacjach certyfikacyjnych, które kończyły się egzaminem potwierdzającym moje umiejętności.

Zadanie 1

Wymień i opisz procesy funkcjonujące w przedsiębiorstwie. Zaproponuj mapę procesów i zaznacz możliwe powiązania zachodzące między nimi.

Zadanie 2

Przedstaw propozycję celów jakościowych przedsiębiorstwa oraz polityki jakości.

Zadanie 3

Na podstawie aktualnych informacji przedstaw przykłady jednostek certyfikacyjnych.

Zadanie 4

Podaj numer i pełen tytuł aktualnie obowiązującej normy dotyczącej auditowania systemów zarządzania.

Zadanie 5

Wymień i omów rodzaje auditów.

Zadanie 6

Podaj aktualnie obowiązujące normy dotyczące systemów wdrożonych przez przedsiębiorstwo.

2. PRZEBIEG AUDITU

System zarządzania jakością obejmuje swoim zasięgiem całość organizacji (wszystkie jej obszary funkcjonalne) w odniesieniu do jakości, zatem jest to ta część zarządzania organizacją, która jest ukierunkowana na osiągnięcie wyników odniesionych do celów dotyczących jakości, spełniających odpowiednio potrzeby, oczekiwania i wymagania zainteresowanych stron. Jako osoba odpowiedzialna za przygotowanie i przeprowadzenie auditów wewnętrznych do moich obowiązków należy ustalenie podstawowych wymagań związanych z procesem auditowania. Przede wszystkim muszę zaproponować plan auditów poszczególnych systemów (nie zdecydowaliśmy się na wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania). Według moich ustaleń audyty SZJ, SZS, SZBHP odbędą się w tym samym czasie, osobno zaś zostanie przeprowadzony audit SZBZ. Zaproponowany harmonogram uzyskał akceptację właścicieli przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności dokonałem przeglądu dokumentacji poszczególnych systemów, ustaliłem skład zespołów auditujących poszczególne systemy w kolejnych działach. W dniu poprzedzającym działania auditowe przeprowadziłem szkolenie dla przewodniczących poszczególnych grup oraz przekazałem im odpowiednie formularze.

Podczas działań auditowych auditorzy dokonali obserwacji zaistniałych sytuacji, przeprowadzili rozmowy z wybranymi pracownikami i przygotowali raport po-auditowy.

Zadanie 7

Zaproponuj fragment listy kontrolnej do auditowania wybranego systemu zarządzania.

Zadanie 8

Określ, czy poniższe pytania zadane przez auditora są prawidłowe, czy nieprawidłowe. Odpowiedź uzasadnij. W przypadku pytań nieprawidłowych zaproponuj taką ich formę, aby spełniały one formalne wymagania dotyczące pytań auditowych.

Pytanie audytowe	P	N
1. W jaki sposób realizuje się dobór dostawców usług transportowych w Waszym zakładzie?		
2. Czy mogę prosić o przedstawienie zapisów działań potwierdzających kontrolę jakości wyrobów gotowych?		
3. Proszę opisać, jak wykonuje się wzorcowanie termometrów.		
4. Proszę przedstawić cel polityki środowiskowej.		
5. Jakie dokumenty obowiązują na Pana stanowisku pracy?		
6. Czy ma Pan odpowiednie kwalifikacje do wykonywania danego zadania?		
7. Czy nie wydaje się Panu, że to nie jest wystarczające do uzyskania wymaganej dokładności?		
8. Czy najpierw sprawdza Pan zgodność surowca organoleptycznie, czy na podstawie wymagań jakościowych normy?		
9. Jakie metody badania satysfakcji klienta są stosowane w Waszym przedsiębiorstwie?		
10. Czy w Waszym zakładzie jest stosowany wybór kwalifikowanego dostawcy?		

P – prawidłowe, N – nieprawidłowe

Podczas auditu audytorzy zaobserwowali następujące sytuacje:

1. Przedsiębiorstwo postanowiło ograniczyć generowanie odpadów opakowaniowych o 15% w ciągu najbliższego roku.
2. W przedsiębiorstwie wprowadzono dokumentowanie procedur wyłącznie w systemie elektronicznym. Pracownicy Działu Dystrybucji wydrukowali wersje papierowe procedur na własny użytek.
3. Podczas rozmowy z przedstawicielem ds. jakości auditor poprosił o raporty z przeglądu kierownictwa. Zauważył, że aktualny przegląd nie obejmował założeń wynikających z przeglądu poprzedniego. Poinformowano go, że nie ma takiej potrzeby.
4. W przedsiębiorstwie do procesów utrzymania higieny z magazynu środków higienicznych pobierane są niezbędne odczynniki. Auditor zauważył, że pracownik dokonujący wydania nie rejestruje tego faktu. Ustalił również, że nie ma nawet takiego rejestru.
5. Auditor poprosił o dokumenty potwierdzające odbiór odpadów uciążliwych dla środowiska. Pracownik przedstawił podpisaną umowę z organizacją XYZ, która specjalizuje się w utylizowaniu tego typu odpadów.
6. Przed wejściem do tzw. strefy czystej w zakładzie pracownicy myją ręce, zakładają fartuchy ochronne i czepki oraz przechodzą przez matę dezynfekującą. W czasie auditu wyjątkowo zabrakło płynu do dezynfekcji rąk, więc poproszono audytora, aby niczego nie dotykał.

7. W magazynie sprzętu pomocniczego na regałach znajdowały się detale metalowe pokryte warstwą korozji.
8. W hali produkcyjnej, w trakcie auditu, miała miejsce awaria maszyny.
9. Osoba zajmująca się nadzorem maszyny pakującej pieczywo poproszona o wyjaśnienie, co należy do jej obowiązków, opisała swoją pracę, ale mówiła chaotycznie i bez przekonania.
10. W Dziale Kadr auditor poprosił o wykaz szkoleń zrealizowanych w zeszłym roku. Kierowniczka Działu powiedziała, że wykazu nie ma, ale są wpisy do indywidualnych kart szkoleń pracowników.
11. Auditor w Dziale Marketingu zapytał, jakimi metodami bada się zadowolenie klienta. Wyjaśniono, że istnieje księga reklamacji, podlegająca bieżącej analizie i ocenie, każda reklamacja jest wyczerpująco rozpatrzona, a klient powiadomiony.
12. Dział Zaopatrzenia prowadzi bieżącą analizę rynku dostawców. Auditor poprosił o dane z ostatniego kwartału. Kierownik Działu wytłumaczył, że analiza aktualnie znajduje się u właściciela przedsiębiorstwa. Zaproponował, że przedstawi jej kopię.
13. W Dziale Zarządzania Jakością auditor poprosił o wnioski z auditów wewnętrznych. Przedstawiono mu wyniki auditów i wytłumaczono, że nie ma potrzeby sporządzania wniosków, ponieważ osoby odpowiedzialne za auditowane obszary wiedzą dobrze, co powinno ulec poprawie.
14. Auditor zauważył nieprawidłowo oznakowane wyłączniki awaryjne.
15. Po przeprowadzeniu rewizji Systemu Zarządzania i przedstawieniu nowych zagrożeń dla firmy kierownik produkcji podczas livemeetingu zaproponował zmianę kluczowych dostawców. Sporządzono notatkę z tego spotkania i opracowano nową instrukcję wyboru dostawców z uwzględnieniem aktualnych warunków zewnętrznych i wewnętrznych organizacji.
16. W przedsiębiorstwie zdefiniowano cztery aspekty środowiskowe: emisję gazów do powietrza, emisję ścieków, generowanie odpadów, korzystanie z energii.
17. Auditor zauważył, że podczas produkcji przy linii produkcyjnej wafli w polowie czekoladowej odbywa się dezynfekcja drugiej, sąsiedniej linii, już niepracującej. Kierownik produkcji wyjaśnił, że operatorzy zawsze bardzo uważają podczas dezynfekcji i że postępują zgodnie z instrukcją higieniczną, która wisi na ścianie obok linii.
18. Auditor zauważył, że palety z gotowym wyrobem znajdujące się w magazynie są przysunięte bezpośrednio do ściany.
19. Auditor zwrócił uwagę na nieoznakowany, wysoki próg przy wejściu do magazynu.

20. W przedsiębiorstwie auditor zapytał o zbiór aktów prawnych z zakresu prawa żywnościowego. Pracownik działu jakości odparł, że nie ma potrzeby przetrzymywania tych aktów, ponieważ są one dostępne na stronie internetowej Inspektoratu Sanitarnego i w każdej chwili można z nich w razie potrzeby skorzystać.
21. W toalecie dla personelu produkcyjnego znajdowały się dozowniki mydła, płynu dezynfekcyjnego oraz ręczniki frotté. Na ścianie była zamontowana suszarka typu „dmuchawa”.
22. Podczas auditu auditor wraz z kierownikiem przedsiębiorstwa przeszedł kolejno przez następujące strefy: magazyn surowca, obszar produkcyjny, pakownia, magazyn wyrobów gotowych. Ubrano go w stosowny fartuch, musiał nałożyć okrycie głowy oraz jednorazowe ochraniacze na obuwie. Tak samo był ubrany kierownik firmy.

Zadanie 9

Wypełnij kartę dokumentującą zgodności lub niezgodności zaobserwowane podczas auditów. Zaznacz, którego systemu dotyczy Twoje spostrzeżenie, następnie wyraźnie oznacz wymaganie, błąd oraz dowód spełnienia lub niespełnienia wymagania.

Sytuacja nr
SZJ, SZS, SZBHP, SZBZ
Auditowany obszar:
Zgodność/Niezgodność/Obserwacja
Wymaganie:
Błąd:
Dowód:
Do wyjaśnienia:

Jeżeli dowody nie są wystarczające, wyjaśnij dlaczego. Następnie sporządź listę działań, które pomogą w zgromadzeniu tych dowodów.

PODSUMOWANIE

Systemy zarządzania wdrażane według międzynarodowych norm ISO są popularne i chętnie wprowadzane w struktury organizacji przez przedsiębiorstwa. Systemy zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz zarządzania bezpieczeństwem żywności działające w przedsiębiorstwach według wymagań norm ISO nie są obowiązkowe, jednak zapewniają pewien standard działań oraz usystematyzowanie dokumentacji i jasny podział odpowiedzialności. Zapewniają też optymalną alokację zasobów z punktu widzenia ilości i struktury zasobów oraz redukcji kosztów, ponadto utrzymują poprawę szeroko rozumianej jakości oferowanych produktów i usług. Mają także swój udział w obniżeniu kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki zapobieganiu wypadkom, awariom, stratom zaufania klienta, podwyższeniu świadomości i kwalifikacji pracowników oraz w poprawie wizerunku przedsiębiorstwa na rynku poprzez np. działania na rzecz środowiska czy prowadzenie otwartego dialogu ze społeczeństwem na temat zagrożeń związanych z działalnością jednostki.

Przykład przedsiębiorstwa przedstawiony w rozdziale może posłużyć do zapoznania studentów z problemem auditowania systemów zarządzania według norm międzynarodowych. Rozwiązania poszczególnych zadań są jednolite, uzależnione od wymagań aktualnie obowiązujących norm przeznaczonych dla poszczególnych systemów. Należy pamiętać, że wymienione systemy podlegają ciągłym zmianom legislacyjnym w celu dostosowania ich wymagań do aktualnie obowiązujących standardów dążenia do doskonałości.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Malinowska E., 2009, *Rola aspektów środowiskowych w procesie utrzymania systemu bezpieczeństwa i higieny żywienia* [w:] *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Sidorczyk-Pietraszko, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.
- Malinowska E., 2010, *Organizacja wewnętrznej kontroli systemu bezpieczeństwa żywnościowego na przykładzie placówek żywienia zbiorowego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2(1).
- PN-EN ISO 19011:2018-08, *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*.
- PN-EN 45020:2009, *Normalizacja i dziedziny związane. Terminologia ogólna*, Warszawa: PKN.

- Popławska E., 2018, *Ocena wdrożenia systemu zarządzania jakością na zgodność z normą PN-EN ISO 9001:2015 w świetle wyników auditów zewnętrznych*, „Problemy Jakości”, nr 50.
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty*, Warszawa: Difin.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, auditowanie systemów jakości, system zarządzania jakością, system zarządzania środowiskowego, system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, system zarządzania bezpieczeństwem żywności

Małgorzata Szymańska-Brałkowska*

ROZDZIAŁ 16

ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

We współczesnych zagadnieniach związanych z ochroną środowiska zwraca się uwagę na konieczność zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko w działalności gospodarczej. Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie obejmuje zarządzanie procesami użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska i jest zintegrowane z ogólnym systemem zarządzania jednostką [Poskrobko, Poskrobko, 2012, s. 16]. Natomiast połączeniem koncepcji *Lean* z zarządzaniem środowiskowym jest podejście *Green Lean (Lean and Green)* [Lisiecka, Burka, 2016, s. 120]. Skupia się ono na identyfikacji i eliminacji zielonego marnotrawstwa (*green waste*) w wybranych obszarach, takich jak m.in.: woda, energia, materiały, odpady, transport, emisja zanieczyszczeń, bioróżnorodność oraz utracony potencjał ludzki.

Prezentowane w niniejszym rozdziale studium przypadku obejmujące zagadnienia związane z zarządzaniem środowiskowym w przedsiębiorstwie może być wykorzystane jako materiał szkoleniowo-dydaktyczny do następujących przedmiotów: zarządzanie środowiskowe, ekonomiczne aspekty zarządzania środowiskiem, zarządzanie jakością i środowiskiem, ochrona środowiska, ekologia i ochrona środowiska, rozwój zrównoważony.

* Adiunkt, dr, Zakład Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, m.bralkowska@ug.edu.pl

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jesteś menedżerem ds. związanych z zarządzaniem środowiskowym w przedsiębiorstwie. Zadanie, które zostało przed Tobą postawione, obejmuje doskonalenie zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu wybranych instrumentów *Lean Management* oraz *Kaizen* (zob. podejście *Green Lean, Lean and Green*) do doskonalenia procesów i eliminacji zielonego marnotrawstwa (*green waste*). Jego obszary obejmują m.in.: wodę, energię, materiały, odpady, transport, emisję zanieczyszczeń, bioróżnorodność oraz utracony potencjał ludzki.

Zadanie to wymaga od Ciebie znajomości:

- podstawowych zagadnień zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie (zob. rekomendowana literatura na końcu rozdziału);
- znajomości takich pojęć, jak „aspekt środowiskowy” oraz „znaczący aspekt środowiskowy” (zob. aktualna norma ISO dotycząca zarządzania środowiskowego w organizacji);
- znajomości pojęcia zielonego marnotrawstwa (*green waste*) (zob. tabl. 1 i rekomendowana literatura na końcu rozdziału);
- znajomości instrumentów i narzędzi *Lean Management* oraz podejścia *Kaizen*;
- zapoznania się z podejściem *Green Lean (Lean and Green)* (zob. rekomendowana literatura na końcu rozdziału).

Analizowane przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją elementów metalowych i zlokalizowane jest w województwie pomorskim. Zatrudnia 20 osób. Przykładowa lista aspektów środowiskowych przedsiębiorstwa została zamieszczona w materiałach dodatkowych (dostęp za pomocą kodu QR).

Tablica 1. Zielone marnotrawstwo – *green waste*

Obszar zielonego marnotrawstwa – <i>green waste</i>	Charakterystyka	Przykładowe działania doskonalące działalność środowiskową w przedsiębiorstwie
Woda	Nadmierne zużycie wody w procesach produkcyjnych i usługowych, brak programów oszczędności wody	
Energia	Energia elektryczna wykorzystana do wyprodukowania wadliwych produktów, zbyt duże zużycie energii, brak programów efektywności energetycznej	

Tablica 1. cd.

Obszar zielonego marnotrawstwa – <i>green waste</i>	Charakterystyka	Przykładowe działania doskonalące działalność środowiskową w przedsiębiorstwie
Materiały	Odpady materiałowe powstałe po wyprodukowaniu wadliwych elementów, zbyt duże odpady materiałowe powstałe w procesach produkcyjnych	
Odpady	Odpady powstałe w procesach produkcyjnych	
Transport	Nieefektywny transport	
Emisja zanieczyszczeń	Zanieczyszczenia uwalniane do środowiska	
Bioróżnorodność	Degradacja różnorodności biologicznej fauny i flory	
Utracony potencjał ludzki	Niewykorzystany potencjał pracowników w zakresie działań środowiskowych w organizacji	

Źródło: [Szymańska-Brałkowska, Malinowska, 2018, s. 476].

Zadania do wykonania

1. Zapoznaj się z wytycznymi dotyczącymi analizowanego przedsiębiorstwa (studium przypadku).
2. Korzystając z listy z aspektami środowiskowymi przedsiębiorstwa (zob. dodatkowe materiały dostępne za pomocą kodu QR), wyznacz znaczące aspekty środowiskowe (zob. aktualna norma ISO dotycząca zarządzania środowiskowego w organizacji oraz rekomendowana literatura).
3. Uzupełnij tablicę 1, podając przykładowe działania doskonalące działalność środowiskową w analizowanym przedsiębiorstwie.
4. Zaproponuj narzędzia doskonalące działalność środowiskową analizowanego przedsiębiorstwa, wykorzystując podejście *Kaizen* oraz instrumenty *Lean Management* (zob. podejście *Green Lean, Lean and Green*).
5. Który instrument/narzędzie *Lean* można skutecznie wykorzystać przy doskonaleniu działalności środowiskowej przedsiębiorstwa i dlaczego? Uzasadnij odpowiedź.
6. Zaproponuj system motywacyjny dla pracowników zgłaszających proekologiczne usprawnienia w przedsiębiorstwie.

PODSUMOWANIE

Jednym z celów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie jest minimalizacja negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko. Przedstawione w niniejszym rozdziale studium przypadku obrazuje, jak można wykorzystać wybrane instrumenty *Lean* w doskonaleniu działalności środowiskowej. Identyfikacja i eliminacja zielonego marnotrawstwa (*green waste*) pokazuje, jak w prosty sposób można połączyć doskonalenie organizacji, wyszczuplanie procesów oraz prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie ze środowiskiem.

Zaprezentowane w rozdziale studium przypadku można wykorzystać jako materiał ukazujący obszary doskonalenia działalności środowiskowej przedsiębiorstwa. Pomaga on zrozumieć, jak ważne są ochrona środowiska oraz prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o poszanowanie zasad ochrony przyrody. Podejście *Green Lean* (*Lean and Green*) może być dobrym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw szukających sposobów na zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko.

Zaprezentowany w niniejszym rozdziale przykład można zastosować w procesie szkolenia kadry menedżerskiej w obszarze zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie oraz w procesie dydaktycznym na wyższych uczelniach.

BIBLIOGRAFIA

- Lisiecka K., Burka I., 2016, *Lean Service w teorii i praktyce*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Poskrobko B., Poskrobko T., 2012, *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*, Warszawa: PWE.
- Szymańska-Brałkowska M., Malinowska E., 2018, *Zielone marnotrawstwo w podejściu Green Lean na wybranych przykładach*, „Marketing i Rynek”, nr 11.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Averill D., 2011, *Lean Sustainability. Creating Safe, Enduring and Profitable Operations*, New York: CRC Press, Taylor and Francis Group.
- Lisiecka K., Burka I., 2016, *Lean Service w teorii i praktyce*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Szymańska-Brałkowska M., 2013, *Korzyści ekonomiczne i ekologiczne podejścia Green Lean na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych* [w:] *Systemy, procesy, narzędzia*, red. L. Zawadzka, G. Zieliński, Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

- Szymańska-Brałkowska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie środowiskowe jako droga do doskonalenia działalności proekologicznej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw ze Szwecji* [w:] *Wybrane aspekty doskonalenia procesów i zmian w zarządzaniu operacyjnym*, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Szymańska-Brałkowska M., Malinowska E., 2018a, *Improving company's environmental performance through Green Lean approach*, „*Ekonomia i Prawo*”, t. 17, nr 4.
- Szymańska-Brałkowska M., Malinowska E., 2018b, *Zielone marnotrawstwo w podejściu Green Lean na wybranych przykładach*, „*Marketing i Rynek*”, nr 11.
- Szymańska-Brałkowska M., Zieliński G., 2017, *Green Lean in Services*, „*Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*”, vol. 13, no. 2.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie środowiskowe, ekonomiczne aspekty zarządzania środowiskiem, zarządzanie jakością i środowiskiem, ochrona środowiska, ekologia i ochrona środowiska, rozwój zrównoważony

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 17

RELACJE W BIZNESIE – TYPOLOGIA



WSTĘP

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce wiąże się z nawiązywaniem różnego rodzaju relacji. I w żadnym razie nie jest to zjawisko nowe. Za nowość możemy jednak uznać sposób, w jaki do tych relacji podchodzą dziś przedsiębiorstwa. Śmiało możemy powiedzieć, że zarządzanie relacjami stało się elementem świadomie kształtowanej strategii działania podmiotu gospodarczego. Pojawia się nawet pojęcie strategii relacyjnej, która stanowić powinna integralną część ogólnej strategii przedsiębiorstwa [Czakon, 2007, s. 198–202].

Skąd takie podejście do relacji? Wynika ono m.in. z nieustannego poszukiwania przez przedsiębiorstwa sposobów na podnoszenie swojej konkurencyjności, którą najprościej możemy zdefiniować jako zdolność do konkurowania [Stankiewicz, 2002, s. 36]. Podmioty, które taką zdolność posiadają, są w stanie osiągać przewagę nad konkurentami i wzmacniać swoją pozycję rynkową. Powstaje pytanie: co może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa? Teoria zasobowa odpowiada nam, że źródłem tym mogą być zasoby, do których dostęp ma przedsiębiorstwo [Obłój, 2014, s. 91–105]. Zasoby te mogą mieć zarówno charakter materialny, jak i niematerialny, przy czym te ostatnie uważane są dziś powszechnie za istotniejsze, z punktu widzenia możliwości budowania i utrzymywania przewagi rynkowej. Do tej kategorii zaliczyć możemy, obok takich zasobów, jak wiedza, reputacja

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

czy kultura organizacyjna, także relacje (czy, jak wolą niektórzy, kapitał relacyjny) [Leśniewski, 2011, s. 100–102; Moczydłowska, Korombel, Bitkowska, 2017]*. **Relacje** będziemy postrzegać jako pewną trwałą formę współistnienia i współdziałania podmiotów, na którą składa się szereg jednostkowych kontaktów (interakcji) między nimi [Tyszkiewicz, 2017, s. 39].

Jeżeli w przedsiębiorstwie istnieje świadomość występowania, jakości i wpływu różnego rodzaju relacji oraz jeżeli potrafi ono te relacje tworzyć i właściwie wykorzystywać, to pojawia się zjawisko określane w literaturze mianem renty relacyjnej. **Renta relacyjna** to nic innego, jak ponadprzeciętne efekty osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwo oraz jego partnerów biznesowych i pozabiznesowych, których podmioty te nie mogłyby osiągnąć osobno. Są one bowiem możliwe do uzyskania jedynie poprzez współdziałanie partnerów [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 188; Kosiń, 2015, s. 76].

O znaczeniu relacji i ich wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przypomina też **koncepcja interesariuszy**. Wskazuje ona, że prowadząc działalność gospodarczą, musimy uwzględniać różne grupy podmiotów, funkcjonujące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa (pracownicy, menedżerowie), jak i poza nim (dostawcy, klienci, konkurenci, administracja publiczna, organizacje pozarządowe czy społeczność lokalna), które mogą w różny sposób wpływać na nasze działanie, a także znajdować się pod naszym wpływem (tak pozytywnym, jak i negatywnym) [Freeman, 1984, s. 46]. Ta koncepcja pokazuje, że właściwe zarządzanie relacjami z tymi podmiotami może być dla przedsiębiorstwa nie tylko źródłem dodatkowych korzyści, lecz także sposobem na uniknięcie problemów, wynikających z nieprzyjaznych wobec niego działań poszczególnych interesariuszy.

Pojawiający się tu termin zarządzania relacjami wymaga, abyśmy dobrze rozumieli charakter i specyfikę relacji, z którymi możemy mieć do czynienia. Od tego bowiem zależeć będzie zarówno nasza ocena danej relacji, jak i dobór środków, jaki będziemy stosować w procesie ich właściwego (korzystnego dla przedsiębiorstwa) kształtowania.

* W literaturze przedmiotu nie ma pełnej zgody co do tego, czy każdy z tych terminów oznacza to samo, czy występują między nimi różnice. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmujemy, że takie istotne różnice nie występują i terminy te mogą być stosowane wymiennie.

1. WPROWADZENIE TEORETYCZNE

Istnieje wiele sposobów klasyfikowania relacji, w ramach których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Zaczniemy od podejścia opartego na podmiotach, z którymi relacje są tworzone. Bazując na wspomnianej wcześniej **koncepcji interesariuszy**, możemy mówić o relacjach z:

- pracownikami;
- inwestorami (właścicielami, akcjonariuszami);
- klientami (konsumentami);
- dostawcami i kooperantami;
- konkurentami;
- kredytodawcami (np. bankami);
- administracją państwową i samorządową;
- organizacjami pozarządowymi;
- mediami.

Warto zauważyć, że tego rodzaju podejście do relacji stało się fundamentem rozwoju takich koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, jak choćby relacje inwestorskie, zarządzanie łańcuchem podaży czy marketing relacyjny. Ten ostatni koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z klientami [Mitręga, 2009, s. 32–35]. Relacje te można poddać bardziej szczegółowej klasyfikacji, zgodnie z którą możemy mówić o pięciu typach **relacji z klientami** [Kotler *et al.*, 2002, s. 44]:

- podstawowej, charakteryzującej się tym, że po transakcji sprzedaży przedsiębiorstwo (sprzedawca) nie kontaktuje się już z nabywcą;
- reaktywnej, w ramach której sprzedawca zachęca nabywcę do nawiązania kontaktu w razie pytań czy uwag;
- odpowiedzialnej, która nie ogranicza się do samego aktu sprzedaży i ewentualnej reakcji na uwagi klienta, ale wiąże się też z działaniem sprzedawcy, polegającym na kontakcie z nabywcą celem uzyskania jego opinii na temat produktu i samego procesu zakupu, ewentualnie sugestii, jak je udoskonalić;
- proaktywnej – kiedy sprzedawca od czasu do czasu kontaktuje się z nabywcą, by przekazać informacje o nowej bądź planowanej ofercie;
- partnerskiej – opierającej się na stałej współpracy sprzedawcy z odbiorcą.

Istotną kwestią jest **charakter tworzonych relacji**. W tym kontekście możemy mówić o relacjach opartych na **współpracy**, **koegzystencji** (niski poziom zarówno współpracy, jak i rywalizacji) lub **konkurencji**. Musimy też pamiętać, że istnieje jeszcze jedna możliwość, nazywana **koopetycją (kooperencją)**, polegająca na jednoczesnym występowaniu konkurencji i kooperacji. Taki rodzaj relacji

charakterystyczny jest m.in. dla różnego rodzaju aliansów strategicznych, łączących przedsiębiorstwa, które są wobec siebie rywalami, ale w określonych warunkach i granicach mogą ze sobą współpracować [Witek-Hajduk *et al.*, 2016, s. 19–37].

Tworzone więzi, zwłaszcza jeżeli mowa o współpracy, mogą mieć charakter **relacji pionowej** bądź **poziomej**. W tym pierwszym przypadku chodzi o relacje nawiązywane z partnerami z łańcucha podaźowego (dostawcami, pośrednikami, klientami), natomiast w drugim – o relacje z innymi podmiotami, w tym np. konkurentami [Witek-Hajduk *et al.*, 2016, s. 21–22].

Kolejną klasyfikacją jest ta, w ramach której identyfikuje się **relacje związane z przepływami materialnymi** oraz **relacje, w ramach których mamy do czynienia z przepływami niematerialnymi** (informacje, wiedza).

Ważną kwestią jest znaczenie, jakie dana relacja ma dla przedsiębiorstwa. Tu możemy mówić np. o **relacjach o znaczeniu strategicznym, istotnym, umiarkowanym** czy **wreszcie niewielkim**.

Ciekawym aspektem jest **stosunek sił** podmiotów wchodzących w relację. Z tego punktu widzenia relacje możemy podzielić na **symetryczne** i **asymetryczne**, które z kolei mogą się charakteryzować większą lub mniejszą przewagą jednej ze stron.

Inne kryteria, które możemy zastosować w procesie opisu relacji, to:

- **liczba podmiotów** uczestniczących w relacji – wskazuje na istnienie **relacji dwustronnych** (bilateralnych) i **wielostronnych** (multilateralnych);
- **wpływ wywierany na przedsiębiorstwo** – niektóre relacje mają wpływ **pozytywny**, inne **negatywny**, a jeszcze inne są z jego perspektywy **neutralne**;
- **wzajemność**, czyli występowanie (bądź też nie) obustronnych efektów wynikających z relacji, którą w zależności od sytuacji nazywa się w tym przypadku **jednokierunkową** lub **dwukierunkową**;
- **częstotliwość** interakcji w ramach relacji – można mówić o relacjach **jednorazowych** (czy może raczej o jednorazowej interakcji), **sporadycznych**, **okresowych** czy wreszcie **ciągłych**;
- **trwałość relacji** – od dużej do niewielkiej, a nawet jej brak;
- **horyzont czasowy** – krótki, średni lub długi;
- **zmienność** – w tym kontekście relacje mogą być **dynamiczne**, **zmiennie** albo **stałe**;
- **stopień ich sformalizowania** (niektóre z nich mają **ściśle sformalizowaną** postać, np. umowy, inne są raczej **nieformalne** i opierają się na kontaktach osobistych).

Jedną z cech, analizowanych w przypadku relacji, jest ich **głębokość**. Pozwala to na zidentyfikowanie relacji stosunkowo płytkich (**transakcyjnych**) oraz opartych na głębszych fundamentach – **partnerskich** [Fonfara, 2014, s. 52–57]. W tym

Tablica 1. cd.

CZĘŚĆ II											
Interesariusz	Stosunek sił podmiotów relacji		Wpływ relacji na przedsiębiorstwo			Wzajemność relacji		Częstotliwość relacji (interakcji)			
	symetryczna	asymetryczna	pozytywny	negatywny	neutralny	jednokierunkowa	dwukierunkowa	jednorazowa	sporadyczna	okresowa	ciągła

CZĘŚĆ III							
Interesariusz	Zmienność relacji			Stopień sformalizowania relacji		Głębokość relacji	
	dynamiczna	zmienna	stała	sformalizowana	niesformalizowana	transakcyjna	partnerska

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce klasyfikacja i opisanie konkretnej relacji nie zawsze są takie proste i oczywiste. W niektórych przypadkach przyporządkowanie danej relacji do konkretnego typu może być trudne, choćby ze względu na nieostrość granic między przyjętymi poszczególnymi typami. Przykładem może być klasyfikacja relacji w oparciu o kryterium częstotliwości interakcji – wiele zależy tu od tego, co uznamy (często subiektywnie) za relację o dużej intensywności interakcji, a co za relację o charakterze incydentalnym.

PODSUMOWANIE

Do podstawowych celów stosowania różnego rodzaju klasyfikacji w przypadku relacji możemy zaliczyć:

- uświadomienie liczby i różnorodności powiązań przedsiębiorstwa, zwłaszcza z podmiotami zewnętrznymi;
- wprowadzenie pewnego ładu w procesie identyfikacji i tworzenia charakterystyki relacji biznesowych i pozabiznesowych przedsiębiorstwa;
- dostarczenie całego zestawu kryteriów, które mogą posłużyć do opisanía każdej z relacji, w ramach których funkcjonuje przedsiębiorstwo;
- wskazanie potencjalnych luk, czyli nieuświadomionych bądź nieutworzonych jeszcze relacji.

Ostatecznym celem jest, oczywiście, umożliwienie dokonania analizy kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa i jego wykorzystania. Na tej podstawie przedsiębiorstwo może potem budować swoją strategię relacyjną, która zawierać powinna konkretne wskazania i instrumenty służące przemyślanemu i efektywnemu wykorzystaniu relacji biznesowych i pozabiznesowych oraz wzmacnianiu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa.

Umiejętność klasyfikowania i charakteryzowania relacji może być przydatna w procesie zdobywania wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza z takich obszarów, jak zarządzanie strategiczne i współpraca w biznesie. Może też znaleźć zastosowanie w ramach zajęć, na których omawiane jest podejście oparte na koncepcji interesariuszy (zarządzanie projektami, społeczna odpowiedzialność biznesu, podstawy nauki o przedsiębiorstwie).

BIBLIOGRAFIA

- Bilińska-Reformat K. (red.), 2009, *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Warszawa: Placet.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Fonfara K., 2014, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Freeman R.E., 1984 (reprint: 2010), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kosiń P., 2015, *Efektywność przedsiębiorstwa działającego w sieci międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 222.
- Kotler P., Armstrong G., Sanders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, konsultacja nauk. tłum. A. Styś, R. Kłeczek, J. Woźniczka, tłum. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka, Warszawa: PWE.

- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, Warszawa: PWE.
- Leśniewski M.A., 2011, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Mitręga M., 2009, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Warszawa, CeDeWu.
- Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A., 2017, *Relacje jako kapitał organizacji*, Warszawa: Difin.
- Obłój K., 2014, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE.
- Stankiewicz M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Tyszkiewicz R., 2017, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Warszawa: Placet.
- Witek-Hajduk M.K., Cygler J., Sznajder A., Napiórkowska A., Napiórkowski T., 2016, *Relacje między producentami a detalistami. Kontekst modeli biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A., 2017, *Relacje jako kapitał organizacji*, Warszawa: Difin.
- Tyszkiewicz R., 2017, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Warszawa: Placet.

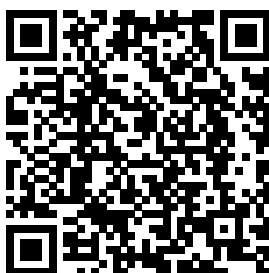
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

współpraca w biznesie, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie strategiczne, zarządzanie interesariuszami, zarządzanie projektami, społeczna odpowiedzialność biznesu, podstawy nauki o przedsiębiorstwie

Paweł Antonowicz*
Alicja Antonowicz**

ROZDZIAŁ 18

ANALIZA MAKROOTOCZENIA ORGANIZACJI Z WYKORZYSTANIEM MODELU PEST – METODYKA CYKLICZNEGO MONITORINGU OTOCZENIA ORGANIZACJI



WSTĘP

Zmienność otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa wymaga od zarządzających stałego dostępu do aktualnych, rzetelnie opracowanych i wiarygodnych informacji. Podejmowanie decyzji będzie skuteczne wtedy, gdy informacje będą selektywnie wybierane, interpretowane i dostarczane we właściwej formie. Wszystko to ma wpływ na procesy decyzyjne, a przede wszystkim na ich trafność. W opisywanym studium przypadku swoją uwagę skupimy na wybranym rodzaju analizy otoczenia, która może być realizowana w dowolnym przedsiębiorstwie w postaci okresowych (cyklicznych) raportów.

Bazując na naszych doświadczeniach z wprowadzania tego typu analiz zalecanych w konkretnych przedsiębiorstwach, rekomendujemy raczej tygodniowy interwał dostarczania raportów, choć możemy również wyobrazić sobie takie przedsiębior-

* Prof. UG, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl

** Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, alicja.antonowicz@ug.edu.pl

stwa, dla których ten interwał będzie mógł być swobodnie wydłużony (z uwagi na np. względną stabilność analizowanych czynników otoczenia zewnętrznego).

Czynniki, jakie będziemy analizowali, zawarte są w modelu makrootoczenia, którego nazwę stanowi akronim **PEST**, wynikający z nazw określonych grup uwarunkowań, poddawanych analizie: **P** – politycznych (prawnych, regulacyjnych); **E** – ekonomicznych (gospodarczych); **S** – społecznych (socjokulturowych); **T** – technicznych (technologicznych, infrastrukturalnych) [szerzej na ten temat zob. Antonowicz *et al.*, 2018, s. 5–21]*.

Na wstępie chcielibyśmy Cię przekonać do wagi analizy otoczenia dla współczesnych przedsiębiorstw, przedstawiając kilka opisów sytuacji, mających swoje daleko siężne konsekwencje, wynikające z prowadzonej/bądź nie – analizy makrootoczenia organizacji. Ze wszystkimi spotkaliśmy się w naszych doświadczeniach praktycznych, choć jesteśmy przekonani, że można w tym miejscu wskazać liczne inne tego typu przykłady. Również Ty jako student masz zapewne swoje spostrzeżenia dotyczące tej problematyki i możesz podzielić się nimi w trakcie dyskusji na zajęciach. Które przedsiębiorstwa w Twojej ocenie doskonale zarządzają procesem zmian w otoczeniu i m.in. na tych działaniach budują swoją przewagę konkurencyjną? Które podmioty nie wykorzystały okazji, jakie niosą za sobą zmiany ich otoczenia? Zastanów się nad tymi zagadnieniami, zanim przeczytasz kolejne akapity – być może już teraz dostrzegasz (również jako klient i uczestnik rynku) takie przykłady. Jeżeli nie, to z pewnością lektura niniejszego rozdziału otworzy Ci perspektywę dla tych rozważań. Mamy również nadzieję, że zaprezentowany przez nas punkt widzenia stanie się dla Ciebie inspiracją.

„P” jak uwarunkowania **PRAWNE** modelu **PEST**. Doskonale pamiętamy sytuację wprowadzania na rynek (prace przygotowawcze trwały ok. 2 lat) nowego podręcznika do nauki historii dla uczniów VIII klasy szkoły podstawowej. Wydawnictwo edukacyjne realizujące ten (*notabene* przecież biznesowy) proces nie uwzględniło wówczas zapowiadanej reformy szkolnictwa podstawowego, skutkującej wyeliminowaniem ostatnich klas w szkołach podstawowych na rzecz wprowadzenia gimnazjów. Efekt był oczywisty. Wydawca poniósł spore koszty, których zwrotu nie mógł oczekiwać z uwagi na istotne zmiany uwarunkowań prawnych. Cykliczny monitoring otoczenia, tu ukierunkowany na analizę zmian legislacyjnych (prawnych, politycznych), mógł być doskonałym narzędziem umożliwiającym podejmowanie z odpowiednim wyprzedzeniem korygujących decyzji menedżerskich. Jednak tak się nie stało. Po tych wydarzeniach w spółce została utworzona komórka ds. analiz strategicznych i operacyjnych, której celem był m.in. okresowy monitoring otoczenia.

* Twórcą tej metodyki jest profesor Harvardu – Francis Aguilar, który w 1967 r. opublikował prekursorski wówczas model analizy otoczenia, nazwany ETPS; zob. [Aguilar, 1967].

„E” jak uwarunkowania **EKONOMICZNE** modelu PEST. Zmienność uwarunkowań ekonomicznych, związanych z nowymi możliwościami, jakie dawały Polakom rynki pracy UE, bezpośrednio po akcesji Polski w te struktury, w wielu przedsiębiorstwach spowodowała odpływ pracowników, wyjeżdżających za granicę w celach zarobkowych. W prosperujących wówczas w Polsce przedsiębiorstwach stocznionych bardzo szybko zaczęło brakować pracowników, których jeszcze kilka lat wcześniej obejmowano programami szkoleń stymulujących wielozawodowość oraz otwartość na elastyczne formy zatrudnienia/pracy. „Nagle” okazało się, że ich elastyczność i wielozawodowość to doskonały fundament do wyjazdu do dużych stocznii produkcyjnych, np. do Niemczech, Finlandii i innych krajów, gdzie nieporównywalnie więcej mogli zarobić. Skuteczna komunikacja, implementacja programów lojalnościowych dla pracowników, a także zaangażowanie związków zawodowych mogły być skutecznymi działaniami zapobiegającymi tej sytuacji, jednak należało działać z odpowiednim wyprzedzeniem, a więc w oparciu o permanentnie analizowane otoczenie zewnętrzne – w tym przypadku związane z uwarunkowaniami m.in. na poziomie perspektywy ekonomicznej.

„S” jak uwarunkowania **SPOŁECZNE** modelu PEST. Wszyscy jesteśmy świadkami i uczestnikami bardzo istotnej zmiany modelu życia, zmiany filozofii postępowania uczestników rynku – m.in. nas samych. Mamy tu na myśli niezwykle szybko rozwijający się popyt na produkty BIO, produkty i usługi związane ze stylem życia FIT, oparte również na coraz bardziej propagowanej idei minimalizmu*, a także wszystkich konsekwencjach produktowych czy usługowych, które wiążą się z szeroko pojętą tzw. ekonomią współdzielenia (*sharing economy*). Nowy model, stale ewoluujący i „zarażający” swoim oddziaływaniem coraz szersze grupy społeczne ma niewątpliwie wpływ na wiele sektorów i rynków (od rynku sportu i rekreacji

* Bynajmniej wcale nie nowej, odkrywczej i charakterystycznej wyłącznie dla współczesnego pokolenia. Warto w tym miejscu odnieść się do powstałego już w latach 70. ubiegłego wieku (1976) eseju filozoficznego Ericha Fromma: *To Have or to Be?* [Fromm, 1976; wyd. pol. Fromm, 1999]. Fromm zadał w nim retoryczne i zarazem otwierające szeroką perspektywę myślenia pytanie: „If I am what I have and if what I have is lost, who then am I?” Książka ta porusza problem dwóch głównych (ale pytanie, czy sprzecznych w dzisiejszych czasach) sposobów egzystencji: pierwszego – zakładającego czerpanie satysfakcji z „życia przez posiadanie”, oraz drugiego – „życia poprzez bycie”, które ma objawiać się „empatią i pełnią miłości”, a więc wartościami wyższymi. Zastanów się i poddaj pod dyskusję podczas zajęć, jak bardzo aktualny jest to problem w dniu dzisiejszym – w czasach, gdy pracodawcy artykułują coraz częściej problemy związane z brakiem zrozumienia dla pojawiających się na rynku pracy przedstawicieli „nowego” – tak znacząco różniącego się przecież od dotychczasowych – pokolenia młodych pracowników.

począwszy – zob. dalej: uwarunkowania technologiczne; przez branżę spożywczą, odzieżową, po przedsiębiorstwa sektora energetycznego i wielu innych).

Podдай ten problem dyskusji podczas zajęć. Interesujące jest to, jak dalece jesteśmy świadomi tych zmian, a na ile są one dla nas (tj. dla Ciebie i studentów tworzących grupę projektową) normalnością i nie zauważamy ich, traktując ten model „biernie” jako swoisty aksjomat współczesnego stylu oraz filozofii życia. Zastanów się również, czy model ten jest oddolnie kreowany przez nas samych i społeczeństwo. Czy może raczej tak nam się tylko wydaje, a to „biznes” tworzy (kreuje) modę na ten styl życia, uprzednio stymulując w nas świadomość takich właśnie potrzeb, a następnie od razu dostarcza odpowiedzi – na poziomie podaży gotowych rozwiązań: produktów i usług? Przedyskutuj ten problem, który będzie stanowić wstęp do dalszej pracy zespołowej.

„T” jak uwarunkowania **TECHNOLOGICZNE** modelu PEST. Zafascynowani wspomnianą zmiennością modelu spędzania wolnego czasu dostrzegamy rosnącą popularność aktywizujących eventów, stających się wizytówką regionów, które na stałe wpisały się w kalendarz corocznych imprez sportowych. Współcześnie mamy do czynienia ze zjawiskiem polegającym na tym, że coraz więcej osób biega rekreacyjnie i próbuje w ten sposób pogodzić dynamiczny tryb życia zawodowego z uprawianiem jakiegokolwiek aktywności ruchowej. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, pojawiły się na rynku, i są już powszechnie stosowane, technologie, o których „nie śniło się” biegaczom jeszcze kilkanaście lat temu. Przyzwyczailiśmy się już bowiem do opomiarowania podejmowanej przez nas aktywności, śledzenia trasy poprzez coraz bardziej precyzyjne systemy GPS, wykorzystywania aplikacji na urządzenia mobilne, na podstawie których możemy dokonywać niemal profesjonalnych analiz wydolnościowych, monitorować tętno i pasma jego zmienności (również po wysiłku, a także w trakcie regeneracji – np. podczas snu). Dostępna jest już powszechnie technologia wysyłania alertów w sytuacji zagrażającej zdrowiu lub życiu użytkownika tych technologii. Niedrogi, przez co powszechny w użyciu, zegarek wskaże nam również m.in. bilans kaloryczny, określi konieczną długość przerwy regeneracyjnej po podjętej aktywności. Mało tego – możemy ustawić budzik, który zostanie aktywowany w określonej fazie naszego snu, abyśmy obudzili się wypoczęci. Wszystko to dla nas i nie tylko! Zachęceni „wylewnością” naszych znajomych (żeby nie użyć sarkastycznie określenia – „przyjaciół”), chętnie podzielimy się ze światem naszą dzisiejszą aktywnością, jednym kliknięciem udostępniając statystyki i publikując fotografię przedstawiającą nasz „wypoczęty” wizerunek na jednym z najpowszechniej wykorzystywanych portali społecznościowych.

Dla wielu z nas trudne do wyobrażenia jest to, że pierwsza wersja Facebooka powstała tak niedawno, bo w 2004 r. Dziś (2019 r.) liczba jego użytkowników przekracza 2,4 mld na całym świecie, i stale rośnie.

A co było wcześniej? No tak... – to już inna historia i rozwinie my ten temat na naszych zajęciach, jednak przygotuj się już teraz na dyskusję: w jaki sposób reagują producenci funkcjonujący na rynku sportu, którzy dostosowują swoją ofertę do coraz bardziej wyrafinowanych potrzeb nabywców? To wyjątkowo ostra rywalizacja. Jesteśmy tego świadkami, a z uwagi na rewolucyjne zmiany technologiczne, jakie mają miejsce m.in. na tym właśnie rynku – możemy wyraźnie zaobserwować i trafnie zdiagnozować dynamikę oraz kierunki jego zmian. Czy wyobrażasz sobie, aby producenci sprzętu nie monitorowali otoczenia technologicznego? Byłby to zapewne pierwszy krok do „utrąty tchu” w nieustannym wyścigu z peletonem firm konkurencyjnych.

Na podstawie tych kilku akapitów z pewnością udowodniliśmy Ci, że analiza otoczenia, nawet jeśli nie jest konieczna, z pewnością staje się coraz ważniejszym instrumentem selektywnego dostarczania informacji zarządczych, przez co odgrywa coraz większą rolę w procesie podejmowania decyzji menedżerskich. Na podstawie przedstawionej metodyki będziesz w stanie zaimplementować (odpowiednio modyfikowane do określonej sytuacji biznesowej) narzędzie w postaci modelu analizy makrootoczenia (PEST) dla dowolnego przedsiębiorstwa.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA – DLA GRUP PROJEKTOWYCH

Zostałeś kierownikiem biura analiz strategicznych w średniej wielkości przedsiębiorstwie, które funkcjonuje na rynku, jaki wskaże w trakcie zajęć prowadzący. Zarząd przedstawił Ci zadania, wśród których znajduje się m.in. wprowadzenie okresowych raportów dla kadry menedżerskiej z zakresu zmian, jakie występują w otoczeniu zewnętrznym organizacji.

Na pierwszym etapie prac koncepcyjnych:

1. zaproponuj interwał czasu, w ramach którego będą sporządzane okresowe raporty, oparte na zmodyfikowanym bądź tradycyjnym modelu PEST;
2. uzasadnij swoje propozycje, podając argumenty, które przemawiają za Twoim stanowiskiem;
3. zastanów się, w jaki sposób będziesz publikował (upowszechniał) w ramach organizacji te raporty;
4. przemyśl, w jaki sposób można wywrzeć wpływ na pracowników organizacji, aby nie tylko czytali i zapoznawali się z treścią kolejnych analiz PEST, ale także uczestniczyli w procesie komentowania i interpretowania zmian w otoczeniu; być może będziesz miał również pomysł na kreowanie postaw, związanych ze stymulowaniem wewnętrznej innowacyjności i przedsiębiorczości wśród pracowników.

Ten etap pracy jest niezwykle ważny. Koncepcja, którą kreujesz albo się sprawdzi i będzie przynosiła Twojemu zespołowi satysfakcję z dobrze wykonywanej i, co najważniejsze, potrzebnej pracy, albo z czasem uznasz, że jest niedopasowana do oczekiwań kadry menedżerskiej, jest niepotrzebna i bezwartościowa. Zastanów się więc i poświęć na ten etap odpowiednio dużo czasu, abyś był przekonany, że projekt, którego się podejmujesz, ma sens.

Prosimy, abyś przygotował koncepcję monitoringu makrootoczenia w postaci „posterowej”, czyli w formie tzw. OPC (*one page concept*), tj. koncepcji przedstawianej na jednej stronie/jednej kartce papieru. Z doświadczenia wiemy, że nawet najlepszy pomysł, który zostanie źle zaprezentowany, może zostać zanegowany przez decydenta i tym samym nie będzie wcielony w życie. Spróbuj zatem, wykonując zaproponowane wyżej polecenia, przekonać nas do Twojego pomysłu. To bardzo cenna i przydatna umiejętność w Twoim przyszłym życiu zawodowym – masz szansę potrenować w tym momencie, a my postaramy się poddać Twoją postawę ocenie, co nie znaczy, że będziemy chcieli Cię wyłącznie krytykować.

Warto też, abyś przygotowując się do tego zadania, zapoznał się z kolejnymi fazami przeprowadzania analizy PEST (zob. dalsza część rozdziału), co ułatwi Ci zaplanowanie pracy i określenie formy oraz częstotliwości dostarczania raportów okresowych. Pamiętaj, że nie ma tu jednej odpowiedzi i jednego normatywnego sposobu działania. Scenariusz, jaki wybierzesz, będzie dużo mówił nam o Twoich kompetencjach. Myśl pragmatycznie i staraj się poprzez swoją pracę dostarczać wartości dodanej dla pracodawcy. Jeżeli wyznaczył Ci on cel w postaci analizy makrootoczenia, to istnieje potrzeba informacyjna w tym zakresie, ale musi być ona zrealizowana metodycznie, dzięki czemu będzie bardziej spójna i logiczna.

2. POTENCJALNA MODYFIKACJA OBSZARÓW ANALIZY PEST – DOSTOSOWANIE MODELU DO OCZEKIWAŃ KADRY MENEDŻERSKIEJ I SPECYFIKI SEKTOROWEJ ANALIZOWANEJ ORGANIZACJI

Na pierwszym etapie działań przeprowadź burzę mózgów, na podstawie której ustalisz, czy będziesz dokonywał analizy makrootoczenia w czterech perspektywach podstawowych (prawnej, ekonomicznej, społecznej i technologicznej), czy może rozwiniesz tę analizę, ukierunkowując ją na specyfikę określonego sektora i tym samym zaproponujesz więcej jej głównych obszarów. Z naszego doświadczenia wynika, że ten układ jest dla wielu rynków wystarczający, jednak musisz mieć świadomość tego, że w opracowaniach spotyka się również istotne rozszerzenia modelu

PEST. Analiza literatury przedmiotu wskazuje m.in. na następujące rozszerzenia tych czterech perspektyw do takich kategorii, jak np.: „Legal” (SPALLED), „Ecological” (PESTLE), „Ethical” (STEEPLE), „Demographic” (STEEPLED), „Intercultural” (SPELIT) lub „Regulatory” (STEER)*.

Wyniki ustaleń poczynionych w zespole projektowym przedstaw w zestawieniu, którego proponowany schemat zawiera tablica 1.

Tablica 1. Obszary modelu PEST w analizie uwarunkowań makroekonomicznych wybranego sektora – ujęcie pierwotne *versus* rozszerzone (propozycja do uzupełnienia dla grupy)

Uwarunkowania prawne/regulacyjne (polityczne) rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
Uwarunkowania ekonomiczne/gospodarcze rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
Uwarunkowania społeczne/socjokulturowe rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
Uwarunkowania technologiczne rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
Uwarunkowania (modyfikacja sektorowa) rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
.....
.....

Źródło: opracowanie własne.

3. PIERWSZY RAPORT STRATEGICZNY – IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW ORAZ OKREŚLENIE WAG W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH MODELU PEST

Mając określone już obszary analizy PEST (lub jej nazwy rozszerzonej, którą przyjmiesz jako wynikową ustaleń zespołu projektowego), poddaj pod dyskusję, jakie czynniki w obrębie każdego z obszarów będą podlegały dalszej analizie (i ocenie). Pamiętaj, że nie ma to być lista czynników aktualnych i ważnych wyłącznie na dzień dzisiejszy. Czynniki te, na dalszych etapach pracy, będą poddawane analizie

* Szerzej na ten temat zob. [Sammut-Bonnici, 2015].

i ocenie dynamicznej. Oznacza to, że wymagana będzie ich ocena w czasie (pozioma). Dlatego też powinna być to lista czynników ważnych z perspektywy oceny danego obszaru dla całego sektora, analizowanego w szerokim (nie statycznym – tj. ważnym wyłącznie na dzień dzisiejszy) ujęciu.

Tym samym na tym etapie powinniśmy wskazać wszystkie zmienne, definiujące każdy z obszarów modelu PEST. Liczba czynników jest o tyle istotna, o ile ważne jest analizowanie tych cech obszaru modelu PEST, które w istotny sposób mają wpływ na ocenę atrakcyjności badanego przez Ciebie sektora. Jeżeli wskażesz zbyt duży katalog poddawanych ocenie czynników, ich poziom istotności będzie zapewne bardzo zróżnicowany. Wpłynie to z jednej strony na wagę, jaką określisz na dalszym etapie prac, z drugiej zaś zmniejszy przejrzystość i czytelność analizy. Zauważ, że przy dużej liczbie czynników zróżnicowanie wartości wag będzie niewielkie i tym samym będziesz wskazywał w jednym katalogu czynniki o różnych poziomach istotności (często dość dalece różniących się od siebie). Z metodycznego punktu widzenia taka sytuacja nie powinna mieć jednak miejsca. Gdyby w modelach predykcyjnych przyjmowanych było zbyt dużo zmiennych, to ich niski poziom istotności mógłby deformować (zniekształcać) wynik modelowania danego zjawiska. To jest w pełni analogiczna sytuacja. Model predykcyjny byłby „przeuczony”, a analiza otoczenia byłaby zbyt szeroka i tym samym dostarczana przez Ciebie informacja byłaby rozproszona.

Dlatego też rekomendujemy wskazanie dla każdego z obszarów analizy PEST takiej samej liczby czynników. Z naszych doświadczeń wynika, że optymalnie będzie to ok. 4–6 czynników. Weź pod uwagę fakt, że jeżeli w każdym z obszarów modelu PEST będziesz poddawał ocenie np. 5 czynników, to przy założeniu badania sektora tylko w czterech podstawowych perspektywach Twoja analiza będzie zawierała ocenę w czasie (np. w trzech interwałach) już 20 czynników, co wiązać się będzie z koniecznością wystawienia aż 60 ocen.

Wypełniając tablicę 2, staraj się tak formułować nazwy czynników, aby nie wskazywać ich pozytywnego bądź negatywnego wpływu na analizowany sektor. Ta ocena będzie dokonana na etapie kwantyfikacji, który będzie ukierunkowany na ocenę zmian, jakie występują w określonych przez Ciebie, na dalszym etapie pracy, interwałach czasu. Nazwy czynników powinny przyjąć postać równoważników zdań.

Tablica 2. Czynniki w kolejnych obszarach modelu PEST w analizie uwarunkowań makroekonomicznych wybranego sektora

PEST	Uwarunkowania prawne/regulacyjne (polityczne) rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
1	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)
2	Kolejny czynnik analizy
3	...
4	...
5	...

PEST	Uwarunkowania ekonomiczne/gospodarcze rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
1	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)
2	Kolejny czynnik analizy
3	...
4	...
5	...

PEST	Uwarunkowania społeczne/socjokulturowe rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
1	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)
2	Kolejny czynnik analizy
3	...
4	...
5	...

Tablica 2. cd.

PEST	Uwarunkowania technologiczne rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
1	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)
2	Kolejny czynnik analizy
3	...
4	...
5	...

PEST	Uwarunkowania (modyfikacja sektorowa) rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)
1	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)
2	Kolejny czynnik analizy
3	...
4	...
5	...

...	...
...	...

Źródło: opracowanie własne.

4. WAŻONA OCENA ZMIENNYCH W MODELU PEST W TRZECH INTERWAŁACH CZASU – UJĘCIE RETROSPEKTYWNE, BIEŻĄCE I PROSPEKTYWNE

W każdym z obszarów modelu PEST znajduje się analogiczna liczba czynników, choć nie musi być to zasadą. Na tym etapie pracy w pierwszej kolejności ustal wagi kolejnych czynników (trzecia kolumna tabl. 3), pamiętając, że ich suma musi wynosić 100%.

Tablica 3. Ustalenie wag i kwantyfikacja zmiennych w poszczególnych interwałach czasu w obszarach modelu PEST

PEST	Uwarunkowania prawne/regulacyjne (polityczne) rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)	WAGA (suma = 100%)		a OCENA punktowa (od –5 do +5)			
				b OCENA ważona (iloczyn wagi i oceny)			
				2000	2010	2020	2030
1a	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)		a				
1b			b				
2a	Kolejny czynnik analizy		a				
2b			b				
3a	...		a				
3b			b				
4a	...		a				
4b			b				
5a	...		a				
5b			b				
SUMA (dynamiczny scoring uwarunkowań prawnych sektora)		100%					

PEST	Uwarunkowania ekonomiczne/gospodarcze rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)	WAGA (suma = 100%)		a OCENA punktowa (od –5 do +5)			
				b OCENA ważona (iloczyn wagi i oceny)			
				2000	2010	2020	2030
1a	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)		a				
1b			b				
2a	Kolejny czynnik analizy		a				
2b			b				
3a	...		a				
3b			b				
4a	...		a				
4b			b				
5a	...		a				
5b			b				
SUMA (dynamiczny scoring uwarunkowań ekonomicznych sektora)		100%					

Tablica 3. cd.

PEST	Uwarunkowania społeczne/socjokulturowe rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)	WAGA (suma = 100%)		a OCENA punktowa (od –5 do +5)			
				b OCENA ważona (iloczyn wagi i oceny)			
				2000	2010	2020	2030
1a	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)		a				
1b			b				
2a	Kolejny czynnik analizy		a				
2b			b				
3a	...		a				
3b			b				
4a	...		a				
4b			b				
5a	...		a				
5b			b				
SUMA (dynamiczny scoring uwarunkowań społecznych sektora)		100%					

PEST	Uwarunkowania technologiczne rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)	WAGA (suma = 100%)		a OCENA punktowa (od –5 do +5)			
				b OCENA ważona (iloczyn wagi i oceny)			
				2000	2010	2020	2030
1a	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)		a				
1b			b				
2a	Kolejny czynnik analizy		a				
2b			b				
3a	...		a				
3b			b				
4a	...		a				
4b			b				
5a	...		a				
5b			b				
SUMA (dynamiczny scoring uwarunkowań technologicznych sektora)		100%					

Tablica 3. cd.

PEST	Uwarunkowania (modyfikacja sektorowa) rozwoju rynku (do uzupełnienia branża/sektor)	WAGA (suma = 100%)		a OCENA punktowa (od –5 do + 5)			
				b OCENA ważona (iloczyn wagi i oceny)			
		2000	2010	2020	2030		
1a	Pierwszy analizowany czynnik (zapisany w postaci równoważnika zdania)		a				
1b			b				
2a	Kolejny czynnik analizy		a				
2b			b				
3a	...		a				
3b			b				
4a	...		a				
4b			b				
5a	...		a				
5b			b				
SUMA (dynamiczny scoring uwarunkowań sektora)		100%					

Źródło: opracowanie własne.

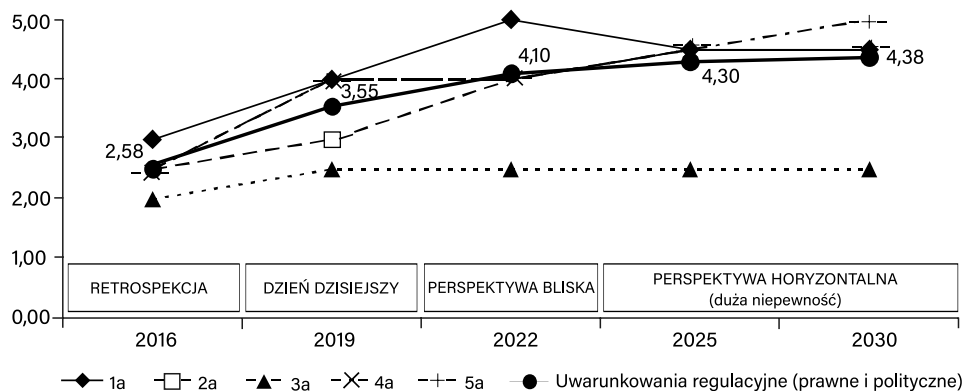
Po ustaleniu wag dla każdego z czynników należy przejść do merytorycznej oceny ich zmian w wyznaczonych interwałach czasu. W tablicy 3 zostały zaproponowane 10-letnie okresy. Dostosuj je do specyfiki rynku, oczekiwań odbiorcy analizy, a także własnej argumentacji. Dla każdego czynnika w wierszu „a” wskaż ocenę mieszczącą się w skali od –5 do +5, przyjmując następującą opisową skalę oceny:

- (–5) poziom krytyczny;
- (–4) poziom bardzo poważnie negatywny;
- (–3) poziom poważnie negatywny;
- (–2) poziom istotnie negatywny;
- (–1) poziom w niewielkim stopniu negatywny;
- (0) poziom neutralny;
- (+1) poziom w niewielkim stopniu pozytywny;
- (+2) poziom istotnie pozytywny;
- (+3) poziom korzystny;
- (+4) poziom bardzo korzystny;
- (+5) poziom wyjątkowy.

Przyjmując powyższą skalę opisową ocen, wypełnij tablicę 3, wskazując w ostatnich kolumnach na zmiany w czasie ocenianego czynnika. Po wprowadzeniu oceny w wierszu „a” automatycznie uzupełni się ważona ocena (wiersz „b”), stanowiąca iloczyn nadanej wcześniej wagi i wskazanej oceny. Plik z szablonem oceny (w MS Excel) możesz pobrać ze strony Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Suma ważonych ocen wszystkich czynników, analizowanych w danym obszarze modelu PEST (ostatni wiersz w każdym z obszarów modelu, zawarty w tabl. 3), będzie stanowiła strategiczny scoring wybranych uwarunkowań rozwoju analizowanego przez Ciebie sektora. Pozycja ta również automatycznie się uzupełni po wprowadzeniu ocen w arkuszu MS Excel.

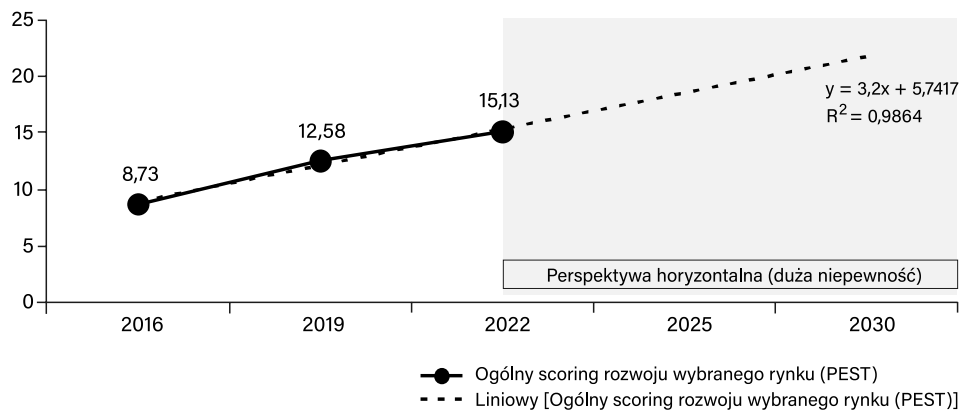
5. GRAFICZNA PREZENTACJA STRATEGICZNEGO SCORINGU MAKROOTOCZENIA ORGANIZACJI PRZY WYKORZYSTANIU MODELU PEST

Zmiany każdego z analizowanych w danym obszarze modelu PEST czynników możesz graficznie przedstawić na wykresie, którego przykład przedstawia rysunek 1. Analogiczną graficzną prezentację przeprowadzonej analizy możesz wykonać, wskazując na tego typu wykresie na zmienność łącznej oceny scoringowej wszystkich obszarów modelu PEST. Przeprowadź taką analizę w oparciu o swoje oceny (tabl. 3).



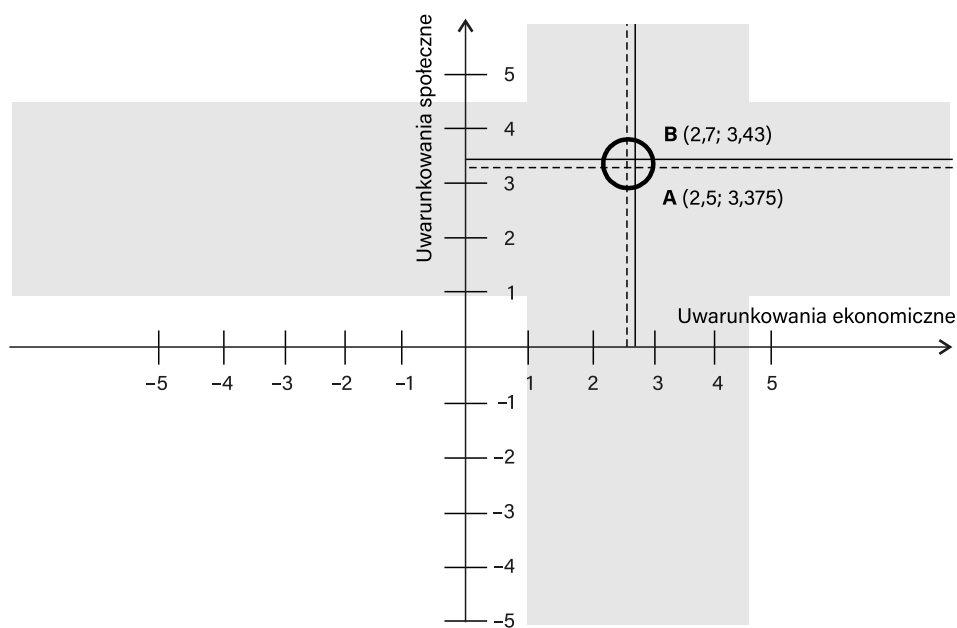
Rysunek 1. Przykład graficznej prezentacji ważonej oceny zidentyfikowanych pięciu czynników z perspektywy prawnej (politycznej) w dynamicznej ocenie rozwoju danego rynku

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Przykład graficznej prezentacji syntezy modelu PEST dla wybranego rynku w ujęciu prognostycznym

Źródło: opracowanie własne.

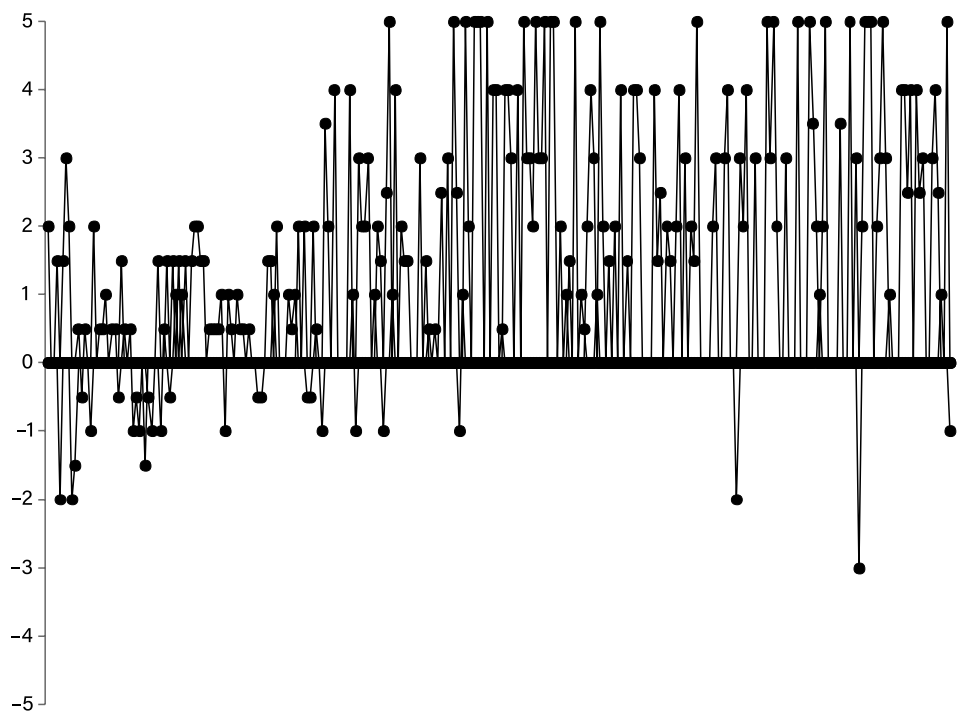


Rysunek 3. Przykład graficznej syntezy dwóch obszarów modelu PEST – uwarunkowań ekonomicznych i społecznych w ocenie rozwoju wybranego rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Antonowicz, Antonowicz, 2014].

Na rysunku 2 przedstawiony został trend zmian w makrootoczeniu organizacji, w ujęciu sumarycznym (dla wszystkich obszarów łącznie). Wykres ten może zostać przez Ciebie dodatkowo rozbudowany poprzez wyprowadzenie linii trendu w określonej liczbie okresów w przód. Ich liczba nie powinna być jednak większa od liczby okresów z danymi historycznymi. Posłuż się w tym celu prostym trendem opartym na regresji liniowej lub nieliniowej (funkcje MS Excel, wskazane na zajęciach przez prowadzącego), sprawdzając za każdym razem poziom dopasowania wartości teoretycznych do wartości empirycznych (R^2).

Innym, ciekawym sposobem prezentacji danych, jakie zawarłeś w tablicy 3, będzie przygotowanie wybranych map migracji oceny scoringowej dla określonych obszarów modelu PEST, w układzie współrzędnych. Przykład oceny (tu: statycznej, gdyż przedstawiającej wyłącznie jeden interwał oceny) prezentuje rysunek 3.



Rysunek 4. Przykład syntetycznego zestawienia wyników przeprowadzonych analiz (tu: uwarunkowań ekonomicznych) rozwoju wybranego rynku – ujęcie dynamiczne, bazujące na cyklicznie realizowanym procesie monitoringu makrootoczenia z wykorzystaniem modelu PEST

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy 297 monitorowanych czynników ekonomicznych w ramach cyklicznie realizowanego procesu śledzenia zmian w makrootoczeniu wybranego przedsiębiorstwa; szerzej zob. [Antonowicz *et al.*, 2018].

Zastanów się i poddaj pod dyskusję w grupie projektowej zagadnienie, jakie są inne, wartościowe sposoby prezentacji danych, wynikających z przeprowadzonej analizy makrootoczenia. Być może w tym celu wykorzystasz funkcjonalność, jaką daje postać wykresu radarowego. Wypracuj możliwe rozwiązania, które okażą się innowacyjne i zwiększą (poprzez zastosowaną formę graficznej prezentacji) zainteresowanie odbiorcy analizy. Na rysunku 4 przedstawiamy (jako inspirację) wykres, który opracowaliśmy jako syntezę wielu, cyklicznie prowadzonych w pewnej organizacji analiz makrootoczenia. Czy znajdziesz inne, równie – a być może nawet bardziej atrakcyjne formy prezentacji danych?

PODSUMOWANIE

Przedstawiane w trakcie zajęć studium przypadku, związane z analizą makrootoczenia wybranego przedsiębiorstwa jest dla Ciebie wskazówką, jak należy w tego typu badaniach metodycznie postępować. Wartością tego rozwiązania jest w naszej opinii możliwość dokonania syntetycznej (scoringowej) oceny zmian, jakie występują w wielu ważnych dla holistycznej oceny danego sektora uwarunkowaniach. Po pierwsze, przy zastosowaniu wskazanej metodyki, jest w niej porządek, wynikający z pogrupowania czynników w dane obszary modelu PEST. Po drugie, analiza ta pozwala obserwować zmiany w czasie, przez co posiada charakter dynamiczny. Po trzecie, zauważ, jak wiele wymiarów (czynników) zostało przez Ciebie ujętych w tej analizie. Zapewne na początku tego zadania, w gąszczu tak licznych informacji dotyczących badanego sektora, nie zakładałeś, że będzie można tak wiele zmiennych (również o charakterze *stricte* jakościowym) zawrzeć w przeprowadzonej analizie.

Na podstawie zrealizowanego studium przypadku usystematyzowałeś wiedzę na temat metodycznej analizy otoczenia dowolnej organizacji. Pamiętaj, że założenia metodyczne możesz zmieniać, dostosowując je do wymogów biznesowych i oczekiwań odbiorcy analizy. W szczególności właśnie, gdy będziesz tę wiedzę wykorzystywał w praktyce zawodowej. Realizując to zadanie, nie mieliśmy na celu nauczania Cię postępowania w sposób rutynowy, oparty na aksjomatach i niezmiennych formularzach. Wręcz przeciwnie, prosząc o Twoje kreatywne sposoby prezentacji danych, dając Ci wybór obszarów modelu PEST, a także swobodę w określaniu interwałów czasowych analizy, za każdym razem chcieliśmy, abyś samodzielnie podejmował decyzje metodyczne, racjonalnie uzasadniając przyjmowany sposób postępowania.

Wiedza, związana z omówionym studium przypadku może być dla Ciebie pomocna w ustrukturalizowanej analizie otoczenia, jaka powinna zostać zawarta w przygotowywanych projektach inwestycyjnych (związanych np. z otwieraniem

lub poszerzaniem dotychczasowego *core business* działalności gospodarczej). Możesz ją również wykorzystać w tworzeniu i okresowym dostarczaniu informacji zarządczej kadrze menedżerskiej podmiotu, w którym pracujesz lub będziesz pracował. Raporty te mogą mieć zarówno charakter analiz cyklicznych (co zdecydowanie zalecamy), jak i opracowań jednorazowych (statycznych i tym samym aktualnych wyłącznie w określonym czasie).

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Aguilar F.J., 1967, *Scanning the Business Environment*, New York: Macmillan.
- Antonowicz A., Antonowicz P., 2014, *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia dalszego w projektach inwestycyjnych – ramowy układ sił i ocena atrakcyjności sektora* [w:] *Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, red. J. Sadkowska, M. Chmielewski, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antonowicz A., Antonowicz P., Skrzyniarz P., Pusiewicz M., 2018, *Integracja metodyczna PEST i SWOT w przeglądzie pakietu strategicznego na przykładzie spółki z sektora gazu ziemnego w Polsce – perspektywa strategiczna*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 16, no. 4(2).
- Antonowicz P., Jedel J., 2018, *Evaluation and development prospects of the sports and recreation market in Poland in 2000–2030. PEST analysis from a legal, economic, socio-cultural and technological perspective*, „Baltic Journal of Health and Physical Activity”, no. 10(4).
- Antonowicz P., Kędzierka E., Pusiewicz M., 2017, *Model PEST uwarunkowań rozwoju rynku gazu w Polsce – benchmarking międzynarodowy* [w:] *Zarządzanie wartością w warunkach zmiany*, red. P. Antonowicz, P. Pisarewicz, P. Nogal-Meger, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antonowicz P., Malinowska E., Siciński J., 2019, *Znaczenie analiz sektorowych w zmieniającym się otoczeniu prawnym, ekonomicznym, społecznym i technologicznym współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Sektorowe uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, red. *idem*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Fromm E., 1976, *To Have or to Be?*, New York: Harper and Row (wyd. polskie: Fromm E., 1999, *Mieć czy być?*, tłum. J. Karłowski, Warszawa: Dom Wydawniczy Rebis).
- Sammur-Bonnici T., 2015, *PEST Analysis* [w:] *Wiley Encyclopedia of Management*, United States: John Wiley & Sons Ltd.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

analiza strategiczna przedsiębiorstwa, analiza otoczenia organizacji, model PEST, makro-otoczenie, mikroekonomia, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, decyzje menedżerskie

Alicja Antonowicz*

ROZDZIAŁ 19

FRANCZYZA JAKO FORMA WSPÓŁDZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW



WSTĘP

Franczyza (*franchising*) jest systemem sprzedaży towarów, usług lub technologii, opartym na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorcami: francyzodawcą i jego poszczególnymi francyzobiorcami, którym francyzodawca przyznaje prawo (a jednocześnie nakłada obowiązek) prowadzenia określonej działalności gospodarczej zgodnie z wypracowanymi przez siebie zasadami. W takim rozumieniu franczyza stanowi obecnie jedną z najczęściej wykorzystywanych w obrocie gospodarczym kooperacyjnych form współpracy. Dzieje się tak dlatego, że funkcjonowanie w systemie francyzowym, zwłaszcza pod opieką francyzodawcy o dużym doświadczeniu, znanej marce i ugruntowanej pozycji rynkowej, jest atrakcyjnym rozwiązaniem dla przedsiębiorców, dla których najistotniejsza w biznesie jest stabilność. Zawarcie umowy francyzowej gwarantuje bowiem francyzobiorcy prawo do funkcjonowania na rynku pod znakiem towarowym przedsiębiorstwa macierzystego, a także umożliwia korzystanie z jego doświadczenia, *know-how*, reputacji czy *image'u*. W ten sposób franczyza redukuje ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia oraz w istotny sposób zmniejsza niepewność związaną z wejściem nowego podmiotu gospodarczego na rynek. Franczyza

* Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, alicja.antonowicz@ug.edu.pl

jest również bardzo korzystna dla drugiej strony porozumienia, tj. francyzodawcy – stanowi bowiem jedną z najefektywniejszych metod bezkapitałowej ekspansji rynkowej, która bez angażowania własnych środków finansowych pozwala na bardzo szybki rozwój sieci sprzedażowej. Ponadto franczyza ułatwia francyzodawcy wchodzenie w nisze rynkowe oraz umożliwia pozyskiwanie nowych geograficznie obszarów (również na skalę międzynarodową).

Od 1989 r. franczyza znajduje swoje zastosowanie w polskim obrocie gospodarczym. Od tego momentu liczba systemów francyzowych obecnych na polskim rynku, jak również liczba działających w ich ramach jednostek wykazuje stałą tendencję wzrostową. Badania prowadzone przez Polską Organizację Francyzodawców wskazują, że wraz z dojrzewaniem polskiego rynku franczyzy rośnie też świadomość i zainteresowanie modelem biznesowym franczyzy wśród Polaków. Szacuje się, że w 2018 r. na polskim rynku obecnych było 1250 sieci francyzowych i blisko 77 tys. placówek biorców licencji. Warto podkreślić jednocześnie, że osiem na dziesięć francyz stanowią na polskim rynku rodzime marki, w ramach których działa również większość (ponad 85%) jednostek francyzowych.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną pytania problemowe pozwalające usystematyzować wiedzę z zakresu podejmowania współpracy francyzowej przez podmioty gospodarcze ze wskazaniem nie tylko na jej walory (co jest najczęściej podkreślane w opracowaniach na temat franczyzy), lecz również na uciążliwości, jakie wynikają z zawarcia kontraktu francyzowego dla obu jego stron. Lektura rozdziału pozwoli uświadomić czytelnikowi, że rosnąca popularność francyzowego modelu biznesu nie gwarantuje sukcesu w każdym przypadku. Również we franczyzie zdarzają się bowiem porażki, wynikające z niedopasowania modelu działania biznesu do własnych możliwości, predyspozycji osobowościowych czy oczekiwań. Żłudne jest przekonanie, że przystąpienie do sieci francyzowej gwarantuje gotowy przepis na łatwe i zyskowne prowadzenie biznesu.

Zagadnienia omówione w rozdziale mogą być przydatne w szczególności dla realizacji takich przedmiotów, jak współpraca w biznesie, przedsiębiorczość, decyzje założycielskie przedsiębiorstw, decyzje menedżerskie czy zarządzanie strategiczne.

1. FRANCZYZA I AGENCJA

Umowa francyzowa często bywa mylona z umową agencyjną. Istotą umowy agencyjnej jest zobowiązanie się agenta do stałego pośredniczenia za wynagrodzeniem przy zawieraniu umów z klientami dającego zlecenie albo do negocjowania i zawierania umów w imieniu i na rachunek dającego zlecenie. Agent, działający jako

pełnomocnik swego mocodawcy, nie jest tym samym stroną zawieranej umowy. Za swoje usługi agent otrzymuje wynagrodzenie w postaci prowizji.

Zadanie

Na podstawie powyższych informacji wymień podstawowe różnice między umową franczyzy a umową agencji.

2. WYKORZYSTANIE FRANCYZY W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Wykorzystanie franczyzy w biznesie może przyjąć jedną z trzech form:

- przystąpienia do sieci w charakterze francyzobiorcy;
- uruchomienia biznesu opartego docelowo na sieci francyzowej;
- objęcia masterfranczyzy na dany kraj zagranicznej sieci.

Zadanie

Wyjaśnij, na czym polegają wymienione wyżej formy współpracy oraz wskaż, którą z nich chciałbyś wykorzystać we własnym biznesie.

3. TYPOLOGIA FRANCYZY

Długotrwały proces dostosowywania franczyzy do różnorodnych warunków społeczno-gospodarczych i organizacyjnych, a także specyfika rozwijanej w jej ramach działalności doprowadziły do wykształcenia się szeregu jej odmian. Poniżej przedstawione zostały najczęściej spotykane w praktyce gospodarczej formy franczyzy:

- produkcyjna, handlowa, usługowa, mieszana;
- bezpośrednia, pośrednia;
- indywidualna, podporządkowana;
- wielokrotna, *subfranchising* (*masterfranchising*);
- krajowa, międzynarodowa.

Zadanie

Wyjaśnij, na czym polega współpraca przedsiębiorców w każdej z wyżej wymienionych form franczyzy.

4. OBOWIĄZKI FRANCYZOBIORCY I FRANCYZODAWCY

W poniższej tablicy wymienione zostały podstawowe obowiązki ciążące na francyzobiorcy z tytułu zawarcia umowy franczyzy.

Obowiązki francyzobiorcy	Ranga
Używanie znaków towarowych zgodnie ze specyfikacją francyzodawcy	
Sprzedaż wyłącznie produktów lub usług będących przedmiotem umowy	
Urządzenie i wyposażenie placówki zgodnie z wizualizacją francyzodawcy	
Zakaz ujawniania informacji poufnych	
Zakaz prowadzenia działalności konkurencyjnej	
Udział w szkoleniach organizowanych przez francyzodawcę	
Obowiązki francyzobiorcy po rozwiązaniu umowy	

Zadanie

Które z wymienionych obowiązków uznałbyś za najbardziej uciążliwe dla francyzobiorcy? Uszereguj je od najbardziej do najmniej uciążliwych – odpowiedzi zapisz w tablicy. Uzasadnij swój wybór.

W poniższej tablicy wymienione zostały podstawowe obowiązki ciążące na francyzodawcy z tytułu zawarcia umowy franczyzy.

Obowiązki francyzodawcy	Ranga
Udzielenie francyzobiorcy prawa do korzystania ze znaku towarowego i <i>know-how</i>	
Przekazanie francyzobiorcy podręcznika operacyjnego	
Organizacja szkoleń	
Przekazanie wizualizacji placówki	
Kontrola francyzobiorcy	

Zadanie

Które z wymienionych obowiązków uznałbyś za najbardziej uciążliwe dla francyzodawcy? Uszereguj je od najbardziej do najmniej uciążliwych – odpowiedzi zapisz w tablicy. Uzasadnij swój wybór.

5. ZALETY I WADY FRANCYZY DLA FRANCYZOBIORCY

W poniższej tablicy wymienione zostały podstawowe zalety franczyzy dla francyzobiorcy.

Zalety franczyzy dla francyzobiorcy	Ranga
Korzystanie z renomy i marki francyzodawcy oraz ze sprawdzonej już koncepcji działalności gospodarczej	
Obniżenie ryzyka związanego z rozpoczęciem prowadzenia działalności gospodarczej	
Brak konieczności posiadania specjalistycznej wiedzy i doświadczenia w dziedzinie, w której będzie prowadzona działalność	
Otrzymanie od francyzodawcy prawa wyłącznej sprzedaży lub wyłącznego wykonywania usług na danym obszarze	
Wszechstronne wsparcie ze strony francyzodawcy	
Niższe nakłady kapitałowe przy otwarciu jednostki francyzowej (w porównaniu do placówki niezależnej)	
Czerpanie korzyści z ogólnokrajowych działań reklamowych	
Korzyści płynące z dużej skali, w jakiej działa sieć francyzowa	
Korzystanie z badań i programów rozwojowych francyzodawcy	

Zadanie

Które z wymienionych wyżej zalet współpracy francyzowej uważasz za kluczowe z punktu widzenia francyzobiorcy? U szereguj je od najbardziej do najmniej istotnych – odpowiedzi zapisz w tablicy. Uzasadnij swój wybór.

W poniższej tablicy wymienione zostały podstawowe wady franczyzy dla francyzobiorcy.

Wady franczyzy dla francyzobiorcy	Ranga
Konieczność dokonywania opłat francyzowych	
Sprzedaż wyłącznie wskazanych towarów lub usług	
Stała kontrola ze strony francyzodawcy	
Ograniczenia francyzobiorcy co do możliwości sprzedaży przedsiębiorstwa	
Błędna polityka francyzodawcy	

Zadanie

Które z wymienionych wyżej wad współpracy franczyzowej uważasz za kluczowe z punktu widzenia franczyzobiorcy? Uszereguj je od najbardziej do najmniej istotnych – odpowiedzi zapisz w tablicy. Uzasadnij swój wybór.

6. DETERMINANTY WYBORU SIECI FRANCZYZOWEJ

Wybór sieci franczyzowej przez przyszłego franczyzobiorcę powinien zostać poprzedzony wnikliwą analizą szeregu czynników, w tym nie tylko samych finansowych i pozafinansowych warunków współpracy oferowanych przez franczyzodawcę, ale również próbą odpowiedzi na pytanie, czy działalność w sieci będzie przynosiła satysfakcję. Poniżej wymienione zostały główne determinanty wyboru sieci franczyzowej przez przyszłego franczyzobiorcę.

Determinanty wyboru sieci	Ranga
Zbieżność z zainteresowaniami i pasjami	
Zgodność z własnymi predyspozycjami i doświadczeniem zawodowym	
Szansa na sukces danego systemu (efekty funkcjonowania istniejących już w sieci jednostek – nie tylko własnych franczyzodawcy, ale przede wszystkim jednostek franczyzobiorców)	
Potencjał franczyzodawcy i jakość pakietu franczyzowego (procedury, szkolenie, plan marketingowy, pomoc w urządzeniu placówki itp.)	
Warunki finansowe (wysokość opłat: wstępnej, bieżącej, na fundusz marketingowy itp.)	
Pozafinansowe warunki umowy (czas trwania umowy, wyłączność terytorialna itp.)	

Zadanie

Które z wymienionych wyżej determinant uważasz za kluczowe w podjęciu decyzji o wyborze systemu franczyzowego przez przyszłego franczyzobiorcę? Uszereguj je od najbardziej do najmniej ważnych – odpowiedzi zapisz w tablicy.

7. EUROPEJSKI KODEKS ETYCZNY FRANCYZY

Europejski Kodeks Etyczny Francyzы (EKEF) jest wynikiem prac prowadzonych przez Europejską Federację Francyzы (European Franchise Federation – EFF) oraz jej członków we współpracy z Komisją Wspólnotы Europejskiej. Przystępując do EFF, jej członkowie przyjmują do wiadomości treść EKEF i zobowiązują się w pełni stosować do jego postanowień.

Zadanie

Zapoznaj się z postanowieniami EKEF i odpowiedz:

- a. Jak EKEF definiuje francyzę?
- b. Jakie są trzy podstawowe obowiązki francyzodawcy?
- c. Jakie są trzy podstawowe obowiązki francyzobiorcy?

8. EUROPEJSKA FEDERACJA FRANCYZY I POLSKA ORGANIZACJA FRANCYZODAWCÓW

Europejska Federacja Francyzы z siedzibą w Brukseli od 1972 r. zrzesza krajowe stowarzyszenia francyzowe oraz federacje francyzowe z krajów europejskich. Celem EFF jest prowadzenie bezstronnych i kompetentnych badań nad różnymi zagadnieniami związanymi z francyzą, promowanie francyzowej formy współpracy, a przede wszystkim koordynowanie działań swoich członków oraz promowanie ich interesów. Ze strony polskiej członkiem EFF jest Polska Organizacja Francyzodawców (POF), która zrzesza organizatorów systemów francyzowych funkcjonujących na obszarze Polski. Przynależność do POF ma charakter dobrowolny, a podstawowym jej celem i zadaniem jest ochrona praw i reprezentowanie interesów zrzeszonych członków wobec organów władzy i administracji państwowej, organów samorządu terytorialnego, jak również wobec innych organów i organizacji, w tym na forum międzynarodowym.

Zadanie

Zapoznaj się ze statutem Polskiej Organizacji Francyzodawców i wskaż, jakie warunki powinien spełniać francyzodawca ubiegający się o przyjęcie w poczet członków POF. Dlaczego francyzodawców przynależących do POF można traktować jako bardziej wiarygodnych?

9. UMOWA FRANCYZYDOWA

Umowa franczyzowa reguluje stosunki pomiędzy franczyzodawcą i franczyzobiorcą oraz określa prawa i obowiązki każdej ze stron. W związku z tym, że umowa franczyzowa to tzw. umowa nienazwana, ustawodawca nie ustalił sztywnych ram takiej umowy czy elementów, które musi ona zawierać. Każdy franczyzodawca tworzy więc umowę franczyzy według swoich standardów i zasad ustalanych indywidualnie z franczyzobiorcą. Istnieje zatem duża dowolność w tworzeniu tego typu umów. W EKEF również nie znajdziemy wzoru idealnej umowy franczyzowej, niemniej jednak stanowi on ważny akt, wyznaczający dobre praktyki rynkowe w tym zakresie.

Zadanie

Opierając się na zasadzie swobody umów kodeksu cywilnego (art. 353¹) oraz uwzględniając minimum warunków umowy, sugerowane przez EKEF, sporządź umowę franczyzową dla wybranego przez siebie systemu franczyzowego. Pamiętaj, że w razie niejasności możesz szukać ich rozwiązania w:

- kodeksie cywilnym (w zakresie sposobu zawarcia umowy, wad oświadczeń woli, niewykonania zobowiązania, naprawienia wyrządzonej szkody);
- ustawie Prawo własności przemysłowej (w zakresie ochrony i korzystania ze znaku towarowego);
- ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (w zakresie obowiązku zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa).

10. ANALIZA PORÓWNAWCZA SYSTEMÓW FRANCYZOWYCH

Decyzja o wyborze franczyzodawcy powinna zostać poprzedzona przez przyszłego franczyzobiorcę wnikliwą analizą warunków współpracy oferowanej przez organizatora sieci, w tym analizą porównawczą kilku potencjalnych ofert. W przeprowadzanej analizie warto uwzględnić takie elementy, jak:

- szczegółowy przedmiot działalności sieci;
- geneza i historia sieci (m.in. informacja o tym, po ilu latach prowadzenia samodzielnej działalności przedsiębiorstwo zostało przekształcone w sieć franczyzową);
- liczba placówek działających w ramach sieci, tempo przyrostu nowych placówek, stosunek placówek franczyzowych do własnych (jeśli funkcjonują w sieci), a także informacja o tym, kiedy franczyzodawca tworzy franczyzową, a kiedy własną placówkę;
- warunki, jakie musi spełnić przedsiębiorca przystępujący do sieci (np. lokalowe, techniczne, oczekiwana kwota inwestycji, wcześniejsze doświadczenie w biznesie);

- postanowienia umowy francyzy – prawa i obowiązki stron; możliwość negocjowania warunków umowy; okres, na jaki zostaje zawarta umowa; wyłączność terytorialna; konsekwencje zerwania umowy; zakaz prowadzenia działalności konkurencyjnej w trakcie/po zakończeniu umowy;
- pakiet francyzyzowy (np. podręcznik operacyjny, pakiet szkoleń, zakres pomocy i doradztwa);
- działalność promocyjno-marketingowa prowadzona przez sieć (zakres i opłaty z nią związane);
- wysokość opłat związanych z przystąpieniem i funkcjonowaniem w sieci (wstępnych i bieżących);
- potencjalnie możliwe do uzyskania przez placówkę przychody;
- stopień konkurencji w branży, rozpoznawalność marki (znaku towarowego) na rynku;
- informacja o tym, czy sieć prowadzi ekspansję zagraniczną przy wykorzystaniu formuły francyzy (jeśli tak, to na jaką skalę, w jakich krajach);
- opinie obecnych i byłych uczestników sieci.

Zadanie

Wybierz trzy systemy francyzyzowe prowadzące działalność w interesującej Cię branży. Zbierz jak najwięcej informacji na temat warunków współpracy w ramach tych systemów i dokonaj oceny ich atrakcyjności z punktu widzenia francyzyzobiorcy. W przeprowadzanej analizie postaraj się uwzględnić wymienione powyżej elementy.

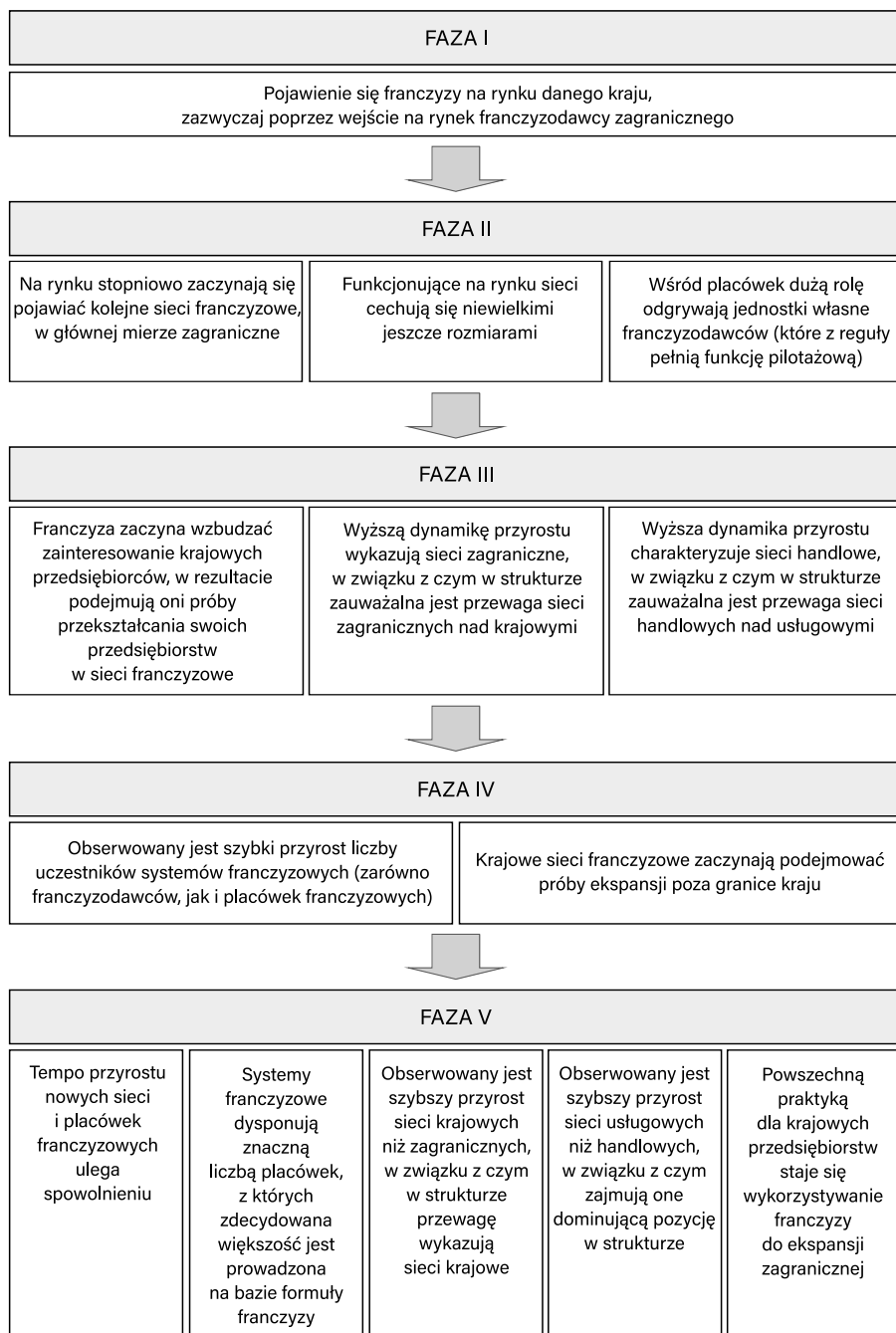
11. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE PODEJMOWANIE WSPÓŁPRACY FRANCYZOWEJ W POLSCE

Wśród kluczowych czynników warunkujących podejmowanie współpracy francyzyzowej najczęściej wymienia się:

- politykę instytucji kredytowych w stosunku do uczestników sieci francyzyzowych;
- brak unormowania prawnego umowy francyzy;
- stopień rozpowszechnienia idei francyzy w społeczeństwie.

Zadanie

Zastanów się, które z wymienionych wyżej czynników mają obecnie w Polsce charakter stymulujący, a które wpływają destymulująco na rozwój francyzy.



Rysunek 1. Model dojrzewania rynku franczyzy

Źródło: [Antonowicz, 2010].

12. DOJRZAŁOŚĆ RYNKU FRANCYZY

Obserwacja rozwoju rynków francyzowych na świecie wskazuje na znaczną zgodność kierunku zmian występujących w obszarze franczyzy w poszczególnych krajach. W wyniku tych obserwacji skonstruowany został model dojrzewania rynku francyzowego, który zaprezentowany został na rysunku 1.

Zadanie

Przeanalizuj kolejne fazy zaprezentowane w modelu (rys. 1) i wskaż, na którym etapie rozwoju znajduje się obecnie polski rynek franczyzy. Czy jest on już rynkiem zupełnie dojrzałym? W celu weryfikacji hipotez posłuż się danymi statystycznymi pochodzącymi z raportów o rozwoju franczyzy w Polsce. Czy wszystkie wymienione w modelu fazy dojrzewania rynku można było zaobserwować w Polsce?

PODSUMOWANIE

Zaproponowane w niniejszym rozdziale zadania i pytania problemowe pomagają usystematyzować wiedzę na temat franczyzy. Pozwalają spojrzeć na tę formę współpracy nie tylko przez pryzmat procedur i formalności związanych z zawieraniem umowy, lecz także charakteryzują zjawisko franczyzy w ujęciu mikro- i makroekonomicznym. Przeprowadzona według powyższego schematu analiza wskazuje, że atrakcyjność współpracy przy wykorzystaniu kontraktu francyzowego nie ogranicza się wyłącznie do korzyści odnoszonych przez poszczególnych uczestników systemów francyzowych, lecz determinuje również pewne uciążliwości dla obu stron porozumienia. Niemniej jednak przewaga zalet tej formy współdziałania nad jej wadami wydaje się wyraźnie zarysowywać. Walory franczyzy doceniane są w warunkach rozwijającej się gospodarki wolnorynkowej, o ograniczonym kapitale, niewielkim doświadczeniu i ubogich umiejętnościach menedżerskich. Każdy początkujący przedsiębiorca, rozpoczynający swoją przygodę z biznesem, powinien rozważyć jako alternatywę dla niezależnie prowadzonej działalności utworzenie placówki francyzowej, uprzednio w sposób skrupulatny ważąc wszystkie korzyści i koszty działania w ramach sieci.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Antonowicz A., 2010, *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Gdynia: Novae Res.
- Antonowicz A., 2011, *Stopień rozwoju franchisingu w Polsce na tle wybranych państw europejskich – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 73: *Marketing przyszłości – trendy, strategie, instrumenty. Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu*.
- Antonowicz A., 2012, *Franchising jako forma aktywności gospodarczej obecna na wszystkich kontynentach*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Antonowicz A., 2013, *Strategia rozwoju poprzez franchising w międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw* [w:] *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, red. A. Czech, A. Szplit, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Dziewit D., 2018, *Franczyza: fakty i mity*, Chorzów: Videograf.
- Golawska-Witkowska G., Rzeczycka A., Mazurek-Krasodomska E., 2014, *Franchising w kształtowaniu działalności gospodarczej w Polsce na tle wybranych krajów świata*, Gdańsk: Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.
- Raport o franczyzie w Polsce*, 2018, Warszawa: Profit System.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

franczyza, franchising, kooperacja przedsiębiorstw, współdziałanie podmiotów gospodarczych, współpraca w biznesie, formy dystrybucji, systemy sprzedaży, ekspansja rynkowa przedsiębiorstw, formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Paweł Antonowicz*

ROZDZIAŁ 20

PODEJMOWANIE DECYZJI MENEDŻERSKICH
NA POZIOMIE UJEDNOLICANIA PROCESÓW
W JEDNOSTCE BIZNESOWEJ W PIONIE IT –
PROCESY, CONTROLLING (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Skuteczny menedżer jest osobą, która ma świadomość kreacji otaczającej ją rzeczywistości. Mam tu na myśli w głównej mierze klimat i kulturę organizacji albo te jej części, w których menedżer na co dzień funkcjonuje i na które ma – poprzez swoje formalne umocowania – wpływ. Będąc pracownikiem danej jednostki biznesowej, stajemy się jej częścią, współtworzymy ją, a jako menedżer sprawujący nadzór nad przebiegiem procesów i realizowanych zadań – masz absolutny wpływ na to, jaka będzie ich jakość, jakie przyjmiesz sposoby egzekwowania efektów pracy, a także w jaki sposób będziesz motywował pracowników do pracy. Nawet jeśli wydaje Ci się, że nie posiadasz takich możliwości w swojej przestrzeni zawodowej (jako menedżer lub przyszły menedżer), to jednak warto się zastanowić, czy rzeczywiście tak jest. Być może nie dostrzegasz obszarów do kreacji. Być może w zbyt dużym stopniu opierasz się na formalnych elementach systemu motywacyjnego, wyłączając w nim upatrując gotowych „recept” na zarządzanie swoim zespołem. Trzeba jednak pamiętać, że dojrzałość menedżerska przejawia się właśnie w zdolności

* Prof. UG, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl

do kreacji. Dojrzałość menedżerska to również odpowiedzialność: a) zarówno za podległe Ci procesy, zadania i czynności, jak i – albo w szczególności – b) za podlegające Ci osoby.

Skuteczny menedżer potrafi słuchać. Współcześnie w warunkach tak wielu różnorodnych specjalizacji, jakie występują w organizacjach, należy umieć wsłuchiwać się w głos innych pracowników, umiejętnie wykorzystując ich wiedzę z danej dziedziny, a także spostrzeżenia płynące z innych niż nasze własne doświadczeń. Nie oznacza to oczywiście bezkrytycznego przyjmowania wszystkiego, co niosą za sobą te wypowiedzi. Jednak w oparciu o tak wielowymiarowy kontekst problemu możesz szerzej i bardziej analitycznie podchodzić do jego rozwiązania. Zapewni Ci to większy komfort podejmowania decyzji. Jeżeli jako menedżer po raz kolejny będziesz zmieniał zdanie, podejmował sprzeczne względem siebie decyzje, korygował i weryfikował nieustannie wcześniejsze ustalenia, to zespół Twoich pracowników przy kolejnym zadaniu „uzbroi się” w końcu w cierpliwość i poczeka na wiążącą decyzję, nie ufając już Twoim pierwszym wytycznym. Mądrość wynika m.in. z umiejętności słuchania – rzadkiej i podstawowej umiejętności, w jaką w naturalny sposób jesteśmy wyposażeni i którą niestety często pomijamy zaślониęci egocentryczną oceną własnej nieomyślności. Weź również pod uwagę fakt, że przyjemnie jest być słuchanym. Ludzie lubią być pytani o swoje zdanie. To buduje ich wartość, kreuje w nich poczucie liczenia się z ich stanowiskiem, a także wyzwala głębszą interakcję w zespole i buduje więzi interpersonalne sprzyjające właściwej kulturze. Nie wspominając już o wymiernym efekcie, jaki Ty sam osiągasz dzięki umiejętnemu słuchaniu – cały czas się bowiem rozwijasz, poszerzasz perspektywę oceny różnych problemów, wymieniasz się doświadczeniami. W krótkim czasie podejmujesz trafniejsze decyzje, masz w stosunku do nich również większą pewność, gdyż opierasz się na kolegalnie wypracowywanym rozwiązaniu, nawet jeżeli ten proces decyzyjny nie przyjmuje sformalizowanego przebiegu. W długim okresie natomiast budujesz wspinały i tak ważny dla Twojej przyszłej praktyki menedżerskiej fundament do „intuicyjnego podejmowania decyzji”. Intuicja jest bowiem pochodną doświadczeń. Te zaś – podobnie jak w przypadku rozumowania opartego na indukcji (tj. wnioskowaniu na podstawie przypadków) – nieustannie pozyskujesz. Musisz jednak zdawać sobie z tego sprawę i świadomie kreować swoją postawę jako menedżera. Ta świadomość oznacza również konieczność podejmowania decyzji w warunkach niepewności, ograniczonych dostępów do informacji bądź w warunkach braku wystarczającego czasu, aby móc swoje decyzje konfrontować ze stanowiskiem innych osób. I tu zamykamy koło wydarzeń, powracając do wątku dotyczącego intuicji i determinant ją tworzących.

1. ETAP PIERWSZY – WYTYCZNE DO ZADANIA DLA GRUP PROJEKTOWYCH

Jesteś menedżerem działu IT w dużej korporacji międzynarodowej, która otwiera swój oddział w Polsce. Grupa Wsparcia Klientów Wewnętrznych (GWKW), składająca się z 18 Twoich pracowników, będzie służyła wszechstronną pomocą wszystkim pracownikom w danym regionie, którzy zostaną przyporządkowani do określonych grup informatyków w specjalnie stworzonym systemie informatycznym.

Wszelkie zapytania, problemy i wnioski będą zgłaszane przez pracowników korporacji do systemu HDK (helpdesk), który skategoryzuje je na:

- **wnioski** – postulaty, prośby o dłuższym terminie realizacji (np. podłączenia danych lokalizacji do sieci);
- **zamówienia** – dotyczące zapotrzebowania na sprzęt, materiały eksploatacyjne i inne;
- **incydenty** – najważniejsze dla Twojej oceny działania, jakie mają być wykonywane przez pracowników IT w minimalnym czasie.

Zarząd powołał Cię na menedżera Działu Wsparcia Klientów Wewnętrznych, mając na celu realizację przez Ciebie takich zadań, jak:

- **koordynacja** pracy zespołu GWKW korporacji;
- **motywacja** (budowa systemu motywacyjnego, który powinien być ściśle skorelowany z efektywnością poszczególnych pracowników/grup pracowników);
- **stworzenie odpowiednich procedur** oceny jakości pracy, bieżącego monitoringu działań pracowników, których nie możesz motywować i kontrolować osobiście, lecz na odległość – za pomocą systemu IT;
- **stałe działanie na rzecz zmniejszenia czasu reakcji** pracowników GWKW.

Dotychczasowa funkcjonalność systemu zakłada możliwość uzyskiwania następujących informacji zwrotnych:

- **0 Time** – godzina wejścia zlecenia do systemu HDK;
- **Start Clock** – godzina rozpoczęcia realizacji zlecenia przez Twojego pracownika (po wystartowaniu czasu można go zatrzymywać dowolną liczbę razy);
- **Work Log** – obszar w HDK, w którym możliwe jest wprowadzanie danych opisowych do systemu (np. „wykonałem kontakt z klientem”) – jako menedżer możesz również w tym polu wprowadzać sugestie, polecenia dla realizatora zlecenia;
- **Bufor Box** – zakładka w systemie do podpinania skanów, screenów, dokumentów związanych z realizowanym zleceniem;
- **Time Spent** – pole do ręcznego wypełniania przez Twojego pracownika (czas, który był potrzebny do realizacji zadania).

Dane wejściowe do systemu HDK, jakie możesz generować, są następujące: login i dane osoby dokonującej zgłoszenia (w tym dane kontaktowe, miejsce lokalizacji, stanowisko), sposób dokonania zgłoszenia (SMS, mail, HDK), kategoryzacja priorytetu zgłoszenia (niski, średni, wysoki, pilny).

Zadania do wykonania na pierwszym etapie działań diagnostyczno-planistycznych

- Zapoznaj się z wytycznymi dotyczącymi analizowanego studium przypadku.
- Poddaj pod dyskusję w grupie, czy zrozumiała jest sytuacja, w jakiej znalazł się menedżer GWKW.
- Postaw prowadzącemu pytania związane z zakresem prac niezbędnych do podjęcia w celu pełnego zrozumienia zadania.
- Przygotuj w grupie harmonogram prac, jakie będą realizowane w celu opracowania systemowego wsparcia menedżera w tworzeniu reguł, procedur oraz ustaleniu procesów podstawowych dla GWKW.

2. ILOŚCIOWA PARAMETRYZACJA PROCESÓW GWKW

Posiadając wygenerowane dane z systemu informatycznego (tabl. 1) o czasie realizacji incydentów zgłaszanych przez pracowników do GWKW korporacji (dla wybranych 18 pracowników Twojego biura), zastanów się nad określeniem wartości brzegowych (norm) dopuszczalnego czasu realizacji zleceń.

Czy posłużysz się tymi danymi do sparametryzowania norm czasu realizacji poszczególnych typów zleceń? Weź pod uwagę podział pracowników na zespoły trzyosobowe (I–III, IV–VI, VII–IX, ..., XVI–XVIII), jaki wynika z konieczności ich równomiernego obciążenia pracą, a także z konieczności zapewnienia wsparcia IT jednostkom zlokalizowanym na obszarze całej Polski. Zasadą będzie realizacja wsparcia zdalnego, ale nie zawsze będzie to możliwe, stąd należy uwzględnić również sytuacje, w których pracownik będzie musiał opuścić biuro i pojechać w teren, aby rozwiązać zgłaszany problem na miejscu.

Pomocne przykładowe miary statystyczne to: średnia, odchylenie standardowe, mediana, kwartyle, rozstęp itp. Dane należy wprowadzić do arkusza kalkulacyjnego. Formatkę w MS Excel możesz pobrać ze strony Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Tablica 1. Dane wejściowe do wyznaczenia normy ilościowej – czasu reakcji na incydenty w GWKW

RODZAJ INCYDENTÓW: problemy z oprogramowaniem (software) Czas realizacji incydentu w GWKW korporacji [w minutach]									
Inc.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1	120	180	190	118	345	124	345	178	67
2	129	170	234	112	189	145	234	167	134
3	230	180	254	100	20	30	345	567	29
4	189	245	234	29	250	90	367	134	180
5	110	70	265	123	234	145	432	245	97
6	145	180	289	200	134	280	345	245	145
7	190	234	289	189	765	230	345	178	200
8	200	290	123	134	123	134	234	178	35
9	100	120	190	156	145	234	567	267	56
10	101	134	432	100	256	267	254	789	134
11	245	187	234	90	342	289	234	1112	178
12	189	245	289	15	234	189	24	134	200
13	234	321	134	78	189	190	278	234	156
14	650	134	190	30	234	234	345	176	120
15	123	120	345	123	189	670	267	123	79
Inc.	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII
1	118	123	189	25	134	165	894	23	743
2	232	156	23	89	178	456	345	27	23
3	190	345	345	143	145	345	267	876	28
4	145	167	234	26	167	167	567	267	679
5	167	23	178	53	234	123	23	254	156
6	189	27	234	38	167	232	267	345	389
7	245	134	342	167	145	178	467	145	789
8	190	189	890	28	167	904	345	178	256
9	178	14	245	290	234	1189	367	987	290
10	145	190	278	156	167	123	234	156	178
11	167	134	378	28	189	234	240	321	178
12	234	234	234	27	256	267	789	324	456
13	267	213	902	190	278	13	245	156	289
14	234	156	235	234	167	189	389	265	167
15	189	278	278	190	278	176	675	167	398

Źródło: opracowanie własne.

Każdy zespół powinien ustalić normy, jakie uznane zostaną za właściwe dla działań GWKW. Projekt na tym etapie powinien zakończyć się częściowym opracowaniem arkusza kalkulacyjnego w MS Excel. Zadanie to wymaga szerokiej dyskusji w grupie i konsultacji zgłaszanych pomysłów z prowadzącym. Wyznaczając normę, powinieneś być w stanie m.in.:

- oprzeć się na danych historycznych, aby móc wyznaczyć realną do osiągnięcia normę (a nie przyjmowaną *a priori*), jednak pamiętaj, że musi być ona właściwie skalibrowana (tj. część Twoich trzyosobowych zespołów pracowników powinna ją już na etapie analizy danych historycznych wykonywać);
- podjąć decyzję o jej stabilności/zmienności w czasie bądź (najlepiej) utworzyć algorytm oraz określić interwał czasu, po którym norma będzie wyznaczana na nowo (np. w oparciu o nowe dane) i określana na kolejny okres oceny;
- uwzględnić możliwie wszystkie sytuacje, związane z pojawiającymi się zakłóceniami jej realizacji (np. zwolnienia chorobowe, urlopy, delegacje, fluktuacje pracownicze);
- uzasadnić jej metodyczne podstawy, opierając się na zbudowanym przez siebie systemie, którego fundamentem są wykorzystywane m.in. w statystyce i matematyce wzory.

3. OKREŚLENIE ZMIENNYCH STANOWIĄCYCH PODSTAWĘ DO BUDOWY SYSTEMU OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH GWKW

Mając już normę ilościową, wiemy, do czego będziemy zmierzać. Wiemy, jakie są nasze cele ilościowe, czyli maksymalne ramy czasowe, w których nasi pracownicy muszą podjąć interwencję. Doskonale zdajesz sobie sprawę, że system oceny pracowników nie może uwzględniać wyłącznie tempa ich pracy. Istotna dla Ciebie jako menedżera będzie wiedza o jakości wykonywanej pracy. Dlatego też poddaj pod szerszą dyskusję w grupie wszystkie pojawiające się pomysły dotyczące zbudowania okresowej oceny pracowniczej. Zastanów się, jaki będzie interwał czasu tej oceny. Ustal proporcję, która będzie wskazywała na istotność normy ilościowej w odniesieniu do normy jakościowej. Opracuj macierz (tablicę) z przedziałami/widełkami, w ramach których ocena pracownika będzie przyznawana na określonym poziomie.

Uwzględnij w swoich działaniach konieczność oceny pracowników, która będzie stymulowała ich współpracę i nie będzie tworzyła tzw. wyścigu szczurów. Jako menedżer nie chcesz przecież zarządzać grupą pracowników, którzy ze sobą rywalizują i tym samym nie pomagają sobie wzajemnie.

4. DYSPOZYCJA ROCZNYM BUDŻETEM GWKW

Prowadzący na tym etapie przekaze Ci informację o dysponowanym budżecie, jaki musisz podzielić na swoich pracowników. Kwota, którą ustalisz z prowadzącym na zajęciach, stanowi całkowity budżet, jakim dysponujesz w skali roku. Na tej podstawie sporządź analizę wrażliwości dysponowania środkami finansowymi, uwzględniając następujące aspekty:

- wynagrodzenie Twoich pracowników powinno składać się z części stałej oraz części zmiennej;
- prawdopodobnie (uwzględniając wcześniejsze wytyczne) część premii okresowej będziesz przyznawał danym zespołom, a być może nawet wszystkim – niekoniecznie konstruując system oparty wyłącznie na premiach indywidualnych – poddaj pod dyskusję tę propozycję budowy systemu motywacyjnego;
- w analizie przepływów finansowych uwzględnij buforowanie środków w pewnych okresach, np. w wyniku nieprzyznania premii danym grupom pracowników, wskazując kierunki, w których będziesz te środki wydatkował; tym samym analiza powinna umożliwiać zarządzanie odchyleniami od przyjętych planów;
- analiza wrażliwości powinna być przeprowadzona w kilku wariantach – min, max oraz wariantach pośrednich;
- dobrze sporządzona analiza pozwoli Ci odpowiedzieć na pytanie, czy jesteś w stanie w każdym z zakładanych scenariuszy wykorzystać w danym roku rozliczeniowym całkowity budżet.

5. MONITORING GWKW ORAZ WIZUALIZACJA WYNIKÓW OSIĄGANYCH INDYWIDUALNIE I PRZEZ ZESPOŁY – KOKPITY MENEDŻERSKIE

Ostatni etap pracy projektowej poświęcony jest opracowaniu prototypowych szablonów kokpitów menedżerskich i powinien zostać podzielony na dwie części. W pierwszej skup się na opracowaniu wytycznych (topografii ikon na interfejsie) dotyczących wyglądu kokpitów dla pracowników. Powinni oni mieć dostęp w określonych zakładkach do wszystkich niezbędnych w Twojej ocenie funkcjonalności systemu, dzięki czemu będą optymalnie mogli zarządzać swoją pracą i na bieżąco obserwować osiągnięte wyniki.

W drugiej części pracy poddaj pod dyskusję i wypracuj zespołowo stanowisko na temat tego, jak powinien wyglądać kokpit menedżerski. Ma on syntetyzować pracę

wszystkich Twoich pracowników; zapewne będzie miał więcej funkcjonalności, również tych, które powinny być udostępniane pracownikom. Określ, jakie powinny być predefiniowane raporty i z jaką częstotliwością ma być możliwe ich generowanie.

Wszystkie pomysły konsultuj na kolejnych etapach z prowadzącym zajęcia. Finałnie będziesz mógł na kokpicie nadzorować pracę, delegować zadania, a także obserwować efekty swoich pracowników oraz przeprowadzać symulacje, związane np. z wykorzystaniem budżetu działu.

PODSUMOWANIE

Realizowany przez Ciebie projekt miał miejsce w jednym z funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstwach szeroko pojętego sektora budowlanego. Równie dobrze mógł mieć miejsce (i zapewne tak jest) w innych podmiotach, gdyż realizacja funkcji wsparcia przez służby IT przebiega bardzo podobnie w organizacjach różnych sektorów. Jeżeli usługi te nie są delegowane na zewnątrz (*outsourcing*), to klientami tej jednostki biznesowej są pracownicy organizacji, nazywani po prostu „klientami wewnętrznymi”. Jak zapewne już wiesz z przebiegu zajęć (dyskusji w grupach projektowych), nie ma jednego idealnego i odpowiadającego każdemu z nas – rozwiązania tego problemu. Liczą się jednak, co jest niezwykle ważne – motywy, argumenty i sposoby przekonania odbiorców, co leżało u podstaw Twojego sposobu rozwiązania zadania.

Każdy z nas jest inny i każdy z nas będzie bardziej bądź mniej świadomie wykorzystywał swoją osobowość, jako fundament do wyznaczania strategicznego kierunku kreacji otaczającej Cię rzeczywistości. Tym samym powracam tu do sygnalizowanego we wstępie atrybutu skutecznego menedżera, jakim jest właśnie zdolność do kreacji.

Zauważ, że jeżeli miałbyś w realnym biznesie zmierzyć się z opisanym w tym rozdziale zadaniem, to od Ciebie będzie zależało, jak optymalnie i – co się z tym wiąże – efektywnie będą pracowali w przyszłości Twój pracownicy. Nie będziesz mógł mieć do nikogo pretensji typu: „to bezsensowny system”, „procesy są źle ustawione”, „nie mam środków i narzędzi do skutecznej motywacji”, „nie wiem, co robią moi pracownicy, jak szybko reagują na zgłaszane incydenty i jaka jest jakość wykonywanej przez nich pracy”. Nie możesz narzekać, bo przecież sam zbudowałeś ten system. Pamiętaj, że zdecydowanie lepiej jest poświęcić dwa razy więcej czasu na planowanie rozwiązania i analizę możliwie wielu scenariuszy konsekwencji ich realizacji, niż tracić czas w przyszłości na korygowanie systemu, a także (w praktyce biznesowej) na naprawianie błędów, będących konsekwencją nieprzemyślanych decyzji menedżerskich.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Antonowicz P., 2014, *Innovative use of information from CRM systems to create strategic actions of companies on the market: A catalogue of good and bad business practices*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Prace z Zakresu Zarządzania – Research Papers Collection. Works on Management”, t. 25, nr 2.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P., 2016, *Budowa systemu informacji zarządczej versus bariery w identyfikacji wskaźników efektywności procesów (KPI)*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 14, no. 4.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P., 2019, *Building an Information Management System in a Multidivisional Corporation: An Analysis of a Management Personnel's Awareness of Informational Needs (a Case Study)* [w:] *Hybridization in Network Management*, ed. A. Jabłoński, New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Drucker P.F., 1994, *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, Kraków: Nowoczesność.
- Kahneman D., 2011, *Thinking, Fast and Slow*, United States: Farrar, Straus and Giroux.
- Wiśniewska M., Antonowicz P., Szymańska-Brałkowska M., 2020, *Determinanty i kierunki rozwoju badań w naukach o zarządzaniu i jakości* [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – perspektywa nauki i praktyki gospodarczej*, red. iidem, t. 1, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

decyzje menedżerskie, zarządzanie procesami, budowanie zespołów projektowych, controlling operacyjny, zarządzanie zasobami ludzkimi

Joanna Próchniak*

ROZDZIAŁ 21

KEY PERFORMANCE INDICATORS



WSTĘP

Opomiarowanie działalności przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu miar efektywności ma na celu w szczególności konsekwentnie „dostrajać” przedsiębiorstwo do realizacji celów strategicznych tak, aby realizować codzienne zadania, mając na celu kluczowe czynniki sukcesu danej organizacji. W związku z tym, spośród wielu różnego typu wskaźników wykorzystuje się tzw. kluczowe wskaźniki efektywności przedsiębiorstwa (*Key Performance Indicators* – KPI), potocznie określane jako cele zarządcze.

KPI w założeniach mają stanowić wymierną ocenę skuteczności działania przedsiębiorstwa w ramach określonych – strategicznych sfer jego działalności. Koncentrują się na fundamentalnych aspektach funkcjonowania organizacji i wspierają zarząd oraz kierownictwo najwyższego szczebla w zarządzaniu strategicznym. Wskaźniki te wykorzystywane są do pomiaru strategicznych efektów działalności przedsiębiorstwa, a w efekcie służą: poprawie efektywności zarządzania, określeniu kierunków oraz horyzontu czasowego działań [Parmenter, 2016].

Rozdział ten może być z powodzeniem wykorzystywany na zajęciach z takich przedmiotów akademickich, jak: ekonomika przedsiębiorstw, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie strategiczne.

* Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, joanna.prochniak@ug.edu.pl

Pytania problemowe

1. Jakie mierniki przedsiębiorstwa są kluczowymi KPI?
2. Jak poprawnie zdefiniować KPI – kluczowe wskaźniki efektywności w przedsiębiorstwie?
3. Ile i jakie KPI powinno mieć przedsiębiorstwo?
4. Jak prawidłowo sformułować KPI?

1. ZAŁOŻENIA DO PROJEKTU

Pracujesz w dużym przedsiębiorstwie raportującym roczne wyniki działalności, a od niedawna jesteś również członkiem zespołu ds. wdrożenia KPI. Docelowo masz szansę na objęcie stanowiska CMO (*Chief Measurement Officer*).

1. Twoim aktualnym zadaniem będzie wsparcie we wdrażaniu KPI w zakresie przygotowania zestawu KPI.
2. Na kolejnych etapach planowane jest testowanie KPI w ramach projektu pilotażowego, a następnie ich wdrożenie.

Docelowo wdrożenie tych wskaźników będzie się wiązać z opracowaniem platformy sprawozdawczej dla całego przedsiębiorstwa. Zakłada się, że w ramach platformy znajdą się mierniki raportowane codziennie oraz takie, które będą raportowane w pewnych odstępach czasowych, np. cotygodniowych (raportowanie opóźnień w projektach itp.). Ważnym elementem wdrożeniowym platformy sprawozdawczej, zgodnie z powszechnymi zasadami, będzie w przyszłości wizualizacja raportowanych danych z wykorzystaniem wykresów (*dashboard*).

Przyjęto, wykorzystując najlepsze praktyki rekomendowane przez Stephena Fewa – eksperta od wizualizacji danych, że w efekcie końcowym projektu pakiet kluczowych wykresów będzie uwzględniać [Parmenter, 2016, s. 208]:

- konsekwencję prezentowania danych – standardy wykresów powinny być niezmiennie w okresie co najmniej 6 miesięcy;
- analizy trendu – dane powinny być pokazywane w kontekście trendu uzależnionego od sezonowości danych;
- proste formy wykresów;
- łatwą automatyczną aktualizację;
- dostępność wykresów dla wszystkich pracowników;
- odniesienia do rocznych budżetów;
- kluczowe punkty zwrotne, ważne kamienie milowe;
- posługiwanie się jasnymi i czytelnymi tytułami;
- linie siatki do szacowania danych (należy unikać prezentowania zbyt wielu wartości, które są na wykresach nieczytelne).

Będziesz pracować w nowo powołanym zespole, składającym się z ekspertów z długim stażem pracy, którym ufają pracownicy.

Warto wspomnieć, że wcześniej firma rozważała zatrudnienie konsultantów zewnętrznych, mimo że powszechnie wiadomo, iż rozwiązania takie są nieskuteczne. Ostatecznie poprzedni projekt zakończył się niepowodzeniem.

2. JAK NALEŻY ROZUMIEĆ KPI?

Pierwszym etapem projektowania KPI będzie zapoznanie się z dokumentami sprawozdawczymi oraz strategicznymi przedsiębiorstwa, a także stosowanymi dotychczas miernikami (inwentaryzacja opomiarowania).

Weryfikując wykorzystywane w przedsiębiorstwie mierniki, należy zwrócić uwagę na szereg aspektów i zasad, aby umieć odróżnić kluczowe mierniki efektywności (KPI) od pozostałych mierników, wskaźników i miar stosowanych w przedsiębiorstwie.

Mierniki pomiaru celów strategicznych powinny być zgodne z założeniami SMART, choć warto wiedzieć, że nie każdy wskaźnik spełniający te kryteria można uznać za KPI.

Kryteria SMART

Skonkretyzowane (*Specific*)

Mierzalne (*Measurable*)

Osiągalne (*Achievable*)

Realne (*Relevant*)

Określone w czasie (*Time-bound*)

KPI są konkretną i mierzalną odpowiedzią na postawione cele strategiczne, a ich osiągnięcie jest możliwe w wyniku realizacji inicjatyw strategicznych. Kluczowe mierniki/wskaźniki różnią się od mierników niekluczowych tym, że używając mierników kluczowych, można dokonać pomiaru efektu. Z kolei sam miernik nie ma bezpośredniego powiązania z efektami czy wydajnością.

KPI są indywidualnymi dla danego przedsiębiorstwa i zarazem najważniejszymi dla zarządów zestawami wskaźników wspomagającymi zarządzanie. Biorąc pod uwagę perspektywę szerszą niż przedsiębiorstwo, np. ujmując aspekt działań Komisji Europejskiej, KPI są określane jako konkretne, ilościowe kamienie milowe dla danego programu lub działania.

Tablica 1. Przykładowe porównanie mierników

Przykładowe mierniki	Przykładowe KPI
• 200 m² • 450 pracowników • 70 km drogi szybkiego ruchu • 7 mln USD budżetu	• 5% odchylenia od budżetu • 7 mln USD przychodów • 4 mln złotych kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Wśród zasadniczych funkcji kluczowych celów zarządczych wskazuje się [Langen, Nijdam, Horst, 2007]:

- dostarczenie informacji zarządczej;
- standaryzację i porównywalność informacji;
- przekaz dla interesariuszy.

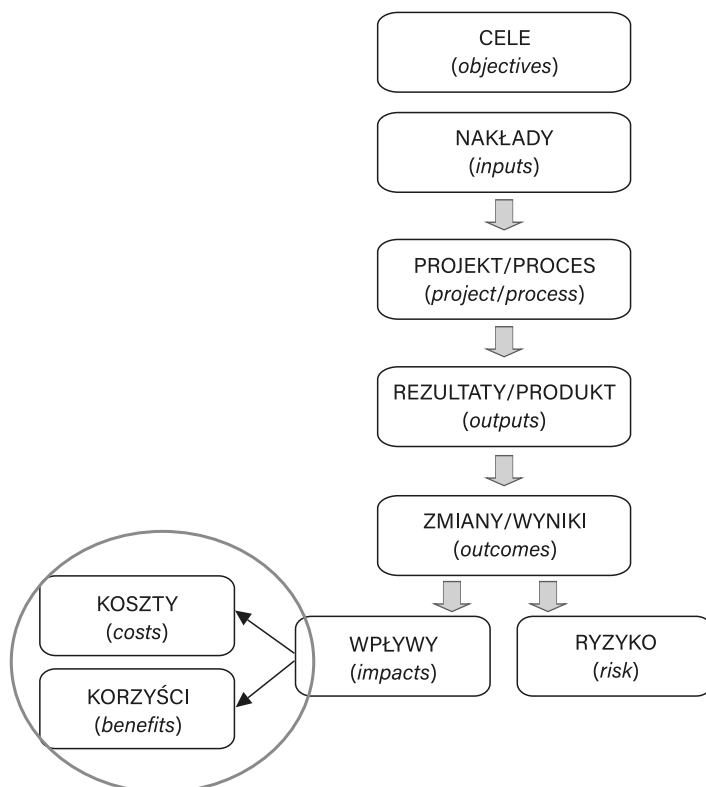
Aby realizować swoje funkcje, wskaźniki te powinny być sformułowane w sposób prosty, zrozumiały i wystandaryzowany. Do wizualizacji KPI wykorzystuje się tzw. *dashboard*.

Wraz z rosnącą popularnością wykorzystywania celów zarządczych należy zwrócić uwagę na ciągle aktualne wątpliwości i sprzeczności definicyjne. Pierwszą z nich jest to, czy cele zarządcze dotyczą wyłącznie trwałych efektów działalności przedsiębiorstwa – efektywności (*outcomes*) w ramach łańcucha wartości. Żeby lepiej zrozumieć, które mierniki są miernikami zarządczymi, warto przybliżyć analizę łańcucha wartości (*Value Flow Analysis*) i przyporządkować konkretne wskaźniki poszczególnym kategoriom (elementom) łańcucha wartości.

Tablica 2. Przykładowe mierniki dla poszczególnych elementów łańcucha wartości – wzór do wypełnienia

Elementy łańcucha wartości	Mierniki
Cele (<i>objectives</i>)	
Nakłady (<i>inputs</i>)	
Projekt/proces (<i>project/process</i>)	
Rezultaty (<i>outputs</i>)	
Zmiany (<i>outcomes</i>): • koszty • korzyści	

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Łańcuch przepływu wartości

Źródło: opracowanie na podstawie: [Zamojska, Próchniak, 2017, s. 30].

Przy formułowaniu celów zarządczych wykorzystuje się zasadę konstruowania uzupełniających się wskaźników do wszystkich czterech perspektyw Zrównoważonej Karty Wyników (*Balanced Scorecard* – BSC), tj. finansowej, klienta, procesów, ludzi/wzrostu, koncentrując się przede wszystkim na kliencie. Dlatego cele zarządcze określające trwałe i długoterminowe efekty łączy się ze wskaźnikami rezultatów celów bezpośrednich. Stąd mamy uzupełniające się rodzaje kluczowych wskaźników, tj.:

- rezultatu – inaczej skuteczności lub sprawności (*efficiency*), rozumianej jako bezpośredni rezultat (*outputs*) poniesionych lub zainwestowanych nakładów (*inputs*);
- efektywności – inaczej produktywności (*effectiveness*), rozumianej w kategoriach trwałych efektów (*outcomes*) lub zmian (*impacts*).

Skuteczność (*efficiency*) określana jest w kontekście prawidłowego realizowania działań (*do things right*). Natomiast kryterium efektywności (*effectiveness*) oznacza

osiąganie celów poprzez podejmowanie właściwych działań (*do the right things*), które dotyczą całego łańcucha wartości, tj. obejmującego cały proces od formułowania celów, poprzez ich realizację, do trwałych efektów w postaci stałych zmian i wpływów [Brooks, Schellinck, Pallis, 2011].

Z kolei David Parmenter [2016] porządkuje wiedzę na temat wskaźników w ten sposób, że jako KPI uznaje wyłącznie cele, które odpowiadają zarządowi na pytanie dotyczące efektywności całej organizacji. W ramach wskaźników rezultatu Parmenter wyróżnia: kluczowe wskaźniki rezultatu (KRI – *Key Result Indicators*) oraz ogólne wskaźniki rezultatu (RI – *Result Indicators*). Natomiast w ramach wskaźników efektywności autor wyodrębnia: kluczowe wskaźniki efektywności (KPI – *Key Performance Indicators*) oraz wskaźniki efektywności (PI – *Performance Indicators*) [Parmenter, 2016, s. 30 i nn.]. Co więcej, Parmenter uważa, że kluczowe wskaźniki efektywności (trwałego wpływu) mają wyłącznie charakter niefinansowy*.

Innymi rodzajami kluczowych wskaźników zarządczych, które znaleźć można w literaturze dotyczącej zagadnienia, są wskaźniki:

- ilościowe (*quantitative*) i jakościowe (*qualitative*);
- wyprzedzające, prospektywne, tj. zorientowane na nakłady przez pryzmat przyszłego wzrostu (*leading*), i opóźnione, retrospektywne – tj. zorientowane na rezultaty przez pryzmat aktualnych wyników (*lagging*);
- obiektywności (*objectivity*) i subiektywności (*subjectivity*).

Należy podkreślić, że wskaźniki są zawsze mierzalne, natomiast mogą dotyczyć mierzalnych lub niemierzalnych aspektów. Przykładowymi wskaźnikami pomiaru jakościowego są np. indeks wizerunku marki, procentowy poziom błędów czy punktowa ocena jakości usług.

Orientacja na przyszłość odnosi się do predykcji, a orientacja na aktualne wyniki pozwala kontrolować zdarzenia. W pierwszym przypadku mowa jest o wskaźnikach, które mogą przyczynić się do zmian w przedsiębiorstwie, jednak ich wpływ jest trudny do oszacowania. Przykładami takich wskaźników mogą być: liczba nowych patentów lub licencji, udział w nowych rynkach, liczba wdrożonych innowacji. Wskaźnikami przyszłości mogą być również konkretne miary odnoszące się do przyszłości, np. liczba wizyt u kluczowych klientów do zaplanowania na kolejne okresy, liczba nowych produktów do wprowadzenia w kolejnym roku.

Orientacja na dokonania pozwala kontrolować za pomocą wskaźników historycznych lub aktualnych zdarzenia w przyszłości. Kluczem do takiej kontroli jest badanie odchyłeń. Typowymi wskaźnikami bazującymi na danych historycznych są np.: roczny wzrost zysku netto, marża netto, EBITDA, roczny wzrost EBITDA. Natomiast wskaźni-

* Finansowy charakter mają wyłącznie wskaźniki rezultatu.

kami odnoszącymi się do teraźniejszości są miary bieżące, monitorowane w sposób ciągły, np. wskaźniki bazujące na opóźnieniach dostaw, niekompletności zamówień.

W kolejnym kryterium mierniki obiektywne odnoszą się do konkretnych i mierzalnych wartości, np.: liczba otrzymanych skarg, liczba klientów z polecenia, procent klientów powracających. Natomiast w kryterium subiektywnym przyjmuje się dodatkowe kryteria jakościowe. Przykładami takich mierników są: liczba klientów niezadowolonych, liczba bezpiecznych rozładunków towaru, liczba bezpiecznych lotów.

3. KPI W PRAKTYCE – ZADANIA POMOCNICZE

3.1. KPI a *management performance tools*

Aby lepiej zrozumieć istotę KPI, przypomnij sobie, co oznaczają pojęcia: cel strategiczny, inicjatywa, miara, kamień milowy, misja przedsiębiorstwa, program, cel rynkowy, zadanie, generator wartości, wizja. Każde z tych pojęć jest pewnego rodzaju narzędziem pomiarowym przedsiębiorstwa.

Polecenie

W celu utrwalenia/lepszego zrozumienia kluczowych pojęć przyporządkuj na podstawie podanych niżej informacji na temat linii lotniczych konkretne mierniki do zarządczych narzędzi pomiarowych (*management performance tools*).

Linie lotnicze zatrudniające 2 tys. pracowników dążą do osiągnięcia pozycji lidera rynku europejskiego poprzez odbudowanie relacji z klientami oraz zapewnienie bezpieczeństwa pasażerów w związku z COVID-19. Linie planują osiągnąć swój cel biznesowy poprzez rozwój segmentu tzw. klientów ekonomicznych, tj. poprzez wzrost liczby zakupionych biletów, jednak bez zwiększania liczby połączeń. Cel ma być zrealizowany przez zapewnienie średniego obłożenia samolotów na poziomie 70% przy zachowaniu wysokich standardów bezpieczeństwa, co może zostać osiągnięte, jeśli wzrośnie liczba pasażerów i/lub sprzedanych biletów w określonym przedziale cenowym. Cel ten powinien być zrealizowany do końca przyszłego roku. Proponowanym rozwiązaniem jest zwiększenie sprzedaży biletów lotniczych wśród zarejestrowanych klientów w segmencie klientów ekonomicznych w ramach nowego programu lojalnościowego. W tym celu linie wprowadziły kampanie

wysyłania maili do swoich klientów. Zaplanowano pięć kampanii z atrakcyjnymi ofertami lotów do klientów zarejestrowanych. W tym celu zespół wyznaczony do realizacji zadania musi dokonać ponownej segmentacji klientów na podstawie przyjętych wskaźników, w tym: częstotliwości przelotów, długości tras, cen zakupów biletów.

Opis przykładowego miernika	Narzędzie
	Cel strategiczny (<i>Goal</i>)
	KPI
	Inicjatywa
	Miara
	Kamień milowy
	Misja przedsiębiorstwa
	Program
	Cel rynkowy (<i>target</i>)
	Zadanie
	Generator wartości
	Wizja przedsiębiorstwa
	Wartość przedsiębiorstwa

Możesz też wymyślić mierniki odpowiadające konkretnym narzędziom i zredagować własną informację o dowolnym przedsiębiorstwie.

3.2. Mierniki KPI w karcie BSC

Wyobraź sobie, że w ramach outsourcingu pionu sprzedaży internetowej dyrektor odpowiedzialny za ten pion dokonał przeglądu strategii korporacji i został zobowiązany do przygotowania Zrównoważonej Karty Wyników (BSC). Zakłada się, że w wyniku zrealizowanych prac dokonana zostanie alokacja celów i KPI do nowego pionu, a w przyszłości pion ten zostanie wydzielony ze struktur przedsiębiorstwa. W trakcie prac powstał pomysł, aby zweryfikować, czy branżowe KPI mogą się przydać. Twoim zadaniem będzie zweryfikowanie, czy i w jakie zakresy zdefiniowane w ramach opracowanej BSC wpisują się branżowe KPI.

Karta BSC

Sfera finansowa
Osiągnąć wzrost
Zoptymalizować strukturę kapitałową
Zoptymalizować strukturę kosztów
Sfera klienta
Utrzymać wysoki poziom satysfakcji klienta
Rozszerzyć bazę klientów
Sfera procesów wewnętrznych
Zwiększyć wydajność w realizacji zleceń
Minimalizować wpływ środowiskowy w obsłudze klienta
Sfera: ludzie, doświadczenie i wzrost
Zbudować środowisko sprzyjające kreatywności i innowacyjności
Rozwinąć kompetencje i umiejętności pracowników

Przykładowe KPI (# – liczba, \$ – zmonetyzowana wartość, % – odsetek, procent):

błędów w obsłudze zamówienia

godzin szkoleniowych przypadających na pracownika w roku

indeks satysfakcji klienta

innowacyjnych pomysłów zgłoszonych przez pracowników

nowych użytkowników/korzystających ze sklepu internetowego

pracowników zgłaszających co najmniej jedną innowację w ciągu roku

zużycie opakowań na jedno zamówienie

\$ rentowność na jednego klienta

\$ wartość jednego zamówienia

\$ EBITDA

\$ miesięcznych kosztów operacyjnych na wydzieloną jednostkę

\$ wydanych przez jednego klienta w trakcie jednego zamówienia

\$ zysk operacyjny

% anulowanych lub przerwanych przez klienta zamówień

% klientów zarejestrowanych dokonujących zamówienia on-line

% pracowników przeszkolonych w obsłudze klienta

% zwrotów

% reklamacji zgłaszanych przez call center w odniesieniu do tych zgłaszanych on-line

4. JAK FORMUŁOWAĆ KPI?

Kluczowe wskaźniki powinny być mierzone i raportowane zarządowi często, tj. np. codziennie, co tydzień. Wskaźniki takie, z uwagi na swój strategiczny wpływ na podejmowanie strategicznych decyzji, powinny wpływać na więcej niż jeden krytyczny czynnik sukcesu w ramach jednej lub więcej perspektyw Zrównoważonej Karty Wyników.

Przyjętą zasadą dla konstruowania kluczowych wskaźników efektywności jest to, że są one wyrażone za pomocą rzeczownika, nigdy czasownika. Zatem prawidłowym wskaźnikiem jest np. X-procentowy udział w rynku (nie zaś: pozyskać udział X w rynku), X-procentowy wzrost udziału w rynku (nie zaś: osiągnąć wyższy o X procent udział w rynku).

Wśród ogólnych zasad prawidłowo formułowanych KPI można wskazać następujące:

- prostota w konstrukcji i interpretacji wyrażona tym, że wskaźniki są zrozumiałe dla pracowników;
- miary powinny być przedyskutowane z pracownikami oraz próbnie zweryfikowane, stąd projekt zestawu wskaźników KPI powinien powstać w firmie i nie powinien być zlecany na zewnątrz;
- stała i spójna metodologia umożliwiająca porównywanie w czasie oraz dokonywanie regularnego pomiaru;
- wskaźniki służą kierownictwu najwyższego szczebla, w tym zarządowi;
- odchylenia wskaźnika mają znaczący wpływ na całą organizację w więcej niż jednym obszarze strategicznym;
- realizacja zestawu KPI nie powinna być wyłącznie powiązana z wynagradzaniem, gdyż miary mogą stać się pokusą do manipulacji w celu otrzymania premii finansowej;
- pomiar efektywności za pomocą KPI nie zapewnia osiągnięcia celu strategicznego.

Zgodnie z The KPI Institute prawidłowo sformułowany KPI jest określany wyłącznie przez jedną z trzech wartości:

- liczba (#), np. liczba produkcji, punktowa ocena satysfakcji, liczba obsłużonych klientów w ciągu godziny, czas obsługi klienta;
- jakość (%), np. procentowy udział wadliwych produktów, udział klientów zadowolonych, udział przeszkolonych pracowników, procentowy wskaźnik zużycia majątku trwałego, udział w rynku, procentowe odchylenie od budżetu;
- wartość monetarna (\$), np. przychody, EBITDA, koszty operacyjne, zysk netto.

Aczkolwiek należy pamiętać, że np. Parmenter nie uznaje finansowych wskaźników jako KPI. Według niego kluczowe miary nie mogą być wyrażone wyłącznie w wartościach monetarnych [Parmenter, 2016, s. 37]. Jest to jednak kwestia indywidualnego podejścia.

Mimo ogólnych zasad eksperci rynkowi propagują różne podejścia ze względu na rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa czy charakter właścicielski spółki, proponując np. branżowe zestawy KPI.

Dobłą praktyką ogólną formułowania celów jest zasada uzupełniających się KPI, co oznacza, że dobiera się mierniki równoważące, bilansujące (*KPI balancing*). Na przykład, jeśli sformułuje się miernik ilościowy, to powinien on zostać zrównoważony miernikiem określającym cele jakościowe. Do miernika prospektywnego należy dobrać retrospektywny.

Jak wskaźnik dotyczący przeszłości przeddefiniować na przyszłość?

Wskaźnik danych historycznych: błędy księgowe w ostatnim roku.

Wskaźnik danych bieżących: liczba błędów księgowych aktualnie korygowanych.

Wskaźnik celu: liczba zaplanowanych inicjatyw, które mają służyć wyeliminowaniu błędów w księgowaniach.

Liczba kluczowych wskaźników najczęściej waha się między dziesięcioma a trzydziestoma. Robert S. Kaplan i David P. Norton optują za maksymalnie dwudziestoma [Kaplan, Norton, 2013], Parmenter zaś za dziesięcioma [Parmenter, 2016, s. 44], przy zasadzie efektywności 10/80/10, w której przedsiębiorstwo posiada do dziesięciu miar rezultatu, do osiemdziesięciu ogólnych wskaźników i dziesięciu miar KPI.

5. REALIZACJA PROJEKTU

Na tym etapie projektu przeanalizuj dostępne sprawozdania roczne przedsiębiorstwa. Mając już ogólną wiedzę na temat zasad formułowania kluczowych wskaźników efektywności (KPI), wykonaj następujące zadania:

1. Na podstawie sprawozdania finansowego dokonaj inwentaryzacji dotychczas wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo wskaźników.
2. Dokonaj analizy i wyselekcjonuj, które z raportowanych wskaźników spełniają kryteria KPI (wcześniej zapoznaj się z cechami KPI). W tym celu zweryfikuj

dotychczasowe wskaźniki pod kątem ich powiązania z celami strategicznymi – kluczowymi aspektami.

3. Uzasadnij, dlaczego uważasz, że wybrane wskaźniki spełniają kryteria KPI.
4. Zweryfikuj, czy wybrane wskaźniki spełniają merytoryczne cechy KPI i są dobrze opisane za pomocą jednej z trzech wartości (\$, #, %).
5. Podziel KPI według znanych Ci kryteriów odniesienia, tj.:
 - ilościowe, jakościowe;
 - obiektywizmu, subiektywizmu.
6. Sformułuj ostateczny zestaw KPI dla przedsiębiorstwa zgodnie z zasadą bilansowania.

PODSUMOWANIE

Formułowanie kluczowych mierników zarządczych w przedsiębiorstwie stanowi element zarządzania strategicznego i ma na celu umożliwienie pomiaru efektów długoterminowych z wykorzystaniem wystandaryzowanych zestawów informacji. Prawdłowo sformułowany wskaźnik dotyczy efektywności całego przedsiębiorstwa, tj. trwałych efektów lub zmian. KPI są zawsze mierzalne i określane za pomocą rzeczownika, który odnosi się do jednego z trzech wymiarów (#, \$, %). Ponadto odnoszą się do zagadnień mierzalnych i niemierzalnych, które trzeba sparametryzować poprzez odpowiednio dobrany miernik.

SŁOWNICZEK PODSTAWOWYCH POJĘĆ

BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	Zrównoważona Karta Wyników – narzędzie wspierające zarządzanie, w którym wykorzystuje się cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych, uczenia się i wzrostu [szerzej zob. Kaplan, Norton, 2013]
Cel rynkowy (<i>target</i>)	konkretna wartość do osiągnięcia w konkretnym czasie
Cel strategiczny (<i>Goal</i>)	wyraz operacji strategii; określa sposób osiągnięcia zamierzonej wizji; inaczej: efekt/zmiana, będące celem efektywnościowym, który masz nadzieję osiągnąć

<i>Dashboard</i>	pakiet kluczowych wykresów wizualnie prezentujący: wskaźniki, KPI przedsiębiorstwa i/lub projektu
Efektywność (<i>effectiveness</i>)	sposób osiągnięcia zamierzonych efektów, trwałe efekty mierzone w kontekście długoterminowych zmian
KPI (<i>Key Performance Indicators</i>)	kluczowe wskaźniki efektywności
KRI (<i>Key Result Indicators</i>)	kluczowe wskaźniki rezultatu o charakterze finansowym
Misja przedsiębiorstwa	główny, ponadczasowy cel przedsiębiorstwa, który należy odnieść do perspektywy klienta
PI (<i>Performance Indicators</i>)	wskaźniki efektywności o charakterze niefinansowym
Produktywność (<i>efficiency</i>)	odniesienie bezpośrednich efektów działalności do poniesionych nakładów/zaangażowanych zasobów (środki finansowe, czas, praca; produktywność jest realizowana wraz z coraz mniejszym zaangażowaniem nakładów do otrzymania danych efektów – produktów)
RI (<i>Result Indicators</i>)	wskaźniki rezultatu
Strategia przedsiębiorstwa	długookresowy program dla danego przedsiębiorstwa; orientacja wyrażająca kluczowy kierunek działań; coś, co odróżnia od konkurencji i wiąże się z efektywnością rozumianą w kontekście długoterminowych zmian
Wartości przedsiębiorstwa	zasady i przekonania, którymi kieruje się przedsiębiorstwo
Wizja przedsiębiorstwa	określenie tego, co zostanie osiągnięte, czym stanie się przedsiębiorstwo w określonym czasie

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Brooks M., Schellinck T., Pallis A., 2011, *A Systematic Approach for Evaluating Port Effectiveness*, „Maritime Policy and Management”, no. 38(3).
- Few S., <http://www.perceptualedge.com/> (dostęp: 20.03.2020).
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2013, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, oprac. wersji pol. K. Pniewski, A. Jaruga, M. Polakowski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- KPI Institute, <https://kpiinstitute.org> (dostęp: 20.03.2020).
- Langen P., Nijdam M., Horst M., 2007, *New indicators to measure port performance*, „Journal of Maritime Research”, vol. 4.
- Parmenter D., 2016, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, tłum. L. Sielicki, Gliwice: Helion.
- Perceptual Edge – Stephen Few, <http://www.perceptualedge.com> (dostęp: 20.03.2020).
- Stacey Barr – The Performance Measure Specialist, <https://www.staceybarr.com> (dostęp: 20.03.2020).
- Welch J., Welch S., 2005, *Winning znaczy zwyciężać*, tłum. R. Schmidtke, D. Bakalarz, Warszawa: Studio Emka.
- Zamojska A., Próchniak J., 2017, *Measuring the Social Impact of the Infrastructure Projects: The Case of Gdańsk International Fair Co.*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)”, vol. 3, issue 4.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

kluczowe mierniki efektywności, cele zarządcze, Key Performance Indicators, KPI, kluczowe mierniki zarządcze

Joanna Sadkowska*

ROZDZIAŁ 22

WYKORZYSTANIE ZARZĄDZANIA PROJEKTEM DO OSIĄGANIA CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA



WSTĘP

Dynamika cechująca rozwój zarządzania projektami oraz coraz wyższe wymagania w zakresie jego skuteczności zainicjowały konieczność uporządkowania i ustrukturyzowania koncepcji i narzędzi, co nastąpiło w ramach klasycznych metodyk zarządzania projektami (*Project Management Methodologies*). Dynamiczny rozwój, jaki nastąpił w obszarze powyższych standardów, jest przypisywany przede wszystkim zbyt dużej liczbie niepowodzeń, które ponoszono w wyniku realizacji projektów [por. Wysocki, McGary, 2005]. Pojawienie się poszczególnych metodyk miało również za zadanie ujednolicienie wyobrażeń co do celów i założeń projektu, które mieli: zleceniodawcy, osoby realizujące oraz jego odbiorcy [OGC, 2009]. Metodyki zarządzania projektami poprzez zaoferowanie technik i narzędzi umożliwiających przeprowadzenie projektu przez wszystkie fazy jego cyklu życia [OGC, 2009] maksymalizują prawdopodobieństwo zakończenia projektu z sukcesem, co oznacza zazwyczaj osiągnięcie założonych celów w obszarze: zakresu, jakości, kosztu i czasu. Ponadto, wprowadzenie ustandaryzowanych technik i narzędzi zarządzania ułatwia komunikację z interesariuszami oraz minimalizuje prawdopodobieństwo otrzymania przez te grupy produktów projektu niezgodnych

* Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, joanna.sadkowska@ug.edu.pl

z ich oczekiwaniami [OGC, 2009]. Możliwości zastosowania wybranych metodyk zarządzania projektami przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Metodyki zarządzania projektami – zakres potencjalnych zastosowań

Organizacja odpowiedzialna	Standard	Możliwości wykorzystania
Grupa metodyk: metodyki uniwersalne		
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Zawartość metodyki umożliwia stosowanie jej poszczególnych elementów i narzędzi w różnych projektach, programach i portfelach projektów. Możliwe jest dopasowanie do specyfiki sektora, w którym jest realizowany projekt
International Project Management Association (IPMA)	IPMA International Competence Baseline (ICB)	Możliwość wykorzystania zarówno w pojedynczych projektach, programach, jak i portfelach projektów
Association for Project Management Group w imieniu Office of Government Commerce*	PRINCE2**	Może być wykorzystywana przy zarządzaniu różnymi projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów informatycznych
Grupa metodyk: metodyki sektorowe		
Metodyki przygotowane z uwzględnieniem specyfiki działalności w poszczególnych sektorach. Można tu wskazać m.in. metodyki stworzone dla sektorów: informatycznego czy energetycznego		
Grupa metodyk: metodyki autorskie dla przedsiębiorstw i organizacji		
Ten rodzaj metodyk jest dopasowywany do specyfiki projektów realizowanych przez dany podmiot będących z kolei konsekwencją sformułowanych wymagań i oczekiwań. Jako przykład można wskazać metodyki, którymi posługują się: Rockwell Automation, General Motors Powertrain, DTE Energy [Kerzner, 2004, s. 95–106]		
Grupa metodyk: inne metodyki		
Metodyka Project Cycle Management (PCM) – Zarządzanie Cyklem Projektu	Metodyka ta została stworzona przez Komisję Europejską z założeniem wykorzystywania przy zarządzaniu projektami (współ)finansowanymi przez Unię Europejską. Charakterystycznym narzędziem projektowym proponowanym w omawianej metodyce jest matryca logiczna dla projektu, aczkolwiek oferowane przez nią narzędzia można również wykorzystać w innych projektach. Metodyka ta nie przyjęła się jednak szerzej w środowisku projektowym	

Tablica 1. cd.

Organizacja odpowiedzialna	Standard	Możliwości wykorzystania
Grupa metodyk: inne metodyki		
Metodyka Enterprise Project Management (EPM)	Metodyka opracowana przez firmę Microsoft jako predystynowana do zarządzania projektami informatycznymi. W standardzie tym wyodrębniane są trzy podstawowe etapy: budowanie planu projektu, śledzenie i zarządzanie projektem oraz zamykanie projektu. Podobnie jak poprzednia, metodyka ta nie jest wykorzystywana do zarządzania projektami jako uniwersalny standard	

* Metodyka PRINCE2 została opracowana w oparciu o funkcjonującą od lat 70. metodykę PROMPT (*Project Resource Organization Management Planning Technique*) i jest obecnie standardem wykorzystywanym w Wielkiej Brytanii przy realizacji złożonych projektów.

** *Projects in Controlled Environments*.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tablicy 1 poszczególne metodyki cechuje nieco odmienne podejście do procesów „współtworzących projekt”. W niniejszym rozdziale oparto się na zapisach PMBOK, który to dokument uważany jest za jeden z najważniejszych „punktów odniesienia” w zarządzaniu projektami (tabl. 2).

Tablica 2. Procesy i działania w projekcie w ujęciu Project Management Institute

Wyszczególnienie	Kluczowe działania
Inicjowanie projektu	• opracowanie karty projektu • identyfikacja interesariuszy projektu
Planowanie projektu	• opracowanie planu zarządzania projektem (<i>Project management plan</i>) • planowanie zarządzania zakresem projektu • zebranie wymagań • definiowanie zakresu projektu • przygotowanie struktury podziału pracy w projekcie • planowanie zarządzania harmonogramem projektu • definiowanie zadań • działania sekwencyjne • ustalanie czasu trwania poszczególnych działań • opracowanie harmonogramu • planowanie zarządzania kosztami projektu • szacowanie kosztów • określenie wielkości budżetu • planowanie zarządzania jakością • planowanie zarządzania zasobami • oszacowanie zasobów

Tablica 2. cd.

Wyszczególnienie	Kluczowe działania
Planowanie projektu	• planowanie zarządzania komunikacją • planowanie zarządzania ryzykiem • identyfikacja ryzyk • przeprowadzenie jakościowej analizy ryzyka • przeprowadzenie ilościowej analizy ryzyka • planowanie reakcji na ryzyko • planowanie zarządzania zakupami • planowanie angażowania interesariuszy
Realizacja projektu	• kierowanie i zarządzanie pracą w projekcie • zarządzanie wiedzą w projekcie • zarządzanie jakością • pozyskanie zasobów • rozwijanie zespołu projektowego • zarządzanie zespołem projektowym • zarządzanie komunikacją • wdrożenie „odpowiedzi na ryzyko” w projekcie • realizacja zakupów • zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy
Monitorowanie i kontrola projektu	• monitoring i kontrola pracy projektowej • monitorowanie i kontrola pracy w projekcie • przeprowadzenie zintegrowanej kontroli zmian • walidacja zakresu projektu • kontrola zakresu projektu • kontrola harmonogramu • kontrola kosztów • kontrola jakości • kontrola zasobów • monitorowanie komunikacji • monitorowanie ryzyk • monitorowanie zakupów • monitorowanie zaangażowania interesariuszy
Zamykanie projektu	• zamknięcie projektu lub jego etapu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PMI, 2017].

Podejście zaprezentowane w PMBOK „oferuje” kierownikowi projektu, członkom zespołów projektowych oraz zainteresowanym stronom konkretne wytyczne i narzędzia do zarządzania projektem w poszczególnych fazach jego cyklu życia. Tym samym, mogą z niego korzystać osoby realizujące projekty o odmiennych parametrach i w różnych sektorach gospodarki.

1. STUDIUM PRZYPADKU

1.1. Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, które będziemy dalej nazywać przedsiębiorstwem „A”, prowadzi działalność na terenie jednego z państw europejskich. Spółka pełni funkcję operatora systemu przesyłowego. Oznacza to, że jest odpowiedzialna za rozwój i zarządzanie krajowym systemem elektroenergetycznym. Aktualnie system ten liczy 8580 km i obejmuje następujące linie elektroenergetyczne:

- 6130 km linii o napięciu 110 kV;
- 1859 km linii o napięciu 220 kV;
- 591 km linii o napięciu 400 kV.

Aby sprostać zapotrzebowaniu na energię elektryczną oraz na chłód w okresie letnim, spółka musi sukcesywnie rozbudowywać system elektroenergetyczny. Przedsiębiorstwo realizuje kolejne projekty budowy elektroenergetycznych linii przesyłowych i dystrybucyjnych najwyższych i średnich napięć oraz stacji elektroenergetycznych. Pozostałe linie są w tym czasie systematycznie modernizowane, tak aby podolały rosnącemu zapotrzebowaniu na energię ze strony odbiorców. W ciągu najbliższych 4 miesięcy spółka rozpoczyna kolejny projekt, który scharakteryzowano w kolejnym punkcie.

1.2. Charakterystyka projektu

Zostałeś właśnie powołany na stanowisko kierownika projektu. Kluczowe założenia projektu opisano poniżej. Jako że projekt ma znaczenie strategiczne zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i dla gospodarki regionu, poczyniono już pewne przygotowania. Aby ułatwić Ci Twoje zadanie, poprzednicy opisali główne założenia projektu w karcie projektu (tabl. 3). Pamiętaj, że nie przygotowali oni dla Ciebie i Twojego zespołu gotowej karty, a jedynie wpisali do formularza wszystkie informacje dotyczące projektu, które sami posiadali. Oznacza to, że i tak będziesz musiał zweryfikować poszczególne informacje i dane w odpowiednim czasie.

Tablica 3. Karta projektu

Nazwa projektu	
Kod projektu	<i>Zaproponuj system kodowania projektów dla całego przedsiębiorstwa. W tym celu rozpoznaj specyfikę projektów realizowanych przez przedsiębiorstwo będące operatorem krajowego systemu elektroenergetycznego</i>
Identyfikacja projektu	
Cel projektu	<i>Wybudowanie stacji elektroenergetycznej, do której zostaną wprowadzone dwie budowane linie elektroenergetyczne: linia X i linia Y</i>
Data rozpoczęcia projektu	1 stycznia 2022 r.
Data zakończenia projektu	31 grudnia 2024 r.
Czas trwania projektu	3 lata
Planowany budżet projektu	590 000 000 zł
Pilność	▪ realizacja za < 6 miesięcy ▪ realizacja za 6–12 miesięcy ▪ realizacja > 12 miesięcy
Typ przedsięwzięcia	▪ inwestycyjny ▪ nieinwestycyjny
Czas realizacji	▪ projekt krótkoterminowy ▪ projekt długoterminowy
Charakterystyka projektu	
Uzasadnienie podjęcia projektu (max. ½ strony)	<i>Przygotuj dla Zarządu spółki, w uzasadnieniu wskaż „lukę”, którą wypełnia planowany przez Ciebie i Twój zespół projekt</i>
Komitet sterujący (skład)	<i>Zaproponuj, czyi przedstawiciele (bez podawania nazwisk) mają się znaleźć w Komitecie sterującym – uzasadnij swój wybór</i>
Kierownik projektu	<i>Twoja osoba</i>
Zespół projektowy (skład)	<i>Zaproponuj konkretne osoby – uzasadnij swój wybór, podając umiejętności, kompetencje tych osób. Wskaż potencjalne role, jakie zostaną przyjęte przez członków zespołu</i>
Inne uwagi	

Interesariusze w projekcie			
Lp.	Interesariusz	Lp.	Interesariusz
1		13	
2		14	
3		15	
4		16	

Tablica 3. cd.

IV	Zamykanie	

Ograniczenia w projekcie			
Lp.	Ograniczenie	Lp.	Ograniczenie
1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

Ryzyka projektowe				
Lp.	Ryzyko	Skutki D – dotkliwe S – średnie N – niewielkie	Prawdopodobieństwo wystąpienia 1 – pewne 2 – prawdopodobne 3 – mało prawdopodobne	Planowanie działania wobec ryzyka U – uniknięcie P – przeniesienie na inny podmiot M – minimalizowanie A – akceptacja
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Tablica 3. cd.

14				
15				
16				

Zatwierdzenie karty projektu			
	Imię i nazwisko	Data [dd/mm/rr]	Podpis
Kierownik projektu			
Przewodniczący komitetu sterującego			
Członek komitetu sterującego			
Członek komitetu sterującego			

Źródło: opracowanie własne.

Od osób zajmujących się tym zagadnieniem otrzymałeś dodatkowe informacje, które mogą okazać się pomocne przy planowaniu projektu. Informacje te usystematyzowano poniżej.

Teren zaplanowany pod budowę stacji znajduje się w okolicach wsi, która została umownie nazwana wsią Wesoła. W pobliżu działki nie występuje infrastruktura komunalna. Istnieje konieczność wykupu gruntu od obecnego właściciela. Nie ma możliwości posadowienia stacji na innej działce. Najbliższe zabudowania znajdują się w odległości ok. 600 m od granicy docelowej lokalizacji na działce. Są to trzy gospodarstwa rolne, zamieszkałe przez trzy rodziny. Rodziny te nie posiadają dodatkowych terenów pod uprawę. Aktualnie wieś liczy 600 mieszkańców, w 50% są to osoby napływowe z dużego miasta, które przeprowadziły się tutaj, aby doświadczyć spokojnego życia na łonie natury. Do działki biegnie obecnie droga dojazdowa gminna. Nie przeprowadzono dotychczas konsultacji społecznych dotyczących planowanej inwestycji.

Zgodność z obowiązującymi aktami prawnymi zapewnia wynajęte przedsiębiorstwo zewnętrzne.

Wybrane (nie wszystkie) czynności, które muszą zostać uwzględnione w przygotowywanym harmonogramie:

- konsultacje społeczne z mieszkańcami;
- zmiany studiów i uchwalenia miejscowych planów*;
- przyjęcie studium i planu miejscowego*;
- uzyskanie tzw. decyzji środowiskowej*;
- przeprowadzenie procedur oceny oddziaływania inwestycji na środowisko*;
- uzyskanie zgody na budowę stacji*;
- wykup gruntu**;
- przygotowanie dokumentacji**;
- prace budowlane**;
- próby i badania**;
- eksploatacja próbna**.

* dla czynności oznaczonych w ten sposób możesz przyjąć czasy trwania, takie jak w polskim systemie prawnym.

** dla czynności oznaczonych w ten sposób należy przyjąć realne czasy trwania; w tym celu możesz posiłkować się informacjami z analogicznych zrealizowanych projektów.

Dotychczasowe doświadczenie związane z realizacją projektów budowy obiektów stacji elektroenergetycznych pokazało, że realizacji tego typu przedsięwzięć towarzyszy bardzo wiele ryzyk, które pochodzą z różnych źródeł. Aby lepiej zidentyfikować ryzyka społeczne dla badanego projektu, możesz wspomóc się informacjami z realizacji innych przedsięwzięć budowy linii elektroenergetycznych i ewentualnych protestów społecznych, które im towarzyszyły.

Zadania do wykonania dla zespołu projektowego

Etap 1

1. Zapoznajcie się z przedstawionym studium przypadku – przeanalizujcie podane informacje.
2. Zadajcie pytania prowadzącemu, wyjaśnijcie wspólnie ewentualne niejasności.
3. Zbudujcie zespół, w którym będziecie pracować projektowo. Zespół powinien liczyć 4–6 osób.

4. W tym przypadku możecie sami wyłonić kierownika projektu – uzasadnijcie wybór tej osoby.
5. Ustalcie role w zespole projektowym i zakres odpowiedzialności poszczególnych osób.

Etap 2

Wraz z zespołem wypełnij kartę projektu. W szczególności zwróć uwagę na wymienione poniżej polecenia.

1. Przeskanujcie otoczenie projektu, przy którym będziecie pracować, tak aby zebrać jak najwięcej informacji. W tym celu możecie posłużyć się przykładami innych przedsięwzięć budowy stacji i linii elektroenergetycznych, które zostały zrealizowane w ostatnich latach.
2. Zidentyfikujcie interesariuszy projektu.
3. Przeprowadźcie szczegółową analizę interesariuszy projektu.
4. Zaproponujcie strategię postępowania względem poszczególnych grup interesariuszy.
5. Przygotujcie plan angażowania interesariuszy wraz z uzasadnieniem.
6. Dokonajcie identyfikacji i przeanalizujcie ograniczenia w projekcie oraz zaproponujcie sposób postępowania z każdym z nich
7. Dokonajcie identyfikacji poszczególnych rodzajów ryzyka w projekcie, przygotujcie szczegółową analizę (jakościową) ryzyka, zaproponujcie sposób postępowania wobec każdego z ryzyk.
8. Obrońcie zasadność realizacji projektu we wskazanym w karcie projektu zakresie przed zarządem przedsiębiorstwa (ćwiczenie aktywizujące). Poszczególne zespoły zamieniają się rolami.

Etap 3

1. Zbudujcie Strukturę Podziału Pracy w projekcie (SPP).
2. Zbudujcie Macierz Odpowiedzialności w projekcie (RAM).
3. Przygotujcie harmonogram projektu w formie diagramu sieciowego.
4. Na opracowanym harmonogramie zbadajcie przebieg drogi krytycznej oraz wielkość zapasów czasu dla pozostałych zadań: zapasu całkowitego (*total float*) oraz zapasu swobodnego (*free float*).
5. Przeanalizujcie możliwość skrócenia projektu.
6. Sformułujcie kluczowe wnioski i rekomendacje.
7. Opracujcie harmonogram projektu w formie wykresu Gantta.
8. Przygotujcie histogram (wykres zasobów).
9. Dokonajcie alokacji zasobów do zadań.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie projektami, niezależnie od przyjętej metodyki zarządzania projektem, ma na celu przede wszystkim ułatwić przedsiębiorstwu osiągnięcie założonych celów. Odbywa się to głównie poprzez logiczne uporządkowanie działań w czasie oraz w strukturze organizacji. Obecnie znacząca liczba przedsiębiorstw wykorzystuje w zarządzaniu projektami narzędzia, które są proponowane przez standardy zarządzania projektami. Jest to związane z tym, że poprzez doprecyzowanie pojęć oraz procesów oferują one kierownikowi projektu, członkom zespołów projektowych oraz zainteresowanym stronom konkretne narzędzia do zarządzania projektem w poszczególnych fazach jego cyklu życia. Tym samym, mogą z niego korzystać osoby realizujące projekty o odmiennych parametrach i w różnych sektorach gospodarki.

Przedstawione studium przypadku ma na celu „przeprowadzenie” zespołu przez kolejne etapy cyklu życia projektu. Szczególna uwaga została zwrócona na fazy inicjowania i planowania. Podczas realizacji poszczególnych zadań masz możliwość poznania narzędzi zarządzania projektami oraz wykorzystania ich w praktyce.

BIBLIOGRAFIA

- Kerzner H., 2004, *Advanced project management: Best practices of implementation*, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- OGC, 2009, *PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami*, Londyn: TSO.
- Project Management Institute (PMI), 2017, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth Edition, Chicago.
- Wysocki R., McGary R., 2005, *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. 3, Gliwice: OnePress.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Kerzner H., 2004, *Advanced project management: Best practices of implementation*, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Project Management Institute (PMI), 2017, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth Edition, Chicago (lub wersja wcześniejsza).
- Sadkowska J., 2014, *Techniki sieciowe w planowaniu przebiegu projektu [w:] Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, red. eadem, M. Chmielewski, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

- Sadkowska J., 2016, *The difficulty in following project schedule as a key project management challenge: Family firm perspective*, „Management and Economics Review”, vol. 1, issue 2.
- Wysocki R., 2018, *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. 7, Gliwice: OnePress (lub wydanie wcześniejsze).

REKOMENDOWANA NETOGRAFIA

- International Project Management Association, *Przewodnik dla wytycznych kompetencji indywidualnych IPMA – Individual Competence Baseline (IPMA ICB 4.0) w zarządzaniu projektami, programami i portfelami* (cz. 1: Zarządzanie projektami), http://www.ipma.pl/sites/default/files/KANON_WIEDZY_IPMA_ICB4_Projekty_web_1.pdf (dostęp: 26.11.2019).
- International Project Management Association, *Przewodnik dla wytycznych kompetencji indywidualnych IPMA – Individual Competence Baseline (IPMA ICB 4.0) w zarządzaniu projektami, programami i portfelami* (cz. 2: Zarządzanie programami), https://ipma.pl/sites/default/files/IPMA_ICB_4_Program_web.pdf (dostęp: 26.11.2019).
- International Project Management Association, *Przewodnik dla wytycznych kompetencji indywidualnych IPMA – Individual Competence Baseline (IPMA ICB 4.0) w zarządzaniu projektami, programami i portfelami* (cz. 3: Zarządzanie portfelami), https://ipma.pl/sites/default/files/IPMA_ICB_4_Portfel_web.pdf (dostęp: 26.11.2019).
- Rzempala J. et al., *Zarządzanie projektem badawczym*, http://www.ipma.pl/sites/default/files/podr%C4%99cznik_RD_final.pdf (dostęp: 26.11.2019).

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie projektami, techniki planowania projektów, dobre praktyki zarządzania projektami, IPMA, PMI

Małgorzata Szymańska-Brałkowska*

ROZDZIAŁ 23

LEAN MANAGEMENT W PRZEDSIĘBIORSTWIE
(ZADANIE, GRA SYMULACYJNA)



WSTĘP

Wykorzystanie podejścia *Lean Management* w doskonaleniu działalności przedsiębiorstwa jest jednym z ciekawszych rozwiązań stosowanych do usprawniania działalności gospodarczej w przedsiębiorstwach zarówno produkcyjnych, jak i usługowych, działających na rynku światowym. Prostota, łatwość implementacji oraz uniwersalność tego podejścia przekonały wiele przedsiębiorstw na całym świecie, że można wprowadzać zmiany drobnymi krokami, usprawniając procesy oraz zwracając uwagę na wszystkich pracowników. To oni – pracownicy, najlepiej znają swoje stanowisko pracy i mogą dokonać najciekawszych i najbardziej skutecznych zmian, polepszających nie tylko procesy produkcyjne w przedsiębiorstwie, ale również ergonomię i komfort miejsca pracy.

Zadanie oraz gra symulacyjna, przedstawione w niniejszym rozdziale, obejmują wykorzystanie wybranych instrumentów *Lean Management* oraz *Kaizen* do doskonalenia procesów i eliminacji marnotrawstwa (jap. *MUDA*). Przykład opisany w zadaniu obejmuje wybrane przedsiębiorstwo produkcyjne z branży motoryzacyjnej, natomiast gra symulacyjna opisuje przedsiębiorstwo produkcyjne z branży poligraficznej.

* Adiunkt, dr, Zakład Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, m.bralkowska@ug.edu.pl

Zaprezentowane w rozdziale przykłady mogą zostać wykorzystane jako materiał szkoleniowo-dydaktyczny do następujących przedmiotów: *Lean Management*, *Kaizen*, *Lean Six Sigma*, projekty *Lean Six Sigma*, zarządzanie jakością, metody i koncepcje zarządzania jakością.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

„MARNOTRAWSTWO (*MUDA*) W FABRYCE SAMOCHODÓW”

Jesteś pracownikiem działu *Lean* w przedsiębiorstwie produkcyjnym zajmującym się produkcją samochodów osobowych. Twoim zadaniem będzie usprawnienie procesów produkcyjnych poprzez identyfikację, a następnie eliminację marnotrawstwa (*MUDA*).

Zadanie to wymaga od Ciebie znajomości:

- instrumentów *Lean Management*, w tym *Kaizen*, wykorzystywanych w usprawnieniu procesów produkcyjnych;
- znajomości kategorii strat (*MUDA*) (zob. tabl. 1 oraz rekomendowana literatura).

Tablica 1. Rodzaje marnotrawstwa (*MUDA*) z przykładami

Kategoria marnotrawstwa (<i>MUDA</i>)	Charakterystyka	Przykłady w procesach produkcyjnych	Przykłady w procesach usługowych
Nadprodukcja	Wyroby, które zostały wyprodukowane bez zamówienia ze strony klienta, dostarczenie klientowi elementów usługi, których nie zamówił	Wyroby wyprodukowane ponad ilość zamówioną przez klienta	Wykonanie usługi, która nie została zamówiona przez klienta, niepotrzebne powielanie działań
Zapasy	Wyroby, które znajdują się w magazynie, magazynowanie niepotrzebnej dokumentacji, informacji	Wyroby zajmujące powierzchnię magazynową (dodatkowe ogrzewanie, energia elektryczna i dodatkowy transport, pracownicy do obsługi pomieszczeń magazynowych)	Wypełnianie niepotrzebnej dokumentacji, tworzenie dodatkowych raportów do wypełnienia, zaleganie niepotrzebnej dokumentacji

Tablica 1. cd.

Kategoria marnotrawstwa (MUDA)	Charakterystyka	Przykłady w procesach produkcyjnych	Przykłady w procesach usługowych
Braki	Wadliwie wykonane wyroby, błędy w procesie dostarczania usługi do klienta	Wadliwe wyroby, braki produkcyjne wywołane m.in. awarią maszyn, błędem ludzkim	Błędnie wypełniona dokumentacja, błędy na dokumentach przygotowanych dla klienta, przekazanie niewłaściwej informacji klientowi
Oczekiwanie	Oczekiwanie na wykonanie danej czynności na stanowisku pracy w produkcji i usługach	Oczekiwanie na wykonanie zadania na stanowisku pracy wskutek np. przestojów produkcyjnych, awarii maszyn	Oczekiwanie na spotkanie, decyzje, dokumenty, oczekiwanie w systemach IT, poszukiwanie informacji, dokumentów, instrukcji
Ruch	Zbędny ruch na stanowisku pracy	Zbędny ruch na stanowisku pracy w wyniku np. braku ergonomii	Zbędny ruch na stanowisku pracy w wyniku np. braku ergonomii
Przetwarzanie	Stosowanie niewłaściwej technologii	Stosowanie niewłaściwej technologii, niewłaściwe wykorzystanie parku maszynowego	Stosowanie niewłaściwej technologii
Transport	Zbędny transport	Transport wadliwie wykonanych wyrobów od klienta	Niewłaściwa organizacja wyjazdów służbowych
Niewykorzystany potencjał ludzki	Niewłaściwe wykorzystanie potencjału pracowników	Niewłaściwe wykorzystanie potencjału pracowników, brak właściwej oceny kwalifikacji pracowników, niewykorzystana wiedza i kwalifikacje pracowników	Zatrudnienie osoby z nieadekwatnymi kwalifikacjami na wybrane stanowisko pracy, niewykorzystana wiedza i kwalifikacje pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Imai, 2007, s. 114; Zokaei *et al.*, 2013, s. 45; Lisiecka, Burka, 2016, s. 76–82].

Zadania do wykonania

1. Zapoznaj się z kategoriami marnotrawstwa (*MUDA*) oraz instrumentami *Lean Management* w procesach produkcyjnych.
2. Opisz kategorie *MUDA* dla przykładu przedstawionego na rysunku (zob. dodatkowe materiały dostępne za pomocą kodu QR) i uzupełnij tablicę 2.

Tablica 2. Rodzaje marnotrawstwa (*MUDA*) z przykładami do uzupełnienia

Kategoria marnotrawstwa (<i>MUDA</i>)	Przykłady
Nadprodukcja	
Zapasy	
Naprawy/Braki	
Ruch	
Przetwarzanie	
Oczekiwanie	
Transport	
Niewykorzystany potencjał ludzki	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Imai, 2007, s. 114; Zokaei *et al.*, 2013, s. 45; Lisiecka, Burka, 2016, s. 76–82].

3. Zaproponuj usprawnienia przedstawionych na rysunkach sytuacji występujących w hali produkcyjnej fabryki samochodów (zob. dodatkowe materiały dostępne za pomocą kodu QR).
4. Wymień instrumenty *Lean Management*, które mogą być wykorzystywane w usprawnianiu procesów produkcyjnych.
5. Omów korzyści, jakie przedsiębiorstwo uzyskało po zastosowaniu instrumentów *Lean Management*.

2. WYTYCZNE DO GRY SYMULACYJNEJ „LEAN W PRODUKCJI”

Gra symulacyjna obejmuje wykorzystanie wybranych instrumentów *Lean Management* do usprawniania procesów produkcyjnych i logistycznych w przedsiębiorstwie poligraficznym.

Zadanie to wymaga od Ciebie znajomości instrumentów *Lean Management*, w tym *Kaizen*, wykorzystywanych w usprawnieniu procesów produkcyjnych.

Zadania do wykonania

1. Zapoznaj się z instrumentami *Lean Management* w procesach produkcyjnych.
2. Przeczytaj wytyczne dotyczące analizowanego przedsiębiorstwa (gra symulacyjna).
3. Zapoznaj się z materiałami do gry symulacyjnej (dostępne za pomocą kodu QR), które obejmują:
 - a. zamówienie klienta wraz z opisem;
 - b. formularz kalkulacji kosztów;
 - c. fakturę;
 - d. PZ;
 - e. WZ.
4. Wyznacz jedną osobę, która odegra rolę przedstawiciela klienta. Podziel uczestników gry symulacyjnej na 2–3-osobowe grupy jako przedstawicieli następujących działów w przedsiębiorstwie: Sprzedaż/Marketing, Projekty, Produkcja i Logistyka, Kontrola Jakości, Księgowość, Controlling.

3. PRZEBIEG GRY SYMULACYJNEJ „LEAN W PRODUKCJI”

Jesteś pracownikiem odpowiedzialnym za kontakty z klientami w przedsiębiorstwie poligraficznym zajmującym się produkcją zaproszeń i plakatów. Właśnie otrzymałeś od kluczowego klienta zamówienie na zaproszenia pilotażowe na wydarzenie sportowe. Zamówienie obejmuje wykonanie 3 sztuk zaproszeń na podstawie zlecenia przesłanego przez klienta. Zostałeś wyznaczony przez Prezesa firmy do nadzorowania całego procesu produkcji zamówionych zaproszeń. Stoisz na czele zespołu odpowiedzialnego za wykonanie pilotażowego zamówienia dla klienta.

Zadania do wykonania

1. Wyznacz osoby z Działu Controllingu, które będą zajmować się liczeniem czasu realizacji zamówienia dla klienta.
2. Informuj klienta o terminie realizacji zamówienia, możliwych opóźnieniach oraz ewentualnych problemach.
3. Zadbaj o właściwą komunikację w grupie.
4. Wyznacz osobę, która przeprowadzi kontrolę jakości wykonanego zamówienia.

5. Dokonaj kalkulacji kosztów wytworzenia 1 sztuki zaproszenia, konsultując się z grupą.
6. Po realizacji zamówienia przedstaw możliwości usprawnienia procesów w przedsiębiorstwie, opierając się na podejściu *Kaizen* oraz wykorzystując instrumenty *Lean*.
7. Zaproponuj system *Kanban* dla procesów produkcyjnych i logistycznych.
8. Przedstaw wskaźnik czasowy usprawnienia produkcji.
9. Omów, jak zmieniła się kalkulacja kosztów wytworzenia 1 sztuki zaproszenia po zastosowaniu *Kaizen* i *Lean*.
10. Porównaj sytuację sprzed wprowadzenia usprawnień i po ich wprowadzeniu. Z jakiego narzędzia możesz w tym celu skorzystać? Narysuj mapę strumienia wartości (*Value Stream Mapping*) dla obu analizowanych sytuacji.
11. Zaproponuj instrumenty *Lean* celem usprawnienia analizowanych procesów w przedsiębiorstwie. Uzasadnij odpowiedź.
12. Jakie korzyści uzyskałeś z wprowadzonych usprawnień?
13. Opracuj system motywacyjny dla pracowników zgłaszających usprawnienia procesów produkcyjnych. Jakie nagrody otrzymają pracownicy za proponowane usprawnienia na stanowiskach pracy?

PODSUMOWANIE

Zastosowanie wybranych instrumentów *Lean Management* oraz *Kaizen* w omówionym zadaniu i grze symulacyjnej prowadzi do praktycznego wykorzystania poruszanych zagadnień. W niniejszym rozdziale pokazano, w jaki sposób można doskonalić procesy poprzez m.in. identyfikację i eliminację marnotrawstwa (*MUDA*) na dwóch praktycznych przykładach oraz jak można przełożyć wiedzę z zakresu *Lean Management* na praktyczne rozwiązania.

Zadanie „Marnotrawstwo (*MUDA*) w fabryce samochodów” umożliwia doskonalenie i wykorzystanie wiedzy z zakresu instrumentów *Lean Management*, w szczególności identyfikacji oraz eliminacji marnotrawstwa (*MUDA*). Natomiast gra „*Lean* w produkcji” skupia się na kompleksowej symulacji całego procesu produkcyjnego, wykorzystując wiedzę w praktyce gospodarczej.

Przedstawione w rozdziale przykłady można zastosować w procesie szkolenia kadry menedżerskiej w działach dotyczących *Lean* i jakości oraz w procesie dydaktycznym na wyższych uczelniach.

BIBLIOGRAFIA

- Imai M., 2007, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, tłum. K. Pawłowski, Warszawa: MT Biznes.
- Lisiecka K., Burka I., 2016, *Lean Service w teorii i praktyce*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Zokaei K., Lovins H., Wood A., Hines P., 2013, *Creating a Lean and Green Business System. Techniques for Improving Profits and Sustainability*, New York: CRC Press, Taylor and Francis Group.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Malinowska E., Sikora W., 2017, *Wykorzystanie metod i narzędzi Lean Management w praktyce* [w:] *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*, red. E. Skrzypek, S. Sagan, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Malinowska E., Szymańska-Brałkowska M., 2015, *Lean in the opinion of the employees of production company*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 13, no. 2.
- Rut J., Miłaszewicz B., 2016, *Narzędzia lean production w procesie optymalizacji działu produkcyjnego przedsiębiorstwa – studium przypadku*, „Marketing i Rynek”, nr 7.
- Szymańska-Brałkowska M., 2010, *Kaizen – metoda zwiększenia produktywności przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji*, t. 1, red. T. Sikora, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
- Walentynowicz P., 2014, *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Wiśniewska M.Z., Grudowski P., 2014, *Zarządzanie jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza*, Gdańsk: InnoBaltica.
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Systemy. Koncepcje. Instrumenty*, Warszawa: Difin.

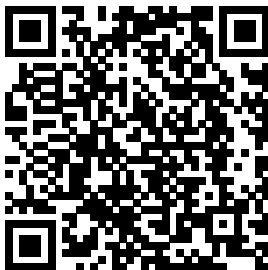
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

Lean Management, Kaizen, Lean Six Sigma, projekty Lean Six Sigma, zarządzanie jakością, metody i koncepcje zarządzania jakością

Małgorzata Z. Wiśniewska*

ROZDZIAŁ 24

METODA FMEA I JEJ ZASTOSOWANIE



WSTĘP

Współczesne zarządzanie jakością, szczególnie z perspektywy wymogów aktualnie obowiązującej normy ISO 9001 z roku 2015, wymaga szerszego spojrzenia na potrzeby organizacji i jej interesariuszy oraz na zagrożenia rodzące ryzyko funkcjonowania. W zarządzaniu o charakterze systemowym, ukierunkowanym na jakość oraz na inne, zbieżne z nią wartości, istnieje potrzeba wprowadzenia i utrzymywania rozwiązań o charakterze zintegrowanym, dzięki którym rola tych wartości zostanie doceniona, a troska o nie wkomponowana w cykl stałego doskonalenia. Wbudowanie w strukturę systemów dotyczących zarządzania wymagań odnoszących się do oceny ryzyka pozwala na przyjęcie założenia, że osiąganie celów jest obciążone niepewnością, a tym samym może wiązać się z utratą zakładanego poziomu bezpieczeństwa, w różnych jego przejawach. Organizacja, chcąc sprostać tym wymaganiom, jest zatem zobowiązana do identyfikowania obszarów, procesów, działań, które mogą być obciążone określonym ryzykiem, mogącym przekładać się na zaburzenie ciągłości działania. Co ważne, powinna też korzystać ze sprawdzonych metod analizy i udowodnić, że ich wykorzystanie wpływa bezpośrednio na obniżenie poziomu ryzyka. Jedną z nich jest FMEA (*Failure Modes and Effects Analysis*) – analiza rodzajów i skutków uszkodzeń (błędów). To metoda o charakterze systemowym, mająca na celu identyfikację możliwych do wystąpienia błędów i uszkodzeń wyrobu

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, malgorzata.wisniewska@ug.edu.pl

lub procesu. Prowadzi ona do określenia tych błędów, które wywierają znaczący wpływ na efektywność funkcjonowania produktu lub przebiegu procesu. Analiza FMEA i dokumentowanie jej wyników często ma również na celu uzyskanie dowodów zdolności przedsiębiorstwa do wytwarzania wyrobów o przemysłanej konstrukcji i technologii wytwarzania, a co za tym idzie, wysokiej ich jakości. Od połowy lat 50. XX w. jest stosowana na całym świecie, w wielu branżach, w najróżniejszych gałęziach przemysłu. Powstała na potrzeby armii USA w celu potwierdzania jakości dostaw. Początkowo związana była z przemysłem zbrojeniowym, lotnictwem i lotami kosmicznymi, jak również z techniką jądrową. W dalszej kolejności znalazła zastosowanie w przemyśle samochodowym oraz w branży zmechanizowanych wyrobów i sprzętu gospodarstwa domowego, w przemyśle spożywczym, farmaceutycznym oraz w środowisku opieki medycznej. W tym ostatnim przypadku doczekała się specyficznego określenia HFMEA (*Healthcare FMEA*). Ogólnie rzecz ujmując, stanowi ona w swej istocie techniczne zastosowanie występującego w naturze prawa przyczynowo-skutkowego, w myśl zasady: „Wszystko, czego doświadcza klient w trakcie użytkowania wyrobu, jest skutkiem zarówno jego własnych działań, jak również działań projektantów opracowujących rozwiązanie wyrobu, wytwórców, personelu dystrybucji i sprzedaży detalicznej itd. Zadaniem projektantów (zespołów projektujących) jest wyeliminowanie przyczyn potencjalnych awarii i błędów lub przynajmniej zmniejszenie prawdopodobieństwa ich występowania oraz ich skutków dla tego klienta” [Wiśniewska, Grudowski, 2019, s. 206–207].

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie sposobu wykorzystania metody FMEA na wybranym, hipotetycznym przykładzie przedsiębiorstwa usługowego oraz przygotowanie studentów do dalszego jej stosowania w praktyce, np. we własnej działalności gospodarczej.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jestem szefem Działu Jakości w organizacji usługowej Dobra Zabawa, zajmującej się organizowaniem imprez rozrywkowych dla osób dorosłych, w tym studentów. Zapewniamy kompleksową organizację różnych wydarzeń, w tym przygotowanie zaproszeń, wybór lokalizacji imprezy, obsługę cateringową, bogaty program zabaw i atrakcji dostosowany do specyfiki imprezy, występy artystów, doświadczonych konferansjerów, DJ-ów oraz animatorów, a także stosowny sprzęt. Zatrudniamy osoby o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym. Posiadamy wszelkie certyfikaty bezpieczeństwa. Działalność Dobrej Zabawy jest ceniona przez naszych klientów, o czym świadczy bogata lista referencyjna wraz z wieloma pozytywnymi

opiniami. Dowodem wysokiej jakości naszych usług jest fakt, że w roku 2018 zostaliśmy laureatem nagrody „Wiktoria – Znak Jakości Przedsiębiorstw”. Fakt funkcjonowania na rynku to również sprostanie wymogom przetargów ogłaszanych przez różne instytucje publiczne. Jednym z nich jest konieczność posiadania certyfikatu ISO 9001 potwierdzającego wdrożenie przez nas systemu zarządzania jakością. Naszym celem jest uzyskanie stosownego certyfikatu do końca przyszłego roku. Ponieważ funkcjonowanie zgodnie z tą normą wymaga od nas m.in. udowodnienia, że właściwie zarządzamy ryzykiem w organizacji, postanowiliśmy wykorzystać do tego celu sprawdzoną metodę FMEA, za pomocą której chcemy przeanalizować i zidentyfikować poziom ryzyka wystąpienia błędu, który może pojawić się przy realizacji naszych typowych rodzajów usług. W pierwszym rzędzie skupimy się na przeanalizowaniu poziomu ryzyka wystąpienia błędu na przykładzie popularnej imprezy, jaką jest zorganizowanie balu dyplomowego. Jako szef Działu Jakości utworzyłem zespół FMEA i przeszkoliłem go na temat tej metody. Wyjaśniłem jej istotę na wybranych przykładach zastosowań, które opisano w różnych artykułach (publikacje do pobrania za pomocą kodu QR). Przed przystąpieniem do analizy każdy członek zespołu FMEA był zobowiązany się z nimi zapoznać. Oprócz tego przygotowałem procedurę jakości, czyli opis postępowania, zgodnie z którym zespół będzie prowadził kolejne analizy, zaczynając od balu dyplomowego, czyli naszej typowej usługi (procedura do pobrania za pomocą kodu QR). Ponadto opracowałem arkusze FMEA, w których członkowie zespołu będą mogli zapisywać swoje wyniki i spostrzeżenia (arkusze do pobrania za pomocą kodu QR).

Wytyczne do zadania dla członków zespołu FMEA

1. Przeczytajcie wybrane artykuły (ich listę zamieszczono na końcu rozdziału), w których opisano różne przykłady zastosowania metody FMEA.
2. Zapoznajcie się z dokładną procedurą postępowania podczas analizy FMEA.
3. Odpowiednie dane dotyczące: P – prawdopodobieństwa wystąpienia (częstość), D – dotkliwości oraz W – wykrywalności błędu wprowadźcie do przygotowanego arkusza FMEA.
4. Obliczcie, dla każdego indywidualnego etapu naszej usługi, od pierwszego do ostatniego kontaktu z podopiecznymi, poziom ryzyka wystąpienia błędu R.
5. Pamiętajcie o wypełnieniu wszystkich kolumn arkusza FMEA.
6. Wyciągnijcie wnioski na podstawie zgromadzonych wyników.
7. Sporządźcie raport i przedstawcie go do akceptacji.

PODSUMOWANIE

Przećwiczenie na wskazanym przykładzie istoty analizy ryzyka wystąpienia błędu w procesie z wykorzystaniem metody FMEA pomoże Ci zdobyć umiejętności, które można wykorzystać w wielu innych sytuacjach. Metoda ma bowiem charakter bardzo uniwersalny, a o jej skuteczności świadczy wysoka popularność w wielu obszarach, w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych, niezależnie od ich wielkości i charakteru działalności. Możesz ją wykorzystać odnośnie do pojedynczego etapu, np. planowania projektu, elementu usługi, wyrobu materialnego, jak również – bardziej kompleksowo, w ujęciu całości działań, które realizujesz i które powinny być wolne od ryzyka pojawienia się pomyłek czy wad. Pamiętaj, że wysoki poziom parametru R wskazuje na punkty danego procesu czy usługi, które są szczególnie narażone na wystąpienie błędu, niewykrytego wcześniej, np. w fazie projektowania lub w fazie przygotowania do realizacji. W praktyce poziomem przełomowym (takim, po przekroczeniu którego należy przedsięwziąć stanowcze kroki naprawcze) jest wskaźnik R równy 125. Jednak otrzymując taką wartość, powinieneś mieć świadomość, że wykrywalność wszystkich błędów branych pod uwagę w danej analizie jest wówczas średnio na poziomie 50%. Należy także pamiętać, że wartość graniczna oraz działania następcze powinny być zawsze ustalane przy uwzględnianiu specyfiki danego procesu, jego krytyczności i znaczenia dla Twojej firmy i jej klienta. Co więcej, nierzadka jest sytuacja, w której wskaźnik R jest taki sam w przypadku kilku etapów danego procesu. Wówczas zespół, ustalając priorytety, powinien uzgodnić, czy w danej sytuacji krytyczniejsza jest ta, gdy wartość P jest większa od wartości D lub od W, co z reguły oznacza konieczność odpowiedzi na pytanie, czy z punktu widzenia interesów klienta ważniejsza w danej sytuacji jest częstość, dotkliwość czy trudność wykrycia danego zdarzenia. Sama analiza powinna być wynikiem starannej oceny specyfiki działań, wpływu tych działań na rezultat końcowy, a także konsensusu, podjętego w zespole, który analizy się podejmuje – analiza ta jest bowiem pracą zespołową. W skład zespołu FMEA powinni wchodzić przedstawiciele różnych stanowisk i reprezentanci procesów z całego cyklu życia produktu, jakie są podejmowane w danej organizacji, po to, by prowadzona identyfikacja ryzyka przełożyła się na rzeczywistą wartość dla wszystkich zainteresowanych stron.

BIBLIOGRAFIA

Wiśniewska M.Z., Grudowski P., 2019, *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*, Warszawa: CeDeWu.

REKOMENDOWANE ARTYKUŁY DO ZADANIA

- Kowalik K., 2018, *Metoda FMEA w teorii i praktyce zarządzania jakością*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej”, t. 3, nr 2, <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-f107e75a-4f96-4530-8fa3-922034e232d5> (dostęp: 12.03.2020).
- Landwójtowicz A., Knosala R., 2014, *Zastosowanie metody FMEA w ocenie ryzyka wdrożenia innowacji* [w:] *Innowacyjność procesów i produktów*, red. R. Knosala, t. 1, cz. 1, Materiały z XXIV Konferencji „Przemysł 4.0 a zarządzanie i inżynieria produkcji”, Zakopane, 28.02–02.03.2014, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_103.pdf (dostęp: 12.03.2020).
- Nowicki P., 2016, *Wykorzystanie metody FMEA procesu w zarządzaniu ryzykiem na przykładzie firmy z branży automotive* [w:] *Wybrane aspekty zarządzania jakością*, red. M. Salerno-Kochan, Kraków: PTT, https://www.researchgate.net/publication/308791959_WYKORZYSTANIE_METODY_FMEA_PROCESU_W_ZARZADZANIU_RYZYKIEM_NA_PRZYKLADZIE_FIRMY_Z_BRANZY_AUTOMOTIVE (dostęp: 12.03.2020).
- Rusecki A., 2018, *Praktyczne zastosowanie metody FMEA na przykładzie produkcji koła pasowego w wybranym przedsiębiorstwie*, „Quality Production Improvement”, no. 1(8), <https://docplayer.pl/113140404-Praktyczne-zastosowanie-metody-fmea-na-przykladzie-produkcji-kola-pasowego-w-wybranym-przedsiębiorstwie.html> (dostęp: 12.03.2020).
- Rychły-Lipińska A., 2007, *FMEA – analiza rodzajów błędów oraz ich skutków*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 11, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171308049> (dostęp: 12.03.2020).
- Skotnicka-Zasadzień B., 2012, *Analiza efektywności zastosowania metody FMEA w małym przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Systems Supporting Production Engineering”, no. 2, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171413821> (dostęp: 12.03.2020).

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Hamrol A., 2005, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazur A., Gołaś H., 2010, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, <https://fem.put.poznan.pl/poli-admin/didactics/36112287ZASADY%20METODY%20TECHNIKI%20WYKORZYSTYWANE%20W%20ZARZ%20JAKO%20C5%9ACI%20C4%84%20do%20druku.pdf> (dostęp: 12.03.2020).
- Wiśniewska M.Z., 2018, *Jakość usług medycznych. Instrumenty i modele*, wyd. 2, Warszawa: CeDeWu.
- Wiśniewska M.Z., Grudowski P., 2019, *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*, Warszawa: CeDeWu.
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Koncepcje, systemy, instrumenty*, Warszawa: Difin.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

konceptje i metody zarządzania jakością, seminarium magisterskie, seminarium licencjackie, zarządzanie jakością, zarządzanie projektami, certyfikowany auditor zarządzania jakością i środowiskiem, zarządzanie ryzykiem, wykład do wyboru: Doskonalenie organizacji

Paweł Antonowicz*
Alicja Antonowicz**

ROZDZIAŁ 25

PROGNOZOWANY RACHUNEK PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH – FINANSOWA CZĘŚĆ BIZNESPLANU PRZEDSIĘWZIĘCIA GOSPODARCZEGO (ARKUSZ KALKULACYJNY)



WSTĘP

Przygotowując się do otworzenia nowej działalności gospodarczej, w szczególności, gdy jej funkcjonowanie oparte ma być na zewnętrznych źródłach finansowania, pojawia się konieczność opracowania możliwie precyzyjnej kalkulacji finansowej. W naszym przekonaniu bez względu na strukturę finansowania – tj. wykorzystywania kapitałów własnych (wyłącznie) lub wspomagania się kapitałami obcymi – taką analizę należy przeprowadzić. Powinna być ona zrealizowana w kilku wariantach nazywanych scenariuszami. Analiza ta nazywa się prognozowanym rachunkiem przepływów pieniężnych. Nie ma większego znaczenia, czy będzie miała ona miejsce jako część finansowa biznesplanu, czy też będzie stanowiła odrębne opracowanie. Zasady jej sporządzania są analogiczne. Rozwiązując studium przypadku zawarte w tym opracowaniu, już na wstępie chcemy wskazać, jakie powinny być spełnione

* Prof. UG, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl

** Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, alicja.antonowicz@ug.edu.pl

przez Ciebie warunki, abyś mógł właściwie wykonać zamieszczone w niniejszym rozdziale zadanie, tzn. o jakich istotnych zasadach powinienes pamiętać*:

- **realność** – podstawowym kryterium oceny poprawności przeprowadzonej prognozy przepływów pieniężnych jest określenie poziomu prawdopodobieństwa wystąpienia w przyszłości zaplanowanych procesów finansowych;
- **rezerwa** – stanowić ma bufor bezpieczeństwa, uwzględniający nieplanowane zwiększenie wydatków i ewentualne pomniejszenie uzyskiwanych w przyszłych okresach przychodów;
- **sezonowość** – dotycząca zarówno całej branży, jak i zmiennego zapotrzebowania na pojedyncze usługi lub produkty, występująca niemal w każdym rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej;
- **wielowariantowość** – będąca pochodną przyjęcia przez Ciebie jako analityka kilku (najczęściej trzech)** możliwych przyszłych scenariuszy zdarzeń, determinujących poziom generowanych przychodów i ponoszonych kosztów;
- **metodyczne podejście** – utożsamiane z szerokim wachlarzem metod, narzędzi i technik odpowiednio dobranych do oceny i opisu danego projektu gospodarczego; wspartych również właściwą nomenklaturą oraz popartych właściwymi przypisami (źródłami bibliograficznymi) uwiarygadniającymi przeprowadzoną analizę;
- **interdyscyplinarne podejście** – wyrażające się wyjaśnianiem i łączeniem zjawisk o charakterze ilościowym, a także jakościowym; przygotowując biznesplan, powinienes starać się na każdym etapie prac myśleć wielopłaszczyznowo;
- **kompleksowość** – wyrażająca się koniecznością uwzględnienia wszystkich pozycji kosztów rodzajowych i odpowiadających im źródeł pozyskania kapitałów (wewnętrznych i zewnętrznych), amortyzacji i zużycia moralnego środków trwałych (determinujących ponoszenie dodatkowych wpływów), ale także innych pozycji wpływów finansowych, takich jak np. podatki o charakterze lokalnym czy w końcu ubezpieczeń;
- **rzetelność, dokładność i skrupulatność** – koncepcja w biznesplanie powinna być rzetelnie uwiarygodniona np. w postaci dołączonych do niego dokumentów w formie załączników kopii umów – nawet przedwstępnych, czy też kontraktów bądź listów intencyjnych, stanowiących podstawę prognozowanych przycho-

* Szerzej na ten temat zob. [Antonowicz, Antonowicz, 2009].

** Najwięcej pracy zazwyczaj wymaga wykonanie pierwszego scenariusza, ponieważ zanim zostaną wprowadzone odpowiednie wartości przepływów, należy dokładnie przemyśleć i zaplanować rodzaje wpływów (generowanych przychodów) i co ważniejsze – kategorie odpowiadających im wpływów (zazwyczaj wprowadzane w formie kosztów rodzajowych).

dów; ważna jest tu skrupulatność i dokładność opisu wszystkich przyszłych zdarzeń istotnych dla powodzenia, ale również stanowiących potencjalne zagrożenie opisywanego projektu gospodarczego;

- **jasność, czytelność i opis założeń** – pojęcia te związane są przede wszystkim z koniecznością uwzględnienia informacji dodatkowej (części opisowej) do opracowanego arkusza kalkulacyjnego; nie wystarczy bowiem wprowadzić odpowiednich kwot do wybranych pozycji w rachunku przepływów, gdyż ich sumaryczna wartość niewiele będzie mówiła osobie dokonującej oceny realności i zasadności przyjętych wielkości. Dlatego też postulujemy, abyś przygotowując prognozę przepływów pieniężnych, równoległe z wprowadzaniem do arkusza kalkulacyjnego odpowiednich pozycji dokonywał ich opisu połączonego z wyjaśnieniem założeń stanowiących podstawę tak określonych kwot. Część opisowa jest niezwykle ważnym elementem składowym projekcji finansowej i powinna zostać opracowana z dużą szczegółowością i pełnym uwiarygodnieniem przyjętych w kolejnych scenariuszach przepływów założeń.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA – DLA GRUP PROJEKTOWYCH

Planujesz realizację projektu inwestycyjnego polegającego na uruchomieniu Centrum Fitness w Twoim mieście. Dysponujesz kapitałem własnym w wysokości określonej przez prowadzącego na zajęciach. Nie wykluczasz również posiłkowania się zewnętrznymi źródłami finansowania. Chciałbyś uwzględnić np. kredyt inwestycyjny, jednak wyłącznie wtedy, gdy z Twoich prognoz będzie wynikała taka konieczność (w sytuacji utraty płynności finansowej). Dlatego też zanim rozpoczniesz etap inwestycyjny, postanowiłeś zaplanować przepływy finansowe w kolejnych miesiącach cyklu inwestycyjnego.

Na potrzeby niniejszego studium przypadku okres prognozy wynosi 1 rok, ale w arkuszu kalkulacyjnym, udostępnianym on-line na stronie Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego możesz rozszerzyć analizę o dodatkowe kolumny z kolejnymi latami – już syntetycznie prognozowanymi. Takie działania dadzą Ci podstawę do określenia przewidywanego okresu zwrotu zainwestowanego kapitału.

2. WYPEŁNIENIE CZĘŚCI OPERACYJNEJ PROGNOZOWANEGO RACHUNKU PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

Projekt będzie realizowany w grupach. Na pierwszym etapie prac przeżył podstawowe kategorie przychodów operacyjnych oraz wydatków w podziale na koszty rodzajowe. Zanim przystąpisz do wypełniania tablicy dla poszczególnych miesięcy 20XX r., powinieneś mieć możliwie przejrzysty obraz wszystkich kategorii przepływów pieniężnych dla operacyjnej części prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych.

Zwróć uwagę, że jeżeli poświęcisz temu etapowi pracy więcej czasu i uwzględnicz wszystkie kategorie wydatków, to będziesz mógł na bazie tego pierwszego scenariusza stworzyć kolejne (np. pesymistyczny *versus* optymistyczny). Jeżeli natomiast zabraknie tu pewnych ważnych kategorii kosztowych – Twoja dalsza praca również będzie wymagała dodatkowych korekt. Tym samym błąd popełniony na początku analizy będzie miał swoje daleko idące konsekwencje dla dalszych etapów pracy. Dlatego też zdecydowanie rekomendujemy, abyś nie spieszył się i poświęcił wystarczająco dużo czasu na to, aby mieć pewność, że część operacyjna prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych jest kompletna pod względem struktury.

Tablica 1 (do pobrania ze strony) prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych, którą pobierzesz w arkuszu kalkulacyjnym MS Excel, w pierwszej części składa się z poszczególnych kategorii wpływów z działalności operacyjnej.

Zanim przystąpisz do wypełniania tablicy 1, zastanów się, czy ma sens dzielenie ogólnej kategorii przychodów na mniejsze. Jaki będzie tego efekt? Jeżeli będziesz dokonywał podziału, to określ, z jaką dokładnością. Nie warto bowiem wprowadzać tu ani zbyt ogólnych wartości (poziom syntezy jest zbyt wysoki), ani też zbyt szczegółowych (poziom rozbitcia zmniejsza wartości informacyjne takiego zestawienia). W rozważaniach tych skup się na możliwościach pokazania efektów związanych z sezonowością osiąganych przychodów ze sprzedaży. Zwróć również uwagę na możliwości dywersyfikacji źródeł przychodów. Czy podstawowa działalność klubu fitness to wyłącznie karnet upoważniający do uczestnictwa w zajęciach, możliwość wejścia do klubu i korzystania z urządzeń sportowych na sali? Zastanów się, czym ten rodzaj podejmowanej działalności gospodarczej może się wyróżniać spośród alternatywnych klubów, z których oferty mogą w przyszłości korzystać Twoi klienci. Podejdź do rozwiązania tego problemu w sposób kreatywny. Przedyskutuj wszystkie propozycje z członkami grupy projektowej. Pamiętaj, że niekoniecznie muszą znać się oni na tym sektorze. Weź pod uwagę kategorie różnych klientów i różnych osób, które mogą stanowić o Twoich przyszłych potencjalnych możliwościach generowania przychodów. Czasami zdanie laików jest bardzo cenne i otwiera nas na inną formę komunikacji, inne narzędzia marketingu czy wręcz inną, modyfikowaną ofertę.

Tablica 1. Część operacyjna prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych – struktura do uzupełnienia

Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych (<i>cash flow</i>) (metoda bezpośrednia)		01.20 [zł]	02.20 [zł]	03.20 [zł]	(...)
PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	A. WPŁYWY Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	0,00	0,00	0,00	0,00
	Wpływy ze sprzedaży (podaj właściwy tytuł wpływów) (prognoza wpływów bez uwzględnienia odroczonego terminu płatności, według FV)	0,00	0,00	0,00	0,00
	▪ podaj pierwszą kategorię wpływów operacyjnych				
	▪ podaj następną kategorię wpływów operacyjnych, dodaj lub usuń wiersz				
	B. WYPŁYWY Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	0,00	0,00	0,00	0,00
	Wydatki z tytułu świadczonych usług działalności operacyjnej (wyptywy pogrupowane zgodnie ze źródłami odpowiadających im przychodów)	0,00	0,00	0,00	0,00
	▪ podaj pierwszą kategorię wyptywów operacyjnych				
	▪ podaj następną kategorię wyptywów operacyjnych, dodaj lub usuń wiersz				
	REZERWA na pozostałe wydatki z działalności operacyjnej				
	Pozostałe wydatki z działalności operacyjnej (pozostałe wyptywy finansowe nieuwzględnione w kosztach uzyskanych przychodów, przyporządkowanych do źródeł odpowiadających im przychodów)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Wynagrodzenia z tytułu umowy o pracę				
	Narzuty na wynagrodzenia				
	Wynagrodzenia z tytułu umów-zleceń, o dzieło i innych				
	Zużycie materiałów i energii	0,00	0,00	0,00	0,00
	▪ podaj kategorię używanych materiałów				
	▪ podaj kolejną kategorię, dodaj lub usuń wiersz				
	Usługi obce	0,00	0,00	0,00	0,00
	▪ podaj pierwszą kategorię planowanych do zakupu usług obcych				

Tablica 1. cd.

Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych (<i>cash flow</i>) (metoda bezpośrednia)		01.20 [zł]	02.20 [zł]	03.20 [zł]	(...)
• podaj kolejną pozycję usług obcych, dodaj lub usuń wiersz	Podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym				
	C. STAN ŚRODKÓW Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (A – B)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Przepływy operacyjne narastająco od początku prognozy	0,00	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Pod określonymi kategoriami wpływów znajdują się odpowiadające im wydatki. Pewna ich część może być odpowiedzią na utworzone przez Ciebie wiersze w tablicy, w których podajesz rodzaje przychodów (wpływów). Zwróć również uwagę na proponowaną przez nas do umieszczenia w prognozowanym rachunku przepływów pieniężnych pozycję: „Rezerwa na pozostałe wydatki z działalności operacyjnej”. Przedyskutuj w grupie oraz z prowadzącym zasadność wprowadzania do *cash flow* tej pozycji. Wskaż zalety i wady tego działania. Jeżeli uznasz, że warto pozostawić tę pozycję, przemyśl, na jakim poziomie całkowitych wydatków (określonym w ujęciu procentowym) będziesz zakładał wprowadzenie tej rezerwy.

Ostatni wiersz tablicy 1 wskazuje na sumę przepływów operacyjnych, liczonych w sposób narastający od początku prognozy. Zastanów się, co to oznacza. Jest to dynamiczne ujęcie strumieni salda z działalności operacyjnej. Możesz w określonych miesiącach nie pokrywać wydatków wpływami, ale również w tym samym okresie możesz tę okresową utratę rentowności sprzedaży pokrywać z wcześniejszego dodatniego salda przepływów.

Niezwykle ważna jest kwestia związana z prognozowanym startem działalności gospodarczej. Pamiętaj, że uzasadnione będzie tu (choć wcale nie musi to być regułą), że przez pierwszy okres prowadzenia działalności gospodarczej w Twoim prognozowanym rachunku przepływów pieniężnych będziesz miał w tym ostatnim wierszu tablicy 1 w części operacyjnej (suma przepływów operacyjnych, liczonych w sposób narastający od początku prognozy) saldo ujemne. Może być ono wypadkową fazy rozruchu, w której rynek niedostatecznie (w Twojej opinii) będzie reagował jeszcze na nową ofertę produktową/usługową. Zakładając określone działania marketingowe, musisz poświęcić trochę czasu na skuteczne dotarcie do klientów.

Działania te charakteryzują się pewną inercją w czasie, której konsekwencja może być widoczna bezpośrednio właśnie w tej części operacyjnej przygotowywanej prognozy *cash flow*.

2. WYPEŁNIENIE CZĘŚCI INWESTYCYJNEJ PROGNOZOWANEGO RACHUNKU PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

Kolejną, drugą część prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych stanowi część inwestycyjna. Kategorie, które w niej się pojawiają, powinny być ściśle związane z opisem, jaki zapewne byś opracował w pierwszej części kompleksowo przygotowywanego biznesplanu projektu inwestycyjnego. Pamiętaj o komplementarności opisu z dokonywanymi tu szacowanymi wartościami nakładów inwestycyjnych, jakie zamierzasz w poszczególnych interwałach czasu (miesiącach) realizować. Przykładową strukturę tej części prognozowanego *cash flow*, którą należy dostosować do wymogów biznesowych, zawiera tablica 2.

Część inwestycyjna Twojej tablicy zapewne będzie w dużej mierze pozbawiona kategorii przychodowych (wpływów). Jeżeli jest to projekt nowej działalności gospodarczej, to prawdopodobnie nie znajdzie się tu zbyt wiele możliwości osiągnięcia przychodów. Natomiast w większości projekcji finansowych sumarycznie oceniany *cash flow* dość mocno obciążać będą pozycje wydatków inwestycyjnych, jakie zapewne będziesz musiał zaprognozować, w szczególności właśnie w pierwszej fazie prowadzenia działalności gospodarczej. Zwróć również w tym miejscu uwagę na konieczność zaprognozowania w kolejnych latach określonych wartości na odtworzenie pewnych kategorii inwestycyjnych, które w toku prowadzonej działalności ulegną amortyzacji i być może będzie trzeba dokonać zakupów odtworzeniowych.

Studenci często mają problemy z właściwym klasyfikowaniem pojawiających się kategorii strumieni wydatków, zastanawiając się nad ich umiejscowieniem w części inwestycyjnej bądź wyżej – w części operacyjnej prognozy. Generalnie, biorąc pod uwagę analizę wszystkich przepływów i ocenę projektu pod kątem „spięcia” finansów w określonych interwałach czasu (zob. ostatni wiersz tabl. 3), nie będzie to miało większego znaczenia. Jednak z punktu widzenia precyzji, porządku i użyteczności prognozowanego *cash flow* skup się w tej części (inwestycyjnej) na wprowadzaniu wszystkich tych kategorii, które będą miały charakter wydatków jednorazowych, a także będą wykorzystywane w toku prowadzonej działalności gospodarczej przez dłuższy czas, zatem ich zużycie (rotacja) nie będzie następowało w jednym roku obrotowym.

Tablica 2. Część inwestycyjna prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych – struktura do uzupełnienia

Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych (<i>cash flow</i>) (metoda bezpośrednia)		01.20__ [zł]	02.20__ [zł]	03.20__ [zł]	(...)
PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ	D. WPŁYWY Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ	0,00	0,00	0,00	0,00
	Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych				
	Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialnych i prawnych				
	Wpływy z aktywów finansowych				
	Inne wpływy inwestycyjne				
	E. WYDATKI Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ (uwzględniające cykl zapadalności zobowiązań)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00	0,00
	▪ podaj pierwszą kategorię planowanych do nabycia inwestycji				
	▪ podaj kolejną pozycję inwestycji, dodaj bądź usuń wiersz				
	Wydatki na aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00
	▪ nabycie aktywów finansowych				
	▪ udzielone pożyczki długoterminowe				
	Inne wydatki inwestycyjne				
	F. STAN ŚRODKÓW Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ (D – E)	0,00	0,00	0,00	0,00
	G. SALDO Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ I INWESTYCYJNEJ (C + F)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Przepływy operacyjne i inwestycyjne narastająco od początku prognozy	0,00	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Przy wypełnianiu tej części prognozowanego *cash flow*, ale także innych jego fragmentów pamiętaj, że następuje zmiana wartości pieniądza w czasie. Warto zatem nie kopiować w poziomie przez wszystkie miesiące, a potem lata tych samych wartości nominalnych. Będą one bowiem przyjmowały inną wartość realną, odzwierciedloną siłą nabywczą pieniądza w przyszłych okresach. Na tej zmienności opiera się formuła oceny projektów inwestycyjnych – NPV (to jednak już inny, choć bliski poruszanej problematyce, temat). Ponadto musisz przyjąć tu pewne założenia – powinny one być wspólnie wypracowane przez cały zespół projektowy, a każdy z jego członków powinien być w stanie wytłumaczyć nie tylko, skąd się biorą poszczególne kategorie strumieni pieniężnych w *cash flow*, ale przede wszystkim móc przedstawić argumenty przekonujące odbiorców do tego, że podane wartości mają swoje merytoryczne uzasadnienie.

3. WYPEŁNIENIE CZĘŚCI FINANSOWEJ PROGNOZOWANEGO RACHUNKU PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

Ostatnia część prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych poświęcona jest źródłom i sposobom finansowania dwóch wcześniej opracowanych składowych całej tablicy *cash flow*. Część finansowa z możliwością modyfikacji przez zespół projektowy została zawarta w przykładowej strukturze w tablicy 3.

Nie bez powodu część finansowa znajduje się na końcu przygotowywanej przez Ciebie tablicy, zawierającej już wszystkie strumienie wpływów i wydatków z części operacyjnej i inwestycyjnej analizowanego projektu/przedsięwzięcia gospodarczego. Analizując kolejne kolumny *cash flow*, zobaczysz wyraźnie, kiedy potrzebujesz dokapitalizowania działalności. Tak jak mogłeś akceptować ujemne saldo (narastających) przepływów z działalności operacyjnej, gdyż powiedzieliśmy sobie, że w szczególności na początku prowadzenia działalności gospodarczej może mieć to miejsce, tak teraz – patrząc na ostatni wiersz tablicy 3, zawierający wszystkie strumienie przepływów, nie możesz doprowadzić do sytuacji, w której wykazesz wartości ujemne. Będzie to bowiem oznaczało, że prognoza ta wskazuje na brak podstaw do podjęcia decyzji o realizacji projektu gospodarczego. Weź również pod uwagę konieczność zachowywania pewnych proporcji. Jeżeli będziesz wykazywał w prognozowanym rachunku przepływów pieniężnych duże wartości nominalne, np. rzędu setek tysięcy bądź milionów złotych, to dodatnie saldo narastających przepływów na poziomie kilku tysięcy złotych będzie również (pomimo wykazania tu wartości dodatniej) niewystarczające. Zawsze bowiem w ocenie projektów gospodarczych przyjmujemy, że analityk mógł popełnić określony poziom błędu szacunkowego, co wynika wprost z samej natury prognozowania.

Tablica 3. Część finansowa prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych – struktura do uzupełnienia

Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych (<i>cash flow</i>) (metoda bezpośrednia)		01.20__ [zł]	02.20__ [zł]	03.20__ [zł]	(...)
PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ	H. WPŁYWY Z DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ	0,00	0,00	0,00	0,00
	Wpływy netto z wydania udziałów i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału				
	Kredyty i pożyczki				
	Emisja dłużnych papierów wartościowych				
	Inne wpływy finansowe				
	I. WYDATKI Z DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ	0,00	0,00	0,00	0,00
	Nabycie udziałów (akcji) własnych				
	Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli				
	Inne wydatki z tytułu podziału zysku				
	Spłaty kredytów i pożyczek				
	Wykup dłużnych papierów wartościowych				
	Wydatki z tytułu innych zobowiązań finansowych				
	Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego				
	Odsetki				
	Inne wydatki finansowe				
	J. STAN ŚRODKÓW Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ (H – I)	0,00	0,00	0,00	0,00
	K. SALDO Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ, INWESTYCYJNEJ I FINANSOWEJ (C + F + J)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Przepływy narastająco od początku prognozy	0,00	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

W tych miesiącach, w których wniesiony wkład własny na poczet realizacji działań inwestycyjnych bądź też pokrycia kosztów operacyjnych nie wystarcza – należy rozważyć finansowanie zewnętrzne. Może mieć ono bardzo zróżnicowaną postać – nie powinienś jednak wskazywać od razu rozwiązania intuicyjnie najprostszego bądź w Twojej opinii najłatwiejszego, czyli wzięcia kredytu, warto bowiem poszukać także alternatywnych form finansowania działalności gospodarczej. Bez względu na podjętą decyzję pamiętaj, że większość z tych źródeł będzie generowała konieczność po-

noszenia określonych kosztów finansowych. Powinny one znaleźć się w podpunkcie I w tablicy 3, gdzie pojawia się informacja: „Wydatki z działalności finansowej”. Ich nieuwzględnienie będzie poważnym błędem, wskazującym na niedoszacowanie kategorii kosztowych w prognozie, co może w konsekwencji spotkać się z negatywną oceną całego projektu inwestycyjnego (np. przez inwestora bądź jednostkę finansującą).

Przedstawiony na zajęciach przykład, a także zaproponowana przez nas metodyka bazują na naszych doświadczeniach praktycznych. Nie oznacza to jednak, że jest to jedyna właściwa metodyka postępowania. Akurat w naszej działalności doradczej i consultingowej się sprawdza. Schemat analityczny, który proponujemy, będzie wymagał od Ciebie modyfikacji i dostosowania (customizowania) do określonych warunków biznesowych, z jakimi spotkasz się w praktyce. Dokładnie tak samo my podchodzimy do tej materii. Dlatego też błędem będzie traktowanie arkusza kalkulacyjnego, który wykorzystujemy na ćwiczeniach, jako aksjomatu. Powinna być to raczej dla Ciebie inspiracja do odważnego, merytorycznego i w pełni analitycznego podjęcia próby opracowania prognozy *cash flow*. Jak widzisz po przeprowadzonych zajęciach – nie jest to wcale takie trudne!

PODSUMOWANIE

Jednym z istotniejszych pod względem oceny projektów gospodarczych elementów opracowywanych biznesplanów jest prognoza przyszłych wydatków i wpływów, jakie będą miały miejsce podczas realizacji projektu/przedsięwzięcia gospodarczego. To właśnie m.in. od dobrze zaplanowanych i skoordynowanych w czasie przyszłych wpływów i wpływów strumieni pieniężnych zależeć będzie utrzymanie płynności finansowej i powodzenie projektu gospodarczego. Każdy plan finansowy ma określony horyzont czasowy prognozy, który uzależniony jest od specyfiki analizowanego projektu biznesowego [Antonowicz, Antonowicz, 2009]. Każdy plan finansowy jest również innym projektem. Oczywiście wykonanie tego *case study* podczas naszych zajęć da Ci pewne podstawy do tego, aby w przyszłości zrealizować analogiczne zadanie – już nie w warunkach akademickich, a w realiach gospodarczych konkretnego sektora i podmiotów stanowiących dla Ciebie konkurencję.

Aby dobrze opracować prognozowany *cash flow*, pamiętaj, aby myśleć realnymi kategoriami. Pamiętaj również o tym, że pewne kategorie przychodów będą pojawiały się (fizycznie) na Twoim koncie/w kasie dopiero w kolejnym okresie rozliczeniowym. Weź zatem pod uwagę konieczność tworzenia pewnych rezerw, m.in. na okoliczność różnych cykli ściągania należności od Twoich przyszłych kooperantów [szerzej zob. Antonowicz, 2011, s. 53–71; 2012, s. 100–111].

Dobrze opracowany prognozowany rachunek przepływów pieniężnych jest niezwykle wartościową. Dzięki temu będziesz mógł zarządzać odchyleniami, a także śledzić, na ile dane empiryczne zgadzają się z tym, co wcześniej założyłeś. Jednak przygotowana przez Ciebie prognoza przyszłych wydatków i wpływów będzie skuteczna dopiero wtedy, gdy szczegółowo i z należytą starannością podejdziesz do tego zadania. W toku prowadzonych zajęć zawsze podkreślaliśmy, że należy być tu precyzyjnym. Jeżeli przyjmiesz na początku swojej pracy margines błędu, to wiesz, że – kończąc wypełnianie tablicy prognozowanego *cash flow* – będziesz mieć jeszcze większą „tolerancję dla błędu”. A nie o to tu chodzi! Precyzja w jednym scenariuszu pozwoli Ci na dokonanie kolejnych modyfikacji prognozy, dotyczących: 1) obniżenia rezerw oraz określonych pozycji wydatkowych i doszacowania przychodów – dla wariantu optymistycznego, a także 2) określonego przeszacowania pozycji kosztowych w połączeniu z pozostawieniem *status quo* albo też obniżeniem przychodów – dla wariantu pesymistycznego prognozy. Pamiętaj zatem, że rutyna i mechaniczne kopiowanie wcześniejszych rozwiązań mogą okazać się dużym błędem.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Antonowicz A., Antonowicz P., 2009, *Matematyka finansowa w praktyce. Wybrane zagadnienia z zakresu finansów przedsiębiorstw*, Gdańsk: ODDK.
- Antonowicz A., Antonowicz P., 2014a, *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia dalszego w projektach inwestycyjnych – ramowy układ sił i ocena atrakcyjności sektora* [w:] *Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, red. J. Sadkowska, M. Chmielewski, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antonowicz A., Antonowicz P., 2014b, *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia bliższego w projektach inwestycyjnych – ocena szans powodzenia projektu z mikroperspektywy* [w:] *Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, red. J. Sadkowska, M. Chmielewski, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antonowicz P., 2011, *Długość cyklu inkasa należności i rotacji zapasów w przedsiębiorstwach na trzy lata przed sądowym ogłoszeniem upadłości*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 1(31).
- Antonowicz P., 2012, *Składowe Cyklu Konwersji Gotówki na trzy lata przed ogłoszeniem upadłości polskich przedsiębiorstw* [w:] *Ekonomia i prawo upadłości przedsiębiorstw. Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, red. S. Morawska, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

decyzje założycielskie, biznesplan działalności gospodarczej, decyzje menedżerskie, projekty inwestycyjne, podstawy nauki o przedsiębiorstwie

Jędrzej Siciński*

ROZDZIAŁ 26

POMIAR WARTOŚCI WYKREOWANEJ. NOŚNIKI WARTOŚCI I ŹRÓDŁA TWORZENIA ZYSKU (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Pomiar wartości wykreowanej to immanentny element oceny pracy zarządu przedsiębiorstwa. Niemniej jednak przesłanki pomiaru wartości wykraczają znacznie poza sferę oceny wyników menedżera i konieczne są podczas wszelkich zmian właścicielskich (fuzje, przejęcia czy wprowadzenie akcji podmiotu do obrotu publicznego). W rozdziale tym wykorzystasz umiejętności zdobyte dzięki wiadomościom i ćwiczeniom zamieszczonym we wcześniejszej części podręcznika pt. *Istota zarządzania przez wartość – źródła danych i podstawy formułowania rekomendacji zarządczych (studium przypadku)* (zob. rozdz. 4). Zanim rozpoczniesz pracę nad poniższym, zbiorczym *case study*, upewnij się, czy zagadnienia omówione w przywołanym wcześniej rozdziale są dla Ciebie w pełni zrozumiałe.

Przygotowane studium przypadku ma wykształcić takie umiejętności, jak:

- identyfikowanie znanych modeli zysku, jak również propozycji ich usprawnień ze względu na możliwą dezaktualizację;
- holistyczna ocena podmiotu w sferze generowania wartości w ujęciu wewnętrznym i zewnętrznym;

* Mgr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, jedrzej.sicinski@ug.edu.pl

- formułowanie syntetycznych rekomendacji zarządczych zrozumiałych dla szerokiego grona interesariuszy.

W dobie cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa dostęp do informacji finansowej z reguły nie jest już problemem (czego dowodem są przykłady i odniesienia do różnych baz danych w przywołanym wcześniej rozdziale 4). Wyzwaniem dla studentów, badaczy i menedżerów jest odpowiednia selekcja informacji, która ma skutkować podjęciem optymalnej decyzji. Zapoznaj się z poniższym przykładem, bazującym na analizie sytuacji jednego z przedsiębiorstw, którego działalność operacyjna związana jest z oferowaniem dostępu do cyfrowej rozrywki na platformie multimedialnej.

1. WPROWADZENIE DO PROBLEMU

Uwaga!

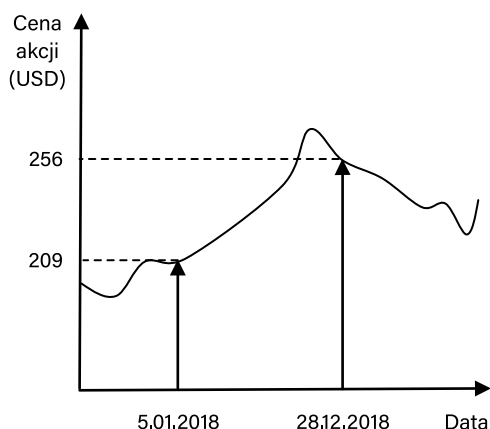
Wszystkie podawane poniżej dane liczbowe mają charakter realny i pochodzą z dostępnych źródeł informacji biznesowej, do których odwołania można znaleźć w rozdziale 4 – *Istota zarządzania przez wartość – źródła danych i podstawy formułowania rekomendacji zarządczych (studium przypadku)* (zob. s. 47).

Case study – Netflix Inc.

Netflix Inc. to podmiot oferujący dostęp do cyfrowej platformy medialnej w formie abonamentu. Przedsiębiorstwo angażuje się również w produkcję filmów i seriali. Wśród niektórych grup akcjonariuszy panuje opinia, że pomimo gwałtownego rozwoju i ciągłego powiększania bazy klientów podmiot ten „nie odpłaca” się należycie dostarczycielom kapitału w pryzmacie finansowym. W nomenklaturze branżowej, która funkcjonuje w Krzemowej Dolinie (USA), strategia nieustannego wzrostu (motywowana sentencją: *user-leaders take it all*) nazywana jest mianem blitzscalingu*. Wyznawcy tej filozofii uważają, że nadrzędnym kierunkiem rozwoju biznesu powinien być agresywny wzrost (wyrażany najczęściej liczbą stałych klientów/regularnych użytkowników), który zarazem wzmacniać będzie pozycję podmiotu na rynku kapitałowym za pomocą ekstremalnego wzrostu skali działania. Na rysunku 1 za-

* Szerzej o tym zjawisku możesz przeczytać w publikacji na temat fintechów i migracji wartości w sektorze bankowym – zob. [Siciński, 2019, s. 74–91].

prezentowano uproszczony fragment szeregu czasowego, który obrazuje notowania rynkowe akcji Netfilm Inc.



Rysunek 1. Przybliżony szereg czasowy notowań cen akcji dla Netfilm Inc.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://finance.yahoo.com/quote/NFLX/> (dostęp: 28.10.2019).

Wybrane dane finansowe podmiotu Netfilm Inc. za 2018 r. zestawiono w tabelicy 1.

Tabela 1. Wybrane dane finansowe korporacji Netfilm Inc. za 2018 r.

Wyszczególnienie	Wartość
Średni ważony koszty kapitału (WACC)	10,30%
Współczynnik ryzyka systematycznego (Beta)	1,45
Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT)	1 651 757 tys. USD
Udział kapitału własnego w strukturze finansowania	92%
Kapitał zainwestowany (IC)	17 072 770 tys. USD
Księgowa wartość kapitału własnego	5 238 765 tys. USD
Współczynnik Z-Score Altmana	4,1
Wolne przepływy pieniężne (FCFF)	–2 893 000 tys. USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów i analiz zamieszczonych na: <https://www.stock-analysis-on.net/> (dostęp: 28.10.2019).

Dane pomocnicze (2018)

Łączna wartość długu oprocentowanego = 20 735 635 tys. USD

Gotówka i jej ekwiwalenty = 3 794 483 tys. USD

Liczba akcji w obrocie (w mln) = 435,25

Netfilm Inc. nie wypłaca dywidend.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów i analiz zamieszczonych na: <https://finance.yahoo.com/quote/NFLX/balance-sheet?p=NFLX> (dostęp: 28.10.2019).

Polecenia

1. Część akcjonariuszy obawia się, że w wyniku intensywnej konkurencji z innymi platformami medialnymi Netfilm Inc. przejawia symptomy zagrożenia niewypłacalnością. Ustosunkuj się do tej opinii, wykorzystując dane zawarte w tablicy 1.
2. Jeżeli założylibyśmy budowę portfela akcji w celach inwestycyjnych w czasie dekonjunkury (a dekonjunktura ta materializowałaby się spadkiem podstawowego benchmarku giełdowego w USA), to jak zachowywałyby się w takiej sytuacji stopy zwrotu z akcji Netfilm Inc.? Którego miernika użyjesz i jakie wnioski można sformułować na podstawie jego wielkości?
3. Przeanalizuj kategorie finansowe zawarte w tablicy 1. Które wartości są charakterystyczne dla podmiotów, ukierunkowanych na intensywny rozwój, wzrost oraz permanentne inwestycje finansowane na rynku kapitałowym? W jaki sposób najczęściej finansowane są spółki technologiczne na etapie intensywnego wzrostu?
4. Oceń zdolność do kreacji wartości z punktu widzenia miernika TSR.
5. Oceń zdolność do kreacji wartości z punktu widzenia miernika MVA.
6. Oceń zdolność do kreacji wartości poprzez pryzmat wewnętrzny.
7. Czy podmiot należycie realizuje cele, jakie stawia przed korporacją filozofia zarządzania przez wartość?
8. Wyjaśnij, czy możliwa jest sytuacja, gdy mierniki kreacji wartości o charakterze rynkowym przyjmą przeciwny znak niż te reprezentujące pryzmat wewnętrzny.
9. Jak ocenisz relację między NOPAT a FCF w roku 2018? Czy jest ona korzystna? Z czego prawdopodobnie wynika?
 - a. *(dla studentów rachunkowości i finansów)* Jakie nadrzędne zasady rachunkowości wiążą się z pojęciami NOPAT i FCF?
 - b. *(dla studentów zarządzania)* Jak rozumiesz zjawisko tarczy podatkowej?

10. Oblicz ROIC i odpowiedz, czy nastąpiła kreacja wartości w ujęciu wewnętrznym (dobierz właściwy wskaźnik i porównaj go z ROIC).
11. Analitycy przygotowali dla Netfilm Inc. dane finansowe (zob. tabl. 2 – prognozy w mln USD na koniec każdego roku; zamieszczone dane do pobrania za pomocą kodu QR). Przenieś te dane do arkusza kalkulacyjnego, wybierz odpowiedni miernik wartości, oblicz go i oceń, czy w kolejnych latach (jeśli szacunki analityków są trafne) należy spodziewać się wykreowania wartości. Opisz krótko sposób obliczania DCF.

Tablica 2. Projekcje wybranych danych finansowych dla Netfilm Inc. (mln USD)

Okres	Σ DCF	RV	Księgowa wartość długu oprocentowanego	Aktywa finansowe
$t + 1$ (przyszły rok)	-220	30	204	60
$t + 2$	92	32	190	80
$t + 3$	114	33	185	90
$t + 4$	160	35	187	110

Źródło: opracowanie własne.

12. Sformułuj finalną, syntetyczną rekomendację dotyczącą spółki Netfilm Inc. z punktu widzenia jej potencjału do realizowania nadrzędnych oczekiwań akcjonariuszy.

Polecenia dodatkowe

1. Zapoznaj się z modelami źródeł zysku według A. Slywotzky'ego. Zaproponuj, który z modeli biznesowych prezentowany w książce *Strefa zysku* będzie najbardziej zbliżony do specyfiki działalności Netfilm Inc.
2. Zapoznaj się z nowym paradygmatem źródeł zysku (zob. publikacja J. Pieriegu-da zamieszczona w wykazie rekomendowanej literatury, materiał do pobrania za pomocą kodu QR). Czy zgadzasz się z przedstawioną tam propozycją zaklasyfikowania Netfilm Inc.?
3. Zapoznaj się z siecią generowania wartości według A. Rappaporta. Które z nośników wartości uznasz za szczególnie istotne i wykorzystywane przez Netfilm Inc. jako przewaga konkurencyjna w jego modelu biznesowym?

4. Spróbuj samodzielnie pozyskać wszystkie wykorzystane dane w *case study* Net-film Inc. – w tym celu posłuż się najnowszymi dostępnymi danymi. Skorzystaj ze źródeł danych, które przywołane zostały w niniejszym rozdziale, a także w rozdziale 4 (zob. s. 47).

PODSUMOWANIE

Niezależnie od tego, w jaki sposób przebiegać będzie Twoja przyszła ścieżka zawodowa, znajomość narzędzi zawartych w niniejszym rozdziale sprzyjać będzie Twojemu rozwojowi. Będąc właścicielem aktywów wniesionych do przedsiębiorstwa, musisz wiedzieć, w jaki sposób oceniać tych, którzy będą nimi zarządzać dla kreowania Twojego bogactwa. Z jednej strony pozwoli Ci to obiektywniej, a przede wszystkim sprawiedliwiej oceniać Twoich pracowników. Z drugiej zaś, jeśli w Twojej pracy dominować będzie zarządzanie czymś majątkiem – czyli realizacja funkcji *strictly* menedżerskich* – to zasadne jest, aby wiedza, w jaki sposób przebiega ocena Twojej pracy, nie była dla Ciebie tajemnicą. Przykład przywołany w tym rozdziale, oprócz umiejętności wymienionych we wstępie do niniejszego *case study*, pozwolił zrealizować następujące cele:

- rozpoznajesz różne modele tworzenia wartości i proponujesz własne ich usprawnienia;
- znasz różnice i relacje między różnymi technikami mierzenia wartości wykreowanej;
- dokonujesz wszechstronnej oceny podmiotu z punktu widzenia koncepcji zarządzania przez wartość.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Lepczyński B., 2015, *Pomiar kreacji wartości dla akcjonariuszy* [w:] *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, red. J.K. Bielecki, L. Pawłowicz, Warszawa: CeDeWu.
- Michalski M., 2000, *Zarządzanie przez wartość*, Warszawa: WIG-Press.
- Pieriegud J., 2016, *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy* [w:] *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, red. J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud, Gdańsk: EFC Congress.

* Choć na pewno, prędzej czy później, staniesz się częstkowym właścicielem podmiotu, którym zarządzasz – zwróć uwagę na konstrukcję systemów wynagradzania menedżerów, które przedstawiono w literaturze przedmiotu, a szczególnie w: [Michalski, 2000].

- Siciński J., 2019, *Procesy migracji wartości w polskim sektorze bankowym*, „Bezpieczny Bank”, nr 2(75).
- Siciński J., [w druku], *Tworzenie i przechwytywanie wartości jako katalizator rozwoju przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – perspektywa nauki i praktyki gospodarczej*, red. P. Antonowicz, J. Próchniak, J. Sadkowska, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Slywotzky A., Morrison D., Andelman B., 2000, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa: PWE.
- Rappaport A., 2000, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, tłum. M. Nowak, Warszawa: WIG-Press.

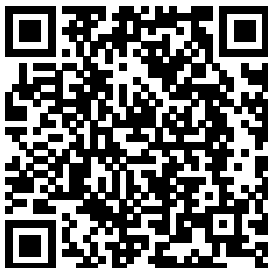
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie przez wartość, metody wyceny przedsiębiorstw, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa II

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 27

NADUŻYCIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE



WSTĘP

Jednym z problemów współczesnych przedsiębiorstw jest występowanie różnego rodzaju nadużyć, w tym niestety także pracowniczych. Nadużycia wiążą się nie tylko ze szkodami materialnymi, ale też ze stratami niewymiernymi, lecz niezwykle istotnymi – chodzi tu o godzenie w przyjęte zasady moralne (często skodyfikowane w postaci przepisów prawnych) oraz obniżanie poziomu zaufania w społeczeństwie.

Rozdział składa się z dwóch części:

- teoretycznej, w ramach której poznamy istotę nadużycia, warunki jego powstania, wybrane rodzaje nadużyć gospodarczych oraz niektóre elementy systemu zapobiegania występowaniu tego typu zjawisk w organizacji;
- praktycznej – zadania dotyczącego umiejętności identyfikacji potencjalnych nadużyć w przedsiębiorstwie.

1. WPROWADZENIE TEORETYCZNE

Pod pojęciem **nadużycia** rozumiemy zamierzone i jednocześnie utajone (ukryte) działanie jednej lub kilku osób (kierownictwa, pracowników, osób trzecich) w celu uzyskania nieuczciwej lub niezgodnej z prawem korzyści. Czyn taki

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

popętniany jest w przedsiębiorstwie (organizacji), przez przedsiębiorstwo (organizację) albo przeciwko przedsiębiorstwu (organizacji). I co ważne, wiąże się z konkretnymi stratami podmiotu poszkodowanego [Pauch, 2018, s. 27–29]. Zazwyczaj kojarzymy nadużycia z przestępstwem gospodarczym, ale warto podkreślić, że uznanie nadużycia za tego rodzaju przestępstwo wymaga spełnienia określonych prawem warunków, co nie w każdym przypadku jest możliwe. Niezależnie jednak od tego, czy konkretny przypadek nadużycia będzie miał swoje konsekwencje karne, czy nie, nie zmienia to faktu, że jest to działanie oceniane negatywnie, zarówno z moralnego, jak i ekonomicznego punktu widzenia.

Do nadużyć w przedsiębiorstwach, czy też innych organizacjach, dochodzi z różnych powodów. Zgodnie z koncepcją tzw. **trójkąta nadużyć** kluczowe znaczenie mają trzy grupy czynników: presja, okazja i racjonalizacja (rys. 1). **Presja** oznacza czynnik lub splot czynników, który pcha osobę do dokonania nadużycia. Możemy mówić o presji osobistej (problemy finansowe pracownika, jego uzależnienie od hazardu, wystawny styl życia, ale też problemy osobiste, choroba w rodzinie), organizacyjnej (niskie zarobki, poczucie niesprawiedliwego traktowania, niedoceniań przez przełożonych czy chęć zemsty na pracodawcy za upokorzenie) oraz zewnętrznej (presja otoczenia, oczekiwania rynku). **Okazja** to z kolei warunki sprzyjające wystąpieniu nadużycia. Mówimy często, że „okazja czyni złodzieja” i rzeczywiście: brak nadzoru, brak czytelnego podziału obowiązków i odpowiedzialności czy brak odpowiednich procedur mogą tworzyć warunki do popełniania nadużyć. Ostatni element – **racjonalizacja** – wiąże się z usprawiedliwianiem swojego nieuczciwego postępowania przez sprawcę, zazwyczaj przed sobą samym. Osoba, która dopuściła się nadużycia, stara się to racjonalizować, czyli wskazywać na rację po swojej stronie („należało mi się”, „wszyscy tak robią”) [Wells, 2006, s. 6–7; Grzesiak, 2017, s. 84–86; Pauch, 2018, s. 38].



Rysunek 1. Trójkąt nadużyć

Źródło: [Wells, 2006, s. 7].

Znajomość czynników, wpływających na ryzyko wystąpienia nadużyć, z całą pewnością pomaga w walce z nimi. Szczególną uwagę przedsiębiorstwo powinno zwrócić na tzw. okazje, gdyż to właśnie ten element w największym stopniu zależy od jego działań.

Musimy pamiętać, że potencjalnymi sprawcami nadużyć mogą być różne osoby czy grupy osób, zarówno funkcjonujących wewnątrz przedsiębiorstwa (członkowie zarządu, menedżerowie wyższego i średniego szczebla, osoby odpowiedzialne za prowadzenie księgowości, pracownicy niższego szczebla), jak i osoby z zewnątrz, w tym nawet zorganizowane grupy przestępcze [Kutera, 2008, s. 27].

Walka z nadużyciami gospodarczymi nie jest łatwa, m.in. z uwagi na fakt, że mają one bardzo różną postać. Dla uporządkowania przeglądu różnego rodzaju nadużyć przyjmijmy klasyfikację, która należy do najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu, a mianowicie podział nadużyć na [Wells, 2006, s. 46; Kutera, 2008, s. 20–27; Pauch, 2018, s. 32]:

- korupcję;
- sprzeniewierzenie majątku;
- nieprawdziwe informacje.

Choć wydaje się, że mamy do czynienia z odrębnymi kategoriami, to warto zauważyć, że w niektórych przypadkach różne rodzaje nadużyć mogą występować łącznie. Przykładem może być fałszowanie różnego typu sprawozdań, którego celem jest maskowanie innych nadużyć, np. kradzieży czy nieuczciwych wypłat.

Korupcja to, najogólniej rzecz biorąc, bezprawne wykorzystywanie swoich wpływów na przebieg transakcji gospodarczych w celu osiągnięcia korzyści materialnych dla siebie lub innych osób, wbrew swoim obowiązkom wobec pracodawcy [Kutera, 2008, s. 22; Lewicka-Strzałecka, 2012b, s. 272]. Korupcja może przyjąć różną postać: przekupstwa, wymuszenia, nielegalnych dowodów wdzięczności oraz konfliktu interesów. Z **przekupstwem** mamy do czynienia, gdy jakaś osoba proponuje decydentowi określone korzyści (materialne lub niematerialne) w zamian za satysfakcjonujące dla niej rozstrzygnięcie czy działanie, a druga strona te korzyści przyjmuje. **Wymuszenie** wiąże się z żądaniem zapłaty za określone decyzje i działania, a nie rzadko też z groźbami czy nawet realnymi stratami w razie odmowy. **Nielegalne dowody** wdzięczności, określane czasem mianem „korupcji po”, to sytuacja, gdy korzyść majątkowa nie jest oferowana ani wręczana decydentowi przed podjęciem przez niego decyzji, lecz po niej – można ją uznać za formę nielegalnej, nieetycznej i nienależnej „nagrody” [Wells, 2006, s. 279–280]. **Konflikt interesów** występuje wówczas, gdy osoba (grupa osób, organizacja) jest zobowiązana do podwójnej lojalności. Konflikt taki związany jest z ukrytym interesem ekonomicznym lub osobistym w transakcji czy decyzji niekorzystnej dla podmiotu, dla którego decydent

pracuje (np. wybór jako dostawcy firmy, której decydent lub jego najbliższa rodzina jest współwłaścicielem) [Wells, 2006, s. 309; Lewicka-Strzańska, 2012a, s. 249]. W regulacjach prawnych rozróżnia się dwa rodzaje korupcji [Ustawa, art. 228 i 229]:

- **bierną**, gdy mamy do czynienia ze sprzedajnością decydenta, który przyjmuje nienależne korzyści w zamian za określone działania czy decyzje na rzecz kumpującego;
- **czynną**, polegającą na proponowaniu i wręczaniu decydentowi rozmaitych korzyści w zamian za korzystne rozstrzygnięcia lub decyzje.

Sprzeniewierzenie majątku polega na niewłaściwym wykorzystaniu lub bezprawnym przejęciu majątku i dotyczyć może zarówno gotówki, jak i innych aktywów trwałych oraz obrotowych przedsiębiorstwa [Wells, 2006, s. 51]. Sprzeniewierzenie obejmuje takie kategorie działań, jak [Wells, 2006, s. 46; Hulicka, 2008, s. 54]:

- **kradzieże** (np. towaru z magazynu, gotówki z kasy);
- **nieuczciwe wypłaty** (np. wyłudzenie wynagrodzenia za rzekomo przepracowane nadgodziny, zawyżanie poniesionych kosztów w związku z obowiązkami służbowymi);
- **przechwytywanie** (np. nieewidencjonowana sprzedaż);
- **nadużywanie majątku** przedsiębiorstwa (np. korzystanie w celach prywatnych z samochodu lub telefonu służbowego).

Z tym ostatnim rodzajem sprzeniewierzenia wiąże się zjawisko tzw. **cyberleni-stwa** (*cyberslacking*), polegającego na wykorzystywaniu przez pracownika w godzinach pracy dostępu do internetu, zapewnianego przez pracodawcę (w postaci sprzętu komputerowego, łącza internetowego), w celach prywatnych [Garski, 2016, s. 40]. Oprócz nadużywania majątku pracodawcy mamy tu też do czynienia z wyłudzeniem wynagrodzenia za nieprzepracowany (nieefektywnie wykorzystany) czas pracy oraz z narażeniem przedsiębiorstwa na różnego rodzaju zagrożenia (np. ataki hakerskie).

Istotny obszar nadużyć dotyczy problemu **falszowania informacji**, zarówno finansowych, jak i niefinansowych. W tym kontekście pojawia się pojęcie **oszułaczkiej rachunkowości**, będącej formą tzw. rachunkowości kreatywnej, ale w sensie negatywnym, rozumianej jako intencjonalne działanie, związane z łamaniem prawa, a polegające na wykorzystywaniu rozmaitych metod w celu przedstawienia nieprawdziwego (zmanipulowanego) obrazu rzeczywistości gospodarczej i sytuacji przedsiębiorstwa. Celem tego typu praktyk jest wprowadzenie odbiorców informacji w błąd. Warto nadmienić, że istnieją też takie terminy, jak „rachunkowość agresywna”, traktowana również jako rodzaj rachunkowości kreatywnej w sensie negatywnym, oraz „rachunkowość kreatywna” (w sensie pozytywnym). W obu tych przypadkach mówimy o stosowaniu praktyk księgowych, które mieszczą się w gra-

nicach prawa, ale są różnie wykorzystywane: do manipulowania informacją i wprowadzania jej odbiorców w błąd (**rachunkowość agresywna**) albo realizacji celów zarządczych i przedstawiania rzeczywistości zgodnie z tymi celami, ale nie w celu wprowadzenia kogokolwiek w błąd czy naruszania zasady przedstawiania jasnego i zgodnego z prawdą obrazu przedsiębiorstwa (**rachunkowość kreatywna – pozytywna**) [Wiercińska, 2008].

Oprócz wymienionych dotąd trzech kategorii nadużyć, związanych z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością, warto wspomnieć jeszcze o nadużyciu, niebezpiecznym szczególnie w przypadku przedsiębiorstw notowanych na giełdzie, choć nie tylko. Chodzi tu o nielegalne wykorzystywanie (dla własnych korzyści bądź poprzez udostępnienie/odsprzedanie osobie trzeciej) wewnętrznych informacji niejawnych (poufnych), czyli tzw. **insider trading**. Za informacje poufne uważa się te, które nie zostały podane do publicznej wiadomości, a których ujawnienie może wpłynąć na ocenę sytuacji danego podmiotu (np. na jego notowania giełdowe) [Dusza, 2011, s. 20–24]. Nietrudno sobie wyobrazić, że osoba, która uzyska dostęp do informacji niejawnych, jest w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do innych uczestników rynku, ponieważ może dokonać określonych operacji (np. kupna lub sprzedaży papierów wartościowych) wcześniej niż oni i uzyskać w ten sposób dodatkowe korzyści.

Na koniec jeszcze jeden rodzaj nadużyć, który swoimi skutkami znacznie wykracza poza przedsiębiorstwo i jego najbliższe otoczenie. Chodzi mianowicie o tzw. **pranie brudnych pieniędzy**. Ten rodzaj nieetycznych i jednocześnie nielegalnych działań polega na operacjach zmierzających do ukrycia prawdziwego źródła pochodzenia dochodów (działalności przestępczej) i nadania im statusu legalnych środków. Odbywa się to poprzez ich przekazywanie, przekształcanie, łączenie i mieszanie ze środkami pochodzącymi z legalnej działalności, tak że ostatecznie trudno powiązać je ze sferą przestępczą [Grzywacz red., 2005, s. 16].

Wiemy, czym są nadużycia, ale pozostaje pytanie: jak z nimi walczyć? Inspirację przedsiębiorcy i menedżerowie mogą czerpać z różnych źródeł, choćby z wytycznych i standardów przygotowywanych przez różne instytucje. Warto zwrócić uwagę na normę ISO 37001, opracowaną przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną, która dotyczy systemu zarządzania działaniami antykorupcyjnymi. Zawiera ona szereg elementów i zasad budowania mechanizmów służących zwalczaniu korupcji [Płoska, 2020], które mogą też posłużyć ograniczaniu ryzyka wystąpienia innych nadużyć.

W wielu zaleceniach, dotyczących zwalczania różnego rodzaju patologicznych zjawisk w postaci nadużyć pojawiają się pewne wspólne elementy. Jednym z nich jest **polityka przedsiębiorstwa w zakresie zwalczania korupcji i innych**

nadużyć. To zazwyczaj dokument, zawierający syntetyczny opis filozofii przedsiębiorstwa, wyrażającej jego brak akceptacji dla tego rodzaju przejawów nieuczciwości oraz wskazujący najważniejsze działania, jakie organizacja podejmuje, by je ograniczać i eliminować. Sama polityka jest tylko punktem wyjścia, kluczową rolę w jej realizacji odgrywają wykorzystywane w jej ramach narzędzia. Warto wspomnieć o kilku z nich. I tak, często elementem polityki w zakresie przeciwdziałania nadużyciom są **kodeksy etyczne**, będące zbiorem zasad postępowania członków organizacji (pracowników, menedżerów), w tym również zasad związanych z szeroko rozumianym problemem eliminowania nadużyć [Gasparski, 2012, s. 235]. Innym elementem są **szkolenia** adresowane do pracowników i kadry menedżerskiej, w trakcie których przekazywana jest wiedza na temat nadużyć, ryzyka ich wystąpienia, a także informacje o wdrożonych w przedsiębiorstwie procedurach, które mają tym zjawiskom przeciwdziałać. Zarówno kodeksy etyczne, jak i szkolenia służą przede wszystkim podnoszeniu świadomości osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Bardzo ważnym elementem opisywanych tu mechanizmów jest **system informowania o nieprawidłowościach**. W odniesieniu do tego rodzaju działań, polegających na ujawnianiu, głównie przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie lub z nim związane, informacji o nieetycznych czy nielegalnych działaniach, które w tym przedsiębiorstwie miały, mają lub mają mieć miejsce [Arszułowicz, 2012, s. 503], stosowane są różne określenia. Są to: **whistleblowing**, **demaskacja pracownicza**, **ujawnianie w dobrej wierze**, **sygnalizowanie zachowań nieetycznych**. Podobnie, w stosunku do osoby informującej o nieprawidłowościach używa się określeń typu: **whistleblower**, **demaskator** czy **sygnalista** [Pauch, 2018, s. 76]. System informowania o nieprawidłowościach wymaga stworzenia m.in. kanałów komunikacji, poprzez które pracownicy bądź inne osoby (np. klienci, dostawcy) mogą zgłaszać przypadki korupcji, kradzieży czy innych nadużyć i nieetycznych zachowań w przedsiębiorstwie. Takim kanałem może być numer telefonu bądź adres mailowy, na który dokonuje się zgłoszeń. Często też powołuje się osobę, do której sygnaliści mogą, z zachowaniem zasady poufności, zgłaszać swoje obawy i spostrzeżenia – kogoś w rodzaju męża zaufania.

2. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jesteś menedżerem ds. etyki dużej sieci gastronomicznej, posiadającej oddziały na terenie Europy. Jednym z zadań, jakie przed Tobą stoją, jest stworzenie polityki i systemu zapobiegania nadużyciom w przedsiębiorstwie. Pierwszym krokiem jest

identyfikacja ryzyka wystąpienia nadużyć w przedsiębiorstwie. W tym celu powołano międzywydziałowy zespół, którego jesteś członkiem. Efektem prac Twojego zespołu ma być zestawienie potencjalnych nadużyć, które mogą mieć miejsce w organizacji (tabl. 1). Jest to wstęp do przygotowania mechanizmów i procedur, które pozwolą na ich eliminowanie lub przynajmniej ograniczanie.

Tablica 1. Lista nadużyć, które mogą wystąpić w przedsiębiorstwie

Rodzaj nadużycia	Działy/procesy w przedsiębiorstwie, gdzie może wystąpić nadużycie

Źródło: opracowanie własne.

Zwróć uwagę, że w przypadku niektórych nadużyć możemy mieć do czynienia z udziałem osób spoza przedsiębiorstwa (np. klientów).

PODSUMOWANIE

W tym rozdziale przyjrzelśmy się problemowi niektórych nadużyć występujących w rzeczywistości gospodarczej. Nietrudno zauważyć, że są one powszechne i dotknąć mogą w zasadzie każdego podmiotu, który w tej rzeczywistości funkcjonuje. Innym wnioskiem, płynącym z przeglądu wybranych form nadużyć jest to, że mamy do czynienia ze zjawiskiem bardzo złożonym i różnorodnym. Co więcej, wciąż pojawiają się nowe sposoby dokonywania tego rodzaju działań. Mając choćby ogólną wiedzę na temat zagrożenia, jakim są nadużycia, jesteśmy w stanie podejmować kroki, dzięki którym możemy przynajmniej ograniczać ich występowanie. Przydatne może też być poznawanie przykładów różnego rodzaju nadużyć gospodarczych, dzięki czemu łatwiej możemy rozpoznać mechanizmy tego typu patologii, ale też uświadomić sobie ich skutki.

Wydaje się niezwykle ważne, aby zagadnienia dotyczące nadużyć w świecie biznesu były poruszane nie tylko w ramach takich przedmiotów, jak etyka biznesu czy społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, ale także przy okazji omawiania zagadnień związanych z zarządzaniem personelem, zarządzaniem majątkiem przedsiębiorstwa, zarządzaniem finansami, nadzorem korporacyjnym czy rachunkowością.

BIBLIOGRAFIA

- Arszułowicz M., 2012, *Whistleblowing* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dusza M., 2011, *Najgroźniejsze przestępstwa giełdowe. Implikacje i sposoby przeciwdziałania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Garski P.M., 2016, *Cyberslacking jako przykład zachowania nieetycznego*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, nr 4.
- Gasparski W., 2012, *Kodeksy i programy etyczne* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. idem, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzesiak L., 2017, *Przesłanki popełniania nadużyć w przedsiębiorstwach*, „*Marketing i Rynek*”, nr 4.
- Grzywacz J. (red.), 2005, *Pranie brudnych pieniędzy*, Warszawa: SGH.
- Hulicka M., 2008, *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kutera M., 2008, *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Warszawa: Difin.
- Lewicka-Strzałecka A., 2012a, *Konflikt interesów* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka-Strzałecka A., 2012b, *Korupcja* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pauch D., 2018, *Ryzyko nadużyć w przedsiębiorstwie*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Płoska R., 2020, *Przeciwdziałanie korupcji jako jeden z wymiarów społecznej odpowiedzialności biznesu* [w:] *Perspektywa ekonomiczna, finansowa i prawna kreowania wartości w gospodarce*, red. P. Antonowicz, P. Galiński, P. Pisarewicz, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (tekst jedn.: Dz. U. z 2019 r., poz. 1950).
- Wells J.T., 2006, *Nadużycia w firmach. Vademecum. Zapobieganie i wykrywanie*, tłum. P. Hoffman, Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- Wiercińska A., 2008, *Granice między kreatywną, agresywną a oszukańczą rachunkowością*, „*Zarządzanie i Finanse*”, nr 2.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Gasparski W. (red.), 2012, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Płoska R., 2020, *Przeciwdziałanie korupcji jako jeden z wymiarów społecznej odpowiedzialności biznesu* [w:] *Perspektywa ekonomiczna, finansowa i prawna kreowania wartości w gospodarce*, red. P. Antonowicz, P. Galiński, P. Pisarewicz, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Wells J.T., 2006, *Nadużycia w firmach. Vademecum. Zapobieganie i wykrywanie*, tłum. P. Hoffman, Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.

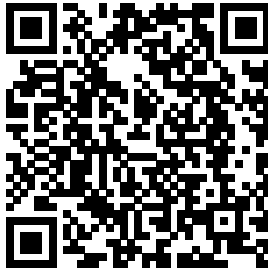
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

etyka w biznesie, etyka gospodarowania, etyka w zarządzaniu, społeczna odpowiedzialność biznesu, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem, rachunkowość finansowa, rachunkowość zarządcza, analiza finansowa, zarządzanie finansami, nadzór korporacyjny

Paweł Antonowicz*

ROZDZIAŁ 28

OCENA ZAGROŻENIA NIEWYPŁACALNOŚCIĄ
KONTRAHENTA – SYSTEMY WCZESNEGO
OSTRZEGANIA PRZED UPADŁOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW
(ANALITYKA FINANSOWA)



WSTĘP

Przeprowadzenie oceny ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, pod kątem analizy poziomu ryzyka jego niewypłacalności, możliwe jest przy wykorzystaniu tzw. systemów wczesnego ostrzegania (SWO). W rekomendowanej (na końcu rozdziału) literaturze przedmiotu znajdziesz wiele modeli, opartych głównie na konstrukcji wielowymiarowej metody klasyfikacyjnej w postaci analizy dyskryminacyjnej. Badanie to sprowadza się do obliczenia określonych wskaźników analizy finansowej, które „połączone są” przy pomocy odpowiednich znaków oraz „mnożników” w postaci parametrów strukturalnych w funkcje dyskryminacyjne. Każdy model ma określony punkt odcięcia (*cut-off point*), a więc sprecyzowaną wartość brzegową, oddzielającą, dyskryminującą. Każdy model ma również określony charakter w postaci stymulanty bądź destymulanty. Mając wiedzę na ten temat, możesz w określony sposób zinterpretować uzyskany dla badanej jednostki wynik. Zdecydowaną większość funkcji dyskryminacyjnych stanowią stymulanty, a zatem pożądane jest osiągnięcie jak najwyższej wartości punktowej (scoringowej). Wiele

* Prof. UG, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl

polskich modeli ma ponadto oszacowany punkt odcięcia na poziomie zera. W ten sposób ujemne wyniki analizy scoringowej będą wiązały się z negatywną oceną badanego przedsiębiorstwa, i analogicznie – wartości dodatnie będą wskazywały na brak zagrożenia upadłością podmiotu w określonej perspektywie.

Dochodząc do kwestii perspektywy, a więc wyprzedzenia czasowego, jakiego dotyczy przeprowadzana analiza, należy podkreślić, że zdecydowana większość modeli opracowana została z jednorocznym wyprzedzeniem. Autorzy tych modeli, na etapie selekcji wskaźników analizy finansowej, poszukiwali bowiem zmiennych, które po ich wprowadzeniu do funkcji dyskryminacyjnej będą w możliwie dużym stopniu różnicować próbę jednostek „zdrowych” od tych wartości wskaźników, jakie zostały obliczone na rok przed sądowym orzeczeniem o upadłości drugiej grupy uczącej – jednostek „bankrutów”. Z wielu realizowanych w tym zakresie badań wynika bowiem, że wydłużenie horyzontu prognostycznego (np. do 2 lat) znacząco zmniejsza zdolności klasyfikacyjne („predykcyjne”) naszych modeli – SWO.

Istnieje wiele zalet stosowania SWO w postaci modeli dyskryminacyjnych. Są nimi m.in.: 1) syntetyczność osiąganego wyniku (scoring/rating wielowymiarowy, odnoszący się do różnych kategorii wskaźników finansowych, z których zbudowane są funkcje); 2) relatywnie szybkie i proste zastosowanie (ale respektujące podstawowe zasady metodyczne obliczania wskaźników finansowych, tj. w szczególności te dotyczące konieczności uśredniania wartości bilansowych oraz przyjmowania na dany rok wartości pochodzących z rachunku zysków i strat); 3) możliwość przeprowadzania porównań między podmiotami (np. danego sektora albo pozostających ze sobą w bezpośredniej, bliskiej konkurencji), również z odniesieniem do tych jednostek danego sektora/ogółu podmiotów, które na drodze swojego rozwoju popadły w głęboki kryzys (ekonomiczne bankructwo), co w konsekwencji doprowadziło do ich upadłości. Są również sceptycy, krytykujący możliwość stosowania w praktyce tych modeli, którzy przede wszystkim jako ich podstawowe wady podnoszą: 1) brak możliwości ich przenoszenia w przestrzeni – wyraża się to nieadekwatnością warunków gospodarczych, mających miejsce w różnych krajach, co (ich zdaniem) uniemożliwia stosowanie modeli zagranicznych do badania podmiotów, funkcjonujących na innym rynku; 2) niestabilność w czasie, a więc konieczność ponownego oszacowania po pewnym czasie przynajmniej parametrów strukturalnych modeli bądź weryfikacji wszystkich zmiennych je tworzących, a także (co dość powszechnie w literaturze przedmiotu jest artykułowane) 3) słabą/znikomą wartość informacyjną sprawozdań finansowych, na których oparte są obliczenia modeli (SWO), co wynika z szeroko opisywanego w piśmiennictwie ekonomicznym, niestety popartego również licznymi przykładami z praktyki gospodarczej – procesu fałszowania (defraudacji) sprawozdań finansowych czy po prostu szeroko pojętego nieetycznego stosowania tzw. agresywnej rachunkowości.

1. ETAP PIERWSZY – WYTYCZNE DO ZADANIA DLA GRUP PROJEKTOWYCH

Wyobraź sobie, że zostałeś poproszony przez swojego szefa o przeprowadzenie analizy scoringowej, mającej dać podstawę do podjęcia określonej decyzji, związanej z badanym przedsiębiorstwem. Ten proces decyzyjny może dotyczyć takich sytuacji, jak np.:

- rozważanie podjęcia strategicznej współpracy z kooperantem, którego dotychczas nie znaliśmy i nie mamy wiedzy o jego rzetelności (wiarygodności finansowej), natomiast wiemy bądź przypuszczamy, że współpraca ta będzie opierała się na kredycie kupieckim (odroczonej terminach płatności);
- rozważanie zakupu, fuzji, przejęcia przedsiębiorstwa i szacowanie ekonomicznych skutków takiej decyzji;
- finansowanie, dokapitalizowanie podmiotu (zewnętrznego) przez naszą jednostkę, oparte nie tylko na podstawie planowanych do osiągnięcia przez nią wyników, ale także uwzględniające bieżącą i historyczną ocenę jej wyników;
- inne procesy decyzyjne, również skierowane w Twoją stronę, tj. wszelkie procesy oceny własnego, reprezentowanego przez Ciebie podmiotu, w których masz uwiarygodnić standing ekonomiczno-finansowy swojej jednostki (np. na potrzeby biznesplanu, projektu inwestycyjnego czy w końcu transparentnego przedstawienia potencjalnym inwestorom swojej kondycji ekonomiczno-finansowej).

Sporządzony przez Ciebie arkusz kalkulacyjny będziesz mógł stosować dla dowolnego przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że jego działalność wymaga sporządzania bilansu oraz rachunku zysków i strat. W toku zajęć zbudujesz narzędzie analityczne, zawierające kilka/kilkanaście modeli wczesnego ostrzegania, dzięki czemu będziesz mógł z całkiem dużą precyzją określić, czy badane przez Ciebie przedsiębiorstwo nie jest zbliżone, pod względem kluczowych parametrów finansowych, do jednostek, które w gospodarce polskiej znajdowały się w fazie o rok poprzedzającej ich upadłość. W praktyce ta wiedza pozwoli Ci rekomendować decyzję Zarządowi, a także innym decydentom. Twoja ocena będzie dla nich wsparciem i jednocześnie ukierunkuje ich ocenę na wybrane obszary funkcjonalne badanej jednostki. Może być tym samym cennym wsparciem w procesie decyzyjnym.

Jeżeli zrozumiesz, jak budowane są formuły warunkowe, mające na celu stworzenie uniwersalnych szablonów analitycznych, składających się z kolejnych modeli SWO w arkuszu kalkulacyjnym, to będziesz mógł z powodzeniem rozszerzać przygotowaną w trakcie laboratoriów komputerowych formatkę analityczną. Niezwykle ważne jest jednak to, że zapisując swój plik pod inną nazwą oraz kasując tzw. białe pola w formatce (zob. np. tabl. 1), będziesz mógł wprowadzić dane finansowe

nowego przedsiębiorstwa, a wszystkie modele SWO zostaną w sposób poprawny przeliczone. Uzyskane wyniki zaś samodzielnie zostaną uzupełnione interpretacjami. Pojawiają się również odpowiednie kolory w polach z wynikami scoringowymi, które będą od razu wskazywały na pozytywną, neutralną bądź negatywną ocenę (przy wykorzystaniu funkcji formatowania warunkowego – tym zagadnieniem zajmujemy się na zajęciach).

Przystępując do budowy arkusza kalkulacyjnego, zwróć uwagę na kilka ważnych kwestii, które w praktyce dość często są bagatelizowane lub nieuwzględniane:

- tworząc kolejne wiersze formatki analitycznej, nie spiesz się; zadbaj o jakość pracy, którą wykonujesz – przechodź do kolejnego wiersza dopiero wówczas, gdy będziesz miał pewność, że poprzedni jest właściwie sformatowany, tj. nie zawiera błędów obliczeniowych;
- nie bagatelizuj jakości rozumianej również przez pryzmat szaty graficznej, kolorystyki, spójności obramowań i wszystkich innych formatowań, dostępnych funkcjonalnie w MS Excel – odbiorca przygotowanej przez Ciebie informacji zarządczej też będzie zwracał uwagę na te kwestie; jakość (wizualna postać stworzonego przez Ciebie pliku) świadczy o Twojej dokładności;
- dobrze sformatowane komórki będziesz mógł kopiować i wykorzystywać w dalszej pracy; jeżeli popełnisz błędy na początku, możesz później je nieświadomie multiplikować.

2. OPRACOWANIE TABLICY Z DANymi BAZOWYMI – STRUKTURA ORAZ FORMATOWANIE KOMÓREK BILANSU ANALITYCZNEGO

Przystępując do projektowania pliku analitycznego, na początku należy opracować szablon do wprowadzania danych wsadowych. Będzie to bilans analityczny oraz rachunek zysków i strat. Przygotowanie tablicy bilansu analitycznego (zob. tabl. 1) opiera się na następujących założeniach:

- struktura tablicy, zawierającej pozycje bilansu analitycznego, będzie stała dla wszystkich analizowanych przez nas w przyszłości, przy wykorzystaniu tego arkusza kalkulacyjnego, podmiotów, pod warunkiem, że generują one sprawozdania finansowe;
- w tablicy powinny być odblokowane do edycji te pola, które nie zawierają formuł warunkowych i które dla kolejnego podmiotu będą uzupełniane danymi finansowymi – są to pola zaznaczone kolorem białym;
- wszystkie pozostałe pola tablicy 1 (zaznaczone odcieniem szarości) zawierają formuły warunkowe, zbudowane na podstawie prostej składni, opartej na tym

samym wzorcu; po zakończeniu prac związanych z opracowaniem arkusza kalkulacyjnego pola te mogą zostać zablokowane do edycji, aby użytkownik nie ingerował w algorytm obliczeń;

- przedstawiony wzorzec tablicy (zob. tabl. 1) zawiera wszystkie te składowe bilansu analitycznego, które potrzebne są do przeprowadzenia podstawowej analizy finansowej badanej jednostki, a także do dokonania obliczeń wnętrza funkcji dyskryminacyjnych (wskaźników finansowych) większości modeli (systemów wczesnego ostrzegania – SWO), które opisywane są w literaturze przedmiotu i będą wykorzystywane przez nas w dalszej części;
- należy tak opracować graficznie tablicę, aby zarówno ona, jak i wszystkie kolejne elementy arkusza (kolejne tablice, wykresy) były spójne kolorystycznie, a także były oparte na tym samym formatowaniu; rekomenduję, abyś wartości liczbowe przedstawiał wyłącznie do dwóch miejsc po przecinku; wyrównaj wartości liczbowe do prawej strony, aby przecinki były w jednej (pionowej) linii, a także użyj opcji separatora miejsc 1 000; ponadto ustaw taką szerokość kolumn, aby cała tablica mieściła się w jednej szerokości interfejsu (ekranu).

Przedstawiona w tablicy 1 struktura bilansu analitycznego zawiera pola do uzupełnienia (białe), a także pola, których wyniki będą samodzielnie się uzupełniały (szare). Formuła na „wiersz nagłówkowy tempa zmian” [pole: G2], zaznaczona kolorem czarnym, będzie oparta na następującej składni:

=PRAWY(C2;2)&" / "&PRAWY(B2;2)

Stosując powyższą formułę, wiersze nagłówkowe będą uzupełniały się w zależności od przyjmowanych okresów (lat) analizy. Formuła ta zwraca dwa znaki z prawej strony pierwszej komórki [C2], łączy je (za pomocą znaku „&”) z ciągiem wyrażenia zapisanego w cudzysłowie: „spacja / spacja” oraz zwraca dwa ostatnie znaki drugiej komórki [B2].

Wszystkie komórki zawierające obliczenia tempa zmian mają dość rozbudowaną formułę. Prowadzący podczas zajęć nauczy Cię, jak ewolucyjnie zbudować jej ostateczną postać. Wykorzystany do tego zostanie specjalnie utworzony (odrębny) arkusz kalkulacyjny (materiał do pobrania za pomocą kodu QR). Podążaj za wskazówkami, jakie zawarte są w kolejnych arkuszach pliku. Odpowiedzi do nich znajdziesz w tablicy 2. Nie kopiuj ich, wykorzystaj je wyłącznie do sprawdzenia poziomu własnej wiedzy i umiejętności posługiwania się formułami warunkowymi w MS Excel.

Tablica 1. Analityczny bilans przedsiębiorstwa – projektowanie formatki obliczeniowej w MS Excel

DANE BILANSOWE	LATA ANALIZY					TEMPO ZMIAN			
	2016	2017	2018	2019	2020		18/17	19/18	20/19
A. AKTYWA TRWAŁE	513 368,80	269 462,43	414 832,71	396 647,62	263 025,27	-0,48	0,54	-0,04	-0,34
I. Wartości niematerialne i prawne	33 575,48	25 556,12	17 536,76	3 899,84	1 939,04	-0,24	-0,31	-0,78	-0,50
II. Rzeczowe aktywa trwałe	479 793,32	243 906,31	397 295,95	378 629,38	254 123,33	-0,49	0,63	-0,05	-0,33
III. Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	6 962,90	6 962,90	-	-	1,00	-
IV. Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	7 155,50	0,00	-	-	1,00	-1,00
B. AKTYWA OBROTOWE	123 587,96	595 885,47	459 611,24	763 627,67	68 225,75	3,82	-0,23	0,66	-0,91
I. Zapasy	2 794,00	9 853,00	12 465,06	43 319,74	0,00	2,53	0,27	2,48	-1,00
II. Należności krótkoterminowe	98 278,57	576 501,91	441 683,13	712 111,63	62 803,67	4,87	-0,23	0,61	-0,91
III. Inwestycje krótkoterminowe	21 674,02	9 530,56	5 463,05	8 196,30	3 871,08	-0,56	-0,43	0,50	-0,53
▪ papiery wartościowe (udziały, akcje, inne)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
▪ środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	21 674,02	9 530,56	5 463,05	8 196,30	3 871,08	-0,56	-0,43	0,50	-0,53
▪ pozostałe inwestycje krótkoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-

IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	841,37	0,00	0,00	0,00	1 551,00	-1,00	-	-	1,00
SUMA AKTYWÓW	636 956,76	865 347,90	874 443,95	1 160 275,29	331 251,02	0,36	0,01	0,33	-0,71
A. KAPITAŁ WŁASNY	137 868,68	330 585,92	402 590,67	404 938,80	-405 793,34	1,40	0,22	0,01	-2,00
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	133 300,00	133 300,00	133 300,00	133 300,00	133 300,00	-	-	-	-
B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	499 088,08	534 761,98	471 853,28	755 336,49	737 044,36	0,07	-0,12	0,60	-0,02
I. Rezerwa na zobowiązania	0,00	0,00	0,00	0,00	54 150,46	-	-	-	1,00
II. Zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
III. Zobowiązania krótkoterminowe	499 067,48	534 761,98	471 853,28	755 336,49	682 893,90	0,07	-0,12	0,60	-0,10
▪ z tytułu dostaw i usług	202 893,88	252 043,17	210 371,12	345 866,48	445 569,91	0,24	-0,17	0,64	0,29
▪ kredyty i pożyczki	100 000,00	210 312,59	223 404,68	151 617,52	0,00	1,10	0,06	-0,32	-1,00
▪ fundusze specjalne	0,00	3 656,90	2 723,32	1 021,68	30,02	1,00	-0,26	-0,62	-0,97
IV. Rozliczenia międzyokresowe	20,60	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,00	-	-	-
SUMA PASYWÓW		865 347,90	874 443,95	1 160 275,29	331 251,02	1,00	0,01	0,33	-0,71

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2. Proces doskonalenia formuły warunkowej na „tempo zmian” – do wykorzystania w arkuszu analitycznym SWO

Lp.	Odpowiedź do danego arkusza pliku: QR_SWO_TEMPO_ZMIAN.xls
1	ODPOWIEDŹ do V1 (TEMPO ZMIAN) =(B3-A3)/A3
2	ODPOWIEDŹ do V2 (TEMPO ZMIAN Z ELIMINACJĄ ZERA W MIANOWNIKU) =JEŻELI(A3=0;"b.d.";(B3-A3)/A3)
3	ODPOWIEDŹ do V3 (TEMPO ZMIAN TYLKO Z ELIMINACJĄ BRAKÓW DANYCH – DWA „JEŻELI”) =JEŻELI(A3="b.d."; "b.d."; JEŻELI(B3="b.d."; "b.d."; (B3-A3)/A3))
4	ODPOWIEDŹ do V4 (TEMPO ZMIAN TYLKO Z ELIMINACJĄ BRAKÓW DANYCH – ALE JEDNO „JEŻELI”) =JEŻELI(LUB(A3="b.d."; B3="b.d."); "b.d."; (B3-A3)/A3)
5	ODPOWIEDŹ do V5 (TEMPO ZMIAN Z ELIMINACJĄ BRAKÓW DANYCH I ZERA W MIANOWNIKU – DWA „JEŻELI”) =JEŻELI(LUB(A3="b.d."; B3="b.d."); "b.d."; JEŻELI(A3=0;"b.d."; (B3-A3)/A3))
6	ODPOWIEDŹ do V6 (TEMPO ZMIAN Z ELIMINACJĄ BRAKÓW DANYCH I ZERA W MIANOWNIKU – JEDNO „JEŻELI”) =JEŻELI(LUB(A3="b.d."; B3="b.d."; A3=0); "b.d."; (B3-A3)/A3)
7	ODPOWIEDŹ do V7 (TEMPO ZMIAN – PIĘĆ „JEŻELI”): 1. Jeżeli w komórce A3 lub B3 wystąpi „b.d.” – ma pojawić się wynik „b.d.” 2. Jeżeli w obu komórkach (A3 i B3) wystąpi wartość ZERO – ma pojawić się wynik 0 3. Jeżeli w obu komórkach wystąpi: w A3 wartość ZERO i jednocześnie w B3 wartość dodatnia – ma pojawić się: 1 4. Jeżeli w obu komórkach wystąpi: w A3 wartość ZERO i jednocześnie w B3 wartość ujemna – ma pojawić się: -1 5. Jeżeli w komórce A3 wystąpi wartość ujemna – ma pojawić się wzór na TEMPO ZMIAN poprzedzony minusem 6. W przeciwnym razie w komórce powinno zostać policzone normalne tempo zmian, tj. (B3-A3)/A3 ODPOWIEDŹ do V7 (TEMPO ZMIAN – PIĘĆ „JEŻELI”) – do wprowadzenia w polu E3: 1. =JEŻELI(LUB(A3="b.d."; B3="b.d."); "b.d."); 2. JEŻELI(ORAZ(A3=0; B3=0); 0; 3. JEŻELI(ORAZ(A3=0; B3>0); 1; 4. JEŻELI(ORAZ(A3=0; B3<0); -1; 5. JEŻELI(A3<0; -(B3-A3)/A3; 5. (B3-A3)/A3))))

Źródło: opracowanie własne.

Formuła na tempo zmian jest szkoleniowa. Nie oznacza to, że zapis ten (punkt 7 w tabl. 2) jest jedyny i ostateczny. W zależności od poziomu Twojej wiedzy możesz go uprościć. Prowadzący wykorzystuje wskazaną postać formuły warunkowej

w celu realizacji procesu dydaktycznego. Jest ona czytelna, spójna i w toku zajęć komputerowych studenci są w stanie w trakcie jednej jednostki ćwiczeniowej (1,5 godz.) nauczyć się i zrozumieć, na czym polega jej stosowanie.

Zadania do wykonania

- Przedyskutuj z prowadzącym wady i zalety ostatecznej postaci formuły warunkowej na tempo zmian. Czy postać wprowadzona do przygotowanej przez Ciebie formatki analitycznej jest poprawna? Jakiej można przyjąć jej alternatywne postaci?
- Wskaż różnice między pojęciami „dynamika” i „tempo zmian”. Upewnij się, że nie są to synonimy.
- Wiedzę z ćwiczenia wykonanego na pliku MS Excel wykorzystaj do przygotowywanej przez Ciebie tablicy bilansu analitycznego. Dobrze opracowaną postać tej formuły będziesz mógł kopiować w dalszej części pliku, zmieniając powiązania komórek wynikowych z odpowiednimi komórkami danych wejściowych.

Formatując kolejne wiersze tablicy bilansu analitycznego, należy opatrzyć właściwymi formułami warunkowymi wszystkie te komórki, które w tablicy 1 są zaznaczone kolorem szarym. Będą to w szczególności wiersze: „Aktywa trwałe”, „Aktywa obrotowe”, „Inwestycje krótkoterminowe”, „Suma aktywów”, a także po stronie pasywów: „Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania” oraz „Suma pasywów”. Przykładowa składnia formuły warunkowej na sumę pośrednią aktywów obrotowych dla roku 2018 (komórka [D9], zob. tabl. 1) wygląda następująco:

```
=JEŻELI(LUB(D10="b.d.";D11="b.d.";D12="b.d.";D16="b.d.");  
"b.d.";D10+D11+D12+D16)
```

Stosując powyższą formułę w komórce [D9], zostanie zwrócona wartość sumy aktywów obrotowych, na które składają się pozycje: zapasów [D10], należności krótkoterminowych [D11], inwestycji krótkoterminowych [D12], w skład których wchodzi wyszczególnione w kolejnych trzech wierszach ich składowe, a także krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych [D16], pod warunkiem, że w żadnej z tych komórek: [D10], [D11], [D12], [D16] nie będzie podana wartość „b.d.” – oznaczająca brak danych. Analogiczną postać formuły przyjmą wszystkie pozostałe wiersze, które w tablicy 1 zostały oznaczone kolorem szarym. Przykładowo

w ostatnim wierszu tablicy bilansu analitycznego postać formuły umożliwiającej liczenie sumy pasów dla roku 2016 (komórka [B28]) przyjmie następującą postać:

=JEŻELI(LUB(B18="b.d.";B20="b.d.");"b.d.";B18+B20)

Analogicznie do powyższej formuły warunkowej, a także wcześniejszej jej postaci (przedstawionej dla komórki [D9]) opracuj kolejne formuły warunkowe, które powinny zostać umieszczone w polach obliczeniowych wierszy: 3, 9, 12, 17, 20 oraz 28.

Kolejnym elementem arkusza analitycznego będzie sporządzenie sumy kontrolnej, jaka będzie dawała Ci podstawę do dalszego uzupełniania danych finansowych. Oczywiście suma aktywów musi równać się sumie pasywów, co jest wyrazem równości wartości angażowanych w procesy gospodarcze składników majątku przedsiębiorstwa (aktywów trwałych i obrotowych) oraz źródeł ich finansowania (kapitałów własnych oraz długo- i krótkoterminowego zadłużenia). Proponowana przeze mnie postać sumy kontrolnej została przedstawiona w tablicy 3.

Tablica 3. Suma kontrolna do tablicy bilansu analitycznego – do wykorzystania w arkuszu kalkulacyjnym SWO

DANE BILANSOWE	LATA ANALIZY				
	2016	2017	2018	2019	2020
Suma kontrolna	636 956,76	0,00	0,00	0,00	0,00
	błąd	błąd	dane poprawne	dane poprawne	błąd

Źródło: opracowanie własne.

Pamiętaj, że nie możesz przejść do uzupełniania kolejnej tablicy (rachunek zysków i strat), aż nie uzyskasz zwrotu w sumie kontrolnej na poziomie 0,00, co w ostatnim jej wierszu (interpretacja) będzie zwracało ciąg tekstowy: „dane poprawne”.

„Błąd”, jaki występuje w komórce [B5] (zob. tabl. 3), jest wynikiem, specjalnie prezentowanej na potrzeby dydaktyczne, nierówności sumy aktywów i pasywów, jaka występuje w wierszu powyżej (tj. w komórce [B4] = 636 956,76 zł). Tak długo należy poszukiwać błędów w procesie wprowadzania danych finansowych, aż uda się odnaleźć źródło braku równości. Formuła warunkowa, zawarta w wierszu nr 4, opiera się na następującej składni:

=JEŻELI(LUB(B17="b.d.";B28="b.d.");"b.d.";B17-B28)

[B17] stanowi tu wartość sumy aktywów (zob. tabl. 1) dla danej kolumny (roku), natomiast [B28] wartość sumy pasywów. Zastosowanie tej postaci formuły nie-stety nie jest zadowalające, z uwagi na fakt pojawiania się błędów obliczeniowych (przybliżeń). Szerzej na ten temat podyskutuj z prowadzącym podczas zajęć. W tym miejscu proponuję nieznaczną modyfikację powyższej formuły, która wyeliminuje błędy, jakie pojawiają się w polach: [C5] oraz [F5], mimo że wynik różnicy pomiędzy wartością sumy aktywów i pasywów wydaje się być właściwy (tj. 0,00 zł). Postać formuły, eliminującej tę nefunkcjonalność MS Excela, zawiera następująca składnia:

```
=JEŻELI(LUB(B17="b.d.";B28="b.d.");"b.d.";ZAOKR(B17-B28;2))
```

Powyższa formuła zwraca wartość różnicy pomiędzy aktywami a pasywami badanego przedsiębiorstwa z przybliżeniem do dwóch miejsc po przecinku. Nie chodzi tu o prezentację danych (formatowanie komórki wynikowej i graficzną wizualizację dwóch miejsc po przecinku), a o przybliżenie i zaokrąglanie wyników wyłącznie do dwóch miejsc po przecinku. Tym samym postać interpretacji, czyli ostatni wiersz tablicy sumy kontrolnej dla bilansu analitycznego (zob. tabl. 3, formuła prezentowana dla komórki [B5]), powinna zostać opatrzona formułą warunkową o następującej składni:

```
=JEŻELI(B4="b.d."; "brak danych"; JEŻELI(B4=0; "dane poprawne"; "błąd"))
```

Zastosowanie powyższej formuły pozwala generować interpretację o: 1) braku danych – w sytuacji, gdy co najmniej jedno z pól: aktywa bądź pasywa przyjmuje „b.d.”; 2) poprawności danych – w sytuacji pożądanej, tj. gdy suma aktywów równa się sumie pasywów, a ich różnica wynosi 0,00 zł; 3) błędzie – w przypadku, gdy nie występuje równość aktywów i pasywów, czyli dane zostały błędnie wprowadzone do formatki.

Kolejnym krokiem po przygotowaniu tablicy bilansu analitycznego (tabl. 1) jest analogiczne utworzenie tablicy danych wejściowych, którą będzie stanowił rachunek zysków i strat. Zwróć uwagę na to, aby kolejna tablica w Twoim arkuszu kalkulacyjnym znajdowała się w odpowiednich kolumnach, tzn. aby lata analizy pokrywały się we wszystkich opracowywanych przez Ciebie w pliku tablicach.

3. OPRACOWANIE TABLICY Z DANymi BAZOWymi – STRUKTURA ORAZ FORMATOWANIE KOMÓREK RACHUNKU ZYSKÓW I STRAT

Bezpośrednio pod tablicą z bilansem analitycznym (zob. tabl. 1) w przygotowywanej przez Ciebie formatce powinien znaleźć się rachunek zysków i strat. Jego schemat przedstawia tablica 4. Wszystkie pokolorowane (odcieniem szarości) komórki zawierają formuły warunkowe. Należy je na tym etapie precyzyjnie opracować, abyś nie musiał w przyszłości w tych polach niczego wprowadzać ani ich zmieniać. Będą się one zatem wynikowo automatycznie obliczały po wprowadzeniu danych finansowych nowego przedsiębiorstwa. Pola do ich wpisywania zaznaczone są w tablicy 4 kolorem białym. Zauważ, że w tablicy tej również kolorem szarym oznaczone zostały lata analizy oraz pola nagłówkowe, wskazujące, które okresy brane są pod uwagę w obliczaniu tempa zmian. Te komórki mają zwracać dokładanie te same wartości nagłówkowe, jak miało to miejsce w bilansie. Nie ma zatem potrzeby wprowadzać w tej tablicy na nowo tych danych. Wystarczy „powiązać” te pola z ich odpowiednikami z tablicy bilansu analitycznego*. Istotne jest, abyś w ten właśnie sposób tworzył wszystkie kolejne tablice w przygotowywanym arkuszu kalkulacyjnym. Dzięki temu wykonywanie przyszłych analiz będzie dla Ciebie dużo łatwiejsze.

Zwróć uwagę na to, aby odpowiednie kolumny z tablicy 1 pokrywały się z właściwymi (analogicznymi) kolumnami z tablicy 4. Ta, a także wcześniejsza tablica powinny być rozciągnięte (na szerokość) tak, aby wypełniały cały interfejs (ekran). Nie jest bowiem wygodnie posługiwać się suwakiem w MS Excel i odkrywać kolumny, które mogą być tak sformatowane, aby w pełni mieściły się na ekranie komputera. Po raz kolejny powraca tu element związany z ergonomią Twojej pracy. Pamiętaj, że tymi działaniami możesz uprościć sobie przyszłe korzystanie z arkusza kalkulacyjnego.

Wszystkie wartości w polach liczbowych tablicy 4 powinny być podawane do dwóch miejsc po przecinku. Komórki należy sformatować jako „liczbowe”, wybierając (dla zwiększenia czytelności tej tablicy) opcję separatora miejsc 1 000, a także wyrównując je do prawej, aby przecinki znajdowały się w jednej linii pionowej.

* Powiązanie to odbywa się poprzez napisanie w danej komórce znaku „=” oraz podanie adresu komórki źródłowej, z której ma być pobierana wartość. Nie ma tu potrzeby wprowadzania jakichkolwiek dodatkowych formuł warunkowych.

Tablica 4. Rachunek zysków i strat – projektowanie formatki obliczeniowej w MS Excel

DANE POZABILANSOWE (RZIS)	LATA ANALIZY					TEMPO ZMIAN			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	1 410 663,30	1 922 481,65	b.d.	2 752 033,53	586 153,84	0,36	b.d.	b.d.	−0,79
B. Koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów	1 651 519,65	1 735 280,22	2 134 285,73	2 842 603,10	1 264 002,22	0,05	0,23	0,33	−0,56
• w tym amortyzacja	95 273,25	82 435,09	79 571,90	92 812,79	52 306,67	−0,13	−0,03	0,17	−0,44
C. Wynik ze sprzedaży	−240 856,35	187 201,43	b.d.	−90 569,57	−677 848,38	1,78	b.d.	b.d.	−6,48
D. Pozostałe przychody operacyjne	28 000,00	253 500,00	142 542,42	185 705,92	330 935,58	8,05	−0,44	0,30	0,78
E. Pozostałe koszty operacyjne	28 775,51	182 033,54	129 574,93	0,00	369 325,07	5,33	−0,29	−1,00	1,00
F. Wynik z działalności operacyjnej	−241 631,86	258 667,89	b.d.	95 136,35	−716 237,87	2,07	b.d.	b.d.	−8,53
G. Przychody finansowe	730,01	1 398,29	1 185,07	114,65	108,40	0,92	−0,15	−0,90	−0,05
H. Koszty finansowe	136 030,45	71 520,81	44 931,53	50 802,87	32 105,36	−0,47	−0,37	0,13	−0,37
I. Wynik z działalności gospodarczej	−376 932,30	188 545,37	b.d.	44 448,13	−748 234,83	1,50	b.d.	b.d.	−17,83
J. Zyski nadzwyczajne	1 750,00	4 171,81	1 268,57	0,00	0,00	1,38	−0,70	−1,00	−
K. Straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00	0,00	62 497,31	−	−	−	1,00
L. Wynik brutto	−375 182,30	192 717,18	b.d.	44 448,13	−810 732,14	1,51	b.d.	b.d.	−19,24
M. Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00	42 100,00	0,00	−	−	1,00	−1,00
N. Pozostałe obowiązkowe obciążenia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	−	−	−	−
O. Wynik finansowy netto	−375 182,30	192 717,18	b.d.	2 348,13	−810 732,14	1,51	b.d.	b.d.	−346,27

Źródło: opracowanie własne.

Tworząc docelowe formuły warunkowe, jakie mają pojawić się w „szarych” polach tablicy 4, skorzystaj z wzorców, jakie wykorzystywałeś wcześniej w tablicy z bilansem analitycznym. Z pewnością zrobisz to w pierwszej kolejności w odniesieniu do formuły warunkowej na tempo zmian. Jest to rzeczywiście najprostsze. Wystarczy dowolną komórkę z tą formułą skopiować (CTR + C) oraz wkleić (CTR + V) do analogicznej komórki w rachunku zysków i strat. Formuła automatycznie powiąże właściwe komórki ze sobą. Dokonując takiego kopiowania, zawsze upewnij się, czy zostało ono właściwie wykonane, wprowadzając w polach źródłowych przykładowe dane i testując komórki wynikowe. Komórka wynikowa, licząca pierwszy poziom wyniku w RZiS, tj. wynik ze sprzedaży, powinna przyjąć następującą składnię:

=JEŻELI(LUB(B3="b.d.";B4="b.d.");"b.d.";B3-B4)

Komórka [B6] zwróci wynik ze sprzedaży, stanowiący różnicę pomiędzy osiąganymi w pierwszym roku analizy (2016) przychodami netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów [B3] a kosztem ich osiągnięcia [B4]*. Zwróć uwagę, że w przykładzie zawartym w tablicy 4 wprowadzono informację „b.d.” w pozycji przychodów w roku 2018, co skutkuje pociągnięciem w całym dalszym rachunku wyników wartości wynikowej „b.d.”, oznaczającej brak danych.

Analogicznie do powyższej formuły opracuj kolejne formuły warunkowe dla następnych poziomów wyniku finansowego. Przyjmą one postać:

[B9] =JEŻELI(LUB(B6="b.d.";B7="b.d.";B8="b.d.");"b.d.";B6+B7-B8)

[B12] =JEŻELI(LUB(B9="b.d.";B10="b.d.";B11="b.d.");"b.d.";B9+B10-B11)

[B15] =JEŻELI(LUB(B12="b.d.";B13="b.d.";B14="b.d.");"b.d.";B12+B13-B14)

[B18] =JEŻELI(LUB(B15="b.d.";B16="b.d.";B17="b.d.");"b.d.";B15-B16-B17)

W ostatniej formule na wynikową dla komórki [B18], stanowiącą wynik finansowy netto, powinny pojawić się dwa znaki odejmowania (wynik brutto korygowany

* Wprowadzając w wierszu czwartym określone wartości kosztów sprzedanych produktów, towarów i materiałów, uwzględnij ich całkowitą wartość (łącznie z amortyzacją). Zauważ, że celowo w tablicy 4 wartość amortyzacji została dodatkowo wyciągnięta do wiersza piątego, aby można było obliczać w wybranych modelach wczesnego ostrzegania m.in. wskaźniki oparte na nadwyżce finansowej, stanowiącej wartość wyniku finansowego netto powiększonego o amortyzację.

in minus o wartość podatku dochodowego oraz pozostałych obowiązkowych obciążeń wyniku finansowego).

4. WPROWADZANIE KOLEJNYCH SWO DO ARKUSZA KALKULACYJNEGO

Wykonana przez Ciebie dotychczas praca jest wyłącznie bazą do rozpoczęcia projektowania arkusza kalkulacyjnego, służącego zastosowaniu wybranych SWO do oceny standingu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa. Ocena ta ukierunkowana będzie na wczesne wykrywanie symptomów zagrożenia upadłością (nietyczalnością) badanej jednostki gospodarczej.

Wszystkie kolejne tablice, wykresy oraz pola automatycznie generujące interpretacje uzyskiwanych wyników muszą być opatrzone formułami warunkowymi. Oznacza to (co jest bardzo ważne!), że poniżej tablicy z rachunkiem zysków i strat nie będą pojawiały się żadne komórki, w których będziesz wpisywał w przyszłości jakiegokolwiek dane. Tym samym wszystkie pola kolejnych projektowanych przez Ciebie tablic będą już na stałe wpisane albo będą zawierały odwołania do innych komórek lub też będą zawierały formuły warunkowe. W celu wyboru modeli, jakimi się posłużysz, zapoznaj się z następującymi publikacjami:

- P. Antonowicz, *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, Gdańsk 2007, s. 38–40;
- P. Antonowicz, *Zastosowanie macierzy klasyfikacji przedsiębiorstw do oceny zdolności predykcyjnych 52 modeli Z-Score*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2010, z. 17, nr 1, s. 19–28.

Lektura powyższych pozycji pozwoli Ci podjąć świadomą decyzję na temat wyboru określonych modeli do analizy. Będziesz kierował się kryterium skuteczności dyskryminacyjnej tych modeli, tj. ich zdolnościami klasyfikacyjnymi, określonymi przez tzw. ŚSP – czyli średnią sprawność ogólną modelu, stanowiącą średnią arytmetyczną ze sprawności I oraz sprawności II stopnia [zob. Antonowicz, 2007, s. 38].

Pierwszym z proponowanych do umieszczenia w arkuszu kalkulacyjnym modeli jest funkcja $Z_{7\text{ INE PAN}}$, opracowana w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN pod kierunkiem prof. Elżbiety Mączyńskiej. Dobrze opracowana przez Ciebie tablica, zawierająca właściwe formuły warunkowe, w przypadku wyczyszczenia danych źródłowych (bilans oraz rachunek zysków i strat) powinna przyjąć postać analogiczną do tej przedstawionej w tablicy 5. Wszystkie komórki tej tablicy są powiązane z innymi – źródłowymi, przez co automatycznie będzie ona wypełniała się treścią, po wprowadzeniu danych finansowych do bilansu i rachunku zysków i strat (dwie tablice powyżej w Twoim pliku MS Excel).

Tablica 5. Struktura modelu $Z_{7\text{ INE PAN}}$ – projektowanie formatki obliczeniowej w MS Excel

Wskaźniki modelu $Z_{7\text{ INE PAN}}$	LATA ANALIZY					TEMPO ZMIAN			
	0	0	0	0	0	/	/	/	/
1. Wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów	[A]	b.d.	[B]	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
a. Wynik z działalności operacyjnej	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
b. Suma bilansowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	[C]	-	-	-
2. Wskaźnik samofinansowania działalności	b.d.	[D]	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
a. Kapitał własny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
b. Suma bilansowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
3. Zdolność obsługi zadłużenia	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
a. Wynik finansowy netto + amortyzacja	0,00	0,00	0,00	[E]	0,00	-	-	1,00	-
b. Zadłużenie ogółem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
4. Wskaźnik płynności finansowej I stopnia	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
a. Aktywa obrotowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
b. Zobowiązania krótkoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-

Model $Z_{7\text{ INE PAN}}$	LATA ANALIZY					TEMPO ZMIAN			
	0	0	0	0	0	/	/	/	/
Wartość modelu	[F]	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Interpretacja	brak danych	brak danych	[G]	brak danych	brak danych	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Aby ułatwić Ci projektowanie formuł warunkowych, które powinny być wykorzystane w pierwszej tablicy z modelem SWO ($Z_{7 \text{ INE PAN}}$), w tablicy 5 zaznaczone zostały kolorem szarym (wraz z podaniem litery) komórki, dla których postać formuły warunkowej przyjmuje następującą składnię:

[A] = „b.d.” (zapytaj prowadzącego, dlaczego na stałe będzie tu „b.d.”)

[B] = JEŻELI(LUB(C5="b.d.";D5="b.d.";D4="b.d.");"b.d.";JEŻELI(ŚREDNIA(C5:D5)=0;"b.d.";D4/ŚREDNIA(C5:D5)))

[C] = JEŻELI(LUB(B5="b.d.";C5="b.d.");"b.d.";JEŻELI(ORAZ(B5=0;C5=0);0;JEŻELI(ORAZ(B5=0;C5>0);1;JEŻELI(ORAZ(B5=0;C5<0);-1;JEŻELI(B5<0;-(B5-C5)/C5;(B5-C5)/C5))))))

[D] = JEŻELI(LUB(B7="b.d.";C7="b.d.";B8="b.d.";C8="b.d.");"b.d.";JEŻELI(ŚREDNIA(B8:C8)=0;"b.d.";ŚREDNIA(B7:C7)/ŚREDNIA(B8:C8)))

[E] = JEŻELI(LUB(E5="b.d.";E18="b.d.");"b.d.";E5+E18)^(*)

[F] = JEŻELI(LUB(B3="b.d.";B6="b.d.";B9="b.d.";B12="b.d.");"b.d.";9,498*B3+3,566*B6+2,903*B9+0,452*B12-1,498)^(**)

[G] = JEŻELI(D18="b.d."; "brak danych"; JEŻELI(D18>=0; "brak zagrożenia"; "zagrożenie upadłością"))^(***)

Po uzupełnieniu wszystkich pól tablicy 5 zastanów się, jakie wynikowe tej analizy zaprezentujesz w postaci graficznej (na wykresie/na wykresach). Graficzna prezentacja danych jest niezwykle ważna, ponieważ dzięki niej proces wnioskowania może być dużo prostszy dla odbiorcy. Dlatego też dołóż wszelkich starań, aby sporządzony

* Gdzie E5 stanowi komórkę źródłową z wartością amortyzacji dla danego roku analizy, a E18 – komórkę źródłową z wartością wyniku finansowego netto dla danego roku analizy (zob. analogicznie jak dane źródłowe zawarte w tabl. 4).

** Formuła warunkowa zawiera wzór na wartość funkcji dyskryminacyjnej modelu $Z_{7 \text{ INE PAN}}$; szerzej zob. [Mączyńska, 2004, s. 107–117; Antonowicz, 2007, s. 41–47].

*** Zawarte w formule „odcięcie” interpretacji na poziomie *cut-off point* = 0 wynika z przyjętych założeń metodycznych dla interpretacji wyników tego modelu przez jego autorów. Funkcja ma charakter stymulanty, więc dla wartości powyżej punktu odcięcia będziemy wyprowadzali interpretację o braku zagrożenia upadłością.

przez Ciebie wykres był właściwego rodzaju, komponował się kolorystycznie z przyjętą szatą graficzną w pliku, a także był czytelny (zarówno w wersji drukowanej w kolorze, jak i w odcieniach szarości). Dobrze opracowany wykres na tym etapie tworzenia pliku będziesz mógł kopiować do dalszej części analizy, zamieniając jedynie komórki źródłowe.

PODSUMOWANIE

Przedstawione w niniejszym rozdziale wytyczne do projektowania formatki obliczeniowej, zawierającej wybrane SWO, stanowią najważniejsze zasady, jakimi powinien kierować się podczas zajęć. Analogicznie postępuj z następnymi wprowadzanymi do arkusza modelami, pamiętając, że wszystkie kolejne tablice i elementy graficzne mają generować się automatycznie, co wykluczy na późniejszym etapie jakąkolwiek ingerencję manualną użytkownika pliku w tę część analizy.

Zaprezentowane etapy tworzenia arkusza kalkulacyjnego to dopiero początek pracy, jaką będziesz musiał wykonać. Niemniej jednak, jeżeli wykonałeś dotychczasowe prace samodzielnie i rozumiesz sens kolejnych czynności, nie powinieneś mieć żadnych problemów z dalszym rozbudowywaniem formatki obliczeniowej.

Przykładowy, rozbudowany zgodnie z wytycznymi z opisywanego studium przypadku arkusz kalkulacyjny, autorstwa prowadzącego zajęcia, został przedstawiony w tablicy 6. W oparciu o wiedzę, jaką zdobyłeś podczas zajęć, bez większych problemów powinieneś wykonać analogiczną formatkę obliczeniową, którą możesz wykorzystywać w przyszłości do badania dowolnego podmiotu, którego działalność opiera się na pełnej rachunkowości. Zawarty w tablicy 6 przykład jednej z faktycznie upadłych w Polsce stoczni (2009 r.) wskazuje (ostatnie wiersze tablicy) na zgodne wyniki z tymi, jakie przedstawiają wszystkie zastosowane SWO.

Tablica 6. Analiza finansowa rozszerzona o badanie zagrożenia niewypłacalnością (upadłości) wybranego przedsiębiorstwa z branży stoczniowej (data upadłości: 22.12.2009)

Profil działalności gospodarczej (PKD)	3315Z	NAPRAWA I KONSERWACJA STATKÓW I ŁODZI					
Dane rejestrowe/upadłościowe		DZ	MC	ROK	4. Forma prawna	S.A.	
Data powstania podmiotu		15	12	1975	5. Forma własności	122	
Data upadłości/jeżeli NIE -> b.d.		22	12	2009	6. Upadłość (MZU/LM)	MZU	
WYBRANE DANE BILANSOWE	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
A. Aktywa trwałe (razem z rozl. mo.)	b.d.	90 716 278,43	111 871 349,34	113 617 623,41	b.d.	23,32	1,56
B. Aktywa obrotowe (razem z rozl. mo.)	b.d.	166 436 791,10	308 835 692,79	253 875 233,32	b.d.	85,56	-17,80
I. Zapasy	b.d.	90 667 728,00	46 046 851,36	100 429 294,54	b.d.	-49,21	118,10
II. Należności krótkoterminowe	b.d.	4 887 829,05	71 031 059,57	20 248 744,30	b.d.	1353,22	-71,49
III. Inwestycje krótkoterminowe	b.d.	70 877 450,16	140 205 636,19	61 529 072,89	b.d.	97,81	-56,12
1. Udziały, akcje, inne papiery wartościowe	b.d.	0,00	1 822 786,84	2 010 146,00	b.d.	100,00	10,28
2. Środki pieniężne w kasie i na rachunku bankowym	b.d.	70 877 450,16	138 382 849,35	59 518 926,89	b.d.	95,24	-56,99
Aktywa ogółem (A + B)	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	-12,65
A. Kapitał własny	b.d.	-33 336 444,14	-31 427 058,68	-83 537 352,23	b.d.	5,73	-165,81
B. Zob. i rezerwy na zob. (razem z r.mo. i f.sp.)	b.d.	290 489 513,67	452 134 100,81	451 030 208,96	b.d.	55,65	-0,24
I. Zobowiązania długoterminowe	b.d.	36 000 000,00	91 230 778,00	66 088 591,40	b.d.	153,42	-27,56
II. Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	-2,82
Pasywa ogółem (A + B)	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	-12,65
Suma kontrolna (A = P)	b.d.	0,00	0,00	0,00	Liczba lat od powstania podmiotu do jego upadłości		
	b.d.	dane poprawne	dane poprawne	błąd	34		

WYBRANE DANE Z RACHUNKU ZYSKÓW I STRAT	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
A. Przychody netto ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
B. Koszty działalności operacyjnej	b.d.	312 445 379,90	211 172 571,97	217 173 252,69	b.d.	-32,41	2,84
• Amortyzacja	b.d.	9 262 418,46	8 195 615,37	7 925 749,09	b.d.	-11,52	-3,29
C. Zysk/strata ze sprzedaży (A – B)	b.d.	-53 742 063,35	-17 512 108,39	-37 959 991,34	b.d.	67,41	-116,76
D. Pozostałe przychody operacyjne	b.d.	1 593 881,68	29 819 448,70	42 324 704,98	b.d.	1770,87	41,94
E. Pozostałe koszty operacyjne	b.d.	51 958 545,62	15 736 453,93	37 065 882,93	b.d.	-69,71	135,54
F. Zysk/strata z działalności operacyjnej (C + D – E)	b.d.	-104 106 727,29	-3 429 113,62	-32 701 169,29	b.d.	96,71	-853,63
G. Przychody finansowe	b.d.	9 235 967,09	6 265 619,05	21 776 787,81	b.d.	-32,16	247,56
H. Koszty finansowe	b.d.	11 204 662,86	17 782 274,04	15 434 285,64	b.d.	58,70	-13,20
I. Zysk/strata z działalności gospodarczej (F + G – H)	b.d.	-106 075 423,06	-14 945 768,61	-26 358 667,12	b.d.	85,91	-76,36
• Zyski nadzwyczajne	b.d.	0,00	0,00	0,00	b.d.	0,00	0,00
• Straty nadzwyczajne	b.d.	0,00	0,00	0,00	b.d.	0,00	0,00
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (I1 – I2)	b.d.	0,00	0,00	0,00	b.d.	0,00	0,00
K. Zysk/strata brutto (I + J)	b.d.	-106 075 423,06	-14 945 768,61	-26 358 667,12	b.d.	85,91	-76,36
L. Podatek dochodowy	b.d.	600 791,00	-3 119 176,00	2 518 385,00	b.d.	-619,18	180,74
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku	b.d.	0,00	0,00	0,00	b.d.	0,00	0,00
N. Zysk/strata netto (K – L – M)	b.d.	-106 676 214,06	-11 826 592,61	-28 877 052,12	b.d.	88,91	-144,17

ANALIZA PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ (wartości bilansowe – ujęcie średnioroczne)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
I. Wskaźnik bieżącej płynności	b.d.	b.d.	0,84	0,85	b.d.	b.d.	0,94
Aktywa obrotowe	b.d.	166 436 791,10	308 835 692,79	253 875 233,32	b.d.	85,56	–17,80
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	–2,82
II. Wskaźnik płynności szybkiej	b.d.	b.d.	0,60	0,63	b.d.	b.d.	4,82
Aktywa obrotowe – Zapasy	b.d.	75 769 063,10	262 788 841,43	153 445 938,78	b.d.	246,83	–41,61
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	–2,82
III. Wskaźnik płynności natychmiastowej	b.d.	b.d.	0,47	0,49	b.d.	b.d.	5,49
Aktywa obrotowe – Zapasy – Należności krótkoterminowe	b.d.	70 881 234,05	191 757 781,86	133 197 194,48	b.d.	170,53	–30,54
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	–2,82
ANALIZA PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ (wartości bilansowe – BEZ UJĘCIA średniorocznego)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
I. Wskaźnik bieżącej płynności	b.d.	0,73	0,92	0,78	b.d.	26,38	–15,41
Aktywa obrotowe	b.d.	166 436 791,10	308 835 692,79	253 875 233,32	b.d.	85,56	–17,80
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	–2,82
II. Wskaźnik płynności szybkiej	b.d.	0,33	0,78	0,47	b.d.	136,22	–39,91
Aktywa obrotowe – Zapasy	b.d.	75 769 063,10	262 788 841,43	153 445 938,78	b.d.	246,83	–41,61
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	–2,82
III. Wskaźnik płynności natychmiastowej	b.d.	0,31	0,57	0,41	b.d.	84,26	–28,52
Aktywa obrotowe – Zapasy – Należności krótkoterminowe	b.d.	70 881 234,05	191 757 781,86	133 197 194,48	b.d.	170,53	–30,54
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	–2,82

Dodatkowe wskaźniki występujące w modelach Z-Score							
KAPITAŁ PRACUJĄCY	b.d.	-62 173 061,04	-26 818 644,17	-72 297 961,32	b.d.	56,86	-169,58
Udział Kapitału pracującego w aktywach (uśred.)	b.d.	b.d.	-0,13	-0,13	b.d.	b.d.	4,21
Udział Kapitału pracującego w aktywach (NIEuśred.)	b.d.	-0,24	-0,06	-0,20	b.d.	73,63	-208,62
Udział Aktywów obrotowych w Zobowiązaniach ogółem	b.d.	b.d.	0,69	0,69	b.d.	b.d.	-0,05
Aktywa obrotowe	b.d.	166 436 791,10	308 835 692,79	253 875 233,32	b.d.	85,56	-17,80
Zobowiązania ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	-8,11
Udział Aktywów ogółem w Zobowiązaniach ogółem	b.d.	b.d.	0,98	0,96	b.d.	b.d.	-1,84
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	-12,65
Zobowiązania ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	-8,11
(Wynik operacyjny - Amortyzacja) / Aktywa	b.d.	b.d.	-0,03	-0,10	b.d.	b.d.	-200,56
Wynik operacyjny - Amortyzacja	b.d.	-113 369 145,75	-11 624 728,99	-40 626 918,38	b.d.	89,75	-249,49
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	-12,65
Udział EBIT w sumie bilansowej	b.d.	b.d.	0,01	-0,03	b.d.	b.d.	-431,22
EBIT = Wynik finansowy brutto + odsetki	b.d.	-94 870 760,20	2 836 505,43	-10 924 381,48	b.d.	102,99	-485,14
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	-12,65
(Wynik operacyjny - Amortyzacja) / Przychody ze sprzed.	b.d.	-0,44	-0,06	-0,23	b.d.	86,30	-277,66
Wynik operacyjny - Amortyzacja	b.d.	-113 369 145,75	-11 624 728,99	-40 626 918,38	b.d.	89,75	-249,49
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
Stosunek net cash flow do sumy zobowiązań	b.d.	b.d.	-0,02	-0,05	b.d.	b.d.	-130,52

Net cash flow (Wb + Am)	b.d.	-96 813 004,60	-6 750 153,24	-18 432 918,03	b.d.	93,03	-173,07
Zobowiązania ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	-8,11
Udział Zapasów w Przychodach ze sprzedaży	b.d.	b.d.	0,35	0,41	b.d.	b.d.	15,78
Zapasy	b.d.	90 667 728,00	46 046 851,36	100 429 294,54	b.d.	-49,21	118,10
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
Udział kosztów operacyjnych w zob. bieżących	b.d.	b.d.	0,75	0,66	b.d.	b.d.	-12,32
Koszty operacyjne (bez pozostałych k. op.)	b.d.	312 445 379,90	211 172 571,97	217 173 252,69	b.d.	-32,41	2,84
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	-2,82

ANALIZA RENTOWNOŚCI	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Rentowność sprzedaży brutto	b.d.	-0,41	-0,08	-0,15	b.d.	81,18	-90,58
Wynik finansowy brutto	b.d.	-106 075 423,06	-14 945 768,61	-26 358 667,12	b.d.	85,91	-76,36
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
Rentowność operacyjna	b.d.	-0,40	-0,02	-0,18	b.d.	95,60	-930,51
Wynik z działalności operacyjnej	b.d.	-104 106 727,29	-3 429 113,62	-32 701 169,29	b.d.	96,71	-853,63
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
Rentowność sprzedaży	b.d.	-0,21	-0,09	-0,21	b.d.	56,47	-134,24
Wynik ze sprzedaży	b.d.	-53 742 063,35	-17 512 108,39	-37 959 991,34	b.d.	67,41	-116,76
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46

ANALIZA PRODUKTYWNOŚCI MAJĄTKU (wartości bilansowe – ujęcie średnioroczne)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Produktywność majątku	b.d.	b.d.	0,57	0,45	b.d.	b.d.	–20,41
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	–25,14	–7,46
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Relacja wyniku ze sprzedaży do sumy aktywów	b.d.	b.d.	–0,05	–0,10	b.d.	b.d.	–86,42
Wynik ze sprzedaży	b.d.	–53 742 063,35	–17 512 108,39	–37 959 991,34	b.d.	67,41	–116,76
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Produktywność operacyjna aktywów (ROI)	b.d.	b.d.	–0,01	–0,08	b.d.	b.d.	–720,13
Wynik z działalności operacyjnej	b.d.	–104 106 727,29	–3 429 113,62	–32 701 169,29	b.d.	96,71	–853,63
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Produktywność brutto aktywów	b.d.	b.d.	–0,04	–0,07	b.d.	b.d.	–51,67
Wynik brutto	b.d.	–106 075 423,06	–14 945 768,61	–26 358 667,12	b.d.	85,91	–76,36
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Produktywność netto aktywów (ROA)	b.d.	b.d.	–0,03	–0,07	b.d.	b.d.	–109,99
Wynik finansowy netto	b.d.	–106 676 214,06	–11 826 592,61	–28 877 052,12	b.d.	88,91	–144,17
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65

ANALIZA PRODUKTYWNOŚCI MAJĄTKU (wartości bilansowe – BEZ UJĘCIA średniorocznego)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Produktywność majątku	b.d.	1,01	0,46	0,49	b.d.	–54,24	5,94
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	–25,14	–7,46
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Relacja wyniku ze sprzedaży do sumy aktywów	b.d.	–0,21	–0,04	–0,10	b.d.	80,08	–148,15
Wynik ze sprzedaży	b.d.	–53 742 063,35	–17 512 108,39	–37 959 991,34	b.d.	67,41	–116,76
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Produktywność operacyjna aktywów (ROI)	b.d.	–0,40	–0,01	–0,09	b.d.	97,99	–991,72
Wynik z działalności operacyjnej	b.d.	–104 106 727,29	–3 429 113,62	–32 701 169,29	b.d.	96,71	–853,63
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Produktywność brutto aktywów	b.d.	–0,41	–0,04	–0,07	b.d.	91,39	–101,90
Wynik brutto	b.d.	–106 075 423,06	–14 945 768,61	–26 358 667,12	b.d.	85,91	–76,36
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Produktywność netto aktywów (ROA)	b.d.	–0,41	–0,03	–0,08	b.d.	93,22	–179,53
Wynik finansowy netto	b.d.	–106 676 214,06	–11 826 592,61	–28 877 052,12	b.d.	88,91	–144,17
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65

ANALIZA POZIOMU ZADŁUŻENIA (wartości bilansowe – ujęcie średnioroczne)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Wskaźnik finansowania majątku kapitałem obcym	b.d.	b.d.	1,02	1,04	b.d.	b.d.	1,88
Zadłużenie ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	−8,11
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	−12,65
Wskaźnik samofinansowania majątku	b.d.	b.d.	−0,10	−0,15	b.d.	b.d.	−52,66
Kapitał własny	b.d.	−33 336 444,14	−31 427 058,68	−83 537 352,23	b.d.	5,73	−165,81
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	−12,65
Wskaźnik udziału kapitału własnego w sumie zobow.	b.d.	b.d.	−0,09	−0,14	b.d.	b.d.	−49,85
Kapitał własny	b.d.	−33 336 444,14	−31 427 058,68	−83 537 352,23	b.d.	5,73	−165,81
Zadłużenie ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	−8,11
Wskaźnik zdolności spłaty zadłużenia	b.d.	b.d.	−0,01	−0,05	b.d.	b.d.	−387,10
Wynik finansowy netto + Amortyzacja	b.d.	−97 413 795,60	−3 630 977,24	−20 951 303,03	b.d.	96,27	−477,02
Zadłużenie ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	−8,11
Udział kapitału stałego w finansowaniu majątku	b.d.	b.d.	0,09	0,05	b.d.	b.d.	−41,69
Kapitał stały (Kapitał własny + Zobowiązania długoterm.)	b.d.	2 663 555,86	59 803 719,32	−17 448 760,83	b.d.	2145,26	−129,18
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	−12,65

ANALIZA POZIOMU ZADŁUŻENIA (wartości bilansowe – BEZ UJĘCIA średniorocznego)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Wskaźnik finansowania majątku kapitałem obcym	b.d.	1,03	1,01	1,07	b.d.	–1,39	5,20
Zadłużenie ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	–8,11
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65
Wskaźnik samofinansowania majątku	b.d.	–0,13	–0,07	–0,21	b.d.	41,56	–189,28
Kapitał własny	b.d.	–33 336 444,14	–31 427 058,68	–83 537 352,23	b.d.	5,73	–165,81
Suma aktywów	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	–8,11
Wskaźnik udziału kapitału własnego w sumie zobow.	b.d.	–0,13	–0,07	–0,21	b.d.	41,56	–189,28
Kapitał własny	b.d.	–33 336 444,14	–31 427 058,68	–83 537 352,23	b.d.	5,73	–165,81
Zadłużenie ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	–8,11
Wskaźnik zdolności spłaty zadłużenia	b.d.	–0,37	–0,01	–0,05	b.d.	97,69	–527,95
Wynik finansowy netto + Amortyzacja	b.d.	–97 413 795,60	–3 630 977,24	–20 951 303,03	b.d.	96,27	–477,02
Zadłużenie ogółem	b.d.	264 609 852,14	426 885 114,96	392 261 786,04	b.d.	61,33	–8,11
Udział kapitału stałego w finansowaniu majątku	b.d.	0,01	0,14	–0,05	b.d.	1272,39	–133,40
Kapitał stały (Kapitał własny + Zobowiązania długoterm.)	b.d.	2 663 555,86	59 803 719,32	–17 448 760,83	b.d.	2145,26	–129,18
Suma aktywów	b.d.	257 153 069,53	420 707 042,13	367 492 856,73	b.d.	63,60	–12,65

ANALIZA AKTYWNOŚCI I OBROTOWOŚCI (wartości bilansowe – ujęcie średnioroczne)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Wskaźnik rotacji należności (w razach)	b.d.	b.d.	5,10	3,93	b.d.	b.d.	–23,03
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	–25,14	–7,46
Należności krótkoterminowe	b.d.	4 887 829,05	71 031 059,57	20 248 744,30	b.d.	1353,22	–71,49
Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	b.d.	b.d.	0,69	0,54	b.d.	b.d.	–21,10
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	–25,14	–7,46
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	–2,82
Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)	b.d.	b.d.	2,83	2,45	b.d.	b.d.	–13,63
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	–25,14	–7,46
Zapasy	b.d.	90 667 728,00	46 046 851,36	100 429 294,54	b.d.	–49,21	118,10
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	b.d.	b.d.	71,54	92,95	b.d.	b.d.	29,93
Należności krótkoterminowe × T (T = 365)	b.d.	1 784 057 603,25	25 926 336 743,05	7 390 791 669,50	b.d.	1353,22	–71,49
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	–25,14	–7,46
Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	b.d.	b.d.	531,75	673,97	b.d.	b.d.	26,75
Zobowiązania krótkoterminowe × T (T = 365)	b.d.	83 442 596 031,10	122 513 832 990,40	119 053 216 043,60	b.d.	46,82	–2,82
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	–25,14	–7,46
Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)	b.d.	b.d.	128,84	149,16	b.d.	b.d.	15,78

Zapasy $\times$ T (T = 365)	b.d.	33 093 720 720,00	16 807 100 746,40	36 656 692 507,10	b.d.	-49,21	118,10
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
CYKL KONWERSJI GOTÓWKOWEJ w dniach Rotacja należności + rotacja zapasów – rotacja zobow.	b.d.	b.d.	-331,37	-431,85	b.d.	b.d.	-30,32

ANALIZA AKTYWNOŚCI I OBROTOWOŚCI (wartości bilansowe – BEZ UJĘCIA średniorocznego)	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Wskaźnik rotacji należności (w razach)	b.d.	52,93	2,73	8,85	b.d.	-94,85	224,62
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
Należności krótkoterminowe	b.d.	4 887 829,05	71 031 059,57	20 248 744,30	b.d.	1353,22	-71,49
Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	b.d.	1,13	0,58	0,55	b.d.	-49,02	-4,77
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
Zobowiązania krótkoterminowe	b.d.	228 609 852,14	335 654 336,96	326 173 194,64	b.d.	46,82	-2,82
Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)	b.d.	2,85	4,21	1,78	b.d.	47,40	-57,57
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46
Zapasy	b.d.	90 667 728,00	46 046 851,36	100 429 294,54	b.d.	-49,21	118,10
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	b.d.	6,90	133,88	41,24	b.d.	1841,30	-69,20
Należności krótkoterminowe $\times$ T (T = 365)	b.d.	1 784 057 603,25	25 926 336 743,05	7 390 791 669,50	b.d.	1353,22	-71,49
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	-25,14	-7,46

Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	b.d.	322,54	632,62	664,31	b.d.	96,14	5,01
Zobowiązania krótkoterminowe × T (T = 365)	b.d.	83 442 596 031,10	122 513 832 990,40	119 053 216 043,60	b.d.	46,82	−2,82
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	−25,14	−7,46
Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)	b.d.	127,92	86,79	204,54	b.d.	−32,16	135,68
Zapasy × T (T = 365)	b.d.	33 093 720 720,00	16 807 100 746,40	36 656 692 507,10	b.d.	−49,21	118,10
Przychody ze sprzedaży	b.d.	258 703 316,55	193 660 463,58	179 213 261,35	b.d.	−25,14	−7,46
CYKL KONWERSJI GOTÓWKOWEJ w dniach Rotacja należności + rotacja zapasów – rotacja zobow.	b.d.	−187,72	−411,96	−418,53	b.d.	−119,45	−1,59

Modele prognozowania upadłości przedsiębiorstw/SWO/Modele dyskryminacyjne – kolejność według kryterium max. ŚSP

$Z_{7 \text{ INE PAN}} = 9,498 \times \text{Wop}/A + 3,566 \times \text{KW}/A$ $+ 2,903 \times (\text{Wnet} + \text{AM})/Z + 0,452 \times \text{AO}/\text{ZKT} - 1,498$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL E. MAĆZIŃSKIEJ $Z_{7 \text{ INE PAN}}$ Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	−1,58	−2,57	b.d.	b.d.	−62,22
Interpretacja $Z_{7 \text{ INE PAN}}$ /Cut off = 0/ stymulanta	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	–	–	–

$Z_{6\text{ INE PAN}} = 9,478 \times \text{Wop}/A + 3,613 \times \text{KW}/A + 3,246 \times (\text{Wnet} + \text{AM})/Z + 0,455 \times \text{AO}/\text{ZKT} + 0,802 \times \text{Ps}/A - 2,478$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL E. MAĆZYŃSKIEJ $Z_{6\text{ INE PAN}}$ Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	-2,11	-3,21	b.d.	b.d.	-51,82
Interpretacja $Z_{6\text{ INE PAN}}$ /Cut off = 0/ stymulanta	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	-	-	-
$Z_{\text{HCP}} = 3,562 \times \text{Wnet}/A + 1,588 \times (\text{AO} - \text{ZAP})/\text{ZKT} + 4,288 \times (\text{KW} + \text{ZDT})/A + 6,719 \times \text{WS}/\text{Ps} - 2,368$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL M. HAMROLA, B. CZAJKI, M. PIECHOCKIEGO Z_{HCP} Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	-1,75	-2,82	b.d.	b.d.	-61,14
Interpretacja Z_{HCP} /Cut off = 0/ stymulanta	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	-	-	-
$Z_{\text{BP1}} = 6,5245 \times \text{Wop}/A + 0,1480 \times \text{Kop}/\text{ZKT} + 0,4061 \times \text{AO}/\text{ZKT} + 2,1754 \times \text{Wop}/\text{Ps} - 1,5685$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL B. PRUSAKA Z_{BP1} Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	-1,22	-2,06	b.d.	b.d.	-69,19
Interpretacja Z_{BP1} / $<-0,13;+0,65>$ / stymulanta	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	-	-	-

$Z_{BP2} = 1,4383 \times (W_{net} + AM)/Z + 0,1878 \times Kop/ZKT + 5,0229 \times WS/A - 1,8713$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL B. PRUSAKA Z_{BP2} Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	-2,01	-2,31	b.d.	b.d.	-14,96
Interpretacja $Z_{BP2}/<-0,7;+0,2>/$ stymulanta	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	-	-	-
$Z_{DW} = 3,26 \times (WO - AM)/A + 2,16 \times (WO - AM)/Ps + 0,69 \times (AO - ZKT)/A + 0,30 \times AO/Z$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL D. WIERZBY Z_{DW} Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	-0,13	-0,71	b.d.	b.d.	-461,26
Interpretacja $Z_{DW}/Cut\ off = 0/$ stymulanta	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	-	-	-
$Z_{MAD} = 1,5 \times (WB + AM)/Z + 0,08 \times A/Z + 10 \times WB/A + 5 \times WB/P + 0,3 \times ZAP/Ps + 0,10 \times Ps/A$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL O. JACOBBSA Z_{MAD} Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	-0,61	-1,23	b.d.	b.d.	-99,57
Interpretacja $Z_{MAD}/(0;1> (1;2> pow. 2/stymulanta$	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	-	-	-

$Z_{A(1968)} = 1,2 \times (AO - ZKT)/A + 1,4 \times W_{net}/A + 3,3 \times (WB + K_{fin})/A + 0,6 \times KW/Z + 1,0 \times Ps/A$	Lata analizy				Tempo zmian [%]		
	2005	2006	2007	2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
MODEL E.I. ALTMANA $Z_{A(1968)}$ Prognoza upadłości [$t = 1$ rok] <i>(z uśrednianiem wartości bilansowych)</i>	b.d.	b.d.	0,34	0,03	b.d.	b.d.	-92,40
Interpretacja $Z_{A(1968)}$ / <1,8;2,99> / stymulanta	b.d.	b.d.	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	-	-	-
UWAGA: Indeks Altmana, z uwagi na modyfikację sposobu obliczania dwóch wskaźników (X2, X4), może wykazywać odmienne własności predykcyjne w stosunku do modelu bazowego z 1968 r. We wskaźniku nr 2 zastąpiony został zysk zatrzymany (sugerowany przez E.I. Altmana) kategorią wyniku finansowego netto. Ponadto we wskaźniku nr 4 kategoria rynkowej wartości kapitału własnego została zastąpiona księgową wartością kapitału własnego. W obliczeniach EBIT uwzględniony został wynik brutto skorygowany o koszty finansowe.							

Źródło: opracowanie własne.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Antonowicz P., 2007, *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, Gdańsk: ODDK.
- Antonowicz P., 2010, *Zastosowanie macierzy klasyfikacji przedsiębiorstw do oceny zdolności predykcyjnych 52 modeli Z-Score*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, z. 17, nr 1.
- Antonowicz P., 2011a, *Długość cyklu inkasa należności i rotacji zapasów w przedsiębiorstwach na trzy lata przed sądowym ogłoszeniem upadłości*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 1(31).
- Antonowicz P., 2011b, *Kształtowanie wartości brzegowych wskaźnika płynności finansowej I stopnia w przedsiębiorstwach w okresie trzech lat przed ogłoszeniem upadłości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 637, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 62.
- Antonowicz P., 2013a, *Postępowania likwidacyjne i układowe versus naprawcze a ochrona wierzycieli w procesach upadłościowych przedsiębiorstw w Polsce [w:] Procesy upadłościowe przedsiębiorstw i osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej – konsekwencje dla banków oraz propozycje usprawnień*, red. B. Lepczyński, Gdańsk-Warszawa: Związek Banków Polskich.
- Antonowicz P., 2013b, *Zatory płatnicze i problemy z utrzymaniem płynności finansowej jako determinanty upadłości przedsiębiorstw branży budowlanej [w:] Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne*, red. E. Mączyńska, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Antonowicz P., 2014a, *The analysis of ranges of variability of selected ratios from a group of assets productivity ratios three years before the declaration of bankruptcy by companies in Poland*, „BEH – Business and Economic Horizons”, vol. 10, issue 3.
- Antonowicz P., 2014b, *The asset self-financing level and debt service coverage conducted by bankrupting companies within 1–3 years before their bankruptcy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66.
- Antonowicz P., 2014c, *Zastosowanie współczynnika lokalizacji LQ i krzywej koncentracji w badaniach nad przestrzennym zróżnicowaniem upadłości przedsiębiorstw w gospodarce*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 12, no. 3(1).
- Antonowicz P., 2015a, *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw. Teoria – praktyka gospodarcza – studia regionalne*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antonowicz P., 2015b, *Odchylenie względne kosztów całkowitych w ocenie zagrożenia upadłością przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 13, no. 3(2).
- Mączyńska E., 2004, *Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu”, nr 49.

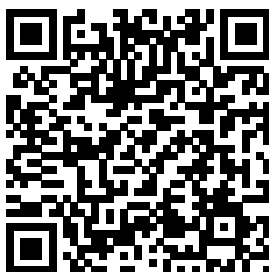
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

systemy wczesnego ostrzegania, prognozowanie upadłości przedsiębiorstw, zarządzanie antykrzysowe, bankructwa i upadłości przedsiębiorstw, analiza ekonomiczno-finansowa, analiza dyskryminacyjna w ocenie zagrożenia niewypłacalnością podmiotów gospodarczych, scoring finansowy, decyzje menedżerskie

Ewa Malinowska*

ROZDZIAŁ 29

IDENTYFIKACJA I KLASYFIKACJA KOSZTÓW JAKOŚCI (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Obecnie znaczącą rolę w relacjach pomiędzy podmiotami rynku odgrywają wymagania klienta, które stanowią kierunek ich działań. Patrząc przez pryzmat zaspokajania potrzeb klientów, organizacje, zarówno produkcyjne, jak i usługowe, zmuszone są do ponoszenia różnego rodzaju kosztów. Chcąc utrzymać się na rynku, wprowadzają działania, których celem jest ustalenie kryteriów jakościowych uznawanych przez klienta za kluczowe, utrzymanie ich na odpowiednim poziomie oraz doskonalenie w taki sposób, aby klient nie tylko był zadowolony, lecz także pozytywnie zaskoczony poziomem oferowanych produktów czy usług.

Nakłady finansowe, które są ponoszone w celu osiągnięcia założonego poziomu jakości przez organizacje, mogą stanowić elementy tzw. kosztów jakości i być: identyfikowane, kontrolowane i analizowane. Obserwacja wysokości, zmian struktury, tendencji tych kosztów może służyć do optymalizacji procesów i działań istotnych dla jakości, poprzez zidentyfikowanie nieefektywnych działań, krytycznych punktów w procesie projektowania i realizacji wyrobów oraz usług.

Aby mieć pełen obraz sytuacji jakościowej, która bezpośrednio oddziałuje na kondycję przedsiębiorstwa, należy wprowadzić rachunek kosztów jakości (RKJ).

* Dr inż., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ewa.malinowska@ug.edu.pl

Stanowi on swoisty system identyfikacji, pomiaru oraz przetwarzania informacji o kosztach jakości dla celów zarówno rachunkowości finansowej, jak i zarządczej. Pomaga on w identyfikacji poszczególnych kosztów, ich wycenie, ewidencji oraz analizie. Ich rejestracja na odpowiednich kontach (bilansowych i niebilansowych) i w odpowiednich przekrojach kosztów związanych z jakością może pomóc w analizie poziomu działań zmierzających do poprawy jakości. Rachunek kosztów jakości pozwala na wzrost efektywności działalności przedsiębiorstwa poprzez wskazanie źródeł powstawania odchyłeń od wymagań jakościowych, pomiar ich wartości oraz realizację działań niwelujących te odchylenia.

Studium przypadku zamieszczone w tym rozdziale pomoże w zrozumieniu systemu identyfikacji oraz interpretacji kosztów, które mogą być zawarte w poszczególnych grupach kosztów jakości. Może zostać wykorzystane do doskonalenia umiejętności z zakresu tworzenia rachunku kosztów jakości, służyć jako pomoc w realizacji przedmiotów zawierających tematykę zarządzania jakością.

1. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwo, w którym jestem zatrudniony, jest jedynym na rynku, które specjalizuje się w produkcji ciasta „Kaszubka”. To ciasto regionalne, jego receptura była przekazywana z pokolenia na pokolenie w formie ustnej. Obecnie właściciele przedsiębiorstwa postanowili rozpowszechnić smak Kaszubki i rozpoczęli jej produkcję oraz dystrybucję na terenie Trójmiasta.

Moja rola w przedsiębiorstwie połączona jest z zapewnieniem jakości organizacji. W ubiegłym miesiącu właściciele przedsiębiorstwa podjęli decyzję o wprowadzeniu rachunku kosztów jakości (RKJ), dzięki czemu chcą pozyskać pewne informacje. Mają im one posłużyć do doskonalenia systemu zarządzania, w tym zarządzania jakością, gdyż RKJ dostarcza informacji, dlaczego określony koszt został poniesiony w danym miejscu oraz czasie, pozwala przy tym ocenić, czy koszt ten był faktycznie konieczny, a także czy przyniósł korzyści w postaci doskonalenia jakości, optymalizacji kosztów jakości oraz poprawy efektów pracy przedsiębiorstwa.

Jako specjalista ds. zarządzania jakością mam obowiązek podjęcia próby:

- identyfikacji kosztów jakości;
- klasyfikacji kosztów jakości;
- utworzenia RKJ;
- ewidencji kosztów jakości (przy współpracy działu księgowości);
- oceny i analizy kosztów jakości;
- raportowania wniosków z RKJ.

W pierwszej kolejności muszę zaproponować właścicielom granice działalności, jakie będą brane pod uwagę przy identyfikacji kosztów jakości.

Zadanie 1

Podaj zakres utworzenia rachunku kosztów jakości w przedstawionym przedsiębiorstwie i uzasadnij swój wybór.

2. IDENTYFIKACJA KOSZTÓW JAKOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Po przeprowadzeniu wnikliwej obserwacji cyklu technologicznego produkcji Kaszubki oraz analizy działań związanych z pozostałymi procesami wspomagającymi wytwarzanie ciasta przedstawiłem właścicielom zarys klasyfikacji kosztów jakości w naszym przedsiębiorstwie (tabl. 1).

Tablica 1. Dane do klasyfikacji kosztów w przedsiębiorstwie

Koszty zgodności
Koszty zapobiegania: ▪ ustalenie wymagań, np. przeprowadzanie badań marketingowych, korzystanie z pomocy doradztwa zewnętrznego ▪ planowanie procesu produkcji ▪ dobór urządzeń pomiarowych, metod kontroli, wyposażenia ▪ szkolenia personelu ▪ wybór kontrahentów ▪ programy projakościowe ▪ kierowanie działem jakości ▪ testowanie procedury wycofania wyrobu z rynku ▪ planowana konserwacja maszyn i sprzętu Koszty oceny: ▪ jakościowa ocena dostawcy ▪ jakościowa ocena projektu produktu ▪ audyty wewnętrzne, zewnętrzne ▪ utrzymanie sprzętu kontrolnego ▪ weryfikacja surowca do produkcji ▪ badanie zdolności maszyn i urządzeń ▪ badanie wyrobu w toku produkcji ▪ dokumentowanie i kontrola procesów

Tablica 1. cd.

Koszty niezgodności
Koszty niezgodności wewnętrznych: ▪ braki naprawialne i nienaprawialne ▪ poprawki ▪ sortowanie ▪ ponowna ocena i badania ▪ przeklasyfikowanie wyrobów ▪ analiza przyczyn wad ▪ transport specjalny Koszty niezgodności zewnętrznych: ▪ poprawki, naprawy ▪ transport specjalny ▪ ponowna produkcja ▪ reklamacje ▪ zwroty ▪ utrata wizerunku ▪ poprawa wizerunku ▪ analiza przyczyn ▪ odpowiedzialność za produkt
Koszty przekroczenia wymagań: ▪ zbędne dokumenty lub ich kopie ▪ niepotrzebne raporty ▪ zbyt szczegółowe analizy ▪ zbędne delegacje do klienta
Koszty utraconych korzyści: ▪ utrata przychodów wynikająca z odejścia dotychczasowych klientów ▪ utrata potencjalnych klientów ▪ utrata potencjalnego wzrostu przychodów ze sprzedaży, wynikająca z dostarczenia klientom produktów niezgodnych z ich wymaganiami

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 2

Podaj przykłady konkretnych kosztów, które mogą być przypisane do poszczególnych grup kosztów jakości w przedstawionym przedsiębiorstwie.

Zadanie 3

Wymień przykłady kosztów widocznych i niewidocznych, które mogą charakteryzować działalność przedsiębiorstwa.

3. RACHUNEK KOSZTÓW JAKOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Po przeprowadzeniu oceny i ewaluacji zidentyfikowanych elementów poszczególnych grup kosztów jakości przedstawiłem propozycję ich ewidencji. Zaproponowałem utworzenie syntetycznych kont pozabilansowych i w zależności od potrzeb możliwość ich uzupełnienia kontami analitycznymi.

Powstały następujące konta:

- 90 – koszty jakości;
- 90-1 – koszty zgodności – zapobiegania;
- 90-2 – koszty zgodności – oceny;
- 90-3 – koszty niezgodności wewnętrznej;
- 90-4 – koszty niezgodności zewnętrznej;
- 90-5 – koszty przekroczenia wymagań;
- 90-6 – koszty utraconych korzyści.

W przypadku kosztów niezgodności zewnętrznych konta analityczne mogą być ewidencjonowane jako:

- 90-4-1 – koszty związane z poprawkami wad zgłoszonych przez klienta;
- 90-4-2 – koszty związane z transportem wadliwych produktów od klienta;
- 90-4-3 – koszty związane z wyprodukowaniem ponownej partii ciasta po zgłoszeniu wad przez klienta;
- 90-4-4-1 – koszty związane z reklamacjami zgłoszonymi przez klienta (koszt pracy pracownika działu reklamacji);
- 90-4-4-2 – koszty związane z reklamacjami zgłoszonymi przez klienta (koszt zużycia materiałów w dziale reklamacji);
- 90-4-4-3 – koszty związane z reklamacjami zgłoszonymi przez klienta (inne);
- 90-4-5 – koszty związane ze zwrotami.

Zadanie 4

Podaj przykład ewidencji pozostałych grup kosztów jakości w omawianym przedsiębiorstwie.

Zadanie 5

Wymień przykłady dokumentów, informacji, na podstawie których możesz dokonać ewidencji wybranych kosztów jakości.

Zadanie 6

Przedstaw macierz poszczególnych kosztów jakości przedsiębiorstwa w korelacji z procesami: głównym, zarządzającymi i pomocniczymi.

Zadanie 7

Przedstaw macierz poszczególnych kosztów jakości w korelacji z układem:

- a. rodzajowym kosztów;
- b. kalkulacyjnym kosztów.

4. OCENA I ANALIZA KOSZTÓW JAKOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Po ustaleniu wartości poszczególnych kategorii kosztów dokonałem analizy ekonomicznej, która służy jako przykład narzędzia ukazującego skuteczność zarządzania, w tym również zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Na podstawie analizy wielkości kosztów jakości oraz relacji pomiędzy poszczególnymi kategoriami kosztów można określić, czy moje przedsiębiorstwo prowadzi aktywną, czy pasywną formę działalności.

Tablica 2. Dane do analizy kosztów jakości

Koszty jakości ogółem (rok bieżący)		640 000
A	Koszty zgodności	579 000
I	Koszty zapobiegania	234 000
1	Koszty sterowania i zarządzania jakością	200 000
2	Koszty szkolenia wszystkich pracowników firmy w zakresie jakości	19 500
3	Koszty auditów i certyfikacji	12 000
4	Koszty współpracy z kooperantami w zakresie jakości	2 500
II	Koszty oceny	345 000
1	Koszty oceny jakości dostaw materiałowych	-
2	Koszty oceny jakości w procesie produkcyjnym	336 500
3	Koszty użytkowania urządzeń kontrolno-pomiarowych	8 500
4	Koszty zapewniania sprawności technicznej urządzeń	-
5	Koszty prób i badań laboratoryjnych	-
6	Koszty odbiorów zewnętrznych	-
B	Koszty niezgodności	61 000
III	Koszty wewnętrznych niezgodności	16 000
1	Koszty niezgodności powstające wewnątrz firmy	16 000
IV	Koszty zewnętrznych niezgodności	45 000
1	Koszty utrzymania pracowników zajmujących się reklamacją i serwisem	17 000
2	Koszty reklamacji klienta	8 000
3	Kary za złą jakość wyrobów	20 000

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 8

Na podstawie obliczeń dokonaj interpretacji sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście siły i kierunku działań projakościowych.

Zadanie 9

Na podstawie obliczeń spróbuj zidentyfikować „wąskie gardła” działalności przedsiębiorstwa i zaproponuj działania korygujące.

Na kolejnym etapie mojej pracy zaproponowałem zobrazowanie wskaźników, których wartości, według mnie, mogą wskazywać działania mające na celu poprawę stanu jakości w przedsiębiorstwie. W tym celu wykorzystałem informacje przedstawione w tablicach 3 oraz 4.

Tablica 3. Uproszczony rachunek wyników

Wyszczególnienie	Rok poprzedni	Rok bieżący
1. Przychody ze sprzedaży netto	29 000 000	35 000 000
2. Koszty podstawowej działalności operacyjnej	30 000 000	32 680 000
3. Wynik na sprzedaży (1 – 2)	–1 000 000	2 320 000
4. Pozostałe przychody operacyjne	3 000	2 000
5. Pozostałe koszty operacyjne	4 000	1 000
6. Wynik na działalności operacyjnej (3 + 4 – 5)	–1 001 000	2 321 000
7. Przychody finansowe	500 000	500 000
8. Koszty finansowe	400 000	450 000
9. Wynik na działalności gospodarczej (6 + 7 – 8)	–901 000	2 371 000
10. Saldo wyników nadzwyczajnych	10 000	–5 000
11. Wynik brutto (9 + 10)	–891 000	2 366 000
12. Podatek dochodowy 19%	0	449 540
13. Wynik netto (11 – 12)	–891 000	1 916 460

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 4. Dodatkowe informacje do analizy wskaźnikowej

Lp.	Dodatkowe informacje	Jedn.	Rok poprzedni
1	Liczba reklamacji	szt.	500
2	Liczba sprzedanych wyrobów	szt.	500 000
3	Wartość reklamacji	zł	1 200
4	Koszty braków wewnętrznych	zł	20 000
5	Całkowite wynagrodzenia brutto	zł	8 500 000
6	Całkowite wynagrodzenia brutto pracowników bezpośrednio produkcyjnych	zł	5 000 000
7	Koszty zapobiegania	zł	150 000
8	Koszty oceny	zł	10 000
9	Koszty wewnętrznych niezgodności	zł	270 000
10	Koszty zewnętrznych niezgodności	zł	30 000
W bieżącym roku przedsiębiorstwo sprzedało 550 000 wyrobów. Całkowite wynagrodzenie brutto pracowników bezpośrednio produkcyjnych w tym roku wynosiło 4 900 000 zł.			

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 10

Zaproponuj wskaźniki, które według Ciebie są korzystne do zidentyfikowania stanu jakości w przedsiębiorstwie. Jeśli jest to możliwe, podaj ich wartości.

Zadanie 11

Zaproponuj wzór sprawozdania z rachunku kosztów jakości oraz oceny i analizy wskaźnikowej dla przedstawionego przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Identyfikacja kosztów jakości oraz prowadzenie ich oceny i analizy jest niezbędne dla przedsiębiorstwa dbającego o jakość i wizerunek. Korzyści płynące z takich działań można rozpatrywać z punktu widzenia trzech obszarów istniejących w każdym przedsiębiorstwie: organizacyjnego, zarządczego i finansowego. Biorąc pod uwagę korzyści organizacyjne, należy zwrócić uwagę na fakt przedstawienia istotnych informacji kadrze zarządzającej w sposób prosty i przejrzysty, za pomocą konkretnych wartości, które z jednej strony odnoszą się do istotnych działań z punktu widzenia zarządzania jakością, z drugiej zaś do procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Dzięki takiemu obrazowi kierownictwo ma możliwość wyciągnięcia

wniosek w dość krótkim czasie i podjęcia szybkich reakcji biznesowych nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także takich, które będą realizowane w jego otoczeniu. Wnioski płynące z przeprowadzenia analizy kosztów jakości mają również swój oddźwięk w utrzymaniu lub poprawie aktualnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Podwyższenie stopnia zadowolenia klienta, dzięki działaniom ugruntowującym ogólny poziom jakości w przedsiębiorstwie, będzie miało odzwierciedlenie w podwyższeniu jego kondycji finansowej.

Dokonując analizy przedstawionego studium przypadku, można zauważyć jego interdyscyplinarność. Student poznaje bowiem pojęcie kosztów jakości, ale doskonali też swoje umiejętności w ich korelacji z kosztami zawartymi w podstawach rachunkowości. Poprzez dokonanie oceny i analizy z uwzględnieniem czynników analizy finansowej nabywa także umiejętności efektywnego wnioskowania.

Podany przykład można analizować na wiele sposobów. Podstawą do dalszej pracy będzie utworzenie klasyfikacji kosztów jakości dla przedsiębiorstwa. Jest to czynnik kluczowy, wpływający na pozostałe wyniki i wnioski.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Ciechan-Kujawa M., 2005, *Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kister A., 2005, *Zarządzanie kosztami jakości*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Malinowska E., 2008a, *Identyfikacja i klasyfikacja kosztów systemu bezpieczeństwa żywnościowego* [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
- Malinowska E., 2008b, *Koszty jakości w systemie bezpieczeństwa żywności i żywienia* [w:] *Jakość i bezpieczeństwo produktów w zrównoważonym rozwoju*, red. J. Żuchowski, Radom: Wydawnictwo Politechniki Radomskiej.
- Malinowska E., 2011, *Koszty jakości*, „Gdyński Kwartalnik Oświatowy”, nr 1(31).
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty*, Warszawa: Difin.
- Zymonik Z., 2003, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, koszty jakości, rachunek kosztów jakości, doskonalenie jakości

Ewa Malinowska*

ROZDZIAŁ 30

OCENA JAKOŚCI USŁUG (STUDIUM PRZYPADKU)



WSTĘP

Jakość usług najprościej definiowana jest jako stopień spełnienia oczekiwań nabywców. Klienci oceniają ją, patrząc przez pryzmat dwóch płaszczyzn – oczekiwania oraz postrzegania. Według Christiana Grönroosa konsumenci doświadczają dwóch wymiarów jakości usług. Pierwszym z nich jest jakość techniczna, która stanowi wynik procesów operacyjnych. Drugim aspektem postrzegania usługi otrzymanej jest jakość funkcjonalna rozumiana jako wynik kontaktów pomiędzy świadczącym usługi a nabywcą. Na jej ocenę składa się podejście personelu do korzystających z usługi, a także jego kompetencje, gotowość do pomocy, życzliwość. Z kolei Evert Gummesson zwrócił uwagę nie tylko na składowe jakości postrzeganej, ale również na jej źródła powstania, umiejscowione w przedsiębiorstwie. Wyróżnił cztery elementy jakości, tzw. 4Q: jakość produkcji i dostawy, następnie jakość projektu, relacji oraz jakość techniczną. Pierwsze dwa wymienione elementy stanowią źródło jakości, natomiast dwa kolejne – jakość relacji i jakość techniczna – stanowią rezultat procesu usługowego. Autor modelu wskazuje, że źródło dobrej jakości to nie tylko właściwy rezultat wykonania usługi oraz doskonałe relacje z nabywcami, lecz również poprawność projektu usługi i całego procesu jej dostarczenia. Na poziomie jakości usług pracują zarówno pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem, jak i projektanci, personel zaplecza oraz zarząd firmy.

* Dr inż., Zakład Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ewa.malinowska@ug.edu.pl

Klient zazwyczaj uczestniczy w procesie powstawania usługi, a na jego odczucia składa się nie tylko efekt finalny, ale także cała wiodąca do niego droga. Biorąc pod uwagę te czynniki, w literaturze wyodrębniono osiem wymiarów jakości usług: bezpieczeństwo, dostęp, kompetencje, komunikatywność, odpowiedzialność, uprzejmość, wiarygodność i zrozumienie. Dość szeroko jakość usług została scharakteryzowana przez zespół A. Parsu Parasuramana. Biorąc pod uwagę postrzeganie jakości przez klientów różnych usług, wyróżnił on pięć kryteriów kształtujących jakość usług. Są to:

- wymiar materialny, czyli wygląd zewnętrzny i wewnętrzny pomieszczeń, wyposażenie, środki przekazu, a także ubiór, zachowanie i prezentacja personelu;
- niezawodność usług, czyli zdolność dostawcy do zrealizowania usługi w sposób solidny i niezawodny;
- reakcja na oczekiwania klienta – zaliczamy tutaj chęć udzielania pomocy, szybkość działań oraz reagowanie na wymogi stawiane przez nabywców;
- fachowość i zaufanie, tj. wiedza merytoryczna personelu oraz umiejętność zdobywania zaufania klientów;
- empatia, czyli umiejętność zrozumienia oczekiwań klienta co do zindywidualizowanego potraktowania potrzeby nabywcy przez usługodawcę.

Patrząc na budowę powyżej przedstawionych modeli, można zauważyć pewne zależności: usługa posiadająca wymiar niematerialny oraz charakteryzująca się jednoczesnością procesu produkcji i konsumpcji może być oceniana jedynie w danym miejscu i czasie, ponadto jej ocena może okazać się subiektywną ze względu na brak idealnej powtarzalności. Najczęściej wrażenia dotyczące oceny jakości usług są zależne od wymagań, którymi kierował się usługobiorca podczas wyboru danej usługi.

W tym rozdziale zostaną przedstawione dwa różne przykłady obrazujące możliwość przeprowadzenia oceny jakości usług. Jako pierwsza zostanie zaprezentowana metoda CSI (*Customer Satisfaction Index*), która służy do badania poziomu zadowolenia, satysfakcji oraz lojalności klienta w stosunku do usługodawcy i działań przez niego podejmowanych. Pełniejszy obraz wyników można otrzymać po uwzględnieniu w tej metodzie jednocześnie oceny jednostki konkurencyjnej bądź – patrząc przez pryzmat benchmarkingu – oceny idealnej, do której poziomu usług dąży usługodawca.

Druga metoda (Servqual) polega na szczegółowej ocenie ustanowionych przez twórców tej metody aspektów działalności przedsiębiorstwa usługowego, które są oceniane dwukrotnie przez respondenta – w kontekście tzw. oczekiwania oraz postrzegania poszczególnych czynników usługi*.

* Więcej informacji na temat literatury traktującej o jakości usług oraz modelach i metodach stosowanych w tym zakresie można znaleźć w przywołanych pozycjach rekomendowanej literatury na końcu rozdziału.

Przedstawione studium przypadku pozwoli na przybliżenie procedury przeprowadzenia oceny jakości wybranych usług. Zadania mogą być pomocne podczas zajęć z zakresu zarządzania jakością, jakości usług, metod i narzędzi doskonalenia organizacji oraz marketingu.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Obecnie można zauważyć, że na rynku nastąpił gwałtowny wzrost liczby prywatnych placówek przedszkolnych. Ponieważ jestem właścicielem jednej z takich placówek, postanowiłam przeprowadzić analizę, która po pierwsze pokaże, w jakim stopniu zaspokajam potrzeby rodziców dzieci korzystających z usług naszego przedszkola, po drugie – poznam te cechy usługi, którym powinnam się bliżej przyjrzeć i w związku z tym podjąć działania korygujące.

W tym celu postanowiłam wykorzystać metody, które służą do badania poziomu jakości usług. Placówka przedszkolna, którą prowadzę, mieści się na obrzeżach Gdyni, na parterze domu jednorodzinnego. Na terenie ogrodu znajdują się: huśtawki, zjeżdżalnie, piaskownica, drabinki, mata do skakania i inne atrakcje dla dzieci. W pobliżu zlokalizowany jest Trójmiejski Park Krajobrazowy, co sprzyja organizacji spacerów. Dzieci, które mogą korzystać z usług naszej placówki, są w wieku od 3 do 6 lat. Opiekę nad nimi sprawują wychowawczynie z wyższym wykształceniem kierunkowym – wychowanie przedszkolne. W przedszkolu dzieci mogą spożywać posiłki: śniadania, obiady i podwieczorki, które są dostarczane przez firmę cateringową. Oferowane przez nią jadłospisy są każdorazowo konsultowane ze mną. Dzieci mają do dyspozycji cztery pomieszczenia (miejsce do zabawy oraz nauki), tzw. sale zabaw; zapewniona jest również łazienka.

2. ZASTOSOWANIE METODY CSI

Chcąc określić poziom jakości naszych usług, wstępnie poprosiłam rodziców dzieci, aby wskazali, czym kierowali się przy wyborze naszej placówki. Okazało się, że wśród wymienionych czynników znalazły się m.in.: duży plac zabaw na świeżym powietrzu, cena, wykwalifikowana kadra.

Zadanie 1

Wymień inne czynniki, którymi może kierować się rodzic przy wyborze placówki przedszkolnej dla swojego dziecka.

Poprosiłam rodziców, aby dokonali uszeregowania ważności poszczególnych cech. Okazało się, że najważniejszym czynnikiem jest „kadra”, która sprawuje opiekę nad dziećmi, natomiast najmniej istotnym – cena oferowanej usługi

Zadanie 2

Wyznacz współczynniki ważności zidentyfikowanych cech, które są brane pod uwagę przy wyborze placówki przedszkolnej przez rodziców. W tym celu możesz posłużyć się takimi metodami, jak np.: metoda ABCD, kryterialny wzorzec jakości, ważony diagram Ishikawy, diagram Pareto-Lorenza, wyznaczanie średniej ważonej, średniej arytmetycznej.

W kolejnym kroku rodzice dokonali oceny poszczególnych cech mojego przedszkola, wykorzystując skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało ocenę niedostateczną, a 5 – bardzo dobrą. Ponadto ci, którzy mieli doświadczenie, ocenili te same cechy, w tej samej skali w przedszkolu konkurencyjnym.

Dodatkowo poprosiłam rodziców, aby ocenili, w jakim stopniu byłoby skłonni do skorzystania z usług naszego przedszkola w przyszłości, oraz by odpowiedzieli na pytanie, czy polecą je (i w jakim stopniu) innym klientom (tabl. 1).

Po uzyskaniu wyników badań dokonałam ich oceny i analizy. Przede wszystkim obliczyłam średnie oceny poszczególnych cech dla mojego przedszkola i przedszkola konkurencyjnego oraz umieściłam je na wykresie radarowym (rys. 1).

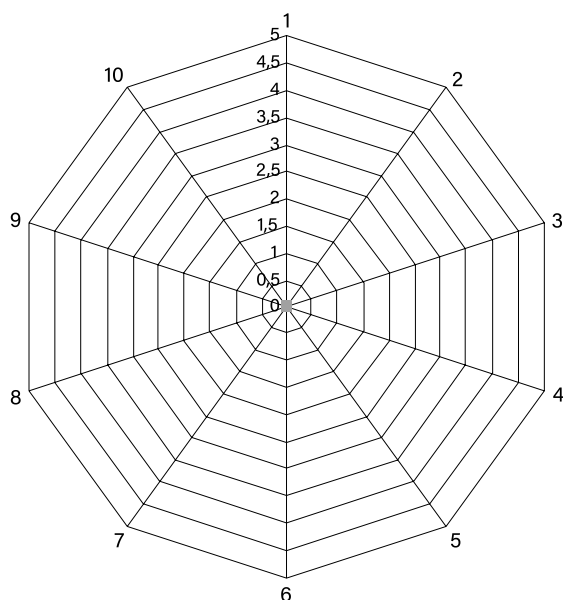
Tablica 1. Wzór ankiety w metodzie CSI

Cecha (<i>i</i>)	Ważność cechy (<i>w</i>)	Ocena cechy (<i>c</i>)	
		Nasze przedszkole	Przedszkole konkurencyjne
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Tablica 1. cd.

Proszę odpowiedzieć na poniższe pytania:	
Jak ocenilibyście Państwo skłonność do skorzystania z usług <u>naszej</u> firmy w przyszłości? (5 – bardzo duża, 4 – duża, 3 – średnia, 2 – mała, 1 – bardzo mała)	
Jak oceniają Państwo <u>naszą</u> firmę w zakresie polecenia jej usług innym klientom? (5 – bardzo godna polecenia, 4 – godna polecenia, 3 – taka sobie, 2 – niegodna polecenia, 1 – bardzo niegodna polecenia)	

Źródło: opracowanie własne.



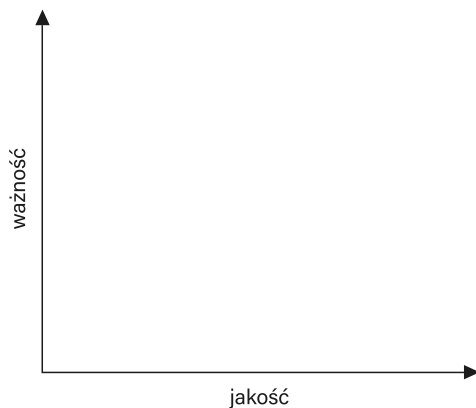
Rysunek 1. Obraz oceny poszczególnych cech dla badanego oraz konkurencyjnego przedszkola

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 3

Zaprezentuj wnioski wynikające z wykresu przedstawionego przez Ciebie na rysunku 1.

W dalszej kolejności naniosłam otrzymane wartości średnich ocen dla poszczególnych cech oraz przyznanych im wartości współczynników ważności na tzw. mapę jakości (rys. 2).



Rysunek 2. Wzorec mapy jakości

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 4

Podaj wnioski wynikające z zależności jakość – ważność przedstawionych przez Ciebie na rysunku 2.

Następnie obliczyłam wskaźnik CSI dla mojego przedszkola oraz placówki konkurencyjnej na podstawie wzoru:

$$CSI = \sum_{i=1}^N w_i \times c_i$$

gdzie:

CSI – wskaźnik zadowolenia klientów,

 i – numer kolejnego badania, N – liczba cech uwzględniona w badaniu, w_i – współczynnik znaczenia (waga) i -tej cechy, c_i – ocena zadowolenia klienta z i -tej cechy;

oraz wskaźnik $CSI_{\max}$ na podstawie wzoru:

$$CSI_{\max} = \sum_{i=1}^N w_i \times c_{i\max}$$

gdzie:

$CSI_{\max}$ – maksymalny, możliwy do uzyskania wskaźnik CSI,

$C_{i\max}$ – maksymalna możliwa ocena i-tej cechy,

w_i – współczynnik znaczenia (waga) i-tej cechy,

i – numer kolejnego badania,

N – liczba cech uwzględniona w badaniu;

a także wskaźnik $CSI_{\%}$ na podstawie wzoru:

$$CSI_{\%} = \frac{CSI}{CSI_{\max}} \times 100\%$$

gdzie:

$CSI_{\%}$ – wartość wskaźnika wyrażonego w %,

$CSI_{\max}$ – maksymalny, możliwy do uzyskania wskaźnik CSI.

Zadanie 5

Dokonaj analizy zadowolenia klienta z usług naszego przedszkola, biorąc pod uwagę dane z tablicy 2.

Tablica 2. Kryteria wskaźnika (w %)

Przedział wartości $CSI_{\%}$ ($x_i - x_{in}$)	Ocena
0–40	bardzo źle – klient skrajnie niezadowolony
40–60	źle – klient niezadowolony
60–75	średnio – występują pewne problemy w zakresie zadowolenia klienta
75–90	dobrze – występują nieliczne problemy z zadowoleniem klienta
90–100	bardzo dobrze – klient zadowolony w wysokim stopniu

Źródło: [Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2008, s. 119].

Ważnym elementem działalności przedsiębiorstwa usługowego jest obok badania stopnia zadowolenia również określenie poziomu satysfakcji oraz lojalności. W tym celu wykorzystyłam odpowiedzi poddanych badaniu rodziców (tabl. 1). Wskaźnik lojalności jest iloczynem wartości wskaźnika CSI i wskaźników stanowiących element poziomu satysfakcji oraz lojalności (tabl. 3).

Tablica 3. Obliczanie wskaźnika lojalności

Badane parametry	Średnia
CSI	
Skłonność do korzystania z usług przedszkola w przyszłości (element poziomu satysfakcji)	
Skłonność do polecenia naszego przedszkola innym (element poziomu lojalności)	
Wskaźnik lojalności	

Źródło: opracowanie własne.

Na końcowym etapie badania dokonałam oszacowania wskaźnika poprawy (QI), który określa pozycję badanej usługi w stosunku do konkurencyjnej, na podstawie wzoru (tabl. 4):

$$QI = \text{ważność} \times (\text{ocena cechy naszej usługi} - \text{ocena cechy usługi konkurencyjnej})$$

Tablica 4. Obliczanie wskaźnika poprawy

Cecha (i)	Ocena cechy naszego przedszkola – ocena cechy przedszkola konkurencyjnego	Współczynnik ważności	QI
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
QI śr.			

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 6

Które z badanych cech należy zaliczyć do tych podwyższających konkurencyjność naszego przedszkola, a które do obniżających?

Zadanie 7

Dokonaj oceny działań strategicznych poprzez zastosowanie kombinacji analizy SWOT oraz mapy jakości. Wówczas mocne strony będą zidentyfikowane cechami o wysokiej ocenie i wysokiej ważności, szansami zaś będą wysoko ocenione cechy, lecz z niższą rangą znaczenia. Zagrożenie dla organizacji będą stanowić cechy o wysokim znaczeniu, lecz niespełniające wymagań klienta, natomiast słabe strony będą opisane cechami, z którymi klient się nie identyfikuje.

3. ZASTOSOWANIE METODY SERVQUAL

Po określeniu stanu jakości usług naszego przedszkola i porównaniu go ze stanem jakości usług placówki konkurencyjnej zdecydowałam, że chcę poznać dodatkowo opinię rodziców naszych wychowanków na temat tego: czy spełniłam ich oczekiwania oraz jeżeli: tak bądź nie, to jakie jest natężenie siły pozytywnych/negatywnych ich odczuć. W tym celu posłużyłam się standardowym arkuszem Servqual, o którego wypełnienie poprosiłam rodziców wychowanków naszego przedszkola.

Kwestionariusz Servqual składa się z 22 stwierdzeń podzielonych na pięć obszarów, przy czym pierwsze cztery określenia charakteryzują pierwszy obszar – warunki zewnętrzne, tj. wygląd budynków, urządzeń, personelu, kolejnych pięć – wiarygodność, która jest określana, jako zdolność do wykonania usługi niezawodnie i dokładnie. Dalsze cztery stwierdzenia opisują odpowiedzialność, czyli chęć niesienia pomocy klientom i oferowania szybkiej usługi, czwarty obszar to pewność i bezpieczeństwo opierające się na wiedzy, zaufaniu i uprzejmości pracowników. Ostatnie pięć stwierdzeń dotyczy empatii, która jest tłumaczona jako troszczenie się o klienta, skierowanie uwagi na klienta indywidualnego.

Każdy formularz składa się z dwóch części, co pozwala na wyrażenie swojej opinii w stosunku do oczekiwanej jakości usługi i spostrzeżeń na temat faktycznej jakości usługi. Do określenia opinii służy siedmiostopniowa skala Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, 4 – „jest mi obojętne”, 7 – „całkowicie się zgadzam” (por. tabl. 5).

Tablica 5. Kwestionariusz Servqual

Lp.	Stwierdzenie	Oczekiwanie - O	Postrzeganie - P	Luka (Q = O - P)
1	Przedszkole ma nowoczesne i wygodne wyposażenie oraz sprzęt (meble, urządzenia specjalistyczne, pomieszczenia, toalety)			
2	Przedszkole jest urządzone estetycznie i ma przyjemny wygląd			
3	Pracownicy przedszkola są zadbani i ubrani estetycznie			
4	W przedszkolu dostępne są wszystkie materiały informacyjne – broszury, ulotki mają przyjemny i atrakcyjny wygląd			
5	Przedszkole dotrzymuje składanych obietnic			
6	Jeżeli rodzic dziecka ma kłopoty, problemy, pytania, to w przedszkolu spotyka się z poważnym podejściem w celu ich rozwiązania			
7	W przedszkolu każda usługa jest wykonana z należytą starannością			
8	Przedszkole realizuje swoje usługi w zadeklarowanym terminie/czasie			
9	Przedszkole dokłada wszelkich starań do należytego i prawidłowego prowadzenia dokumentacji			
10	Pracownicy przedszkola informują dokładnie rodziców o czasie, w którym usługa będzie wykonana			
11	Pracownicy przedszkola dokładają starań, by świadczyć usługi sprawnie i terminowo			
12	Pracownicy przedszkola zawsze z chęcią pomagają klientom			
13	Pracownicy przedszkola reagują na potrzeby klientów			
14	Zachowanie pracowników przedszkola wzbudza zaufanie wśród klientów			
15	Kontakt z pracownikami przedszkola wzbudza poczucie bezpieczeństwa w czasie realizacji usługi wśród klientów			
16	Pracownicy przedszkola są niezmiennie uprzejmi w stosunku do klientów			
17	Pracownicy przedszkola są zawsze kompetentni i mają odpowiednią wiedzę, aby odpowiedzieć na pytania klientów			
18	W przedszkolu klienci traktowani są w zindywidualizowany sposób			
19	Przedszkole ma wygodne dla klientów godziny otwarcia i przyjęcia			
20	Pracownicy przedszkola mają osobisty stosunek do klientów, troszcząc się o nich			
21	Pracownikom przedszkola zależy na korzyściach swoich klientów			
22	Pracownicy przedszkola rozumieją indywidualne, specyficzne potrzeby swoich klientów			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wiśniewska, Malinowska, 2011, s. 277].

Kolejnym krokiem jest obliczenie wielkości luki jakości poprzez odejmowanie wartości postrzegania od wartości oczekiwania dla każdego ze stwierdzeń.

Zadanie 8

Oblicz i oceń wartość luk dla poszczególnych stwierdzeń kwestionariusza Servqual. W przypadku, gdy $O < P$, rejestruje się tzw. jakość zaskakującą, tj. przekroczenie oczekiwań klienta. Jeżeli $P < O$, to oznacza, że jakość jest niezadowalająca. Natomiast, gdy $P = O$, oczekiwania zostały spełnione.

Istotne jest również znaczenie każdego z wymiarów. Dlatego poprosiłam rodziców, aby określili ważność poszczególnych obszarów – dzięki temu otrzymane wyniki badań będą ukazywały szersze spektrum i pomogą lepiej zrozumieć potrzeby rodziców i dzieci uczęszczających do naszego przedszkola.

Zadanie 9

Dokonaj oceny ważności poszczególnych obszarów oraz oblicz „jakość ważoną”.

Zadanie 10

Dokonaj oceny jakości luk, stosując metodę Servperf.

PODSUMOWANIE

Ważnym etapem wdrożenia i utrzymania jakości w przedsiębiorstwie, także usługowym, jest precyzyjne określenie poziomu jakości. W tym celu należy sprecyzować, co klient chce uzyskać i na jakim poziomie należy jego wymagania spełnić. Przedstawione w niniejszym rozdziale przykłady metod mogą być pomocne, aby określić stopień zadowolenia, satysfakcji, ewentualnie lojalności klienta. Metody CSI oraz Servqual są metodami zalecanymi do pomiaru jakości usług, co jednak nie oznacza, że poprzez zastosowanie pewnych modyfikacji nie mogą być pomocne podczas analizy poziomu jakości wyrobów lub działalności organizacji. Mogą stanowić również inspirację do rozszerzenia, pogłębienia badań, przeprowadzanych z zastosowaniem innych metod. Można także wykorzystać ich wybrane elementy jako źródło do prowadzenia badań czy utrwalania umiejętności, np. w naukach statystycznych.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., 2007, *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Poznań: Quality Progress.
- Malinowska E., 2015, *Wykorzystanie metody Servqual do badania jakości usług edukacyjnych na przykładzie szkoły ponadgimnazjalnej* [w:] *Wybrane aspekty zarządzania jakością usług*, red. J. Dziadkowiec, T. Sikora, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
- Malinowska E., 2016, *Wykorzystanie metody CSI do określenia poziomu jakości na przykładzie usług gastronomicznych* [w:] *Praktyczne aspekty zarządzania procesami w sektorze publicznym i prywatnym*, red. M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbicka, Szczecin: Volumina.
- Malinowska E., Domżańska K., 2016, *Metoda luk w poziomie jakości usług kosmetycznych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka”, nr 2(17).
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty*, Warszawa: Difin.
- Wolniak R., Skotnicka B., 2008, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., 2008, *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, jakość usług, marketing, zarządzanie marketingowe, jakościowe badania marketingowe, koncepcje i metody zarządzania jakością

Małgorzata Z. Wiśniewska*

ROZDZIAŁ 31

TRENDY W KONSUMPCJI ŻYWNOŚCI



WSTĘP

Współczesny konsument żywności oraz jego postawy ulegają przemianom na przestrzeni lat. Sprzyja temu globalizacja, a także internacjonalizacja gospodarki. U genezy postaw i zachowań konsumpcyjnych w gospodarstwach domowych leży wiele różnych przyczyn, nie tylko *stricte* ekonomicznych, ale także społecznych i kulturowych [Zalega, 2013, s. 3–21]. Nie bez znaczenia są również uwarunkowania polityczne oraz fakt narastających zagrożeń na rynku o różnym charakterze. W związku z tym rosnącego znaczenia nabiera analiza pojawiających się trendów rynkowych w kontekście praktycznych rekomendacji dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Zachodzące przemiany w strukturze i stylu konsumpcji implikują konieczność dopasowania struktury podaży do zgłaszanego zapotrzebowania (popytu) na określone dobra [Kozłowski, Rutkowska, 2018, s. 261–269]. Implikują także potrzebę bliższego przyjrzenia się postawom konsumentów, a także ich zachowaniom, pod kątem rozwijających się trendów. Postawa jest względnie stałym zbiorem przekonań wobec pewnego przedmiotu, wzbogaconych o możliwość określenia przekonań również wobec sytuacji, które w efekcie predysponują jednostkę do reagowania na nie w odpowiedni sposób. Postawy przejawiają się w tendencji do stałych bądź też stereotypowych sposobów reagowania na dane bodźce [Kraśiński, Piasny, Szulce, 1984, s. 211–212]. Zachowania to czynności psychiczne i fizyczne jednostek oraz

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, malgorzata.wisniewska@ug.edu.pl

grup (łącznie z ich motywami), dotyczące orientacji, kupowania, użytkowania, utrzymania oraz pozbywania się towarów i usług z sektora rynkowego, publicznego oraz gospodarstwa domowego [Antonides, Raaij, 2003, s. 21–23]. Michael R. Solomon [2006, s. 25] podaje, że zachowanie konsumenta to proces wyboru, kupna, użytkowania, akceptowania lub odrzucania produktów, pomysłów czy doświadczeń w celu zaspokojenia potrzeb lub pragnień przez jednostkę lub grupę. Postawy i zachowania konsumentów są silnie powiązane z ich potrzebami. Z punktu widzenia ekonomii potrzeba pojawia się wtedy, gdy jest wyrażana poprzez zachowania ekonomiczne, tzn. kiedy jednostka poszukuje dóbr i usług służących wyrównaniu odczuwanego przez nią niedoboru [Kańtoch, Szatur-Jaworska, 1998, s. 43–44]. Zgodnie z jedną z najbardziej popularnych teorii motywacji Abrahama Maslowa człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia potrzeb, które tworzą logiczną hierarchię i obejmują obszary fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, szacunku i samorealizacji. Maslow stwierdził, że w pierwszej kolejności zaspokojone muszą być potrzeby niższego rzędu, a dopiero wtedy możliwe jest zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu [Miler-Zawodniak, 2012, s. 101–116]. Trend w zachowaniach konsumenckich można określić jako kierunek zmiany w stylu życia konsumenta, powstały w efekcie oddziaływania otoczenia ekonomicznego, demograficznego, społecznego, prawnego czy technologicznego. Trendy mogą mieć charakter krótko- lub długookresowy, a pod względem zasięgu – globalny lub regionalny. Specyficzne cechy trendów to współwystępowanie (wzajemne nakładanie się na siebie trendów) oraz dywergencja (powstawanie jednoczesne kontrtrendów) [Tkaczyk, 2012, s. 126–134]. Mając na uwadze konsumenta żywności, wśród wielu trendów na szczególną uwagę zasługują te wymienione w tablicy 1.

Tablica 1. Wybrane trendy konsumenckie

Trend	Opis	Przykłady zjawiska
Homogenizacja konsumpcji	Unifikacja zachowań konsumenckich, związana z tworzeniem się globalnej kultury konsumpcji, której towarzyszy przekształcenie zachowań konsumenckich. Za najważniejsze czynniki rozwoju homogenicznej konsumpcji uznaje się unifikację ofert centrów handlowych, sposób funkcjonowania hipermarketów i sklepów dyskontowych oraz powstawanie gigantycznych struktur dystrybucyjnych	▪ fast food ▪ makdonaldyzacja

Tablica 1. cd.

Trend	Opis	Przykłady zjawiska
Heterogenizacja konsumpcji	Tendencja do różnicowania postaw konsumenckich; wynika ze wzrostu zainteresowania konsumpcją różnorodną, co z kolei jest efektem rozwoju indywidualizmu wśród konsumentów. Sprzyja temu przede wszystkim rozwój współczesnej techniki umożliwiający większą mobilność ludzi, a także turystyka, przepływ informacji, kapitału i towarów	• turystyka kulinarna • festiwale smaku • slow food • kluby smakoszy
Glokalizacja	Zachowanie regionalizmów kulturowych i tożsamości lokalnej – dotyczy strategii w działalności marketingowej, polegającej na dostosowaniu produktów firm działających w skali globalnej do upodobań i gustów klientów z konkretnego kręgu kulturowego	• produkty regionalne • produkcja na dany rynek wyrobów słodszych niż w innych regionach świata, np. coca-coli w Afryce
Etnocentryzm konsumencki	Postawa konsumenta wyrażająca się w preferencjach nabywczych co do produktów pochodzących i wytwarzanych w kraju – rodzimej produkcji, zjawisko to oparte jest na przesłankach ekonomicznych, emocjonalnych i moralnych	• produkt krajowy • produkt regionalny • produkty z oznakowaniami typu: np. „Dobre bo polskie”, „Pomorska jakość”, „Polska Dobra Żywność”
Wirtualizacja konsumpcji	Konsumpcja z wykorzystaniem internetu; w sferze konsumpcji przejawia się głównie w indywidualizacji i demokratyzacji odbioru treści kulturowych, dzięki czemu odbiorca (konsument) może dobierać według swoich upodobań treści przekazu kulturowego, jak również sam stawać się ich twórcą i oferować je innym ludziom, w przenoszeniu się zaspokajania potrzeb kulturalnych, edukacyjnych, a nawet medycznych z instytucji publicznych do domu czy nawet innych miejsc oraz zaspokajaniu ich w czasie dowolnym, wygodnym dla konsumenta	• zakupy żywności w e-sklepach • zamówienia żywności z restauracji przez internet • blogi kulinarne • fora kulinarne
Konsumpcja przyjemności, hedonizm konsumencki	W akcie zakupu wpływ na decyzje konsumenta mają nie tyle funkcje użytkowe produktu, ile przede wszystkim funkcje symboliczne, delectatione się faktem konsumpcji i poszukiwanie przyjemności	• luksusowe produkty spożywcze • slow food • kawa w kawiarni Bliklego • turystyka kulinarna

Tablica 1. cd.

Trend	Opis	Przykłady zjawiska
Konsumpcja ostentacyjna	„Drożej znaczy lepiej”. Konsumpcja na pokaz. Dążenie do wyróżnienia się spośród innych poprzez demonstrowanie posiadania dóbr uznawanych za społecznie ważne. Konsumpcja jest środkiem do zdobywania prestiżu w klasie wyższej. Z jednej strony osobiste i emocjonalne pragnienie posiadania prestiżowych marek, a z drugiej strony decyzja o zakupie podyktowana jest potencjalnym stopniem wrażenia, jaki wywrze ten produkt na innych osobach	▪ luksusowe produkty spożywcze ▪ luksusowe restauracje
Konsumpcja innowacyjna	Zachowanie, w którym dominuje poszukiwanie nowości na rynku	▪ owady jako źródło żywności ▪ wykwintne nowinki, np. lody z białej czekolady z borowikami oraz kruszonką z cytryny i chipsem z brownie, muśnięte listkiem botwinki ▪ kuchnia molekularna ▪ kuchnia fusion ▪ kuchnie różnych narodów
Ekokonsumpcja	Przejawia się wzrostem zainteresowania problematyką ekologiczną, zdrowotnymi aspektami konsumpcji i rozpowszechnieniem wśród konsumentów postaw szacunku wobec środowiska. Radykalną odmianą jest tzw. ekobuddyzm	▪ żywność ekologiczna ▪ żywność gwarantowanego pochodzenia, bez konserwantów
Elitaryzacja	Ograniczanie dostępu konsumentów do wielu kategorii dóbr i usług. Zróżnicowanie w dostępie do dóbr określonej jakości, na ogół wysokiej	▪ produkty luksusowe, np. kawior, markowe alkohole ▪ sklepy luksusowe z produktami żywnościowymi typu premium
Domocentryzm (kokonizacja)	Skupianie się na konsumpcji bez konieczności wychodzenia z domu	▪ delektowanie się atmosferą domową, rodzinną, wspólnym przygotowaniem posiłków

Tablica 1. cd.

Trend	Opis	Przykłady zjawiska
Prosumpcja (inteligentna konsumpcja)	Łączenie procesów konsumpcji i produkcji, czyli produkcji na własny użytek. Konsument dobra jest jednocześnie jego producentem	- przygotowanie posiłków, żywności, we własnym zakresie - samodzielnie upieczony chleb, własne nalewki, wina, dżemy
„Smart shopping”	Inwestowanie własnego czasu w poszukiwanie informacji o promocjach (m.in. dzięki korzystaniu z przeglądarek internetowych), łapanie okazji, nieprzeplącanie i niekierowanie się emocjami podsycanymi przez reklamy oraz oszczędzanie pieniędzy	zakupy z listą, porównywanie cen różnych produktów żywnościowych
Dekonsumpcja – frugality	Świadome ograniczenie konsumpcji do rozmiarów racjonalnych, wynikające z naturalnych, indywidualnych, fizycznych i psychicznych cech konsumenta, pod hasłem: „Mniej znaczy więcej”, „Żyć lepiej, wydawać mniej”. Skromniejsze, ale celowe wydatki	- ograniczanie zapasów żywności - wyszukiwanie „taniach przepisów” - ograniczanie marnotrawstwa żywności
Konsumpcja współpracująca (kolaboratywna)	Inaczej – <i>food sharing</i> . Dzielenie się żywnością	- jadłodzielnie - zbiórki żywności - banki żywności
Freeganizm	Oszczędzanie żywności, ograniczanie marnotrawstwa, poprzez pozyskiwanie pełnowartościowej, niepotrzebnej żywności	żywność wyrzucona do śmieci przez sklepy, restauracje, targowiska
Konsumpcja obsesyjna	Obsesja na punkcie zdrowej diety prowadząca do choroby – ortoreksji	- żywność wyłącznie ze sklepów ekologicznych, z bazarków z certyfikatem, z upraw ekologicznych - żywność typu „sugar free”, „low fat”, „low calories”
Inne, np. product service approach	Skupienie się na funkcji produktu, bez konieczności posiadania go na własność	„wynajmowanie” np. krów, które można samemu karmić, doić, odwiedzać, lub zamówienie do domu sera wyprodukowanego z mleka od „swojej krowy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zielińska, Karaś, Jakubczyk, 2015, s. 365–374; Wiśniewska, 2017, s. 191–215; Zalega, 2018, s. 261–269].

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie, w jaki sposób można przygotować się metodycznie do badania postaw i zachowań konsumentów żywności w ramach istniejących współcześnie trendów. W tym celu posłużono się zestawem wybranych publikacji z przykładami zastosowania rozmaitych narzędzi, w różnych obszarach zainteresowań.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jesteśmy grupą pracowników Działu Jakości i Rozwoju w przedsiębiorstwie średniej wielkości o nazwie Food Value. Specjalizujemy się w świadczeniu usług, jakimi są badania rynkowe, ukierunkowane na rozpoznawanie potrzeb konsumentów żywności. Działamy od roku 2005, a na naszej liście klientów znajdują się firmy spożywcze, funkcjonujące na rynku krajowym i zagranicznym. Dzięki naszym badaniom rynku są one w stanie trafnie zidentyfikować potrzeby swoich konsumentów, by dostosować się do istniejących trendów rynkowych. W naszej pracy korzystamy z wielu narzędzi, m.in. sondażu diagnostycznego, wywiadów pogłębiających, mystery shopping. Analizujemy w ten sposób postawy oraz zachowania rynkowe. Jeżeli chcesz dołączyć do naszego zespołu, musisz wykazać, że umiesz się tymi narzędziami posługiwać. Chcemy sprawdzić, czy potrafisz przygotować odpowiednie narzędzie do badania i je zastosować, czy umiesz właściwie dobrać grupę potencjalnych konsumentów do badań, gromadzić dane, odpowiednio je interpretować i prezentować. Jeżeli nas przekonasz, będziesz miał szansę dołączyć do grupy kreatywnych, umotywowanych i kompetentnych osób w zespole, w którym liczy się jakość i skuteczność działania ukierunkowana na dobro i zadowolenie naszych klientów.

Wytyczne do zadania dla kandydata do zespołu Działu Jakości i Rozwoju

1. Przeczytaj przykładowe artykuły (zob. rekomendowana netografia na końcu rozdziału), w których opisano badania pod kątem analizy różnych postaw konsumentów względem różnych zjawisk, np. etnocentryzmu, ekologiczności, produktów luksusowych.
2. Zapoznaj się z wykorzystanymi tam narzędziami.
3. Przygotuj swoje własne narzędzie, dostosowane do grupy docelowej oraz badanego problemu.

4. Jeżeli będziesz korzystać z kwestionariusza wywiadu, zapoznaj się z przygotowanymi opracowaniami na temat tego narzędzia (zob. rekomendowana netografia na końcu rozdziału).
5. Sporządź odpowiednią metryczkę celem zidentyfikowania respondentów.
6. Dobierz odpowiednio homogeniczną próbę badawczą zgodnie z zasadą reprezentatywności.
7. Rozdysponuj kwestionariusz ankietowy lub przeprowadź wywiad pogłębiony.
8. Przeprowadź analizę otrzymanych ankiet/kwestionariuszy wywiadów i odrzuć ankiety/kwestionariusze wywiadu nieważne.
9. Dane ankiet wprowadź do arkusza kalkulacyjnego.
10. Przeprowadź analizę właściwą na bazie otrzymanych wyników.
11. Wyciągnij wnioski na podstawie wyników, identyfikując specyficzne postawy/zachowania grupy konsumentów.
12. Sporządź końcowy raport.

PODSUMOWANIE

Zapoznanie się z prezentowanym przypadkiem może zostać przez Ciebie wykorzystane na użytek Twojej pracy dyplomowej, podczas analizowania różnych postaw i zachowań, z uwzględnieniem określonego ukierunkowania respondentów, np. proekologicznego, etnocentrycznego, homocentrycznego czy freeganizmu. Otrzymujesz pomocne narzędzia, które możesz, wraz z prowadzącym seminarium licencjackie lub magisterskie, odpowiednio modyfikować. Pamiętaj:

- przy opracowaniu i interpretacji wyników zaleca się wykorzystanie, w zależności od skali badania, proste wnioskowanie statystyczne w oparciu m.in. o takie miary, jak odchylenie standardowe, rozstęp, średnia, mediana itp.;
- można zalecić zweryfikowanie danego narzędzia pod kątem trafności i rzetelności;
- w przypadku małej grupy respondentów zaleca się przeprowadzenie i/lub pogłębienie badania z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego (*In Depth Interview* – IDI). W IDI nacisk kładzie się na swobodę wypowiedzi. Badacz tak kieruje rozmową, aby poruszone były wszystkie tematy, ale pozwala na pełną swobodę wypowiedzi respondenta. Z tego powodu wywiad może trwać około godziny. Wywiad pogłębiony wymaga opracowania scenariusza wywiadu, wraz z przygotowanymi wariantami możliwych pytań, w zależności od uzyskiwanych odpowiedzi.

BIBLIOGRAFIA

- Antonides G., Raaij W.F., 2003, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, tłum. M. Zagrodzki, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kańtoch B., Szatur-Jaworska B., 1998, *Potrzeby ludzkie i poziom życia w polityce społecznej* [w:] *Polityka społeczna – materiały do studiowania*, red. A. Rajkiewicz, J. Supińska, M. Księżpolski, Katowice: Wydawnictwo Śląsk.
- Kozłowski W., Rutkowska A., 2018, *Megatrendy w konsumpcji żywności a marketing społecznie zaangażowany*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2(373).
- Kraśniński Z., Piasny J., Szulce H., 1984, *Ekonomika konsumpcji*, Warszawa: PWE.
- Miller-Zawodniak A., 2012, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 4.
- Solomon M.R., 2006, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, tłum. A. Kosoń-Opitek, J. Sugiero, B. Sałbut, Gliwice: One Press.
- Tkaczyk J., 2012, *Konsumpcja i konsument – nowe trendy*, „Handel Wewnętrzny”, maj-czerwiec.
- Wiśniewska M.Z., 2017, *FUTURE – przyszłe kierunki potrzeb i uwarunkowań w zapewnieniu jakości żywności* [w:] *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*, red. E. Skrzypek, A. Piaśnicka, S. Sagan, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Zalega T., 2013, *Nowe trendy i makrotrendy w zachowaniach konsumenckich gospodarstw domowych w XXI wieku*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 2(5).
- Zielińska E., Karaś M., Jakubczyk A., 2015, *Owady w diecie człowieka – niekonwencjonalne źródło pełnowartościowego białka* [w:] *Trendy w żywieniu człowieka*, red. M. Karwowska, W. Gustaw, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.

REKOMENDOWANA NETOGRAFIA NA TEMAT RODZAJÓW TRENDÓW (dostęp: 20.04.2020)

Etnocentryzm

- <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-ac73b807-9071-4617-b594-d065f56fd198>
- https://www.researchgate.net/publication/328583701_Zastosowanie_CETSCALE_do_pomiaru_etnocentryzmu_konsumentenckiego_na_rynku_produkow_zywnosciowych_w_Polsce_The_use_of_CETSCALE_to_measure_consumer's_ethnocentrism_on_food_market_in_Poland
- https://www.researchgate.net/publication/322977694_Consumer_ethnocentrism_vs_selected_components_of_ethnocentric_attitudes_towards_food_products_Etnocentryzm_konsumentencki_a_wybrane_przejawy_postawy_etnocentrycznej_w_stosunku_do_produkow_zywnosciowych

Postawa ekologiczna

- <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-9edbc66a-7815-4b15-b78a-0cec9241c9f6>

http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2014-t35/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2014-t35-s209-217/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2014-t35-s209-217.pdf

https://www.pszw.edu.pl/images/publikacje/t051_pszw_2011_grzybowska-brzezinska_-_swiadomosc_ekologiczna_konsumentow_a_ich_zachowania_na_rynku_zywnosci.pdf

http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2016_n114_s57.pdf

[http://www.pttz.org/zyw/wyd/czas/2009,%205\(66\)/09_Cichocka.pdf](http://www.pttz.org/zyw/wyd/czas/2009,%205(66)/09_Cichocka.pdf)

Ekologiczność, wirtualna konsumpcja

[http://www.w.pttz.org/zyw/wyd/czas/2009,%205\(66\)/09_Cichocka.pdf](http://www.w.pttz.org/zyw/wyd/czas/2009,%205(66)/09_Cichocka.pdf)

<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-335e6418-bda1-4b86-8fc6-109434ac52ee>

Produkty luksusowe

http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2012-t25/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2012-t25-s223-232/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2012-t25-s223-232.pdf

<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-335e6418-bda1-4b86-8fc6-109434ac52ee>

Konsumpcjonizm/dekonsumpcjonizm/marnotrawstwo żywności

http://www.wzieu.pl/zn/609/ZN_609.pdf

http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2016_n114_s19.pdf

http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2016_n114_s19.pdf

REKOMENDOWANA NETOGRAFIA NA TEMAT WYWIADU POGŁĘBIONEGO

(dostęp: 20.04.2020)

<http://pzn.org.pl/wp-content/uploads/2018/03/Za%C5%82.-3-Scenariusz-wywiadow.pdf>

http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume39/PSJ_13_3_Minski.pdf

<http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Scenariusz-wywiadu-z-pracownikami-NGO.pdf>

https://fee.org.pl/doc//ak/1091/SzP-IDIScenariusz_ankietabadawcza.pdf

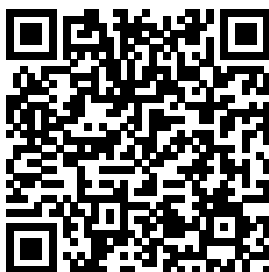
SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

koncepty i metody zarządzania jakością, zachowania konsumentów, marketing II, seminarium magisterskie, wykład do wyboru: Trendy i zagrożenia w konsumpcji żywności, Jakość żywności i żywienia

Małgorzata Z. Wiśniewska*

ROZDZIAŁ 32

ZASTOSOWANIE METODY KANO W OCENIE CECH
JAKOŚCI USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ DZIEKANAT

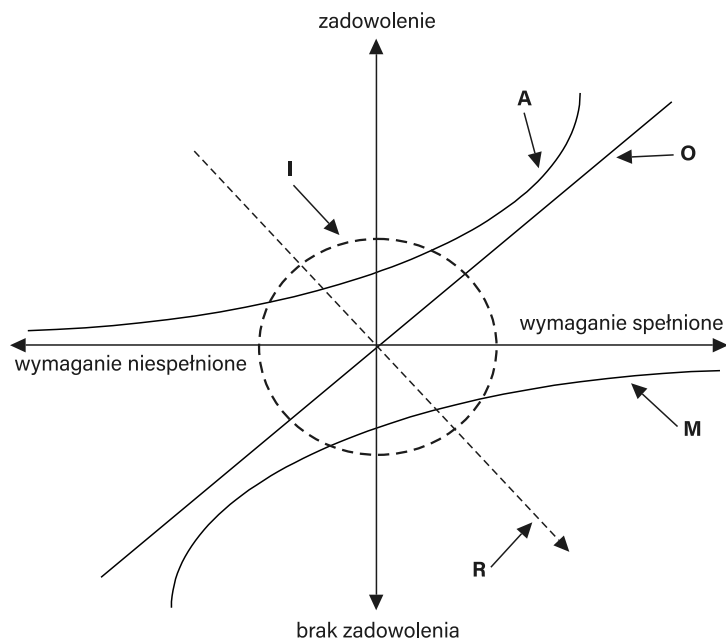


WSTĘP

W grupie metod sterowania jakością znajduje się metoda Kano oraz wspierający ją model Kano (por. rys. 1), opracowane przez japońskiego profesora Noriaki Kano z Tokyo Rika University. Metoda ta została po raz pierwszy opisana w roku 1984 przez zespół autorów pracujących po kierunku Kano, którzy korzystając z doświadczeń firmy Konica, odnotowali, że zrozumienie tego, czego oczekuje klient w danym momencie, pozwala skupić się na rozwoju takich cech produktu i usługi, które te oczekiwania aktualnie zaspokajają w największym stopniu, przyczyniając się do jego satysfakcji [Kano *et al.*, 1984, s. 39–48]. Zaobserwowano, że zrozumienie tego, czego *de facto* oczekuje klient, pozwala skoncentrować się na rozwoju produktu we właściwym kierunku, sprzyjającemu racjonalizacji zasobów. Takie podejście przyczynia się do zaoszczędzenia i przeniesienia zasobów materialnych i niematerialnych tam, gdzie są one potrzebne w danym momencie, po to, by najlepiej zaspokoić określone wymagania.

Według Kano nie wszystkie oczywiste cechy zawarte w produkcie czy usłudze są jednakowo ważne. Oznacza to, że dana organizacja powinna skupić się przede wszystkim na wzmocnieniu tych cech, które najbardziej wpływają na zadowolenie

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, malgorzata.wisniewska@ug.edu.pl



Rysunek 1. Model Kano

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kano *et al.*, 1984, s. 39–48].

danego klienta. Kano zaznacza, że działanie organizacji związane z dążeniem do zaspokojenia wymagań nie polega wyłącznie na bezkrytycznym wsłuchiowaniu się w głos klienta i na maksymalizacji wszystkich parametrów jakościowych związanych z danym produktem. Zgodnie z poglądami twórcy metody istnieje potrzeba skoncentrowania się na takich wymaganiach, parametrach, których doskonalenie rzeczywiście wpłynie na wzrost satysfakcji i przyniesie wartość, tak dla odbiorcy, jak i dla samego producenta [Zultner, 2006, s. 109–116]. U podstaw teorii Kano leży założenie, że jakość nie ma charakteru jednowymiarowego. Autor podkreśla, iż osiągnięcie satysfakcji klienta w przypadku wielu wymagań branych pod uwagę jest bardzo trudne, a czasami wręcz niemożliwe do zrealizowania, tak pod względem technicznym, jak i ekonomicznym. Nie wszystkie bowiem atrybuty, parametry jakości produktu przynoszą tę samą wartość i jednakowy poziom satysfakcji. Kano podzielił wymagania jakościowe na następujące grupy [Kano *et al.*, 1984, s. 39–48]:

- wymagania podstawowe, zwane *must be* (M), których spełnienie zakłada się jako pewnik. Mają charakter wyjściowy, wręcz gwarantowany. Z ich istnienia klient nie zdaje sobie sprawy, ale są one krytyczne z punktu widzenia użyteczności produktu i mają silny wpływ na poziom zadowolenia. Ich spełnienie nie powoduje

wzrostu satysfakcji klienta, natomiast niespełnienie powoduje wzrost jego niezadowolenia, często też – rezygnację z produktu;

- wymagania funkcjonalne – określane jako *One-dimensional* (O) (jednowymiarowe) lub *more is better* (im więcej, tym lepiej), czyli grupa wymagań oczekiwanych, pożądanych przez klienta. Źródłem pozyskania wiedzy na ich temat jest sam klient, mający określoną wizję usługi czy produktu. Ich spełnienie powoduje wzrost satysfakcji klienta, a niespełnienie – spadek satysfakcji i niezadowolenie;
- wymagania atrakcyjne, *Attractive* (A), zachwycające, nadspodziewane. To zbiór wymagań, których obecności klient wprawdzie nie oczekuje, ale ich spełnienie wprawia klienta w zachwyt i daje miłe poczucie zadowolenia. Ze względu na swój charakter brak ich realizacji nie powoduje niezadowolenia klienta, natomiast spełnienie ma duży wpływ na wzrost jego satysfakcji, a nawet zachwyt. Ta grupa wymagań jest szczególnie ważna. Ich doskonalenie dostarcza dodatkowej wartości dla klienta i zachęca go do ponownego zakupu.

Kano wyróżnił też kolejne cechy:

- wymagania obojętne, bez różnicy – *Indifferent* (I), czyli cechy, o których istnienie klient nie zabiega i jest mu wszystko jedno, czy są spełnione, czy nie. Ich obecność nie powoduje wzrostu satysfakcji, a brak – jej zmniejszenia;
- wymagania wątpliwe – *Questionable* (Q) lub *Sceptical*. To cechy o charakterze sceptycznym, w stosunku do których trudno przewidzieć, kiedy stają się istotne dla klienta i kiedy ich obecność może wpłynąć na wzrost jego satysfakcji. Klientowi trudno się zdecydować, gdyż w zależności od sytuacji podoba mu się zarówno obecność, jak i brak określonej cechy;
- wymagania przeciwne – *Reverse* (R), czyli takie cechy, których przeciwieństwo jest dla klienta istotne. Ich brak podoba się klientowi, obecność zaś budzi niezadowolenie.

Celem niniejszego rozdziału jest przygotowanie studenta do samodzielnego wykorzystania metody Kano, np. podczas prowadzenia własnej działalności gospodarczej lub w innej pracy zawodowej, w sytuacji, gdy konieczne będzie właściwe zaplanowanie i zweryfikowanie cech jakości danego produktu lub usługi.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

Jestem dziekanem Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości w Uniwersytecie Pomorskim. Wydział cieszy się bardzo dużym powodzeniem wśród absolwentów szkół średnich, ponieważ oferujemy ciekawe kierunki studiów biznesowych, w tym licencjonowane, innowacyjne specjalności o profilu praktycznym. Ponieważ aktualnie

staramy się o uzyskanie nagrody jakości w zakresie obsługi administracyjnej dziekanatu w konkursie Dziekanat na Medal, postanowiliśmy udoskonalić jakość oferowanej tam usługi i zweryfikować pewne jej cechy, pod kątem przydatności i zdolności do zaspokojenia potrzeb naszych studentów. W tym celu posłużymy się metodą Kano, z którą zapoznałem się na szkoleniu z zakresu jakości w szkołach wyższych. Moim celem jest pogłębienie wiedzy na temat tego, jak cechy, w przypadku jakości usług świadczonych przez dziekanat naszego wydziału, są postrzegane przez naszych studentów, z punktu widzenia ich wpływu na satysfakcję z procesu obsługi. Wstępne badania, które przeprowadziliśmy, każą mi się zastanowić nad tym, które z tych cech studenci uznają za podstawowe, które za atrakcyjne, a które nie mają dla nich większego znaczenia. Takie spojrzenie pozwoli nam m.in. zoptymalizować koszty funkcjonowania dziekanatu. W związku z tym, że bardzo zależy nam na głosie studentów, do procesu oceny włączyłem samorząd studencki. Oprócz tego uzyskałem środki na wdrożenie projektu oceny z funduszu Fundacji Kronenberga. W ten sposób osoby z samorządu studenckiego, zaangażowane w tę ocenę, uzyskają stosowne wynagrodzenie. Przedsięwzięcie ma przy tym charakter edukacyjny, ponieważ jednym z jego etapów jest samokształcenie z wykorzystaniem materiałów, które przygotowałem, a następnie samodzielne zastosowanie metody Kano, kończące się sporządzeniem raportu oceny.

Zadania dla samorządu studenckiego

1. Zapoznajcie się z artykułami na temat metody Kano (zob. lista zamieszczona na końcu rozdziału).
2. Stwórzcie grupę fokusową, dobierając 20–25 osób spośród studentów wydziału.
3. Poproście studentów, aby indywidualnie, a następnie zespołowo, w wyniku burzy mózgów oraz eliminacji powtórzeń, a w konsekwencji – konsensusu wyłonili 10 cech jakości, jakimi powinny się charakteryzować usługi świadczone przez dziekanat.
4. Następnie studenci indywidualnie uzupełniają tzw. kwestionariusz Kano (KK), wpisując w odpowiednie miejsca i w ustalonej, np. alfabetycznej, kolejności wybrane cechy.
5. Wykonanie tego zadania pozwoli każdemu studentowi na zidentyfikowanie, do jakiej grupy wymagań – M, O, A, I lub Q czy R, przypisana została dana cecha jakości, i na wpisanie swojego wyniku do kwestionariusza w jego prawej kolumnie.
6. Kolejnym krokiem, jaki już musicie wykonać sami, będzie zliczenie wszystkich wskaźników kategorii danych cech jakości. W tym celu wykorzystajcie zestawienie Kano.

7. Poproście studentów, aby każdą z tych cech poddali jednoczesnej ocenie pod kątem zawartych w kwestionariuszu dwóch przeciwstawnych kryteriów: „Jakbyś się czuł/a, gdyby dziekanat charakteryzował się tą cechą?” *versus* „Jakbyś się czuł/a, gdyby dziekanat nie charakteryzował się tą cechą?”, biorąc pod uwagę wszystkie warianty odpowiedzi, jakie zawarto w kwestionariuszu.
8. Każdy student udzielający odpowiedzi powinien posłużyć się pomocniczą tabelą ewaluacji Kano (TEK) (materiał do pobrania za pomocą kodu QR), biorąc pod uwagę wyjaśnienia, jakie pod nią zamieszczono.
9. Pamiętajcie, aby każdy student pracował indywidualnie.
10. Znając wskazania każdego studenta, dokonajcie zsumowania poszczególnych kategorii dla danej cechy jakości i wpiszcie te wyniki do zbiorczego zestawienia Kano (ZZK). Na tej podstawie w tej samej tabeli rozpoznajcie, do jakiej kategorii można daną cechę jakości zaliczyć. Poszczególne kategorie (A, M, O, R, Q lub I) określacie po rozpoznaniu tego, ile głosów badana przez was grupa oddała na daną cechę.
11. Przy typowaniu kategorii kierujcie się następującą zasadą: jeśli $(A + M + O) > (R + Q + I)$, to wybrana zostaje kategoria wymagań z grupy A, M, O o największej wartości; jeśli $(A + M + O) < (R + Q + I)$, to wybrana zostaje kategoria wymagań z grupy R, Q, I o największej wartości.
12. Kolejnym krokiem jest ułożenie cech według priorytetów, zgodnie z poniższym kluczem. W tym celu wypełnijcie tabelę priorytetyzacji (TP), od największej liczby wskazań do najmniejszej, według klucza kolejności: $M > O > A > I$. Uzyskacie w ten sposób informację o tych cechach, które z punktu widzenia potrzeb i satysfakcji studentów mają największe znaczenie w zapewnieniu jakości usług dziekanatu, a tym samym – wymagają najwięcej uwagi przy ich planowaniu i realizacji.
13. Ostatni krok to wpisanie wszystkich cech we właściwe miejsce w tabeli zaleceń (TZ).
14. Sporządźcie stosowny raport.

PODSUMOWANIE

Zapoznanie się z prezentowanym zadaniem i jego wykonanie może Ci pomóc w przyszłości w planowaniu optymalnych cech jakości usługi lub produktu, które Twoje przedsiębiorstwo wprowadza lub już wprowadziło na rynek. Pozwoli Ci też tak je zaprojektować, by powodowały zadowolenie klienta, a jednocześnie nie narażały Cię na straty związane z pojawieniem się tzw. kosztów przekroczonych

wymagań. Metoda Kano ma charakter bardzo uniwersalny i może być stosowana w wielu branżach, od projektowania i rozwoju cech jakości dla statku, po części/elementy składowe poszczególnych produktów. Jest też chętnie wykorzystywana w doskonaleniu oferty usługowej o różnym charakterze (hotelarstwo, opieka medyczna, usługi administracji publicznej, usługi typu on-line itd.). Metoda należy do kanonu instrumentów zarządzania jakością, a jej wykorzystanie przez menedżerów, specjalistów działów jakości, działów projektowania w przedsiębiorstwie czy marketingu będzie sprzyjać lepszemu dostosowaniu produktu do potrzeb rynku.

BIBLIOGRAFIA

- Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., 1984, *Attractive Quality and Must-be Quality*, „Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control”, April.
- Zultner R., 2006, *The Kano Model: Recent Developments. The Eighteenth Symposium on Quality Function Deployment*, Austin: QFD Institute.

REKOMENDOWANE ARTYKUŁY DO ZADANIA

- https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty_naukowe_studia_i_prace_kzif/Documents/studia%20SGH%20z.105.pdf (dostęp: 20.04.2020).
- Malinowska E., Wiśniewska M., Grudowski P., 2014, *Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 354, https://www.researchgate.net/publication/287941381-Pomiar_jakosci_uslug_edukacyjnych_z_wykorzystaniem_metody_Kano (dostęp: 20.04.2020).
- Szkiel A., 2011, *Wykorzystanie modelu Kano do klasyfikacji wymagań stawianych usługom certyfikacyjnym*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 22, http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2011-t22/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2011-t22-s197-205/Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu-r2011-t22-s197-205.pdf (dostęp: 20.04.2020).
- Walas B., 2018, *Badanie kuracjuszy uzdrowiska Rabka-Zdrój metodą Kano*, „Biuletyn KPZK PAN”, z. 269, https://www.academia.edu/38322344/Badanie_satysfakcji_kuracjuszy_uzdrowiska_Rabka-Zdr%C3%B3j_metod%C4%85_Kano (dostęp: 20.04.2020).

REKOMENDOWANA LITERATURA

Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Koncepcje, systemy, instrumenty*, Warszawa: Difin.

Wiśniewska M.Z., 2018, *Jakość usług medycznych. Instrumenty i modele*, wyd. 2, Warszawa: CeDeWu.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, koncepcje i metody zarządzania jakością, doskonalenie organizacji, badania marketingowe, zachowania konsumenckie, polityka produktu, jakościowe badania marketingowe, seminarium magisterskie

Ewa Malinowska*

ROZDZIAŁ 33

ZASADY WDROŻENIA SYSTEMU HACCP W PLACÓWCE GASTRONOMICZNEJ



WSTĘP

Regulacje prawne dotyczące produkcji i obrotu żywnością nakazują przedsiębiorcom polskim wdrożenie obligatoryjnego systemu, którego nadrzędnym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego. Systemem tym jest Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontrolnych (*Hazard Analysis and Critical Control Points* – HACCP). Jego zasady należy stosować w organizacjach, które związane są poprzez swoją działalność z którymkolwiek etapem funkcjonowania łańcucha żywnościowego. Integralną częścią systemu HACCP są zasady Dobrej Praktyki Higienicznej (*Good Hygienic Practice* – GHP) i Dobrej Praktyki Produkcyjnej (*Good Manufacturing Practice* – GMP). Ich zastosowanie jest podstawą funkcjonowania systemu bezpieczeństwa żywnościowego.

Zgodnie z rozporządzeniem nr 852/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie higieny środków spożywczych (Dz. Urz. UE L 139 z 30.04.2004, ze zm.) zasady systemu HACCP obejmują:

- a) określanie wszelkich zagrożeń, którym należy zapobiec, wyeliminować lub ograniczyć do akceptowalnych poziomów;

* Dr inż., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ewa.malinowska@ug.edu.pl

- b) określanie krytycznych punktów kontroli w działaniu lub działaniach, w których kontrola jest konieczna do zapobieżenia lub wyeliminowania zagrożenia lub do ograniczenia go do akceptowalnych poziomów;
- c) ustanowienie limitów krytycznych w punktach kontroli krytycznej, które oddzielają poziom akceptowalny od nieakceptowalnego w celu zapobieżenia, wyeliminowania lub ograniczenia zidentyfikowanych zagrożeń;
- d) ustanowienie i wprowadzenie w życie skutecznych procedur monitorowania w krytycznych punktach kontroli;
- e) ustanowienie działań naprawczych, gdy monitoring wykazuje, że krytyczny punkt kontroli jest poza kontrolą;
- f) ustanowienie procedur, które powinny być regularnie wykonywane, w celu sprawdzenia, czy środki wyszczególnione w lit. a)–e) działają skutecznie; oraz
- g) ustanowienie dokumentów i archiwów proporcjonalnych do charakteru i rozmiaru przedsiębiorstwa sektora spożywczego w celu wykazania skutecznego stosowania środków wyszczególnionych w lit. a)–f).

Z zastosowaniem procedur opartych na zasadach HACCP wiąże się także obowiązek ich przeglądu i wprowadzania niezbędnych zmian w sytuacji, gdy w produkcji, procesie lub jakimkolwiek działaniu przedsiębiorstwa sektora spożywczego została wprowadzona jakakolwiek modyfikacja.

Patrząc przez pryzmat wymagań formalnych oraz podejścia praktycznego, jednym z kryteriów spełnienia warunków powyżej przytoczonych systemów w placówkach gastronomicznych jest fakt, że muszą one posiadać odpowiedni układ funkcjonalny pomieszczeń z oddzielnymi strefami, tzw. czystymi i brudnymi, a także odpowiednią liczbę urządzeń chłodniczych i grzewczych. Wyposażenie pionu żywnieniowego (regały, szafki, stojaki) musi być dostosowane do szybkiego i skutecznego utrzymania w czystości. W przypadku działalności gastronomicznej systemy GMP/GHP zalecają posiadanie w pomieszczeniach produkcyjnych osobnych stanowisk do przygotowania potraw mięsnych, mącznych i pozostałych oraz posiadania takiej liczby komór w zlewozmywakach, aby obróbki: wstępna mięs, warzyw i owoców nie krzyżowały się. Wymagane jest również, aby w tych pomieszczeniach, gdzie jest to konieczne, zamontowany był zlew do mycia rąk z doprowadzoną zimną i gorącą wodą.

Wszystkie urządzenia i sprzęty należy utrzymywać w nienagannej czystości. Do przeprowadzania procesu mycia i dezynfekcji zaleca się stosowanie specjalistycznych środków przeznaczonych dla przemysłu spożywczego. Należy zapewnić odpowiednie urządzenia do mycia i dezynfekcji pomieszczeń, aparatury i sprzętu. Powinny być wydzielone niezależne zmywalnie naczyń, sprzętu kuchennego oraz naczyń stołowych. Należy zaopatrzyć zakład w urządzenie do wyparzania i susze-

nia umytych naczyń. W placówkach tego typu powinien funkcjonować sprawny system usuwania odpadów nieorganicznych. Odpady i śmieci muszą być gromadzone w oznakowanych miejscach poza pomieszczeniami z żywnością i systematycznie usuwane według określonego harmonogramu.

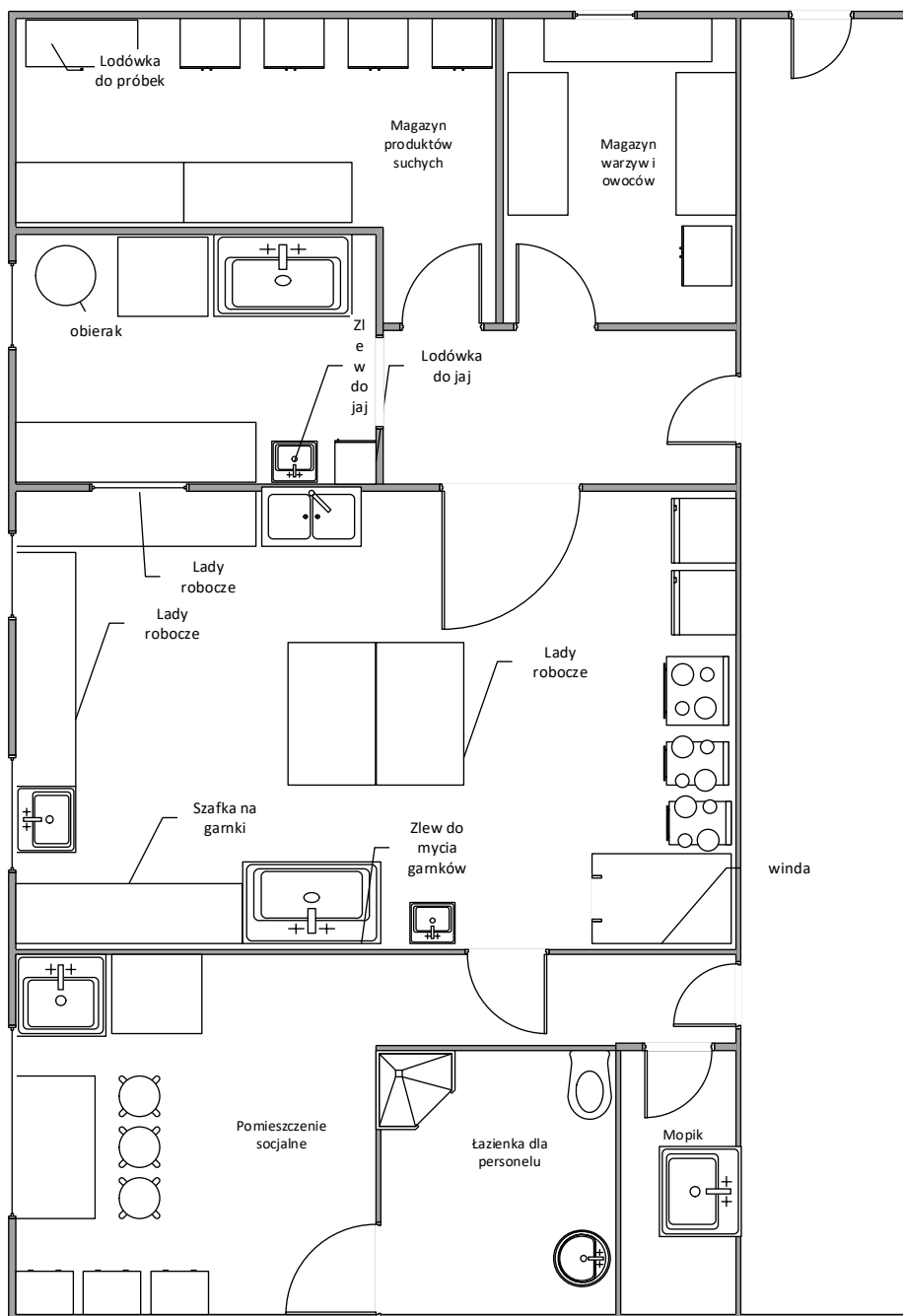
Aby wdrożyć system HACCP w placówce gastronomicznej, należy utworzyć i utrzymywać odpowiednią dokumentację, w której potwierdzone powinny być działania świadczące o prawidłowym procesie organizacji placówki oraz postępowaniu jej pracowników.

Zawarte w tym rozdziale studium przypadku ma formułę *stricte* praktycznego zadania, co może być wykorzystane wieloaspektowo zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym. Niezmiernie istotne jest tu przedstawienie właściwej ścieżki pracy przez prowadzącego, określenie granic zadania oraz bieżące korygowanie ewentualnych niezgodności. Prawidłowe rozwiązanie może posłużyć jako podstawa do wprowadzenia omawianego systemu w ramy działalności danego przedsiębiorstwa.

1. WYTYCZNE DO ZADANIA

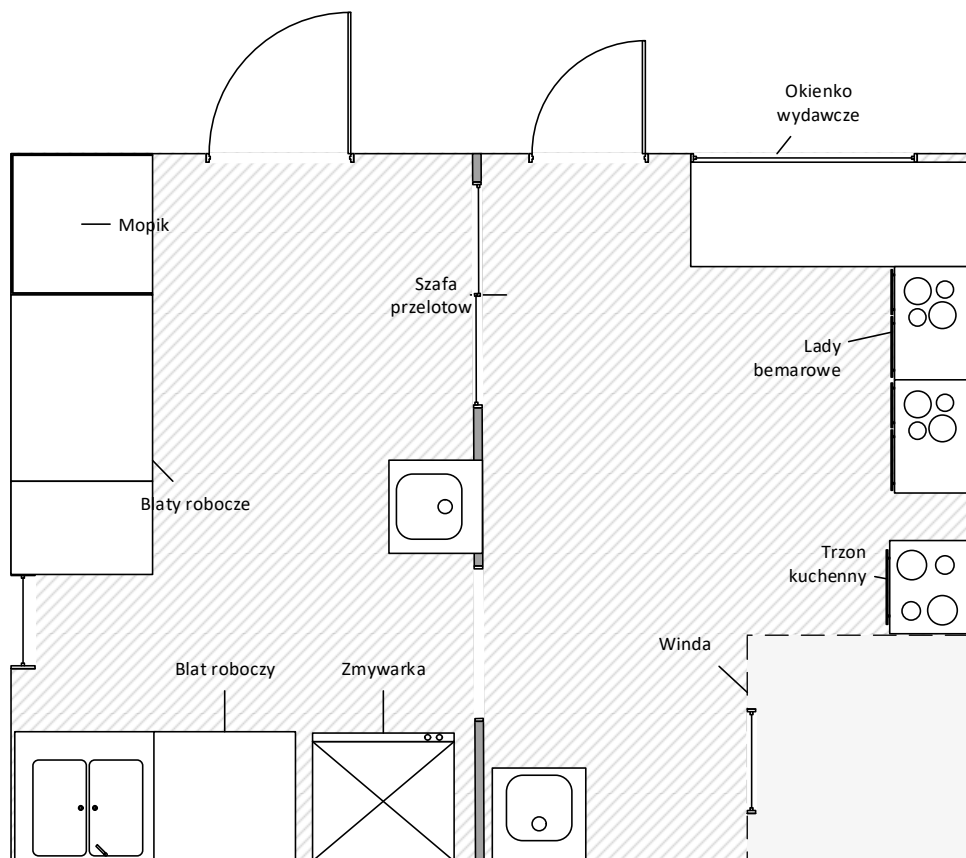
Rozpaczynam pracę na stanowisku menedżera w zakładzie żywienia zbiorowego, którego usługi skierowane są do dzieci i młodzieży uczęszczających do pobliskiego przedszkola oraz szkoły. Do moich zadań należy m.in. wdrożenie i utrzymanie systemów GMP, GHP oraz HACCP. Dlatego też musiałam przede wszystkim powołać zespół, który się tym będzie zajmował, opracować plan HACCP oraz odpowiednią dokumentację systemową.

W pierwszej kolejności dokonaliśmy oceny oraz analizy procesu technologicznego. Stworzyliśmy też zarys układu pomieszczeń pionu gastronomicznego (rys. 1–2).



Rysunek 1. Plan pomieszczeń pionu gastronomicznego – poziom –1

Źródło: opracowanie własne.



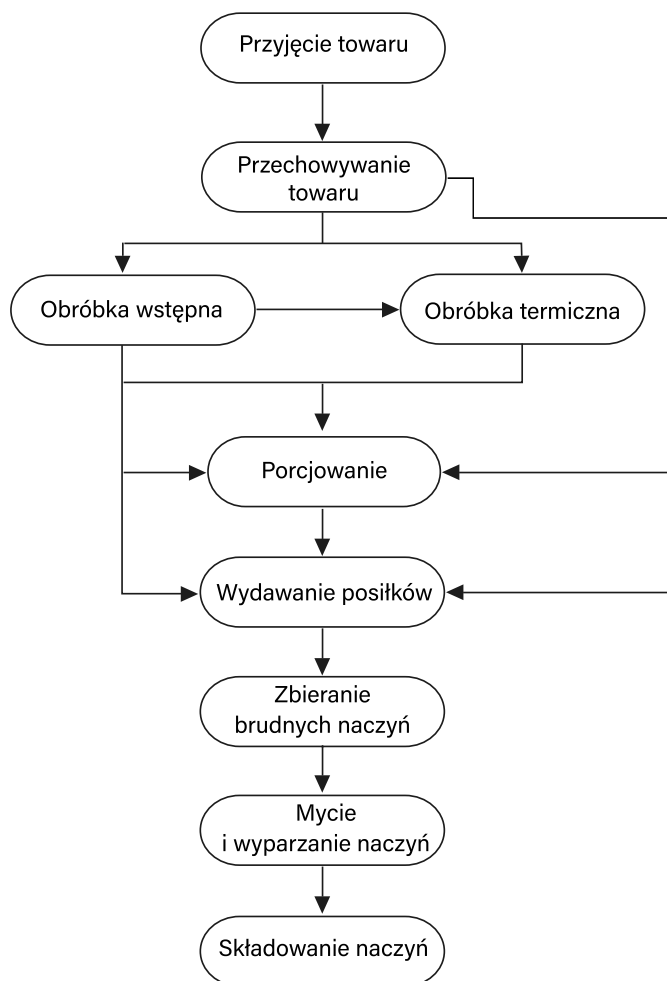
Rysunek 2. Plan pomieszczeń pionu gastronomicznego – poziom 0

Źródło: opracowanie własne.

Określiliśmy zakres systemu HACCP, który w naszym zakładzie będzie obejmował następujące etapy:

- przyjęcie towaru;
- przechowywanie towaru;
- przyrządzanie posiłków (obróbka wstępna, termiczna, porcjowanie);
- wydawanie posiłków;
- zbieranie brudnych naczyń;
- mycie i wyparzanie naczyń;
- składowanie naczyń.

Ponadto opracowaliśmy ogólny schemat procesu technologicznego (rys. 3). Przedstawiliśmy szczegółowo opis dań serwowanych w naszym zakładzie, z uwzględnieniem składu surowcowego, alergenów oraz sposobu przyrządzenia.



Rysunek 3. Ogólny schemat procesu technologicznego

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie schematów technologicznych dla grup dań dokonaliśmy analizy zagrożeń, wyznaczyliśmy krytyczne punkty kontrolne (CCP), granice ich parametrów oraz określiliśmy sposób ich monitorowania, a także działania korygujące i weryfikacyjne. Następnie musieliśmy stworzyć dokumentację GMP oraz GHP, po czym dokonaliśmy oceny stopnia wdrożenia systemu HACCP.

Zadania do wykonania dla zespołu

Jako przyszły menedżer w zakładzie gastronomicznym musisz przygotować dokumentację systemów GMP/GHP/HACCP. W tym celu:

1. Przedstaw propozycje dań, które byłyby serwowane przez zakład. Zwróć uwagę na segment odbiorców tej usługi.
2. Przygotuj opis wybranych grup dań, posługując się wzorem z tablicy 1.

Tablica 1. Przykładowy opis grupy dań

Grupa dań	Dodatek skrobiowy
Dania należące do grupy	ziemniaki smażone, kluseczki, makaron, ryż
Składniki	ziemniaki, ryż, mąka, jaja, woda, papryka, majeranek, sól, tłuszcz do smażenia
Sposób przygotowania potrawy	obróbka termiczna
Termin trwałości	6–8 godz., po obróbce termicznej: bezpośrednio do spożycia
Sposób podania potrawy	na gorąco
Przechowywanie – składników po obróbce wstępnej, potrawy	2–6°C
Przeznaczenie potrawy	osoby zdrowe od lat 4

Źródło: opracowanie własne.

3. Zaproponuj przebieg dróg (na rys. 2 i rys. 3): „czystych”, „brudnych”, personelu, surowców, posiłków, odpadów.
4. Które pomieszczenia w zakładzie można zaliczyć do tzw. czystych, a które do tzw. brudnych? Odpowiedzi uzasadnij.
5. Na podstawie schematu technologicznego przedstawionego na rysunku 3 oraz przykładu zawartego w tablicy 2 zaprezentuj swoją propozycję analizy zagrożeń. W tym celu uzupełnij tablicę 3.

Tablica 2. Przykładowa analiza zagrożeń

Numer etapu procesu: 1		Nazwa etapu procesu: Przyjęcie towaru	
Wyszczególnienie	Zagrożenie		
	mikrobiologiczne	fizyczne	chemiczne
Opis zagrożenia	wzrost niepożądaney mikroflory na skutek: 1. zakażenia wtórnego 2. wzrostu temperatury 3. zbyt długiego przechowywania	zanieczyszczenia typu: piasek, kamienie, szkło, folia, odłamki opakowań, odchody zwierząt, słoma, pióra, pozostałości niejadalnych części zbóż	1. pozostałości pestycydów i środków ochrony roślin 2. pozostałości leków weterynaryjnych
Źródło zagrożenia	1. uszkodzenie opakowania, nieodpowiedni stan higieny personelu 2. niewłaściwe warunki transportu 3. sam produkt	uszkodzenie opakowania, nieprzestrzeganie procedur w procesie wytwórczym produktów	brak dobrej praktyki rolniczej (GAP)
Środki umożliwiające kontrolę zagrożenia (środki kontrolne)	1. ocena wizualna opakowań, przestrzeganie higieny przez personel 2. sprawdzenie temperatury wewnątrz pojazdu i temperatury produktów 3. sprawdzenie daty przydatności do spożycia	ocena wizualna opakowań i produktu, sortowanie	atesty, specyfikacje surowców

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 3. Analiza zagrożeń

Numer etapu procesu: 1		Nazwa etapu procesu: Przyjęcie towaru	
Wyszczególnienie	Zagrożenie		
	mikrobiologiczne	fizyczne	chemiczne
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			

Tablica 3. cd.

Wyszczególnienie	Zagrożenie		
	mikrobiologiczne	fizyczne	chemiczne
2 Przechowywanie towaru			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			
3 Obróbka wstępna			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			
4 Obróbka termiczna			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			
5 Porcjowanie			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			
6 Wydawanie posiłków			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			
7 Zbieranie brudnych naczyń			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			
8 Mycie i wyparzenie naczyń			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			
9 Składowanie naczyń			
Opis zagrożenia			
Źródło zagrożenia			
Środki kontrolne			

Źródło: opracowanie własne.

6. Wyznacz krytyczne punkty kontrolne, posługując się tzw. drzewkiem decyzyjnym.
7. Dla wyznaczonych CCP utwórz plan HACCP na podstawie wzoru z tablicy 4.
8. Zaproponuj treść i układ wybranych dokumentów koniecznych do monitorowania lub weryfikacji poszczególnych CCP.
9. Przedstaw propozycję planu higieny, wzorując się na przykładzie zawartym w tablicy 5.
10. Zaproponuj treść wybranych instrukcji technologicznych oraz dotyczących procesów utrzymania higieny w zakładzie.
11. Na podstawie przykładu z tablicy 6 zaproponuj wytyczne dotyczące oceny wdrożenia systemu HACCP w zakładzie.

Tablica 4. Wybrane elementy planu HACCP – przykład

Numer i nazwa CCP	Poziom docelowy	Granica krytyczna	Monitorowanie			Działania korygujące			Weryfikacja
			W jaki sposób i jak często?	Kto?	Jakie zapisy?	Proces	Produkt	Kto?	
1 Przyjęcie towaru	Temperatura produktu dla warunków: • chłodniczych 2–4°C (+/–2°C) • zamrażalniczych poniżej –20°C (+/–2°C) • niechłodniczych maksymalnie 18°C (+/–2°C)	6°C –18°C 20°C	Wizualnie Przy każdej dostawie	Intendent	Rejestry	–	Zwrot produktu do dostawcy	Intendent	Przegląd dokumentów przez menedżera raz w miesiącu
	Brak uszkodzonych opakowań, zachowana higiena osobista personelu	Występowanie opakowań uszkodzonych, nieodpowiedni stan higieny personelu	Wizualnie Przy każdej dostawie	Intendent	Rejestry	–	Zwrot produktu do dostawcy	Intendent	Przegląd dokumentów przez menedżera raz w miesiącu
	Zgodny termin przydatności do spożycia	Przekroczony termin przydatności do spożycia	Wizualnie Przy każdej dostawie	Intendent	Rejestry	–	Zwrot produktu do dostawcy	Intendent	Przegląd dokumentów przez menedżera raz w miesiącu

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 5. Wybrane elementy planu higieny – przykład

Obszar stosowania	Mycie i czyszczenie				Dezynfekcja		
	Częstotliwość stosowania	Nazwa preparatu	Stężenie preparatu	Sposób użycia	Częstotliwość stosowania	Nazwa preparatu	Stężenie preparatu
Pomieszczenia magazynowe/produkcyjne/socjalne							
Podłoga							
Ściany							
Regały, szafki							
Urządzenia zamrażalnicze							

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 6. Wybrane elementy planu oceny wdrożenia systemu HACCP – przykład

Lp.	Obszar	Wymagania		
		spełnione	częściowo spełnione	niespełnione
Magazyn produktów suchych				
1	Temperatura mieści się w granicach od +16°C do +18°C			
2	Prowadzona jest rzetelna dokumentacja pomiarów temperatury i wilgotności			
3				
Lodówki				
4	Data przydatności do spożycia środków spożywczych jest systematycznie sprawdzana			
5	Na wyposażeniu jest kalibrowany termometr			
6				
Zamrażarki				
7	Temperatura mieści się w granicach od –18°C do –22°C			
8				

Tablica 6. cd.

Lp.	Obszar	Wymagania		
		spełnione	częściowo spełnione	niespełnione
Pomieszczenie przygotowawcze				
9	Pomieszczenie jest wyposażone w urządzenia łatwo zmywalne			
10	Pomieszczenie jest systematycznie myte i dezynfekowane			
11				
Pomieszczenie produkcyjne – kuchnia				
12	W oknach są zamontowane siatki zabezpieczające przed owadami i ptakami			
13	W pomieszczeniu znajduje się zlew do mycia rąk			
14				
Zmywalnia				
15	Na wyposażeniu jest zmywarka z funkcją wyparzania (min. 85°C)			
16				
Pomieszczenia socjalne i sanitarne				
17	W pomieszczeniu socjalnym znajdują się szafki na odzież wierzchnią i roboczą			
18	W pomieszczeniu socjalnym znajduje się wydzielone miejsce do spożywania posiłków			
19				
Personel				
20	Personel kuchenny przed przystąpieniem do pracy zdejmuje wszystkie ozdoby (kolczyki, wisiorki, pierścionki, zegarki)			
21				
Zabezpieczenie placówki przed szkodnikami				
22	Placówka posiada podpisaną umowę z firmą DDD			

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Aspekty zapewnienia bezpieczeństwa i higieny żywności są rozpatrywane globalnie. Zwracają na nie uwagę przedsiębiorcy i hurtownicy działający w branży spożywczej, gastronomicznej, a także konsumenci, którzy kierują się coraz częściej kryterium higieny i bezpieczeństwa podczas codziennych zakupów. Aby sprostać oczekiwaniom klientów, zarządzający organizacjami zajmującymi się wytwarzaniem, przetwórstwem lub obrotem produktami żywnościowymi, po wdrożeniu obowiązkowych systemów ułatwiających monitorowanie i eliminację potencjalnych zagrożeń dla żywności, chcą je utrzymać na optymalnym poziomie oraz doskonalić. W tym celu potrzebne jest zaangażowanie całego zespołu pracowniczego, który dysponuje odpowiednimi informacjami na temat bezpieczeństwa żywnościowego, doświadczeniem zawodowym, a także chęcią do działania w tym zakresie.

System HACCP jest skutecznym narzędziem pomagającym zapewnić bezpieczeństwo zdrowotne żywności. Jego wdrożenie służy zarówno konsumentom, jak i przedsiębiorcom, którzy poprzez podniesienie jakości swoich produktów dążą do zapobiegania wystąpieniu przypadku wytworzenia wyrobu niezgodnego z wymaganiami.

Zamieszczone w tym rozdziale przykłady pozwolą studentowi zrozumieć istotę systemu, którego celem jest zapewnienie bezpieczeństwa żywności. Rozwiązanie poszczególnych zadań może być pomocne w utrwaleniu zagadnień dotyczących zasad systemu HACCP oraz etapów jego wdrożenia. Tworząc dokumentację systemową, student będzie miał możliwość zapoznania się z aktualnie obowiązującymi dokumentami prawnymi, które regulują poszczególne działania GMP i GHP.

Po wykonaniu zadań student powinien się charakteryzować ugruntowaną wiedzą w zakresie bezpieczeństwa żywnościowego, posiadać z tego tematu odpowiednie wiadomości i umiejętności, także po to, by móc je prawidłowo zastosować w praktyce.

REKOMENDOWANA LITERATURA

- Malinowska E., 2010a, *Lista kontrolna HACCP jako narzędzie do oceny stopnia wdrożenia systemu bezpieczeństwa żywnościowego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2(2).
- Malinowska E., 2010b, *Ocena stanu sanitarno-higienicznego w placówkach żywienia zbiorowego typu zamkniętego województwa pomorskiego. Studium przypadku*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2(1).

- Malinowska E., 2010c, *Organizacja wewnętrznej kontroli systemu bezpieczeństwa żywnościowego na przykładzie placówek żywienia zbiorowego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2(1).
- Turlejska H., 2003, *Przewodnik wdrażania zasad GMP/GHP i systemu HACCP w zakładach zbiorowego żywienia*, Warszawa: FAPA.
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty*, Warszawa: Difin.

SŁOWA KLUCZOWE (PRZEDMIOTY)

zarządzanie jakością, jakość żywności i żywienia, zarządzanie bezpieczeństwem żywności, trendy i zagrożenia w konsumpcji żywności, koncepcje i metody zarządzania jakością

