



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3(40) lipiec 2019, Rok wyd. XI

ISSN: 2080-8461



Tytuł czasopisma w języku angielskim:

Enterprise of the Future

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane

All articles published in the periodical are subject to reviews

Zgodnie z Komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 18 grudnia 2015 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznawanych za publikację w tych czasopismach „Przedsiębiorstwo Przyszłości” uzyskało 7 pkt.

W procesie ewaluacji ICI Journals Master List 2018 czasopismo uzyskało wskaźnik ICV (Index Copernicus Value) w wysokości 39,06 pkt.

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Projekt okładki

Krzysztof Waloszczyk

Adres wydawcy

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej

ul. Jutrzenki 135, 02-231 Warszawa

tel.: 22 26 28 800

e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

www.uth.edu.pl

Opracowanie redakcyjne

Joanna Paszkowska

Druk

Fabryka Druku Sp. z o.o.

ul. Zgrupowania AK „Kampinos” 6, 01-943 Warszawa

www.fabrykadruku.pl

REDAKTOR NACZELNY

Jerzy Telep

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Andrzej Wilk

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

SEKRETARZ REDAKCJI

Joanna Paszkowska

KOMITET REDAKCYJNY

Tomasz Ambroziak (Politechnika Warszawska)

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)

Marian Cieślarczyk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)

Wiesław Czyżowicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Bogdan Ćwik (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy)

Ryszard Grosset (Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie)

Tadeusz Jemioło (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Waldemar Karwowski (University of Central Florida)

Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Alicja Kornasiewicz (menedżer – bankowiec)

Joseph D. Lewandowski (University of Central Missouri)

Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński)

Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)

Joanna Moczydłowska (Politechnika Białostocka)

Władysław Miś (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Hoang Tien Nguyen (Nguyen Tat Thanh University in HCM City, Vietnam)

Iwona Przychocka (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Agnieszka Sitko-Lutek (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)

Stanisław Skrzypek (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)

Elżbieta Weiss (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie)

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

Jacek Zieliński (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

Justyna Żylińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

SPIS TREŚCI

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania BARIERY W DOSKONALENIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA Waldemar Ziemiński	7
PRZEDSIĘBIORSTWO PRZYSZŁOŚCI A ZARZĄDZANIE RYZYKIEM Edward Gancarz	15
ZARZĄDZANIE RYZYKIEM NA RYNKU USŁUG KSIĘGOWYCH (NA PRZYKŁADZIE BIURA RACHUNKOWEGO) Monika Szczerbak	28
Teoria i praktyka zarządzania KULTUROWY KONTEKST REALIZACJI STRATEGII ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH Jerzy Walkowiak	47
OBSŁUGA CELNA W TRANSPORCIE LOTNICZYM Agnieszka Milczarczyk-Woźniak	59
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstw ANALIZA FUNDAMENTALNA JAKO ŹRÓDŁO INFORMACJI O SPÓŁCE GIEŁDOWEJ Agnieszka Wikarczyk	71
Rozwój kapitału intelektualnego DZIAŁANIA RETENCYJNE WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH Magdalena Ścigała	89
Raporty, analizy, sondaże PROGNOZY DEMOGRAFICZNE A POLSKI RYNEK PRACY Anna Ciosek, Agnieszka Orłowska	100
Studenckie forum REKLAMA LEKARSTW BEZ RECEPTY I SUPLEMENTÓW DIETY NA RYNKU POLSKIM Kamila Węcłewska	114

CONTENTS

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

OBSTACLES IN MANAGEMENT SYSTEMS IMPROVEMENT

Waldemar Ziemski7

THE ENTERPRISE OF THE FUTURE VS. RISK MANAGEMENT

Edward Gancarz15

RISK MANAGEMENT ON THE MARKET OF ACCOUNTING SERVICES (BASED ON AN EXAMPLE OF AN ACCOUNTING FIRM)

Monika Szczerbak28

Management Theory and Practise

THE CULTURAL CONTEXT OF IMPLEMENTING THE STRATEGY OF ECONOMIC ORGANIZATIONS

Jerzy Walkowiak47

CUSTOMS SERVICE IN AIR TRANSPORT

Agnieszka Milczarczyk-Woźniak59

Methods of Analysis and Evaluation of Enterprise's Functioning

FUNDAMENTAL ANALYSIS AS A SOURCE OF INFORMATION ABOUT A LISTED COMPANY

Agnieszka Wikarczyk71

Intellectual Capital Development

DZIAŁANIA RETENCYJNE WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Magdalena Ścigała89

Reports, Analyses, Surveys

DEMOGRAPHIC FORECASTS AND THE POLISH LABOR MARKET

Anna Ciosek, Agnieszka Orłowska100

Student Forum

ADVERTISING OF OVER-THE-COUNTER MEDICATIONS AND DIETARY SUPPLEMENTS ON THE POLISH MARKET

Kamila Węcłewska114

Waldemar Ziemski

BARIERY W DOSKONALENIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Zdecydowana większość metod doskonalenia systemów zarządzania organizacjami odwołuje się do tzw. podejścia procesowego¹. Jednym z głównych skutków stosowania tego podejścia jest przeniesienie odpowiedzialności osób, które zarządzają organizacjami, z tradycyjnie rozumianego obszaru funkcjonalnego² do obszaru rutynowych i cyklicznych działań składających się na procesy organizacyjne realizowane według ustalonych procedur. O ile taka zmiana ustanowienia miejsca odpowiedzialności teoretycznie i pojęciowo wydaje się prosta, o tyle jej praktyczne implementacje mogą napotykać wiele różnych trudności czy wręcz barier, silnie ograniczających stosowanie większości współczesnych metod doskonalenia systemów zarządzania. Jednym z istotnych elementów, które zwykle towarzyszą wdrażaniu metod doskonalenia organizacyjnego opartego na podejściu procesowym, jest wsparcie informatyczne oferowane przez sektor ICT³, jednak i ono, wbrew powszechnie panującej opinii, nie zawsze stanowi znaczący czynnik rzeczywistej poprawy systemu zarządzania, mimo niedającej się zaprzeczyć, zdecydowanej poprawie sprawności w realizacji wielu procesów operacyjnych.

Modele organizacji a ich doskonalenie

Poszukiwanie recepty na skuteczny i zapewniający sukces model funkcjonowania przedsiębiorstwa jest od wielu lat przedmiotem (prowadzonych w wielu

¹ Podejście procesowe znacząco rozpowszechniło się w teorii i praktyce zarządzania na początku ostatniej dekady XX wieku – szczególnie po opublikowaniu (w roku 1993) dzieła Michaela Hammera i Jamesa Champy’ego, pod tytułem: *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, obejmującego zasady oraz metody przeprojektowywania układu funkcjonalnego przedsiębiorstwa w układ procesowy.

² Powszechnie uznawanym twórcą pojęcia „funkcji przedsiębiorstwa” jest Henri Fayol, przedstawiciel klasycznego kierunku administracyjnego w zarządzaniu, którego prace pochodzą z początku XX wieku.

³ Szerszy opis zagadnienia stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) znajdziemy w pracy: P.D. Kluge, *ERP jako narzędzie wdrożenia podejścia procesowego do controllingu MŚP*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52, s. 233–239.

obszarach) badań naukowych, symulacji, a także doświadczeń „na żywym organizmie” poszczególnych organizacji. Mówimy tu o takim modelu, który zapewni zarówno trwanie organizacji, jak i jej rozwój. Zapewne byłoby dobrze, aby model ten był wystarczająco uniwersalny i jednocześnie prosty oraz dał się stosować powszechnie, co znacząco ułatwiłoby zarządzanie (jako czynność), a ponadto pozwoliłoby harmonizować system zarządzania organizacją z jej otoczeniem. Podejście procesowe w dużym stopniu jest taką właśnie próbą, która traktuje w jednolity sposób wszelkie łańcuchy czynności wnoszące do procesu wartość dodaną, istotną dla klienta końcowego. To, z jednej strony, zaciera dotychczasowe granice systemów organizacyjnych (np. przedsiębiorstw), a z drugiej, przez definiowanie obszarów odpowiedzialności za realizację działań tworzy kolejne granice. Czy jednak w praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw upowszechnienie zastosowań takiego modelu jest w ogóle możliwe?

Na pewno nie jest to pytanie o sens istnienia kierunku, w którym podążają dziś nauki o zarządzaniu, chociaż znalezienie dobrej odpowiedzi może nas znacząco przybliżyć do przemysłów dotyczących tego, która metoda doskonalenia systemów zarządzania może lub powinna być stosowana (i w jakim zakresie) w konkretnych przypadkach. Jak w każdej dziedzinie życia również w zarządzaniu organizacjami zawsze będą istniały mody, za którymi podążają niektórzy menedżerowie, konsultanci czy naukowcy, nawet jeśli nie ma jeszcze dowodów na pełną skuteczność i uniwersalność nowych rozwiązań. To zjawisko w żadnym stopniu nie jest szkodliwe dla całości gospodarki⁴, ale dla poszczególnych przedsiębiorstw już tak być nie musi. Odpowiedzialność menedżera to odpowiedzialność za konkretny proces lub (w zależności od podejścia) za wydzieloną strukturę organizacyjną, a nie za gospodarkę jako całość. Fakt ten nakazuje znacznie bardziej ostrożne stosowanie modeli, które w innych podobnych przypadkach przyniosły (nieraz spektakularny) sukces, jednakże prawdopodobna premia za ryzyko (związane z każdą innowacją) połączona z wiarą w pozytywny skutek motywuje do wypróbowania, przynajmniej niektórych, uznanych metod doskonalenia systemów zarządzania, takich jak (modna ostatnio) *lean manufacturing* czy też jej różne (dostosowywane do konkretnej branży) wersje⁵.

Wydaje się jednak, że współczesne otoczenie gospodarcze znacząco ogranicza rozpowszechnianie się wielu uznanych metod doskonalenia zarządzania, gdyż istnieją przeszkody o charakterze uniwersalnym, wpisujące się w istotę systemów

⁴ Friedrich A. von Hayek uważa, że: „W rozwijającym się społeczeństwie każde ograniczenie wolności zmniejsza liczbę możliwości, których się próbuje, a tym samym hamuje postęp”, co może posłużyć jako uzasadnienie takiego stwierdzenia. F.A. Hayek, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁵ Przegląd metodyk takiego dostosowywania można znaleźć w pracy: M. Bednarek *Zastosowanie Lean Manufacturing w Polsce i w Meksyku. Modele, praktyka, doświadczenia*, Difin, Warszawa 2015.

gospodarczych prawie wszystkich krajów na świecie. Zaliczyć tu można m.in. rosnącą zmienność uwarunkowań prowadzenia działalności przez współcześnie funkcjonujące organizacje, widoczną zarówno w bliższym, jak i dalszym ich otoczeniu oraz na płaszczyźnie systemów zarządzania. Można też uwzględnić ewoluującą rolę poszczególnych kategorii zasobów organizacji (w tym ludzkich), a także relacji między nimi. Patrząc na to przez pryzmat myślenia systemowego i szukając argumentów na potwierdzenie (lub sfalsyfikowanie) tej tezy, należy spróbować odpowiedzieć na kilka innych pytań.

Kto stosuje podejście procesowe?

Z natury podejścia procesowego wynika jego uniwersalność, co stanowi dużą pokusę do stosowania go właściwie wszędzie: zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych i handlowych, jak i w instytucjach publicznych oraz w sektorze pozarządowym. Jak wskazuje jednak wielu autorów publikacji naukowych, a przyznają to również menedżerowie zarządzający organizacjami, jedną z częstych przyczyn podjęcia decyzji o wdrażaniu zarządzania procesowego w organizacjach jest dążenie do uzyskania certyfikatu zgodności systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie z normami serii ISO 9000, dla których jest to wymaganie podstawowe. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że potraktowanie podejścia procesowego jako zwykłego wymagania formalnego rzadko prowadzi do wyjścia poza strefę systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie (która podlega certyfikacji), najczęściej mamy do czynienia z wdrożeniami niepełnymi, gdzie znacząca część procesów nie zostaje nawet zidentyfikowana.

Pytając o to, kto stosuje podejście procesowe, pytamy nie tylko o rodzaj przedsiębiorstw, ale zastanawiamy się również nad tym, jakich struktur wewnątrz organizacji to dotyczy. Parafrazując słynne powiedzenie, że „szewc bez butów chodzi”, można się pokusić o przypuszczenie, iż struktury organizacyjne odpowiedzialne za wdrażanie systemów jakości nie zawsze funkcjonują w myśl reguł zarządzania procesowego, a jedynie wdrażają to podejście tam, gdzie ma ono podlegać cyklicznym audytom oraz certyfikacji. Dokumentowanie procesów oraz realne zarządzanie nimi dotyczy wówczas wybranych części przedsiębiorstwa (np. produkcji, usług, zasobów ludzkich, obsługi klienta), które mogą być nadal (tj. tradycyjnie) postrzegane w wymiarze funkcjonalnym, chociaż ze zidentyfikowanymi procesami wewnątrz tych funkcji organizacyjnych. Granice wewnętrznych funkcji stają się tu naturalnymi „początkami” i „końcami” wyróżnionych procesów, lecz wewnętrzni klienci takich procesów są już często twórcami sztucznymi, służącymi jedynie temu, aby sprostać wymaganiom formalnym systemu zarządzania jakością.

Ile kosztuje podejście procesowe?

Przywołując kolejne, obieguowe powiedzenie, że jakość kosztuje⁶, które jest o tyle prawdziwe, że przy prawidłowo prowadzonym controllingu daje się wydzielić koszty systemu zarządzania jakością, można uznać, iż utrzymywanie tego systemu przeczy ogólnej tendencji do ograniczania kosztów funkcjonowania każdej organizacji. Minimalizacja kosztów jest przecież jednym z warunków koniecznych dla zapewnienia dobrej pozycji przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Odnosząc konieczność minimalizacji kosztów do instytucji publicznych, bardziej mamy na myśli „racjonalne działanie”⁷, osiągnięte przez oszczędne gospodarowanie majątkiem publicznym, niż rzeczywistą pozycję konkurencyjną tej instytucji.

W każdym jednak wypadku proste dążenie do zmniejszenia całkowitych kosztów funkcjonowania organizacji przez minimalizację wszystkich kosztów składowych musi prowadzić do ograniczania zakresu kolejnych etapów wdrażania systemów jakości (a tym samym również wdrażania zarządzania procesowego) na obszary, które nie będą objęte certyfikacją. Ponadto w sytuacji kiedy przedsiębiorstwo wdraża kolejne działania zmierzające do poprawy skuteczności oraz efektywności organizacyjnej, zalecane przez normę ISO 9004, komórka organizacyjna odpowiedzialna za doskonalenie procesów organizacji również może być postrzegana jako nośnik „niepotrzebnych” kosztów. Głównym przesłaniem tej normy nie jest przecież uzyskanie kolejnego certyfikatu czy też ułatwień w zawieraniu kontraktów (co mogłoby uzasadniać te koszty), a jedynie definiowanie własnych metod doskonalenia dobrze działającego systemu zarządzania jakością oraz samoocena skuteczności, efektywności i dojrzałości procesów organizacyjnych⁸.

Podobne zjawisko można zaobserwować podczas wdrażania (lub modyfikacji istniejących) systemów informatycznych, których celem jest wsparcie procesów zarządzania organizacją⁹. W tym wypadku dążność do ograniczania kosztów własnych występuje zarówno po stronie dostawcy systemu IT, jak i jego odbiorcy. Zgodnie z regułami zarządzania projektami wdrożeniowymi dostawca dąży

⁶ Powiedzenie to jest często używane w strategiach marketingowych do uzasadniania cen tzw. produktów luksusowych – w kontekście ich jakości.

⁷ Szerszą dyskusję na temat stosowania zasady racjonalnego działania można znaleźć w pracy: W. Ziemiński, *Dojrzałe wdrażanie rozwiązań informatycznych w organizacjach*, w: *Współczesne wyzwania nauk społecznych i ekonomicznych*, J. Żylińska, I. Przychocka, M. Filipowska-Tuthill (red.), Wydawnictwo UTH, Warszawa 2017, s. 770–781.

⁸ Podobny komentarz do normy ISO 9004 można znaleźć m.in. w internetowym wydaniu *Encyklopedii zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/ISO_9004.

⁹ Zagadnienie to poruszono też w pracy: S. Cyfert, *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52, s. 162–169.

do osiągnięcia celów projektu (wdrożenie lub modyfikacja systemu) przy jak najmniejszym zaangażowaniu własnych zasobów i w rezultacie modeluje tylko te procesy, które podlegają informatyzacji. Z kolei odbiorca rozwiązania IT najczęściej skupia się na dopilnowaniu funkcjonalności, terminów oraz kosztów zakupu wdrażanego rozwiązania. Tym samym, jeśli po odbiorze oczekiwanego systemu (oraz towarzyszącej mu dokumentacji) „wszystko działa dobrze”, to dalsze prace nad budowaniem modelu procesów organizacji z reguły stają się zbędne. Znow więc mamy sytuację, kiedy wdrożenie zarządzania procesowego w organizacji staje się niepełne, bo zostało ono ograniczone jedynie do tej części procesów, które zostały zainformatyzowane, często bez znaczącego zaangażowania odbiorcy.

Te dwie opisane sytuacje pokazują, że jeśli zarządzanie procesowe jest wdrażane przy okazji innych działań, poprawiających skądinąd skuteczność i efektywność organizacji, to pełne stosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu często bywa iluzoryczne, gdyż sprowadza się ono jedynie do spełnienia wymagań, które są bazowe dla opisanych tu działań usprawniających. Podniesienie statusu podejścia procesowego z poziomu „koniecznych wymagań” do poziomu istotnego celu całej organizacji musi się wiązać ze świadomością tego, iż większość współczesnych metod doskonalenia systemów zarządzania jest oparta na kompleksowym doskonaleniu pełnej sieci procesów (przedsiębiorstwo jest tu traktowane jako proces, który jest dekomponowany na procesy niższego poziomu, podprocesy, zadania, czynności, itd.). Poziom oszczędności, które wiążą się z zaniechaniem dalszego wdrażania podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją, daje się tu oszacować w miarę precyzyjnie. Natomiast poziom przyszłych korzyści, które mogą się pojawić dopiero po zastosowaniu metod doskonalących procesy organizacji, jest dużą niewiadomą – tym bardziej, że stosowanie zalecanych metod naprawczych wiąże się z kolejnymi kosztami, które trzeba będzie nadal ponosić. Jest to czynnik obiektywny, który zniechęca do całościowego patrzenia na system organizacyjny przedsiębiorstwa, a także na jego otoczenie (wymuszające zachowanie ciągłości i spójności wszystkich procesów), jest więc dosyć istotną barierą dla implementacji tych metod.

Jak strategia organizacji wspiera podejście procesowe?

Wychodząc wprost z definicji procesu biznesowego, sformułowanej na potrzeby normy IDEF¹⁰, należałoby stwierdzić, że strategia każdej organizacji stano-

¹⁰ Szerszy komentarz do kilku podstawowych ujęć definicji procesu biznesowego można znaleźć w pracy: W. Ziemiński, *Business Process Reengineering*, w: *Challenges in Public Administration in the European Union*, Ljubljana University – Faculty of Administration, Ljubljana 2013, https://www.researchgate.net/publication/325324399_Business_Process_Reengineering, s. 2–4.

wi jeden z mechanizmów regulacyjnych dla wszystkich realizowanych przez nią procesów. W tym momencie odpowiedź na zadane pytanie wydaje się oczywista, chociaż przy niepełnym wdrożeniu podejścia procesowego do zarządzania organizacją strategia musi występować w podwójnej roli. Ta część organizacji, która jest zarządzana zgodnie z podejściem funkcjonalnym, traktuje strategię jako naturalny, zorientowany sektorowo, wyznacznik kierunków rozwoju poszczególnych funkcji administracyjnych, natomiast jej pozostała część (zarządzana procesowo), po zdekomponowaniu procesu głównego do poziomu procesów operacyjnych (i dalej: do podprocesów, czynności czy zadań), poszukuje w strategii takich elementów, które pozwolą sterować procesami na wszystkich poziomach dekompozycji w sposób zupełnie sformalizowany.

Zbudowanie takiego modelu procesów w organizacji, który byłby w stanie w pełni odwzorować jej rzeczywiste działanie, jest niełatwe¹¹, chociaż już od połowy XX wieku były podejmowane próby na tym polu. Niektóre metody modelowania procesów, używające wsparcia ICT, mogą uwzględniać różne stany poszczególnych elementów systemu zarządzania organizacją, mogą też symulować zachowania tych elementów czy też występujących między nimi sprzężeń. Dzięki temu praca na modelu organizacji jest szybkim, niezbyt kosztownym oraz bezpiecznym, bo pozbawionym ryzyka popełnienia błędu (w świecie rzeczywistym) sposobem przewidywania rezultatów procesów – chociaż dotyczy tylko tych czynności, które zostały uwzględnione w złożonym, ale stabilnym modelu organizacji. Ponadto ze względu na zasadnicze różnice występujące między naturalnym i niesformalizowanym językiem używanym do wyrażenia strategii organizacji a formalnymi językami modelowania nie udaje się zobrazować w przestrzeni informacyjnej takich zjawisk, jak ewolucja organizacji, jej podziały lub fuzje czy też interakcje z dynamicznym otoczeniem (organizacje istniejące, dopiero powstające, znikające), chociaż strategia może je uwzględniać. Te zjawiska ze swojej natury mają spory margines niepewności rezultatu i momentu jego (ewentualnego) osiągnięcia, tak więc rola sterująca wieloma elementami procesu (czynnościami) przypisywana strategii organizacji staje się iluzoryczna. Można więc uznać, że jej przydatność do modelowania procesów biznesowych jest znacznie mniejsza, niż wynikałoby to ze wspomnianej definicji pojęcia procesu, gdyż naturalnie rozmyte informacje mogą być wykorzystane bardziej skutecznie w procesach wnioskowania intuicyjnego niż przez formalne algorytmy obliczeniowe. Co prawda, w niektórych

¹¹ Na podstawie rozważań R. Pietronia można stwierdzić, że praktyczne implementacje modeli tworzonych w oparciu o zbiory standardowych procesów wewnętrznych raczej wymuszają konkretne postacie struktur organizacyjnych, niż je tylko odwzorowują. R. Pietron, *Własności dynamiczne systemów zarządzania – struktura systemu a jego zachowanie*, w: *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła, S. Wawak (red.), Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 301–320.

próbach modelowania systemów dynamicznych stosuje się orientację na strategię¹², ale zbieżność między modelowaniem procesów a zarządzaniem strategicznym występuje tu na poziomie istoty koncepcji modelowania oraz przedmiotu zainteresowań zarządzania strategicznego. Strategia nie jest więc tak istotnym regulatorem procesu, jak mogłoby to wynikać ze wspomnianej definicji procesu.

Podsumowanie

Współczesne metody doskonalenia systemów zarządzania organizacjami opierają się na niezbyt konsekwentnie wdrażanym podejściu procesowym. Należy więc uznać, że podstawa do stosowania tych metod jest niekompletna. Nie da się też ukryć, że we współczesnym świecie, zdominowanym przez olbrzymie strumienie informacji, tendencja do powierzchownych i niekompletnych analiz staje się wszechobecna w wielu obszarach ludzkiego życia, nie można więc oczekiwać, że doskonalenie systemów zarządzania jako jedyne oprze się temu trendowi. Dodatkowo wdrażanie metod doskonalenia zarządzania zawsze wymaga ponoszenia kosztów oraz czasu oczekiwania na efekty, co przy powszechnym poczuciu tymczasowości przenosi się na aktualną sytuację wielu organizacji, które nie są w stanie precyzyjnie określić, jak będzie wyglądała rzeczywistość, kiedy wdrożenie się zakończy. Obawa poniesienia strat jest więc tu dosyć silna i wraz ze świadomością unoszenia przez globalny prąd historii skłania do wielu zaniechań. Podobnie też obowiązująca w organizacji strategia, która powinna wspierać modelowanie procesów, ale nie jest receptą na natychmiastowe efekty, nie zachęca do upowszechniania podejścia procesowego – można ją więc uznać za kolejną barierę w doskonaleniu systemów zarządzania.

Bibliografia

- Bednarek M., *Zastosowanie Lean Manufacturing w Polsce i w Meksyku. Modele, praktyka, doświadczenia*, Difin, Warszawa 2015.
- Cyfert S., *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52.
- Hayek F.A., *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kluge P.D., *ERP jako narzędzie wdrożenia podejścia procesowego do controllingu MŚP*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52.
- Pietroń R., *Własności dynamiczne systemów zarządzania – struktura systemu a jego zachowanie*, w: *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła, S. Wawak (red.), Mfiles.pl, Kraków 2014.

¹² *Ibidem*.

Ziemski W., *Business Process Reengineering*, w: *Challenges in Public Administration in the European Union*, Ljubljana University – Faculty of Administration, Ljubljana 2013, https://www.researchgate.net/publication/325324399_Business_Process_Reengineering.

Ziemski W., *Dojrzałe wdrażanie rozwiązań informatycznych w organizacjach*, w: *Współczesne wyzwania nauk społecznych i ekonomicznych*, J. Żylińska, I. Przychocka, M. Filipowska-Tuthill (red.), Wydawnictwo UTH, Warszawa 2017.

Streszczenie

Podstawą większości współcześnie stosowanych metod doskonalenia systemów zarządzania organizacjami jest uprzednie wdrożenie podejścia procesowego. Prowadzone rozważania skupiają się na kilku aspektach wdrażania podejścia procesowego i poszukiwaniu takich zjawisk, które mają charakter uniwersalny, ale jednocześnie stanowią przeszkodę dla stosowania i rozwoju metod doskonalących zarządzanie.

Summary

Majority of contemporary methods of organisational systems improvement needs the previously implemented process approach. Conducted considerations focus on a few aspects of the process approach implementation and finding such phenomena which are universal and simultaneously constitute the management improvement methods obstacle.

Słowa kluczowe

Zarządzanie organizacjami, podejście procesowe.

Keywords

Organization management, process approach.

Edward Gancarz

PRZEDSIĘBIORSTWO PRZYSZŁOŚCI A ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Wprowadzenie

Wypowiadanie się na temat przyszłego kształtu ustrojowego (społeczno-ekonomicznego) poszczególnych regionów świata czy też świata jako całości jest bardzo trudne. Wieloletnie doświadczenia Klubu Rzymskiego wskazują, że przewidywania przyszłości należy uprawiać w perspektywie cywilizacyjnej¹. Od dłuższego czasu w różnych rejonach globu z różnym natężeniem toczy się szeroka dyskusja nad złożoną problematyką procesów globalizacji. Zmieniają się idee. Jedne giną wskutek wyczerpania potencjału. Inne powstają i rozwijają się jako nowe trendy zmian. Procesy będą postępować i stawiać nowe pytania, na które wymagać się będzie nowych odpowiedzi. Przedsiębiorczość, którą znamy od czasów Adama Smitha, funkcjonująca w postaci „przedsiębiorstwa”, będącego głównym ogniwem ekonomiczno-organizacyjnym, w ciągu 200 lat uległa gruntownej zmianie, przekształcając się w organizację transnarodowego korporacjonizmu, obejmując swoim zasięgiem cały glob².

Współcześnie żyjemy w okresie wielkiej niestabilności politycznej, w którym następuje starcie odmiennych, często skrajnych postaw. Jedni opowiadają się za zachowaniem obecnego nieegalitarnego systemu, natomiast inni dążą do stworzenia nowego jakościowego systemu, pełnego demokracji i egalitaryzmu. Wynik jest trudny do przewidzenia, gdyż dużą rolę odegra ludzka wiedza i doświadczenie, a także kreatywność i wyobraźnia. Współczesna rewolucja naukowa i globalizacja przesunęła nas z epoki pewności i dogmatów do epoki niepewności i wysokiego ryzyka.

Na intensyfikację współzależności globalnej wpływają cztery czynniki: stały postęp w liberalizacji handlu światowego, liberalizacja przepływów kapitałowych i deregulacja rynków finansowych, wzrost inwestycji zagranicznych oraz trzecia

¹ A. Wajda, *Globalizacja. Społeczeństwo i jego rozwój*, Instytut Wydawniczy „Książka i Prasa”, Warszawa 2011, s. 312.

² *Ibidem*, s. 313.

rewolucja przemysłowa, czyli nowe technologie i wykorzystanie rewolucji telekomunikacyjnej i informacyjnej³.

Globalizacja zaskakuje nas różnymi wyzwaniami, na które nie jesteśmy w pełni przygotowani. Z przewidywalnymi procesami globalizacji pojawiają się też zjawiska niekontrolowane, które w większości wypadków powodują określone skutki gospodarcze i społeczne. Społeczeństwa w większości akceptują zjawiska pozytywne. Zdecydowany brak akceptacji jest dla zjawisk negatywnych, których efektem jest wykluczenie ze społeczeństwa, obniżenie jakości życia lub opieki medycznej czy też degradacja środowiska.

Problemem, który stanowi pochodną procesów globalizacji jest narastające zjawisko prekariatu. Realizowanie idei liberalizacji znacząco zmieniło sytuację na rynku pracy. Ludzie na całym świecie zostali pozbawieni zabezpieczeń prawnych, a ich sytuacja stała się niepewna. Prekariat jako nowa grupa, a nawet klasa społeczna jest formacją oraz zjawiskiem nieprzewidywalnym, trudnym do przewidzenia, jak rozwinię się w przyszłości⁴.

Do tego dokłada się nieprofesjonalne przygotowanie części kadr menedżerskich w obszarze zarządzania, dla których w większości głównym celem jest nastawienie na zysk finansowy, a nie doskonalenie zarządzania. Menedżerowie niezbyt chętnie stosują nowości i zbyt późno reagują na zmiany w otoczeniu lokalnym i globalnym zarządzanych firm. Arsenal dostępnych instrumentów i narzędzi, którymi dysponują menedżerowie, jest na wyczerpaniu, a potencjał już istniejących wygasa. Ujawnia się więc potrzeba poszukiwania nowych idei i innych rozwiązań dotyczących zarządzania firmami.

Przedsiębiorstwo przyszłości

Współcześnie wiele przedsiębiorstw przyjmuje jeden z czterech typów struktury: funkcjonalną, konglomeratową, wielowydziałową lub macierzową. Inne przedsiębiorstwa stosują struktury hybrydowe, wyprowadzone z dwóch lub większej liczby podstawowych wariantów. Wśród nowych rozwiązań możemy wyróżnić: organizację zespołową, organizację wirtualną, organizację uczącą się i projektowanie przedsiębiorstw międzynarodowych⁵.

Oprócz tendencji do spłaszczania struktur organizacyjnych coraz częściej występuje trend do tworzenia i stosowania struktur sieciowych wykraczających

³ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 304.

⁴ Z. Domański, *Prekariat a bezpieczeństwo społeczne*, „Journal of Modern Science” 2016, nr 3(30), s. 217–232.

⁵ M. Smolska, *Specyfika struktury sieciowej oraz jej wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Uniwersalność versus różnorodność w teorii i praktyce zarządzania*, K. Piotrkowski, Z. Wojciechowski (red.), WAT, Warszawa 2014, s. 45.

poza obszar tradycyjnych, ogólnie przyjętych form organizacyjnych. Stanowi to jeden z kierunków rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa przyszłości. Można stwierdzić, że organizacja sieciowa to efekt otwarcia się przedsiębiorstw na zewnątrz i chłonięcia z otoczenia jego pozytywnych wpływów. Elementami spinającymi organizację sieciową są zasoby niematerialne (wiedza tworzona w sieci i pozyskiwana z zewnątrz), które tworzą powiązania generujące wartość dodaną procesów gospodarczych.

Sieć odróżniają od tradycyjnej firmy o ustabilizowanej, hierarchicznej strukturze następujące cechy:

- ma płynną, rozproszoną strukturę;
- jest otwarta na wchodzenie w relacje sieciowe z istniejącymi na rynku i podlegającymi ewolucji pozostałymi organizacjami sieciowymi.

Struktura jest rozproszona, dlatego wymaga szybszych reakcji decyzyjnych. Zarządzanie ryzykiem powinno odbywać się z większą dynamiką, gdyż zmiany w przedsiębiorstwie oraz w otoczeniu przebiegają szybciej.

Podsumowując, procesy globalizacji oddziałują na ewolucję struktury zarządzania przedsiębiorstwa w przyszłości. Struktury wymuszają stosowanie kompleksowych instrumentów i narzędzi, aby podołać wyzwaniom. Jednym z tych instrumentów jest zarządzanie ryzykiem.

Czym jest ryzyko

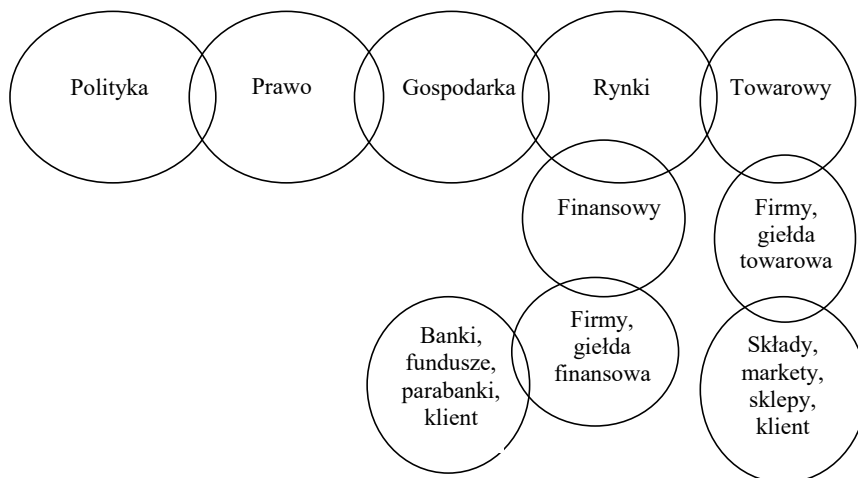
Dzisiejsze i przyszłe dynamicznie rozwijające się otoczenie przedsiębiorstw wymaga od menedżerów ponoszenia ryzyka decyzji podejmowanych w warunkach niepełnych informacji. Chodzi tutaj o zachęcanie do podejmowania ryzyka w sposób świadomy. Premią za podjęcie ryzyka jest wypracowanie zysku i wzrost wartości firmy. Głównym celem zarządzania ryzykiem jest ochrona i wzrost wartości firmy: przepływow, sprawności operacyjnej, ugruntowania reputacji, udziału w rynku.

Aby zaprezentować szerzej opisywaną problematykę, warto doprecyzować pojęcie ryzyka. „Ryzyko to wymierne skutki zrealizowania się negatywnego zdarzenia rozpatrywane łącznie z prawdopodobieństwem zrealizowania się takiego zdarzenia. Ujmując rzecz matematycznie: $\text{ryzyko} = \text{skutek} \times \text{prawdopodobieństwo}$ ”⁶.

Różne rodzaje ryzyka tworzą łańcuch zdarzeń, wynikających jedno z drugich i logicznie ze sobą powiązanych. Zerwanie jednego ogniwa burzy ciąg zdarzeń, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Łańcuch ryzyka traktowany jest jako iloczyn poszczególnych rodzajów ryzyka. Analogicznie rozpatrujemy łańcuch źró-

⁶ Zarządzanie ryzykiem dla członków zarządu, www.rudnicki.com.pl, dostęp: 30.03.2019 r.

deł ryzyka, który funkcjonuje w podobny sposób. Wzajemne powiązania łańcucha źródeł powstawania ryzyka przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Łańcuch powiązań źródeł powstawania ryzyka

Źródło: E. Gancarz, *Bezpieczeństwo Polski w ujęciu ryzyka*, w: *Uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego Polski*, Z. Trejnis (red.), WAT, Warszawa 2013, s. 141.

Proces zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem stanowi umiejętność funkcjonowania w warunkach niepewności. Nie może być ono jednorazowym działaniem czy zbiorem działań, lecz powinno być ciągłym procesem tworzącym logiczną całość. Proces zarządzania ryzykiem to wdrożony system polityki, procedur i zasad służący identyfikacji, analizie, ocenie, postępowaniu i monitorowaniu ryzyka, który tworzy system zarządzania ryzykiem. W ten sposób dąży się bowiem nie tylko do ograniczania ryzyka, ale również do wykorzystywania pojawiających się szans. Poprawnie funkcjonujący system zarządzania ryzykiem jest w efekcie zorientowany na osiągnięcie lepszych wyników w przyszłości, poza tym wspomaga bieżące podejmowanie decyzji. Dlatego powinien on wynikać z dobrze zaplanowanej, logicznej, kompleksowej i udokumentowanej strategii. W procesie zarządzania ryzykiem występują charakterystyczne etapy i elementy. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem przedstawiono w tabeli 1.

Strategia ta przewiduje utworzenie ogólnej instrukcji działania, planów i procedur, które będą wykorzystywane w codziennej pracy przedsiębiorstwa bądź w jego komórkach organizacyjnych w celu zarządzania ryzykiem.

Tabela 1. Proces zarządzania ryzykiem

Lp.	Kolejne fazy	Podejmowane działania
1	Identyfikacja ryzyka	– ustalenie przyczyn ryzyka, – stwierdzenie możliwych następstw, – identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem
2	Analiza ryzyka	– ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia, – ustalenie konsekwencji zdarzenia
3	Sformułowanie wariantów	– ustalenie możliwych alternatyw, – analiza kosztów i zysków poszczególnych wariantów
4	Ocena ryzyka	– stwierdzenie gotowości oraz ustalenie zdolności podmiotu do podejmowania ryzyka, – ustalenie faktycznego poziomu ryzyka, – kwalifikacja zastosowania możliwych alternatyw do opanowania ryzyka
5	Decyzje i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem)	– wybór narzędzi, – ustalenie priorytetów, – zastosowanie optymalnej kombinacji
6	Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań (administrowanie)	– sprawdzenie i ocena <i>ex post</i> skutków podjętych działań, – nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem w przypadku błędnej decyzji, – korzystanie z narzędzi, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem

Źródło: E. Gancarz, *Bezpieczeństwo Polski w ujęciu ryzyka*, *op.cit.*, s. 142.

Proces zarządzania ryzykiem rozpoczyna się od identyfikacji ryzyka, tj. odpowiedzi na pytanie: gdzie szukać ryzyka? Potencjalnych czynników ryzyka może być bardzo wiele, dlatego ważne jest wykrycie ryzyka źródłowego, stanowiącego praprzyczynę możliwych przyszłych problemów.

Identyfikacja ryzyka polega na specyfikacji przyszłych zdarzeń, które mogą mieć negatywny wpływ na realizowane zadania, oraz na udokumentowaniu każdego z nich. Najczęściej stosowaną metodą identyfikacji ryzyka jest budowanie katalogu rodzajów ryzyka. Jest to lista źródeł zagrożenia, utworzona na podstawie szczegółowego przeglądu struktury organizacji, analiz przepływów w organizacji, stopnia obciążenia zasobów, w celu wykrycia najsłabszych ogniw, które mogłyby zakłócić realizację zadań przedsiębiorstwa. Oprócz przeglądu stosuje się również indywidualne rozmowy z bezpośrednimi wykonawcami zadań, dyskusje w gronie ekspertów, burze mózgów itp. Lista wykrytych źródeł powinna być wyczerpująca, tzn. powinna obejmować wszystkie zidentyfikowane zdarzenia, niezależnie od częstotliwości, prawdopodobieństwa wystąpienia lub skali zagrożeń.

Należy szczególnie dokładnie ocenić ryzyko dla sytuacji, gdzie stwierdza się ograniczoną liczbę zasobów i gdzie takie zasoby są w pełni obciążone albo mogą stać się niedostępne. W grupie zadań o wysokim ryzyku znajdują się zwłaszcza te

z długimi czasami realizacji lub z dużą różnorodnością zasobów, gdyż prawdopodobieństwo nieścisłości oszacowania takich zadań jest z reguły wysokie.

Jednym z podstawowych warunków umożliwiających uzyskanie poprawnych wyników identyfikacji ryzyka jest dokonanie odpowiedniego wyboru metody analizy. Najczęstszym kryterium wyboru jest rodzaj działalności przedsiębiorstwa i związanej z tym ilości użytecznej informacji, celu prowadzonych badań, typu i stopnia komplikacji analizowanego systemu, wielkości potencjalnego zagrożenia.

Kolejnym etapem procesu zarządzania ryzykiem jest szacowanie ryzyka. Każde ze zidentyfikowanych rodzajów ryzyka należy oszacować w celu nadania mu odpowiedniej rangi, tzn. określenia, w jakim stopniu może wpłynąć na realizację zadań przedsiębiorstwa.

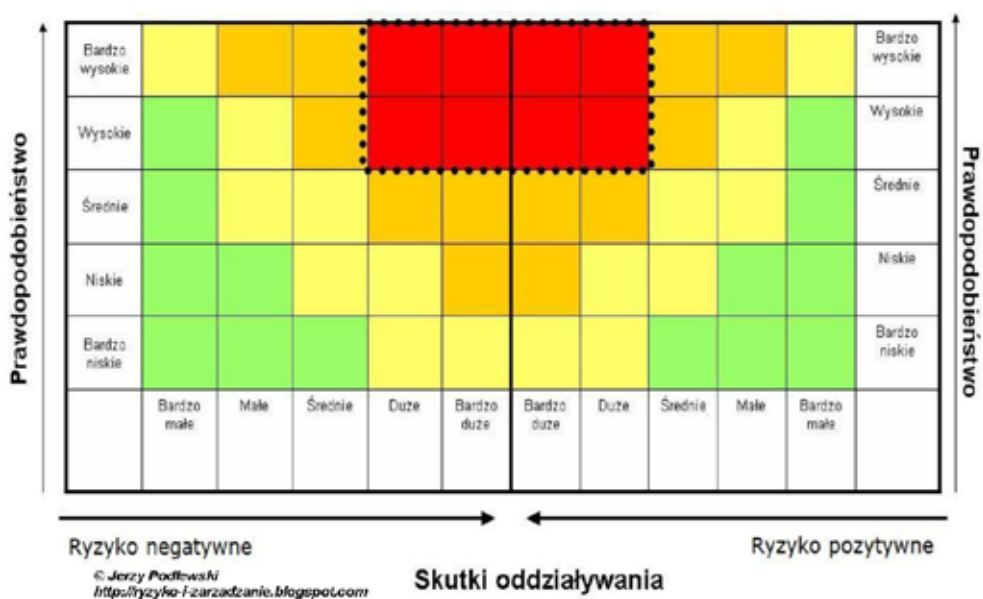
Oszacowanie prawdopodobieństwa ryzyka metodami analitycznymi jest niełatwe. W większości wypadków dotyczy oceny przyszłych zdarzeń o charakterze jednorazowym, które nie mają precedensów i przez to trudno opisać je analitycznie. Niemniej konieczne jest oszacowanie tak dokładne, jak to jest możliwe w danej sytuacji. Znając probabilistyczny model, któremu podlega określone ryzyko, można prowadzić klasyczną analizę prawdopodobieństwa, wykorzystującą teorię zmiennych losowych. Przydatne mogą tu być metody symulacyjne, m.in. metoda Monte Carlo, metoda łańcuchów Markova czy metoda Bayesa. W braku możliwości oceny ilościowej za pomocą aparatu matematycznego ocenę każdego rodzaju ryzyka należy przeprowadzić metodą opisową, szacując ryzyko jako małe, średnie bądź wysokie i przyporządkować mu określony, wynikający z doświadczenia przedział prawdopodobieństwa. Szacowanie ryzyka polega na ilościowej ocenie dwóch zasadniczych parametrów ryzyka, jakimi są prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i zasięg (rozmiar) możliwych skutków dla przedsiębiorstwa.

Po oszacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia każdego zidentyfikowanego ryzyka należy w odrębnej analizie ocenić potencjalne skutki, jakie może ono wywołać. Skutki najczęściej dotyczą dwóch zasadniczych parametrów przedsiębiorstwa: dodatkowych kosztów lub zwiększenia czasu realizacji zamierzonych celów. Ponieważ zadania różnią się znacząco zarówno czasem realizacji, jak i kosztami, trudno podać wartości bezwzględne potencjalnych skutków ryzyka, które mogłyby mieć charakter uniwersalny. Dlatego do ilościowej oceny skutków ryzyka najwygodniej jest stosować miary względne, wyrażające procentowy udział przewidywanych skutków wydłużenia czasu lub przewidywanych skutków finansowych w całkowitym czasie realizacji lub całkowitym koszcie przedsięwzięcia.

Jeśli dokonano już oceny prawdopodobieństwa oraz oszacowano skutek wystąpienia ryzyka w miarach bezwzględnych (w jednostkach czasu lub kosztów), to można wyznaczyć dla każdego zidentyfikowanego ryzyka jego rangę. Ranga ryzyka (często nazywana oczekiwaną wartością monetarną) jest iloczynem praw-

dopodobieństwa wystąpienia ryzyka i potencjalnych skutków ryzyka. Jeśli z kalkulacji wynika, że określone ryzyko może wystąpić wielokrotnie w trakcie realizacji przedsięwzięcia, to otrzymaną z iloczynu wartość należy dodatkowo pomnożyć przez spodziewaną liczbę wystąpień.

Ocena ryzyka z reguły przybiera formę tabeli lub wykresu. Nazywane jest to jest różnie: mapą, matrycą, modelem lub profilem ryzyka. Nadrzędnym celem jest sprowadzenie wszystkich rodzajów ryzyka do wspólnego mianownika i porównanie danych dotychczas uznawanych za nieporównywalne. Przeprowadzona ocena uświadamia, których niepewnych zjawisk wewnątrz firmy lub instytucji oraz w jej otoczeniu należy się obawiać. Pokazuje także, jakie funkcje lub obszary są narażone, oraz pozwala ustalić priorytety dotyczące poszczególnych rodzajów ryzyka. Po otrzymaniu danych należy nanieść informacje na mapę ryzyka. Najprościej jako mapę zastosować macierz. W celu czytelnego zobrazowania zagrożeń warto wykorzystać kolory oraz ich gradację. Przykładową mapę ryzyka przedstawiono na rys. 2.



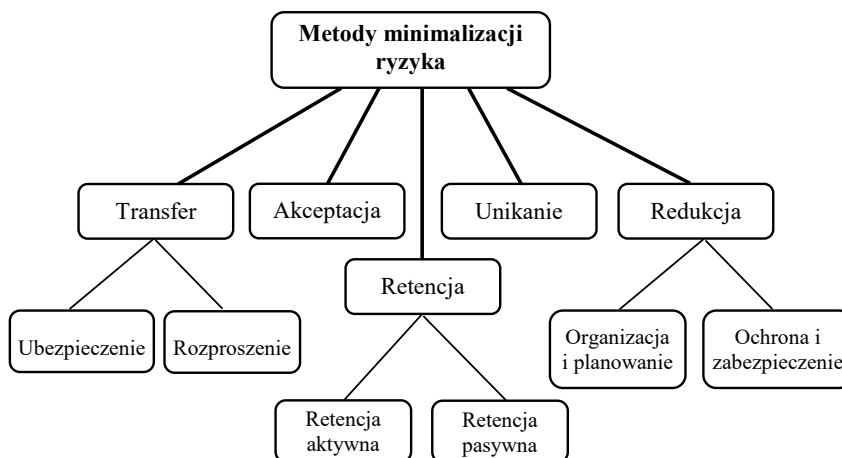
Rys. 2. Mapa ryzyka

Źródło: <http://ryzyko-i-zarzadzanie.blogspot.com>.

Opracowany i zatwierdzony w ten sposób dokument umożliwi ustosunkowanie się do ryzyka, łącząc w sobie decyzje o charakterze długofalowym oraz decyzje o charakterze doraźnym.

Mając sporządzoną mapę ryzyka i zestawiony ranking rodzajów ryzyka od najważniejszych do najmniej ważnych, należy zdecydować o sposobie minimalizacji

ryzyka. Należy zaplanować odpowiednie reakcje, w przypadku gdyby potencjalne ryzyko się urzeczywistniło. Oczywiście należy planować w pierwszej kolejności działania dotyczące ryzyka o najwyższej randze, choć w ostatecznym efekcie planowanie powinno objąć każde zidentyfikowane ryzyko. Wybór odpowiedniej metody dokonywany jest przede wszystkim w zależności od wyliczonej rangi ryzyka oraz istniejących możliwości organizacyjnych i technicznych przedsiębiorstwa. Podział podstawowych metod minimalizacji ryzyka przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Podział metod minimalizacji ryzyka

Źródło: E. Gancarz, M. Wrazidło, *Zarządzanie konfiguracją i zarządzanie ryzykiem instrumentami wspomagającymi zarządzanie*, w: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Uniwersalność versus różnorodność w teorii i praktyce zarządzania*, K. Piotrkowski, Z. Wojciechowski (red.), WAT, Warszawa 2014, s. 67.

Akceptacja ryzyka polega na przyjęciu istnienia ryzyka o niewielkiej randze. W praktyce działanie takie oznacza świadome zaniechanie „obsługi” ryzyka. Jeśli takie ryzyko nastąpi, co jest albo mało prawdopodobne, albo mało istotne, organizacja poniesie wszelkie konsekwencje takiego ryzyka. Decydując się na akceptację ryzyka, należy wcześniej określić tzw. poziom tolerancji, czyli dopuszczalną dla danego zadania rangę ryzyka, którą można przyjąć bez obaw o powodzenie realizowanych zadań. W ten sposób można zaniedbać obsługę ryzyka mało istotnego.

Unikanie ryzyka polega na wykluczeniu z zadań przedsiębiorstwa tych elementów, w których zidentyfikowane ryzyko jest duże lub jego podejmowanie jest zbędne. Takim zbędnym ryzykiem może być zastosowanie w produkcji nowoczesnej, ale nie do końca sprawdzonej technologii bądź podpisanie kontraktu z mało wiarygodnym dostawcą.

Transfer ryzyka polega na przeniesieniu bezpośrednich skutków wystąpienia szkody lub jej konsekwencji finansowych na inny podmiot. W szczególności może

nim być dostawca, firma usługowa, klient lub zakład ubezpieczeń. Podmiot ten przejmuje ryzyko na siebie. Podstawową formą tej metody minimalizacji ryzyka jest ubezpieczenie. W wypadku zagrożeń związanych z siłami natury jest to też najczęściej jedyna możliwa metoda transferu. Warunkiem realności takiej minimalizacji jest brak sprzężenia zwrotnego. Jeżeli bowiem skutki ryzyka mogą wtórnie dotknąć organizacji „oddającej” ryzyko, to można mówić o rozproszeniu ryzyka, czyli o wewnętrznym przesunięciu lub zmianie charakteru ryzyka wewnątrz organizacji.

Retencja ryzyka, czyli zatrzymanie ryzyka, jest świadomą decyzją organizacji o wzięciu na siebie skutków zdarzeń losowych. Ta metoda minimalizacji ryzyka powinna być poprzedzona szczególnie dokładnymi kalkulacjami, ponieważ błędy zawsze będą bezpośrednio rzutowały na powodzenie przedsięwzięcia. Retencja ryzyka może być prowadzona w sposób aktywny lub pasywny. Retencja aktywna polega na podjęciu ryzyka przez tworzenie wewnątrz organizacji specjalnych funduszy lub rezerw na pokrycie przyszłych zdarzeń losowych. Ma ona szczególne znaczenie przy zagrożeniach znacznej wielkości, których redukcja jest niewykonalna, a transfer niemożliwy. Retencja pasywna polega na podjęciu ryzyka przez założenie pokrycia możliwych przyszłych strat związanych ze zdarzeniami losowymi z bieżących funduszy organizacji. Możliwości minimalizacji w ten sposób skutków ryzyka w organizacji są mniejsze niż w przypadku retencji aktywnej, gdyż muszą być spełnione następujące warunki:

- łatwe do przewidzenia skutki i wysokość potencjalnej szkody;
- relatywnie niska wysokość pojedynczej szkody;
- małe prawdopodobieństwo znacznej kumulacji szkód.

Redukcja ryzyka to całokształt działań mających na celu nie tylko zapobieżenie wystąpienia zdarzenia losowego, ale również ograniczenie jego skutków. Mogą one wyrażać się we wprowadzaniu specjalnych systemów ochrony, zabezpieczeń i kontroli, dobieranych w zależności od rodzaju i wagi ryzyka. Szczególnym rodzajem działań zapobiegawczych w zarządzaniu ryzykiem powinna być organizacja i planowanie. Planowanie uwzględniające zdarzenia występujące w przeszłości oraz prognozy koniunktury, inflacji, rynku, finansowe dotyczące kształtowania się kursów walutowych, stopy procentowej, stopy podatkowej należy traktować jako podstawową metodę minimalizacji ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Planowe podejście do minimalizacji ryzyka często wymusza również zmiany strukturalne w organizacji, np. zmiana systemu komunikacji czy sposobu przygotowania raportów.

Wszystkie dotychczas wymienione działania w ramach zarządzania ryzykiem nie miałyby żadnego sensu, gdyby nie prowadziły do wypracowania sposobu „obsługi” ryzyka, czyli udzielenia odpowiedzi na pytanie, co robić, gdy pojawi się zdarzenie wywołujące ryzyko. Takim zbiorem odpowiedzi jest plan zarządzania

ryzykiem. Plan ten zawiera nie tylko procedury „obsługi” ryzyka, ale również strukturę organizacyjną podsystemu zarządzania ryzykiem, czyli kompetencje i zakresy odpowiedzialności osób zaangażowanych w ten proces. Mając gotowy plan zarządzania ryzykiem, należy upewnić się, czy członkowie zespołu zaangażowani w realizację zadań znają jego szczegóły i reagują odpowiednio według przyjętych procedur.

Rada zarządzania ryzykiem

Sprawne zarządzanie ryzykiem wymaga powołania osobnego ciała, tzw. rady zarządzania ryzykiem. Powinna ona mieć określone kompetencje, uprawnienia oraz odpowiednie umocowanie w strukturze przedsiębiorstwa. Radę powinni tworzyć: niezależny przewodniczący, radca prawny, dyrektor finansowy, menedżer zarządzający ryzykiem oraz szef nadzoru.

Powinna ona działać z uwzględnieniem następujących wskazówek:

- nieangażowanie się w codzienne zarządzanie przedsiębiorstwem;
- ogólną i najważniejszą funkcją rady jest opracowywanie, ocena, zatwierdzenie i nadzorowanie strategii zarządzania ryzykiem oraz zajmowanych przez przedsiębiorstwo pozycji we współpracy z zarządem firmy;
- każda rada powinna w zakresie swoich obowiązków formalnie określić zakres odpowiedzialności;
- każdy członek powinien mieć prawo zwoływania posiedzeń rady w dowolnym momencie.

Do zadań rady zajmującej się zarządzaniem ryzykiem należy:

- niezależna ocena otwieranych pozycji;
- stałe kontrolowanie wielkości ryzyka i przestrzegania limitów;
- stworzenie efektywnego systemu zarządzania i mierzenia ryzyka;
- nadzór nad zgodnością ze wszystkimi wymaganiami regulacyjnymi i statutowymi.

Rada jest zobowiązana do wspomagania zarządu przez dostarczanie niezależnych opinii na temat:

- zmian w regułach i zasadach zarządzania ryzykiem;
- oceny zajmowanych pozycji, sytuacji rynkowej i adekwatności przyjętych limitów;
- reagowania na wyjątkowe sytuacje na rynku;
- oceny ryzyka wiążącego się z realizacją nowych zadań oraz ich wpływu na bieżącą działalność przedsiębiorstwa⁷.

⁷ R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, K.E. Liber, Warszawa 2000.

Sterowanie działaniami zapobiegającymi ryzyku polega na podejmowaniu czynności zawartych w planie zarządzania ryzykiem w celu odpowiedzi na zdarzenia powodujące ryzyko. Ważne jest również monitorowanie środowiska przedsiębiorstwa w celu sprawdzania, czy nie pojawiło się niezidentyfikowane dotychczas ryzyko. W przypadku pojawienia się ryzyka, które nie zostało zidentyfikowane wcześniej, plan określa działania korygujące i poprawki do procesu zarządzania ryzykiem. Dlatego ciągły nadzór nad tymi działaniami jest tak istotny dla powodzenia realizacji zadań przedsiębiorstwa⁸.

Podsumowanie

Działalność wielu przedsiębiorstw ulega poważnym perturbacjom spowodowanymi nieuwzględnieniem ryzyka w swoich decyzjach. Przyszłość wymaga od przedsiębiorstw zorganizowania w systemach zarządzania podsystemów zarządzania ryzykiem lub korzystania z usług menedżera ryzyka. Wynik finansowy każdej firmy w obszarze naszej kultury gospodarczej jest już tylko skutkiem wcześniej podjętych lub niepodjętych działań i może być traktowany jedynie jako jeden ze wskaźników. Ryzyko finansowe należy traktować jako skutek. Aby zmniejszyć potencjalny wpływ ryzyka, należy podejmować wyprzedzające działania, takie jak:

- podejmowanie działalności gospodarczej po badaniu rynku;
- oszacowanie pojemności rynku;
- unikanie monodziałalności;
- dywersyfikacja poddostawców;
- sporządzanie poprawnych umów oraz ich przeglądy;
- sprawdzanie czystości patentowej nowych usług i wyrobów;
- dbałość o dobrą reputację działalności i firmy.

Trudno wyobrazić sobie dzisiejszego menedżera podejmującego decyzje, który nie korzysta z usług menedżera ryzyka. Menedżer do spraw ryzyka, przy pełnym wsparciu organu wykonawczego firmy, powinien dążyć do osiągnięcia dwóch podstawowych celów zarządzania ryzykiem:

- uświadomienia potrzeby minimalizowania zagrożeń, dla osiągnięcia zamierzonych celów, przy współdziałaniu wszystkich osób zaangażowanych w poszczególne działania;
- zapewnienia systematycznego podejścia do procesu szczegółowej analizy i oceny ryzyka.

Niezrozumienie idei zarządzania ryzykiem wynika z częstego przekonania, że celem tego procesu jest unikanie ryzyka. W rzeczywistości jest to zwiększenie

⁸ E. Gancarz, S. Zajac, *Zarządzanie ryzykiem*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2007, nr 2, s. 252.

prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania firmy czy instytucji. Można więc zauważyć, że zarządzanie ryzykiem może niewątpliwie usprawnić procesy podejmowania racjonalnych decyzji w firmach czy instytucjach.

Efektom takiego podejścia są wymierne korzyści dla firm, instytucji i samorządów wynikające z zarządzania ryzykiem, takie jak:

- umiejętność obsługi ryzyka przez wzrost świadomości przedstawicieli władz firmy i jej pracowników;
- ograniczenie liczby nieprzewidzianych zdarzeń i wagi ich skutków;
- skuteczna ochrona posiadanych zasobów;
- ograniczenie ryzyka do akceptowanego poziomu;
- obniżenie kosztu ryzyka, co przyczynia się do zwiększenia skuteczności w realizacji celów;
- reputacja przedstawicieli władz firmy i pracowników.

Na skuteczne zarządzanie ryzykiem wpływa świadomość, systemowe rozwiązania i zaangażowanie wszystkich jego uczestników.

Bibliografia Literatura

- Domański Z., *Prekariat a bezpieczeństwo społeczne*, „Journal of Modern Science” 2016, nr 3(30).
- Gancarz E, Zajac S., *Zarządzanie ryzykiem*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2007, nr 2.
- Gancarz E., *Bezpieczeństwo Polski w ujęciu ryzyka*, w: *Uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego Polski*, Z. Trejnis (red.), WAT, Warszawa 2013.
- Gancarz E., Wrazidło M., *Zarządzanie konfiguracją i zarządzanie ryzykiem instrumentami wspomagającymi zarządzanie*, w: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Uniwersalność versus różnorodność w teorii i praktyce zarządzania*, K. Piotrkowski, Z. Wojciechowski (red.), WAT, Warszawa 2014.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008.
- Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, K.E. Liber, Warszawa 2000.
- Smolska M., *Specyfika struktury sieciowej oraz jej wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Uniwersalność versus różnorodność w teorii i praktyce zarządzania*, K. Piotrkowski, Z. Wojciechowski (red.), WAT, Warszawa 2014.
- Wajda A., *Globalizacja. Społeczeństwo i jego rozwój*, Instytut Wydawniczy, „Książka i Prasa”, Warszawa 2011.

Netografia

www.rudnicki.com.pl

http://ryzyko_i_zarządzanie.blogspot.com

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono przyczyny procesów globalizacji oraz czynniki, które mają wpływ na ten proces. Opisano kierunki ewolucji zarządzania przedsiębiorstwem w erze procesów globalizacji. W części dotyczącej ryzyka określono jego definicję oraz przedstawiono łańcuch połączeń źródeł powstawania ryzyka. Proces zarządzania ryzykiem został wyjaśniony przez opis: identyfikacji ryzyka, szacowania ryzyka, metod jego minimalizacji oraz kontroli zapobiegania ryzyku. Określono skład rady zarządzania ryzykiem oraz zakres jej zadań i obowiązków.

Summary

In the research paper, the reason for the formation of the processes of globalization was presented as well as the factors which have an impact on the said process. The directions in the evolution of an enterprise management in the era of globalization processes were described. In the part concerning the risk, its definition was specified; and, the chain of connections of the sources of risk formation was presented. The process of risk management was clarified through the description of: risk identification, risk estimation, its minimization methods, and risk prevention control. The composition of the risk management board as well as the range of its tasks and responsibilities were specified.

Słowa kluczowe

Globalizacja, procesy globalizacji, struktura sieci, ryzyko, proces zarządzania ryzykiem.

Keywords

Globalisation, globalisation processes, network structure, risk, risk management process.

Monika Szczerbak

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM NA RYNKU USŁUG KSIĘGOWYCH (NA PRZYKŁADZIE BIURA RACHUNKOWEGO)

Wstęp

Rynek outsourcingu usług biznesowych rozwija się intensywnie na całym świecie. Jego wzrost jest wynikiem budowania przez podmioty gospodarcze najbardziej efektywnych modeli biznesowych, pozwalających korzystać z zewnętrznych zasobów. Szacuje się, że wartość rynku usług rachunkowości w Polsce to około 5 mld złotych¹. Funkcjonuje ponad 45 tys. biur rachunkowych, które zatrudniają łącznie ponad 160 tys. osób. Kobiety stanowią 73 proc. osób działających w branży. Połowa to ludzie w średnim wieku, między 36. a 55. rokiem życia. Trzy czwarte osób odpowiedzialnych za księgowość to osoby z wyższym wykształceniem i ponad 80 proc. z nich ma przygotowanie kierunkowe². Tendencja ta jest wzrostowa, ponieważ wiele uczelni wyższych i szkół oferuje kształcenie w zakresie finansów i rachunkowości. Z badań wynika, że jest to stabilny sektor, ponad połowa ankietowanych pracuje w rachunkowości 11–20 lat. Dodatkowo wzrastająca liczba przedsiębiorstw w Polsce sprzyja rozwojowi księgowości. Szacuje się, że na terenie naszego kraju działa obecnie około 2,3 mln firm i z każdym rokiem ich liczba wzrasta o kilka punktów procentowych. Z usług biur księgowych korzysta 65 proc. przedsiębiorców³.

Zmiany przepisów ustaw: o rachunkowości, o VAT i o podatkach dochodowych oraz ordynacji podatkowej mają wpływ na skłonność do powierzania spraw księgowych i podatkowych wyspecjalizowanej, zewnętrznej firmie u nieco ponad jednej czwartej podmiotów działających w Polsce. Tylko niecałe 10 proc. zatrudnia księgowego.

To, że outsourcing usług księgowych staje się bardzo popularnym rozwiązaniem wśród polskich przedsiębiorców, potwierdza raport pt. *Usługi księgowe w Polsce*

¹ Strona: <https://biznes.newseria.pl/news/rosnie-zainteresowanie,p143529359>, dostęp: 15.01.2019 r.

² Strona: <http://biznes-blog.pl/biura-rachunkowe-w-polsce-dynamicznie-rosnacy-segment-ryнку/>, dostęp: 4.02.2019 r.

³ *Outsourcing usług księgowych, prawnych i podatkowych w firmach w Polsce*, Raport KPMG w Polsce, maj 2018, s. 5, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/05/pl-Raport-KPMG-Outsourcing-uslug-ksiegowych-prawnych-i-podatkowych-w-firmach-w-Polsce.pdf>, dostęp: 15.01.2019 r.

opracowany przez Fundację Rozwoju Biznesu „Starter”⁴. Podjęcie współpracy z zewnętrznym biurem rachunkowym przynosi nie tylko realne korzyści w postaci oszczędności, ale jest również rozwiązaniem wygodnym i bezpiecznym. Przedsiębiorca nie musi bowiem śledzić na bieżąco zmian w przepisach ani ponosić konsekwencji ewentualnych błędów zatrudnionego księgowego, za to może skupić się na właściwym zagadnieniu, jakim jest rozwój jego firmy, sprawy księgowe pozostawiając profesjonalistom. Poczucie bezpieczeństwa prowadzenia działalności gospodarczej to najczęściej deklarowany powód korzystania z outsourcingu usług księgowych, prawnych i podatkowych w ramach jednego, zewnętrznego zespołu, następnie wskazywane są oszczędność czasu i kosztów⁵.

Perspektywy rozwoju rynku usług księgowych w Polsce

Deregulacja zawodu księgowego⁶ oraz dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii sprawiły, że konkurencja na rynku usług księgowych w Polsce jest bardzo duża. Ponadto częste zmiany przepisów nakładają na biura rachunkowe nowe obowiązki. Przykładami mogą być Jednolity Plik Kontrolny, wymagania w zakresie ochrony danych osobowych czy też coraz większa skala zastosowania elektronicznych dokumentów w kontaktach z urzędami.

Współcześni właściciele biur rachunkowych powinni być świadomi zarówno dużej konkurencji, jak i rosnących wymagań klientów, którzy coraz częściej w poszukiwaniu oszczędności zwracają uwagę nie tylko na stosunek jakości do ceny, lecz także na to, czy mogą skorzystać z najnowszych rozwiązań techniki dostępnych na rynku w branży usług księgowych. Dlatego mimo sprzyjającego klimatu do prowadzenia biznesu firmom rachunkowym, zwłaszcza małym, nie jest łatwo sprostać wszystkim tym wyzwaniom.

Najlepsze biura wdrażają współczesne narzędzia usprawniające zarządzanie, np. system zarządzania jakością ISO 9001:2015, udostępniają swoim klientom specjalne platformy, za których pośrednictwem można sprawdzić wysokość podatku, dokonać wglądu do elektronicznego archiwum ze skanami wszystkich dokumentów, umów, aktualnych zaświadczeń, wniosków czy badań. Aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów i zadbać o wysoki komfort ich obsługi, firmy oferują opcję przypomnienia im o zbliżających się terminach spłaty różnych zobowiązań.

Nowoczesna obsługa klienta to wyzwanie dla wszystkich biur rachunkowych, które chcą świadczyć usługi na najwyższym poziomie i wykorzystywać dynamicz-

⁴ Strona: www.fundacjastarter.org.pl, dostęp: 15.01.2019 r.

⁵ *Outsourcing usług księgowych, prawnych...*, *op.cit.*, s. 5.

⁶ Od 10 sierpnia 2014 r. usługi księgowe mogą świadczyć osoby niemające certyfikatu ministerstwa finansów.

ny postęp technologiczny. Wielu zwolennikom tradycyjnych metod prowadzenia księgowości takie rozwiązania mogą wydawać się skomplikowane. W rzeczywistości narzędzia i systemy oparte na nowoczesnych technologiach są proste w obsłudze. Niektóre biura inwestują w kompleksowe rozwiązania i tym samym budują wizerunek nowoczesnego biura w oczach dotychczasowych i przyszłych kontrahentów.

Większość małych biur rachunkowych zorientowana jest na zdobywanie klientów wśród przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą lub pozyskiwanie z polecenia, często odbierając klienta konkurencji. Ale dzisiaj taka strategia już się nie obroni. W dobie rosnącej konkurencji oraz dynamicznych zmian generujących ryzyko niepowodzenia osiągnięcia wyznaczonego celu to praktyczność oferowanych rozwiązań jest tym, na co zwraca uwagę współczesny klient. Idealne biuro rachunkowe w oczach klientów to takie, „które zdejmuje z przedsiębiorcy brzemień związane z analizowaniem i dostosowywaniem się do zmieniających się przepisów, pozwalając mu na poświęcenie swojej energii i czasu w całości na rozwijanie swojego biznesu. Z tego powodu księgowy, poza byciem wysokiej klasy specjalistą, powinien również odgrywać rolę doradcą. Jego ocena ma duży wpływ na formalną stronę dokonywanych operacji gospodarczych, a w niektórych przypadkach może nawet przesądzić o tym, czy zostanie ona dokonana lub nie. Prowadzi to do wniosku, że pożądaną cechą księgowego jest także rozumienie specyfiki prowadzonej działalności oraz umiejętność patrzenia na nią pod kątem biznesowym. Potrzebna jest świadomość, że to stosowane środki powinny być podporządkowane celom, a nie cele środkiem”⁷.

Biuro rachunkowe to nie tylko firma, która odciąża przedsiębiorców z obowiązków związanych z prowadzeniem księgowości i wyliczeniem podatku, ale jest to również partner i doradca biznesowy. Taka współpraca ma niewątpliwie wiele zalet i korzyści, może też jednak generować różnego rodzaju ryzyko.

Identyfikacja i analiza ryzyka

Ryzyko związane z działalnością gospodarczą to możliwość wystąpienia niepowodzenia, zwłaszcza możliwość zaistnienia zdarzeń wpływających niekorzystnie (zupełnie lub częściowo) na skuteczność, efektywność, wydajność, ekonomiczność i wizerunek przedsiębiorstwa. To zdarzenia, które uniemożliwiają osiągnięcie celu wyznaczonego przez firmę⁸.

⁷ Strona: <http://liderksiegowosci.pl/files/1.pdf>, dostęp: 13.03.2019 r.

⁸ Strona: http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/ryzyko-w-dzialalnosci-gospodarczej_2430.html, dostęp: 13.03.2019 r.

Odpowiednio szybka identyfikacja szans i zagrożeń, ciągle doskonalenie mierników dokonań i sztuka dokonywania trudnych wyborów powodują, że przedsiębiorcy podejmują mniej błędnych decyzji, ograniczają straty lub szybciej dochodzą do wyznaczonego celu. Ponieważ ryzyko występuje w szeroko pojętej działalności gospodarczej i dotyczy jej wszystkich podstawowych dziedzin, ważne jest właściwe zarządzanie ryzykiem⁹. Proces zarządzania ryzykiem można podzielić na cztery etapy: identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, wdrażanie działań zapobiegawczych, monitorowanie i kontrola ryzyka.

Na przykładzie firmy outsourcingowej świadczącej usługi księgowo-kadrowe i podatkowe w tabelach 1 i 2 przedstawiono zidentyfikowane, wybrane kategorie ryzyka, jakie mogą wystąpić w trakcie świadczenia przez spółkę usług z zakresu kadr i płac dla podmiotów anglojęzycznych, w tym placówek dyplomatycznych, oraz realizacji przelewów bankowych. Szczegółowej analizie poddano te, które zdaniem zarządu i zespołu firmy mają fundamentalne znaczenie z punktu widzenia przyjętej strategii i wizerunku firmy wśród klientów.

Tabela 1. Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku dla zadań w dziale kadr i płac

Ryzyko							Przeciwdziałanie ryzyku
Lp.	Proces – cel – zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ (1–3)	Prawdopodobieństwo (1–3)	Istotność ryzyka (1–9)	Poziom akceptowalności	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Komunikacja	Ryzyko związane z prowadzeniem komunikacji w języku angielskim – ryzyko niezrozumienia intencji bądź komunikatu klienta przez pracownika bądź niezrozumienia informacji przekazywanej klientowi przez pracownika spółki	2	2	4	1	Podnoszenie kwalifikacji językowych przez pracowników. Zorganizowanie kursu języka angielskiego w siedzibie firmy

⁹ Por. M. Szczerbak, *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia*, w: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, A. Fierla (red.), SGH, Warszawa 2009, s. 43–46.

Tabela 1. Arkusz identyfikacji..., cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Dokumentacja w wersji polsko-angielskiej	Ryzyko związane z koniecznością przygotowania umów o pracę oraz innych dokumentów w wersji dwujęzycznej (polsko-angielskiej)	3	1	3	1	Dokładność i rzetelność podczas przygotowywania kontraktów w dwóch wersjach, zwracanie uwagi, aby zapisy w wersji polskiej i angielskiej były tożsame. Celem wyeliminowania błędów stosowana jest podwójna weryfikacja (sprawdzenie) przez innego specjalistę potwierdzone zapisem w tzw. double check
3.	Lista płac, dokumenty PIT 4R, PIT 11	Ryzyko popełnienia błędu podczas naliczania składek na FP i FGŚP	1	1	1	2	Dokonanie odpowiedniego zapisu w kartach klienta, np. zwolnienie z obowiązku zapłaty składki na FGŚP. Podczas przygotowania listy płac i deklaracji ZUS podwójne wyrywkowe sprawdzenie (przez wskazanego w karcie klienta innego pracownika) czy składka na FGŚP została naliczona
Ryzyko związane z nieodprowadzaniem przez pracowników ambasad miesięcznych zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych do urzędu skarbowego właściwego ze względu na adres zamieszkania pracownika		2	1	2	1	Informacja o różnicach w zasadach rozliczenia pracowników zatrudnianych przez ambasady w karcie klienta. Zastosowanie w systemie Symfonia KP Premium dodatkowych ustawień, takich aby wynagrodzenie netto pracowników powiększone było o kwoty zaliczek na podatek (zmiana systemowa dotycząca listy płac). Konieczność informowania nowych pracowników oraz wysyłania miesięcznych komunikatów, przypominających o obowiązku samodzielnego odprowadzania zaliczek na podatek. Obowiązek wysyłania komunikatów razem z listami płac	
Ryzyko związane z odrębnościami dotyczącymi wystawiania rocznych dokumentów podatkowych za pracodawcę PIT 4R, PIT 11		2	2	4	1	Dokonanie odpowiedniego zapisu w karcie klienta o braku obowiązku wystawiania PIT 4R za firmę.	

Tabela 1. Arkusz identyfikacji..., cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Wprowadzanie danych do systemu	Ryzyko związane z błędnym wprowadzeniem danych do systemu kadrowo-płacowego	2	3	6	1	Dane do systemu należy wprowadzać po szczegółowym zaznajomieniu się z Instrukcją pracy w programie Symfonia KP Premium, gdzie zostały szczegółowo opisane procesy typu zatrudnianie/zwalnianie pracownika oraz tzw. pułapki systemu. Zastosowanie podwójnego sprawdzenia – wykorzystanie double check

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2015 spółki z o.o. Sol Financial Services Polska, procedura: zarządzanie ryzykiem.

Tabela 2. Arkusz identyfikacji ryzyka – proces realizacji przelewów

Ryzyko						Przeciwdziałanie ryzyku
Lp.	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ (1–3)	Prawdopodobieństwo (1–3)	Istotność ryzyka (1–9)	Poziom akceptowalności	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
1	2	3	4	5	6	7
1.	Otrzymanie zasilenia subkonta klienta po terminie	3	2	6	1	Konieczność każdorazowego sprawdzania kwot wprowadzonych przelewów i sumy zbiorczej
2.	Realizacja przelewu przez pracownika oraz przez klienta (podwójnie wykonany przelew)	2	2	4	1	Konieczność każdorazowego aktualizowania danych zgłaszanych przez pracownika klienta w Symfonii KP Premium oraz w systemie bankowym
3.	Błędne wprowadzenie przelewu do systemu bankowego przez pracownika typu czeski błąd	3	2	6	1	Konieczność każdorazowego sprawdzania kwot wprowadzonych przelewów, odbiorców i sumy zbiorczej
4.	Realizacja przelewu na błędny rachunek bankowy – niezaktualizowanie numeru rachunku	1	2	2	1	Stosowanie oświadczeń i kwestionariuszy dotyczących przelewania wynagrodzeń na wskazane numery rachunków bankowych

Tabela 2. Arkusz identyfikacji..., cd.

1	2	3	4	5	6	7
5	Wprowadzenie przelewów przez pracownika bez zachowania wcześniej uzgodnionych z klientem terminów	3	1	3	1	Każdorazowe zapoznanie się z zapisami w karcie klienta, harmonogramem wpłat i wypłat oraz struktur czynności kadrowo-płacowych potwierdzających terminy przelewów bankowych
6.	Brak realizacji przelewów z powodu niewysłania przez pracownika zestawienia płatności do klienta	2	1	2	1	Monitorowanie przez osobę wyznaczoną przez kierownika w harmonogramie prac klienta, czy czynność została wykonana. Potwierdzenie double check
7.	Realizacja przez klienta przelewów niezgodnych z listą płac	1	3	3	2	Wysyłanie komunikatu wraz z listą płac (LP) o konieczności weryfikacji wprowadzonych przelewów z kwotami naniesionymi w LP
8.	Błędne zaimportowanie przelewów z Symfonia Nasz Bank	2	2	4	1	Wprowadzanie i realizowanie przelewów z odpowiednim (2-dniowym) wyprzedzeniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2015 spółki z o.o. Sol Financial Services Polska, procedura: zarządzanie ryzykiem.

Każde zidentyfikowane ryzyko zostało ocenione zgodnie z przyjętymi w spółce zasadami oceny wpływu ryzyka na działalność organizacji ze wskazaniem stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka oraz poziomu istotności i stopnia akceptowalności¹⁰.

W tabeli 3 zaprezentowano potencjalne ryzyko zawodowe definiowane jako prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą, powodujących straty, w szczególności wystąpienia u pracowników niekorzystnych skutków zdrowotnych w wyniku zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub sposobu wykonywania pracy. Tego rodzaju ryzyko nie wystąpiło w analizowanej spółce.

¹⁰ M. Szczerbak, *Zarządzanie ryzykiem w outsourcingu w dobie globalizacji*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2017, nr 3(32), s. 128.

Tabela 3. Identyfikacja ryzyka na stanowisku: pracownik administracyjno-biurowy. Charakterystyka czynników ryzyka źródeł ich pochodzenia, konsekwencji i sposoby zapobiegania zagrożeniom

Ryzyko	Źródło ryzyka	Skutek ryzyka	1.	2.	Sposób ochrony przed ryzykiem
1	2	3	4	5	6
Hałas	Pracujące urządzenia będące wyposażeniem stanowiska pracy (niszczarka, drukarka) lub pomieszczenia pracy (klimatyzacja)	Choroby lub uszkodzenia narządów słuchu	M	M	Nie stwierdzono przekraczania wartości hałasu w trakcie przeprowadzania badań i pomiarów. Niszcarka zlokalizowana jest na innym poziomie kondygnacyjnym. Hałas powodowany przez drukarkę nie przekracza dopuszczalnych norm. Główne urządzenie klimatyzacyjne zamontowane na zewnątrz budynku
Zapylenie	Praca z dokumentacją papierową	Choroby układu oddechowego	M	M	Zapewnienie sprawności systemów wentylacji grawitacyjnej. Sprzątanie pomieszczenia w ustalonych terminach. Przekazywanie zarchiwizowanych dokumentów, które nie są potrzebne w bieżącej pracy, do archiwum
Niewłaściwe warunki mikroklimatyczne w pomieszczeniu pracy biurowej	Temperatura przekraczająca zakres ustalony dla komfortu cieplnego, nieodpowiednia wilgotność, zła wentylacja	Przeziębienia lub przegrzania, choroby układu oddechowego	M	M	Dostosowanie mikroklimatu do subiektywnego odczucia komfortu cieplnego, zależnego nie tylko od temperatury i wilgotności, ale również od sposobu ubierania się i cech osobowych pracowników, zapewnienie właściwej temperatury
Porażenie prądem elektrycznym	Obsługa urządzeń z niesprawnymi przewodami zasilającymi, wtyczkami, gniaздkami	Ciężkie poparzenia oraz urazy zewnętrzne i wewnętrzne	M	D	Zakaz użytkowania instalacji niezapewniającej bezpieczeństwa (np. z uszkodzonymi osłonami przewodów). Terminowe przeprowadzanie badań i pomiarów istniejących systemów instalacji elektrycznej zgodnie z przepisami
Upadek na tym samym poziomie, upadek na schodach	Przejście po dokumenty, przejście do pomieszczeń socjalnych	Obrażenie ciała	M	Ś	Zastosowane wykładziny, powierzchnie antypoślizgowe, poręcze. Utrzymywanie porządku w pomieszczeniu i na drogach komunikacji wewnętrznej. Zachowanie ostrożności

Tabela 3. Identyfikacja ryzyka..., cd.

1	2	3	4	5	6
Praca przy monitorze	Obsługa niewłaściwie zamontowanych monitorów niespełniających wymagań określonych w przepisach prawnych	Uszczerbek dotyczący wzroku, łzawienie, bóle oczu, postawy, zwyrodnienie kręgosłupa, bóle pleców	M	D	Przestrzeganie przepisów bhp dotyczących wymaganych norm opisu stanowiska pracy pracownika administracyjno-biurowego. (Wskazane cykliczne przerwy, oderwanie wzroku od monitora i spojrzenie w dal – kolor zielony odpręża).
Stres	Praca z trudnym klientem, zbyt dużo obowiązków, brak czasu, niska samoocena, wypalenie zawodowe, utrata pewności siebie	Załamanie nerwowe, osłabienie organizmu	M	D	Właściwe przygotowanie stanowiska pracy, planowanie pracy. Efektywne zarządzanie czasem, stawianie celów realnych do osiągnięcia, obowiązki dostosowane do umiejętności i kompetencji pracownika, jasno określone priorytety. Zapewnienie szkoleń. Zmiana osoby odpowiedzialnej za obsługę klienta. Przyjemna atmosfera w pracy. Odpowiedni dobór pracowników podczas rekrutacji. Informacja do bezpośredniego przełożonego
Pożar	Zwarcie instalacji elektrycznej Zaproszenie ognia	Poparzenia, śmierć	M	D	Stała kontrola stanu zabezpieczenia przeciwpożarowego obiektu. Wyposażenie pomieszczeń pracy zgodnie z przepisami w sprzęt gaśniczy. Oznakowanie dróg ewakuacyjnych. Znajomość sposobu postępowania na wypadek pożaru. Utrzymywanie porządku w pomieszczeniach, niezastawianie dróg ewakuacyjnych

Objaśnienia:

1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka: D – duże, M – małe, Ś – średnie

2. Waga ryzyka: D – duże, M – małe, Ś – średnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2015 spółki z o.o. Sol Financial Services Polska, procedura: zarządzanie ryzykiem.

Pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu

W art. 2 ust. 1 ustawy z 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu¹¹ określono katalog instytucji obowiązanych, tzn. zobligowanych do stosowania przepisów tej ustawy. W porównaniu z przepisami poprzedniej ustawy z 16 listopada 2000 roku rozszerzono zakres podmiotowy instytucji obowiązanych.

W kontekście prania pieniędzy i finansowania terroryzmu ryzyko na poziomie instytucji obowiązanej oznacza zagrożenia, słabe punkty, luki w zabezpieczeniach, które wystawiają tę instytucję na możliwość wykorzystywania jej do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu. Mogą one wynikać na przykład z niewłaściwego stosowania środków bezpieczeństwa finansowego, nieadekwatnych mechanizmów kontrolnych w instytucji obowiązanej dotyczących nowego produktu bądź usługi o nierozpoznanym ryzyku, nieadekwatnej lub niepełnej aktualizacji danych, identyfikacji beneficjenta rzeczywistego lub badania źródła pochodzenia wartości majątkowych będących przedmiotem transakcji klienta. W szczególności ryzyko dotyczy:

- niewłaściwego wdrożenia regulacji prawnych w obszarze przeciwdziałania praniu pieniędzy lub finansowania terroryzmu;
- utraty reputacji, także ze względu na publikację informacji o instytucji obowiązanej oraz zakresie naruszenia przepisów ustawy;
- ograniczenia działalności instytucji obowiązanej przez wydanie nakazu zaprzestania podejmowania przez instytucję określonych czynności;
- cofnięcia koncesji lub zezwolenia na prowadzoną działalność albo wykreślenie z rejestru działalności regulowanej;
- straty finansowej wynikającej z nałożonych kar pieniężnych,
- postępowań cywilnych lub karnych.

Wskazane rodzaje ryzyka mogą zostać aktywowane w działalności instytucji obowiązanej w związku z:

- niewdrożeniem lub niewłaściwym wdrożeniem procedur związanych z ograniczaniem ryzyka prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, np. w zakresie stosowania środków bezpieczeństwa finansowego, w tym ustalania źródeł pochodzenia wartości majątkowych będących przedmiotem transakcji czy weryfikacji beneficjenta rzeczywistego;
- niewłaściwą oceną co do możliwego zaangażowania instytucji w transakcje podejrzane o związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu lub relacje z podmiotami objętymi sankcjami;

¹¹ Dz.U. poz. 723 ze zm. Ustawa weszła w życie 13 lipca 2018 r.

- niewystarczającą wiedzą i świadomością zespołu w zakresie identyfikacji ryzyka prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu.

W tabeli 4 przedstawiono wybrane elementy wewnętrznej procedury w spółce dotyczące przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.

Tabela 4. Wybrane elementy procedury: przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu spółki z o.o. Sol Financial Services Polska

WEWNĘTRZNA PROCEDURA W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA PRANIU PIENIĘDZY ORAZ FINANSOWANIU TERRORYZMU
<p>I. Podstawa prawna, odpowiedzialność, wdrożenie procedury</p> <p>Wewnętrzna procedura w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (dalej: procedura) została ustalona na podstawie art. 50 ustawy z 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2018 r. poz. 723 ze zm.)</p>
<p>II. Cel procedury</p> <p>Celem instrukcji jest określenie polityki spółki z o.o. Sol Financial Services Polska (SFS) w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, w szczególności:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) przestrzeganie obowiązujących przepisów prawa; 2) określenie kierunków działania; 3) określenie zadań, które ma realizować Biuro oraz obowiązków pracowników Biura.
<p>III. Zakres procedury</p> <p style="text-align: center;">§ 2</p> <p>Procedura określa zasady postępowania stosowane w SFS z uwzględnieniem charakteru, rodzaju i rozmiaru działalności prowadzonej przez spółkę i obejmuje w szczególności określenie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) zasad rozpoznawania i oceny ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu związanego z danymi stosunkami gospodarczymi lub transakcją okazjonalną, w tym zasad weryfikacji i aktualizacji uprzednio dokonanej oceny ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu; 2) czynności lub działań podejmowanych w celu ograniczenia ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu i właściwego zarządzania zidentyfikowanym ryzykiem prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu; 3) środków stosowanych w celu właściwego zarządzania rozpoznanym ryzykiem prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu związanym z danymi stosunkami gospodarczymi lub transakcją okazjonalną; 4) zasad stosowania środków bezpieczeństwa finansowego; 5) zasad przechowywania dokumentów oraz informacji; 6) zasad wykonywania obowiązków obejmujących przekazywanie Generalnemu Inspektorowi Informacji Finansowej (Generalnemu Inspektorowi) informacji o transakcjach i zawiadomieniach; 7) zasad upowszechniania wśród pracowników SFS wiedzy z zakresu przepisów o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu; 8) zasad zgłaszania przez pracowników SFS rzeczywistych lub potencjalnych naruszeń przepisów z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu; 9) zasad kontroli wewnętrznej lub nadzoru zgodności działalności SFS z przepisami o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu oraz zasadami postępowania określonymi w wewnętrznej procedurze.

Tabela 4. Wybrane elementy procedury..., cd.

<p>IV. Podstawowe pojęcia użyte w procedurze</p> <p>Ilekoć w procedurze jest mowa o: [...]</p> <p>8) osoba zobowiązana – osoba odpowiedzialna za wykonywanie obowiązków określonych w ustawie i niniejszej instrukcji, której SFS/Zarząd SFS powierzył pełnienie tych funkcji;</p> <p>9) kontrahent – osoba lub podmiot, z którą Biuro zawarło umowę o świadczenie usług;</p> <p>10) praniu pieniędzy – rozumie się przez to czyn określony w art. 299 ustawy z 6 czerwca 1997 roku – Kodeks karny;</p> <p>11) przeprowadzaniu transakcji – rozumie się przez to wykonanie dyspozycji lub zlecenia wydanych przez klienta lub osobę działającą w jego imieniu; [...]</p> <p>20) transakcji – rozumie się przez to czynność prawną lub faktyczną, na podstawie której dokonuje się przeniesienia własności lub posiadania wartości majątkowych, lub czynność prawną lub faktyczną dokonywaną w celu przeniesienia własności lub posiadania wartości majątkowych;</p> <p>24) wartościach majątkowych – rozumie się przez to prawa majątkowe lub inne mienie ruchome lub nieruchomości, środki płatnicze, instrumenty finansowe w rozumieniu ustawy z 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, inne papiery wartościowe, wartości dewizowe oraz waluty wirtualne.</p>
<p>V. Osoba zobowiązana</p> <p>1. Osobą powołana do pełnienia funkcji osoby zobowiązanej jest pracownik pełniący funkcję koordynatora systemu zarządzania ryzykiem.</p> <p>2. Osoba wskazana powyżej odpowiedzialna jest za:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) identyfikację klienta i weryfikację jego tożsamości na podstawie dokumentów lub informacji publicznie dostępnych; 2) podejmowanie czynności, z zachowaniem należytej staranności, w celu identyfikacji beneficjenta rzeczywistego i stosowanie uzależnionych od oceny ryzyka odpowiednich środków weryfikacji jego tożsamości w celu uzyskania danych dotyczących tożsamości beneficjenta rzeczywistego; 3) rejestrowanie transakcji; 4) przekazywanie, zgodnie z ustawą, informacji do Generalnego Inspektora; 5) zabezpieczenie i przechowywanie rejestru transakcji oraz dokumentów transakcji. <p>3. W wypadku nieobecności osoby zobowiązanej jej funkcję pełni osoba wskazana przez prezesa SFS.</p> <p>4. Osoba zobowiązana kontroluje realizację przepisów instrukcji i co najmniej raz w roku informuje zespół SFS o wynikach przeprowadzonej przez siebie kontroli.</p>
<p>VI. Ocena ryzyka</p> <p>1. Obowiązkiem koordynatora systemu zarządzania ryzykiem SFS jest identyfikacja, rozpoznanie, ocena i udokumentowanie ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu związanego ze stosunkami gospodarczymi lub z transakcją okazjonalną.</p> <p>2. Ocena ryzyka powinna uwzględniać czynniki ryzyka dotyczące rodzaju klientów, państw lub obszarów geograficznych, przeznaczenia rachunku, rodzaju produktów, usług, transakcji lub kanałów ich dostaw i dystrybucji, poziomu wartości majątkowych deponowanych przez klienta lub wartości przeprowadzonych transakcji, celu, regularności lub czasu trwania stosunków gospodarczych oraz innych czynników ryzyka, związanych ze stosunkami gospodarczymi lub z transakcją okazjonalną z uwzględnieniem dotychczasowej wiedzy radcy prawnego o kliencie oraz doświadczenia zawodowego i życiowego radcy prawnego.</p> <p>3. W wyniku przeprowadzonej analizy koordynator systemu zarządzania ryzykiem dokonuje kwalifikacji klienta do odpowiedniej grupy ryzyka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) poziom niskiego ryzyka – grupa 1; 2) poziom ryzyka normalny – grupa 2; 3) poziom ryzyka podwyższony – grupa 3.

Tabela 4. Wybrane elementy procedury..., cd.

Do grupy niskiego ryzyka należą ci klienci SFS, którzy spełniają przynajmniej jedno z następujących kryteriów:

- 1) są jednostką sektora finansów publicznych;
- 2) są przedsiębiorstwem państwowym albo spółką z większościovym udziałem Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków;
- 3) są spółką, której papiery wartościowe są dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym podlegającym wymogom ujawniania informacji o jej beneficjencie rzeczywistym, wynikającym z przepisów prawa Unii Europejskiej lub odpowiadającym im przepisom prawa państwa trzeciego, albo spółką z większościovym udziałem takiej spółki;
- 4) są rezydentem państwa trzeciego określanego przez wiarygodne źródła jako państwo o niskim poziomie korupcji lub innej działalności przestępczej;
- 5) są rezydentem państwa trzeciego, w którym według danych pochodzących z wiarygodnych źródeł obowiązują przepisy dotyczące przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu odpowiadające wymogom wynikającym z przepisów Unii Europejskiej z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.

Do grupy normalnego ryzyka należą ci klienci SFS, z którymi współpraca może oznaczać minimalne ryzyko lub brak ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu.

Do grupy podwyższonego ryzyka należą ci klienci, z którymi współpraca może oznaczać podwyższone ryzyko prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu ze względu na przeanalizowane przez pracowników SFS czynniki ryzyka dotyczące klientów, państw lub obszarów geograficznych, produktów, usług, transakcji lub kanałów ich dostaw oraz inne czynniki ryzyka, związane ze stosunkami gospodarczymi lub z transakcją okazjonalną; przykładowo:

- 1) nawiązywanie stosunków gospodarczych w nietypowych okolicznościach;
- 2) korzystanie przez klienta z usług lub produktów oferowanych w ramach bankowości prywatnej;
- 3) korzystanie przez klienta z usług lub produktów sprzyjających anonimowości lub utrudniających jego identyfikację, w tym z usługi polegającej na tworzeniu dodatkowych numerów rachunków;
- 4) zlecenie przez nieznanego lub niepowiązanego z klientem podmiotu trzeciej transakcji, którego beneficjentem jest klient;
- 5) objęcie stosunkami gospodarczymi lub transakcjami nowych produktów lub usług albo oferowanie produktów lub usług za pomocą nowych kanałów dystrybucji;
- 6) dokonywanie zapłaty w gotówce, za pośrednictwem usług operatorów pocztowych lub operatorów przekazujących środki pieniężne na odległość;
- 7) brak bezpośredniego kontaktu z klientem lub nieuzasadniona odległość między siedzibą (miejscem zamieszkania) klienta a siedzibą kancelarii radcy prawnego;
- 8) inne czynniki behawioralne dotyczące zachowania, postawy klienta, które w danych okolicznościach są nietypowe;
- 9) krótki okres między nabyciem akcji lub udziałów a ich zbyciem;
- 10) cena transakcji przeprowadzanej za pośrednictwem spółki daleko odbiegająca od wartości rynkowej;
- 11) objęcie udziałów, akcji lub innych tytułów uczestnictwa w spółce lub podmiocie z siedzibą w Polsce ze środków pochodzących z zagranicy;
- 12) sprzedaż udziałów lub akcji następująca w niedługim okresie przed wypłatą dywidendy;
- 13) brak faktycznego przepływu środków pieniężnych tytułem zapłaty pomimo zawarcia umowy sprzedaży lub innej umowy przenoszącej prawo własności rzeczy ruchomej, nieruchomości lub prawa majątkowego;
- 14) zapłata za akcje, udziały lub inne tytuły uczestnictwa nabyte lub objęte przez klienta radcy prawnego przez osobę trzecią niebędącą ich pośrednim nabywcą;
- 15) powiązanie stosunków gospodarczych lub transakcji okazjonalnej z:

Tabela 4. Wybrane elementy procedury..., cd.

- a) państwem trzecim wysokiego ryzyka, państwem określanym przez wiarygodne źródła jako państwo o wysokim poziomie korupcji lub innego rodzaju działalności przestępczej, państwo finansujące lub wspierające popełnianie czynów o charakterze terrorystycznym, lub z którym łączona jest działalność organizacji o charakterze terrorystycznym,
- b) państwami „Złotego Półksiężyca” (Afganistan, Pakistan, Iran),
- c) państwami wskazanymi w rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów z 17 maja 2017 roku w sprawie określenia krajów i terytoriów stosujących szkodliwą konkurencję podatkową w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych (Dz.U. poz. 997 ze zm.),
- d) państwami wspierającymi lub podejrzаныmi o wspieranie działalności terrorystycznej, np. Iran, Libia, Sudan, Afganistan, Pakistan.

VII. Stosowanie środków bezpieczeństwa finansowego

1. Podstawowe środki bezpieczeństwa polegają na:

- 1) identyfikacji klienta i weryfikacji jego tożsamości na podstawie dokumentów lub informacji publicznie dostępnych;
- 2) podejmowaniu czynności, z zachowaniem należytej staranności, w celu identyfikacji beneficjenta rzeczywistego i stosowaniu uzależnionych od oceny ryzyka odpowiednich środków weryfikacji jego tożsamości; w celu uzyskania danych dotyczących tożsamości beneficjenta rzeczywistego, w tym ustalaniu struktury własności i zależności klienta; identyfikacja w takim wypadku obejmuje ustalenie i zapisanie imienia, nazwiska i adresu oraz dodatkowo innych danych identyfikacyjnych, w zakresie, w jakim SFS może je ustalić;
- 3) uzyskaniu informacji o celu i zamierzonego przez klienta charakteru stosunków gospodarczych;
- 4) bieżącym monitorowaniu stosunków gospodarczych z klientem, w tym badaniu przeprowadzanych transakcji w celu zapewnienia, że przeprowadzane transakcje są zgodne z wiedzą SFS o kliencie i profilu jego działalności oraz z ryzykiem, a także, w miarę możliwości, badaniu źródła pochodzenia wartości majątkowych oraz bieżącym aktualizowaniu posiadanych dokumentów i informacji;
- 5) sugerowaniu poddaniu ksiąg rachunkowych badaniu przez biegłego rewidenta, jeżeli podmiot nie podlega art. 64 ustawy o rachunkowości.

2. SFS stosuje środki bezpieczeństwa finansowego w przypadku:

- 1) nawiązywania stosunków gospodarczych;
- 2) przeprowadzania transakcji okazjonalnej: o równowartości 15 000 euro lub większej, bez względu na to, czy transakcja jest przeprowadzana jako pojedyncza operacja, czy kilka operacji, które wydają się ze sobą powiązane, lub która stanowi transfer środków pieniężnych na kwotę przekraczającą równowartość 1000 euro;
- 3) podejrzenia prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu;
- 4) wątpliwości co do prawdziwości lub kompletności dotychczas uzyskanych danych identyfikacyjnych klienta i w stosunku do klientów, z którymi SFS utrzymuje stosunki gospodarcze, z uwzględnieniem rozpoznanego ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu, w szczególności gdy doszło do zmiany uprzednio ustalonego charakteru lub okoliczności stosunków gospodarczych.

3. SFS może stosować uproszczone środki bezpieczeństwa finansowego w przypadkach, w których ocena ryzyka potwierdziła niższe ryzyko prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu.

4. SFS może zastosować wzmożone środki bezpieczeństwa finansowego w przypadkach wyższego ryzyka prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, a także w przypadkach, o których mowa w art. 44–45 ustawy.

VIII. Analiza transakcji

1. Każdy pracownik oraz osoba zobowiązana prowadzi bieżącą analizę przeprowadzanych przez SFS wszystkich transakcji, także transakcji, które nie podlegają obowiązkowi rejestracji.

Tabela 4. Wybrane elementy procedury..., cd.

<p>2. Bieżąca analiza transakcji służy typowaniu transakcji, o których mowa w art. 8 ust. 3 i 3a oraz art. 16 i 17 ustawy.</p> <p>3. Wyniki analiz transakcji dokumentuje się w formie zestawienia excel. Wyniki analiz przechowywane są przez osobę zobowiązaną w miejscu przechowywania ksiąg rachunkowych przez 5 lat, licząc od pierwszego dnia roku następującego po roku, w którym zostały przeprowadzone. W przypadku likwidacji, połączenia, podziału oraz przekształcenia SFS do przechowywania dokumentacji stosuje się odpowiednio przepisy art. 76 ustawy z 29 września 1994 roku o rachunkowości.</p>
<p>IX. Rejestrowanie transakcji</p> <p>1. Osoba zobowiązana lub pracownik SFS mają obowiązek zarejestrować każdą transakcję z udziałem klienta, jeżeli jej okoliczności wskazują na związek z procederem prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, bez względu na wartość transakcji i jej charakter (transakcje podejrzane).</p> <p>2. Zbiór transakcji tworzy rejestr transakcji, który prowadzony jest w miejscu prowadzenia ksiąg rachunkowych, w formie papierowej i w postaci zbroszurowanych oraz kolejno ponumerowanych kart transakcji, sporządzonych i wypełnionych oddzielnie dla każdej rejestrowanej transakcji.</p> <p>3. Dane do rejestru transakcji wprowadza się i zatwierdza bezzwłocznie, nie później jednak niż następnego dnia roboczego po zrealizowaniu transakcji.</p>
<p>X. Typowanie transakcji podejrzanych</p> <p>1. Typowanie transakcji podejrzanych opiera się na analizie transakcji przeprowadzanych przez klienta.</p> <p>2. Analiza transakcji dokonywana jest przez pracowników SFS na bieżąco.</p> <p>3. Wyniki bieżącej analizy dokumentowane są w formie zestawienia excel. Wszystkie wątpliwości pracownicy SFS mają obowiązek przekazywać osobie zobowiązanej.</p> <p>4. Przy typowaniu transakcji podejrzanej należy uwzględnić następujące elementy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) analizę i ocenę ryzyka, 2) analizę zachowań klienta, 3) częstotliwość zmiany siedziby i danych identyfikacyjnych klienta, 4) nietypowy rodzaj działalności, 5) istotne zmiany obrotów, nieuzasadnione specyfiką działalności klienta.
<p>XI. Sankcje za nieprzestrzeganie procedury przez pracowników SFS</p> <p>1. Nieprzestrzeganie postanowień niniejszej procedury może doprowadzić do zastosowania wobec pracownika kar przewidzianych w kodeksie pracy.</p> <p>2. Dopuszczenie się przez pracownika wykonującego na rzecz SFS świadczenia pracy na podstawie umów prawa cywilnego, naruszenia przepisów karnych, rodzi odpowiedzialność karną i zagrożone jest karą pozbawienia wolności, grzywny oraz przepadkiem przedmiotów i korzyści pochodzących z przestępstwa.</p> <p>3. Pracownicy SFS oraz osoby wykonujące na rzecz SFS czynności na podstawie umów prawa cywilnego zobowiązani są do zachowania w tajemnicy informacji.</p> <p>4. Zabronione jest ujawnienie osobom nieuprawnionym, w tym stronom transakcji, faktu poinformowania Generalnego Inspektora o transakcjach, których okoliczności wskazują, że wartości majątkowe mogą pochodzić z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł, albo o rachunkach podmiotów, co do których zachodzi uzasadnione podejrzenie, że mają związek z popełnianiem aktów terrorystycznych, oraz o transakcjach dokonywanych przez te podmioty.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej spółki z o.o. Sol Financial Services Polska dotyczącej systemu zarządzania jakością ISO 9001:2015.

Wszystkie instytucje obowiązane wskazane w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu mają obowiązek wprowadzenia i posiadania wewnętrznej procedury w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, a także opracowanie i wdrożenie procedury anonimowego zgłaszania naruszeń (*whistleblowing*).

Procedura wewnętrznego mechanizmu *whistleblowing* opisuje mechanizm anonimowego powiadamiania kierownictwa podmiotu o nadużyciach gospodarczych występujących w jego strukturach, związanych z naruszeniem prawa oraz obowiązujących procedur i standardów. Idea procedury *whistleblowing* polega na umożliwieniu każdemu pracownikowi lub kontrahentowi (tzw. sygnaliście lub *whistleblower*) anonimowego przekazania zarządowi lub powołanemu do tego *compliance officer* informacji o zauważonych nieprawidłowościach za pośrednictwem specjalnego niezależnego i autonomicznego kanału informacji.

Za niedopełnienie obowiązków wynikających z ustawy, m.in. brak lub nieprzestrzeganie stosownych procedur bezpieczeństwa, instytucja obowiązana może być ukarana karą administracyjną. Karami administracyjnymi są:

- publikacja informacji o instytucji obowiązanej oraz zakresie naruszenia przepisów ustawy przez tę instytucję w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie podmiotowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw finansów publicznych;
- nakaz zaprzestania podejmowania przez instytucję obowiązana określonych czynności;
- cofnięcie koncesji lub zezwolenia albo wykreślenie z rejestru działalności regulowanej;
- zakaz pełnienia obowiązków na stanowisku kierowniczym przez osobę odpowiedzialną za naruszenie przez instytucję obowiązana przepisów ustawy, przez okres nie dłuższy niż rok;
- kara pieniężna (nakładana do wysokości dwukrotności kwoty korzyści osiągniętej lub straty unikniętej przez instytucję obowiązana w wyniku naruszenia albo – w przypadku gdy nie jest możliwe ustalenie kwoty tej korzyści lub straty – do wysokości równowartości kwoty 1 000 000 euro).

Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem w aktualnych warunkach prowadzenia działalności jest jednym z elementów zarządzania przedsiębiorstwem, a jego celem jest zapewnienie maksymalnych, trwałych korzyści we wszystkich obszarach działalności podmio-

tu¹². Zarządzający w coraz większym stopniu dostrzegają konsekwencje realizacji ryzyka i starają się go uniknąć lub dążą do minimalizacji konsekwencji jego wystąpienia, jeśli całkowite wyeliminowanie ryzyka jest niemożliwe¹³. W przypadku działalności usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych czy doradcy podatkowego zarządzanie ryzykiem nabiera szczególnego znaczenia, gdyż te jednostki nie tylko przejmują część ryzyka od podmiotów zlecających im usługi, ale również same podlegają ryzyku w trakcie prowadzenia swojej działalności. Już na początku ubiegłego wieku J. Dutlinger, definiując sylwetkę księgowego, wskazał, że „bycie księgowym to nie tylko umiejętność księgowania i znajomość podstawowych zasad księgowości. Trzeba również umieć czytać pomiędzy wierszami. Nie dość zgodzić debet z kredytem, trzeba twórczo kontrolować i badać. Za mało jeszcze dokładnie zaksięgować, dodać odpowiednie pozycje. Należy znać interes i ludzi, czuć liczby, być artystą, a nie zwykłym rzemieślnikiem”¹⁴.

W świetle takiej charakterystyki księgowego uzasadnione jest wdrożenie i bieżące monitorowanie systemu zarządzania ryzykiem w podmiotach na rynku usług. Ważna jest jednak postawa pracowników, którzy powinni mieć świadomość istniejącego ryzyka i zagrożeń, jakie ze sobą niesie (nie tylko dla całej firmy, ale także personalnie) i metod ich zapobiegania. W dobrze prowadzonym przedsiębiorstwie taka świadomość bierze się nie tylko ze znajomości polityki i procedur, ale z przykładu, który idzie z góry (tzw. *tone at the top*).

Należy wdrażać współczesne narzędzia usprawniające zarządzanie, w tym zarządzanie ryzykiem, które w szerszej perspektywie zapewnia bezpieczeństwo obrotu gospodarczego – po to, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia i zwiększyć zadowolenie klientów. Zespół powinien działać szybko, sprawnie i terminowo, z zachowaniem najwyższych standardów jakości, należytej ostrożności, staranności i uczciwości.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z 13 lipca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, Dz.U. poz. 723 ze zm.

¹² J. Handschke, J. Lisowski, *Zarządzanie ryzykiem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, w: *Ryzyko ubezpieczeniowe. Wybrane zagadnienia teorii i praktyki*, M. Serwach (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 83.

¹³ R. Dankiewicz, A. Ostrowska-Dankiewicz, *Ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem na przykładzie przedsiębiorstw zrzeszonych w podkarpackim klubie biznesu*, w: *Aktualne problemy wybranych ubezpieczeń majątkowych*, M. Kaczała, J. Lisowski, M. Osak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014, s. 27.

¹⁴ J. Dutlinger, *Falszywe bilanse*, Biblioteka Handlowa, Warszawa 1912, s. 7.

Literatura

- Dankiewicz R., Ostrowska-Dankiewicz A., *Ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem na przykładzie przedsiębiorstw zrzeszonych w podkarpackim klubie biznesu*, w: *Aktualne problemy wybranych ubezpieczeń majątkowych*, M. Kaczała, J. Lisowski, M. Osak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
- Dutlinger J., *Falszywe bilanse*, Warszawa 1912.
- Handschke J., Lisowski J., *Zarządzanie ryzykiem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, w: *Ryzyko ubezpieczeniowe. Wybrane zagadnienia teorii i praktyki*, M. Serwach (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Raport KPMG, *Outsourcing usług księgowych, prawnych i podatkowych w firmach w Polsce*, maj 2018.
- Szczerbak M., *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia*, w: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, A. Fierla (red.), SGH, Warszawa 2009.
- Szczerbak M., *Zarządzanie ryzykiem w outsourcingu w dobie globalizacji*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2017, nr 3(32).
- Wewnętrzna dokumentacja spółki z o.o. SFS – Procedury Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2015.

Netografia

- <https://biznes.newseria.pl/news/rosnie-zainteresowanie,p143529359>.
- <http://biznes-blog.pl/biura-rachunkowe-w-polsce-dynamicznie-rosnacy-segment-ryнку/>.
- www.fundacjastarter.org.pl
- <http://liderksiegowosci.pl/files/1.pdf>.
- http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/ryzyko-w-dzialalnosci-gospodarczej_2430.html.

Streszczenie

Zarządzanie ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej jest jednym z elementów zarządzania przedsiębiorstwem. W przypadku firm świadczących usługi księgowe zarządzanie ryzykiem nabiera szczególnego znaczenia, gdyż te jednostki nie tylko przejmują część ryzyka od podmiotów zlecających im usługi, ale również ich własna działalność obciążona jest ryzykiem. W dobie rosnącej konkurencji, częstych zmian przepisów prawnych, które nakładają na firmy księgowe wciąż nowe obowiązki, a także rosnących wymagań klientów ryzyko nieosiągnięcia wyznaczonego celu jest wysoce prawdopodobne.

W artykule zaprezentowano – na przykładzie firmy świadczącej usługi księgowo-kadrowe, podatkowe i doradcze – wybrane kategorie ryzyka, jakie mogą wystąpić w związku ze świadczeniem przez firmę usług z zakresu kadr i płac dla anglojęzycznych podmiotów, w tym placówek dyplomatycznych, a także realizacji przelewów bankowych – w kontekście prania pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz zidentyfikowane ryzyko na stanowisku pracownika administracyjno-biurowego. Dokonano charakterystyki czynników ryzyka i sposobów zapobiegania za-

grożeniom. Analizie poddano te rodzaje ryzyka, które zdaniem zarządu i zespołu spółki SFS mają fundamentalne znaczenie z punktu widzenia przyjętej strategii i wizerunku podmiotu.

Summary

Risk management is one of the elements needed for business management in the current environment to run a company. In case of companies operating in the field of accounting services, risk management becomes particularly important. Accounting firms not only take over part of the risk from their clients to whom they provide services, but also internal operations of such companies are subject to risk. In the times of growing competition, frequent changes in legal regulations that impose new responsibilities on accounting companies, as well as growing customer requirements, the risk of failing to achieve the set target is highly possible.

The article describes, based on the example of a company providing accounting, HR, tax and advisory services, selected risk categories that may occur in the process of HR and payroll for English-speaking entities (including diplomatic institutions, in the area of bank transfers, in the context of money laundering, financing terrorist organizations and identified risks from a perspective of administrative and office employees). It also mentions characteristics of risk factors and prevention methods against threats. The article points out and analyzes those risks which, in the opinion of the management board of Sol Financial Services and the company's employees, are of fundamental importance from the point of view of the company's adopted strategy and image.

Słowa kluczowe

Zarządzanie ryzykiem, ryzyko, świadczenie usług księgowych.

Keywords

Risk management, risk, accounting services.

Jerzy Walkowiak

KULTUROWY KONTEKST REALIZACJI STRATEGII ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

W nieustającym poszukiwaniu metod wspierających rozwój przedsiębiorstw oraz podejmowanie strategii konkurencji zarówno teoretycy, jak i praktycy biznesu analizują różnorodne narzędzia, będące często stosunkowo wąskim wycinkiem techniki zarządzania. Kultura organizacji jest takim właśnie wąskim, a ponadto miękkim narzędziem, które może w istotny sposób wspierać typowo twarde narzędzia w realizacji celów gospodarczych.

Jeżeli kulturę organizacji gospodarczej będziemy analizować w ujęciu zasobowym, oczywista stanie się doniosłość strategicznego znaczenia zasobów niematerialnych, w tym kultury organizacji. Wyjątkowość owych zasobów firmy sprawia, że konkurenci nie są w stanie ich szybko zmobilizować, powielić lub stworzyć w rynkowej walce konkurencyjnej. Dlatego właśnie przede wszystkim zasoby niematerialne budują przewagę strategiczną¹. W ostatnich latach w normach i wartościach zaczęto doszukiwać się potencjalnego źródła konkurencyjnej przewagi organizacji gospodarczej². W najbardziej znaczącym ujęciu tego zagadnienia, opisanym przez C.K. Prahalada i Gary'ego Hamela, autorzy mówią już nie o zasobach, lecz o „kluczowych kompetencjach”, które znajdują się u podstaw przewagi konkurencyjnej³. Prezentowany artykuł zawiera analizę kultury organizacji gospodarczej jako narzędzia skutecznej realizacji strategii rozwoju i konkurencji.

Miejsce kultury w rozwoju organizacji

Liczne grono badaczy organizacji wypowiada opinie, że kultura organizacji jest jednym z bardziej znaczących czynników wpływających na sukces instytucji⁴. Jednakże dla rzetelności naukowej należy stwierdzić, iż z powodu trudności operacjonalizacyjnych zaznacza się niemożność pomiaru bezpośredniego wpływu kultury

¹ Zob. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994, s. 87.

² Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 84.

³ Por. *ibidem*, s. 86.

⁴ S.M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Cambridge 1984; W. Schwartz, S.M. Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics”, Summer 1981.

organizacyjnej na efektywność funkcjonowania organizacji. Z tej racji kultura staje się dominującym narzędziem strategii intuicyjnych⁵.

Jeżeli w organizacji następuje zmiana sprawiąca większe zróżnicowanie, wzbogacenie czy wzrost, to taki proces możemy określić pojęciem rozwoju. Jeżeli rozwój realizuje zamierzone wartości, to zbliża organizację do określonego wzorca, ideału. Istotne jest, że w tym procesie zachowana zostaje spójność i integralność wewnętrzna w relacji do otoczenia.

Zachodzące w organizacji transformacje są trwałe jedynie wtedy, gdy w ich następstwie konstruuje się nowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, opozycyjny w stosunku do poprzedniego modelu zachowań⁶. Nowy model zachowań to w rzeczywistości nowy wzorzec kulturowy. W praktyce rozwój następuje wówczas, gdy ukonstytuuje się nowa kultura organizacyjna. Efektywność organizacyjnego uczenia się polega na prawidłowym procesie odnajdywania nieprawidłowości kultury organizacyjnej – nieprawdziwych założeń, nieefektywnych sposobów postępowania, niespójnych wartości i na ich modyfikowaniu⁷.

Istotnym pytaniem, które zadają sobie zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania, jest to, co zrobić, aby rozwój firmy nie następował dopiero w fazie zapasności. Odpowiedzią może być strategia, której znaczącym elementem jest kultura organizacji. W kontekście kulturotwórczym interesująco definiuje organizowanie Mariusz Bratnicki, interpretując je jako proces nadawania znaczenia niejasnym sytuacjom⁸.

Nowoczesne kierowanie firmą przejawia się w tym, iż wyraźnie widać zaścianienie stabilności i poczucia bezpieczeństwa twórczym niepokojem, ryzykiem, wspólnotowym formułowaniem nowych wartości i innowacyjnych rozwiązań. Centralnym zagadnieniem jest zagwarantowanie właściwych warunków i zaplecza do przeprowadzenia zmiany kultury organizacyjnej. Rozwój firmy powinien być także szansą na rozwój pracowników, ich samorealizację przez realizację celów organizacji⁹. Przejście kolejnych faz rozwoju przedsiębiorstwa powiązane jest ściśle ze zmianami strategicznymi organizacji i wysokiej koncentracji jego sił witalnych. Koncentracja ta zależy od otoczenia przedsiębiorstwa i od typu kultury organizacyjnej. Główną cechą charakteryzującą strategię rozwojową jest kreowanie nowatorskiej konfiguracji organizacyjnej, wymagającej strategicznej zmiany¹⁰.

⁵ Zob. K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1997, s. 90.

⁶ Por. M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1988, s. 185.

⁷ Por. *ibidem*, s. 186.

⁸ Por. *ibidem*.

⁹ Por. *ibidem*, s. 195.

¹⁰ Zob. J.A. Murray, *A Concept of Entrepreneurial Strategy*, „Strategic Management Journal” 1984, nr 1, s. 1–13, za: M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna...*, *op.cit.*

Menedżerowie zarządzający organizacjami gospodarczymi często mają do czynienia z tendencją do zbyt wolnego reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu¹¹. Przystosowanie się organizacji do nowych realiów wymaga zmiany kierunku rozwoju wielu zmiennych strategicznych i strukturalnych. W związku z zachodzącymi relacjami między zmiennymi mamy do czynienia z faktem stałego wywoływania przeobrażeń za pomocą jednych zmiennych działających na inne¹².

Kultura organizacji jest obszarem, który można identyfikować w kategoriach systemu wczesnego ostrzegania¹³. Jako taka daje możliwość uzyskania informacji o tzw. słabych sygnałach. Szybkie identyfikowanie i prawidłowa interpretacja tych sygnałów pozwalają kierownictwu organizacji uzyskać niezwykle cenny czas konieczny do podjęcia wymaganych działań dostosowawczych.

W określeniu miejsca i roli kultury organizacji gospodarczej w kontekście strategii tej organizacji pomocne jest wydzielenie jednego typu sytuacji modelowej, w której zaobserwować można destruktywną bądź konstruktywną rolę owej kultury. Na tej podstawie można wyseparować logiczną strukturę procesu rozwoju organizacji zmierzającej w kierunku wyższego poziomu. Rozwój ów odbywa się – z reguły – z równoczesnym osłabieniem i rozbiciem wąskich tendencji i celów. Pomocna w tym będzie teoria tzw. dezintegracji pozytywnej Kazimierza Dąbrowskiego, która koreluje z tym, co austriacki ekonomista Joseph Schumpeter nazwał twórczą destrukcją.

Rozwój organizacji gospodarczej traktujemy jako przyswojenie sobie przez uczestników struktury odmiennych, pożądaných zachowań, będących reakcją na sytuację organizacji i konkurencję na rynku. Dokonujące się w organizacji transformacje mogą być trwałe i efektywne wówczas, gdy w ich konsekwencji tworzy się nowy sposób funkcjonowania organizacji, odmienny w stosunku do wyjściowego modelu¹⁴. Zagadnienie zależności między kulturą a strategią organizacji nie zostało dotychczas przeanalizowane w sposób wyczerpujący w naukach o zarządzaniu.

Harry Igor Ansoff podkreśla intensywne oddziaływanie kultury organizacyjnej na strategię, określając wartości i normy, które determinują preferencje organizacji do określonego typu zachowań strategicznych, mianem „strategicznej kultury grupy”¹⁵. Karl Weick jest zdania, że „kultura” i „strategia” są pojęciami częściowo się pokrywającymi: badając kulturę organizacyjną, poznajemy jednocześnie strategię

¹¹ Zob. R. Kilmann, L. Pondy, D. Slewin, *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, Elsevier, New York 1976, s. 189–208, za: M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna...*, *op.cit.*

¹² Zob. W. Starbuck, A. Grave, B.L. Hedberg, *Responding to Crises*, „Journal of Business” 1978, nr 9, s. 111–137, za: M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna...*, *op.cit.*

¹³ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 198.

¹⁴ Por. M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna...*, *op.cit.*, s. 185.

¹⁵ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 99. Zob. także H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.

organizacji, badając natomiast strategię organizacyjną, możemy wnioskować o założeniach kultury organizacyjnej¹⁶.

W pewnej grupie prac dotyczących kultury organizacyjnej traktuje się ją jako zmienną niezależną. Opinie takie prezentują: G. Hofstede, J. Solarz, B. Cichomski, W. Morawski¹⁷. Analizy koncentrujące się na zagadnieniach metod i strategii zarządzania jako kluczowy element wymieniają kulturę konkretnego kraju, która w oczach badaczy staje się zmienną wyjaśniającą. Kultura jest identyfikowana z krajem badanym, a jego wartości uznawane są za czynnik niezwykle istotny, wymagający dużej subtelności i szacunku, tak by w działaniach przedsiębiorstwa nie dochodziło do konfliktu z otoczeniem na tle naruszania przyjętych w nim norm i systemów wartości.

Kultura organizacyjna może być ujmowana także w formie zmiennej zależnej, co oznacza oddziaływanie na nią różnorodnych czynników organizacyjnych – twierdzą G. Jones, A. Wilkins, W. Ouchi. Krzysztof Konecki sugeruje, że model ten w nieznacznie poważniejszym stopniu niż poprzedni bierze pod uwagę wewnętrzną dynamikę kultury organizacyjnej i jej powiązania z działaniami i interpretacjami pracy i jej aspektów dokonywanymi przez pracowników. Kultura organizacyjna rozumiana jest jako jedna z wielu zmiennych lub jako zmienna pośrednicząca w korelacjach między innymi zmiennymi organizacyjnymi, które odznaczają się wyższym stopniem uniwersalizmu. Słabością tego modelu kultury organizacyjnej jest to, że nie dowiadujemy się z niego zbyt wiele na temat procesów zachodzących między jednostkami a otoczeniem kulturowym. Brakuje w tym modelu miejsca na ludzki subiektywizm z jego niuansami kulturowymi¹⁸.

Trzeci model analizy organizacji, wyróżniony przez K. Koneckiego, został przez niego nazwany indeterministycznym modelem analizy. Kultura jest tu formą przejawiania się ludzkiej świadomości. Badania prowadzone w tym zakresie skupiają się na oglądzie organizacji jako subiektywnego doświadczenia i analizują wzory (szablony) czyniące zespołowe działania organizacyjne możliwymi. J. Gąciarz i A. Marcinkowski dodają do tego spostrzeżenie, że kultura jest konieczna dla zrozumienia wszystkich typów zjawisk w organizacji. Każdy typ działania w organizacji ma swoją fazę kulturową. Tak więc kultura jest w tym ujęciu mechanizmem stanowienia organizacji.

Główna teza artykułu, mówiąca o tym, iż kultura i strategia są dwoma wymiarami organizacji, między którymi zachodzi sprzężenie zwrotne, znajduje liczne

¹⁶ J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 75.

¹⁷ K. Konecki, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994, s. 3–4.

¹⁸ *Ibidem*, s. 5.

potwierdzenie w literaturze naukowej, zarówno polskiej, jak i obcej, a także w praktyce życia gospodarczego. Ważną determinantą w wyborze strategii organizacji są wartości. Często naczelni dyrektorzy, stawiani w obliczu tej samej obiektywnej informacji, wybierają różne strategie, opierając się na wewnętrznym nastawieniu do określonych wartości. Klasyfikacja Eduarda Sprangera zawiera sześć modelowych orientacji na wartości: teoretyczne, ekonomiczne, estetyczne, społeczne, polityczne i religijne. Największa liczba wysokich rangą kierowników wykazuje orientację na wartości w następującej kolejności: ekonomiczne, teoretyczne i polityczne¹⁹.

Kultura jako przeszkoda zmian strategii

Wyniki analizy sytuacji modelowej, w której kultura organizacyjna stanowi element dominujący względem strategii, wskazują, że kultura nie pozwala na dokonanie zmiany strategii. Działa więc ona w sposób destrukcyjny na organizację, hamując tym samym jej rozwój.

Opisany stan można niewątpliwie określić mianem konfliktu. W dociekaniach należy zatem zastosować instrumenty odpowiednie do rozpatrywania kwestii konfliktów organizacyjnych. Skutki konfliktów w większości przypadków są negatywne. Konflikt prowadzi do dezintegracji, do rozbicia spójności zespołu. Sprawia, że organizacja zużywa wiele energii na działania związane z nim samym i z przezwyciężeniem jego skutków, co utrudnia realizację celów organizacyjnych, grupowych i indywidualnych. Termin „konflikt” ma zabarwienie negatywne. Jednakże doświadczenie i prezentowane w literaturze opinie wskazują, że konflikt może niejednokrotnie mieć cechy pozytywne. Dodatką funkcję identyfikacyjną konflikt może pełnić wówczas, gdy pod jego wpływem następuje wzrost poczucia tożsamości organizacyjnej, gdy następuje uświadamianie własnych postaw, poglądów, systemów wartości, a także gdy pojawia się poczucie różnicy między organizacją a innymi organizacjami i otoczeniem. Pozwala to na sterowanie własnym rozwojem. W literaturze fachowej można spotkać się z pojęciem zarządzania przez konflikt. Terminu tego używają teoretycy, którzy chcą podnieść rangę pozytywnych funkcji konfliktu.

Mimo że konflikt może przynieść niekiedy korzyści, najczęściej jego konsekwencje są dla organizacji negatywne. Szczególnie odczuwalne są konflikty występujące w obszarze kultury organizacji. Subtelność materii dotyczącej konfliktu wymaga od menedżerów umiejętności jego diagnozowania, co oznacza możliwość ujawnienia jego przyczyn, przebiegu, rodzaju, a także potencjalnych skutków dla organizacji. Diagnoza taka jest trudna, ponieważ grupy bądź struktury organizacji

¹⁹ W.D. Guth, R. Tagiuri, *Personal Values and Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1965, September, s. 10.

znajdujące się w konflikcie dążą do jego ukrycia jako stanu nieakceptowanego społecznie. Konflikt podważa bowiem poczucie wartości określonej wspólnoty.

Jeśli w organizacji funkcjonuje dobrze zdefiniowana kultura, to wówczas gdy kultura ta nie nadąża za zmianami zachodzącymi w otoczeniu rynkowym, staje się ona dla organizacji ogromną przeszkodą²⁰. Edgar H. Schein wyraża opinię, że zbiorowy sukces, ostatecznie przeżycie organizacji i jej trwanie zależą od właściwego rozumienia, czym jest panująca w organizacji kultura, gdzie leżą jej mocne i słabe strony, a także od tego, na ile jest ona zbieżna ze strategicznymi celami organizacji²¹. George S. Yip jest zdania, iż kultura jako najdelikatniejsza część składowa organizacji może w znaczący sposób wspomagać lub hamować strategię, szczególnie globalną²². W niektórych wypadkach, twierdzi E.H. Schein, organizacja nawet nie może wyobrazić sobie niektórych opcji strategicznych, ponieważ jest to niemożliwe ze względu na przyjętą przez organizację misję i sposób jej realizacji²³. Jay Lorsch stwierdza, że kultura może przyjąć formę niewidocznej bariery utrudniającej zmiany organizacyjne, szczególnie strategii. Stan taki trafnie nazwał „strategiczną krótkowzrocznością”²⁴.

Konsolidacja kultury i strategii – analiza przypadku koncernu DaimlerChrysler

Jak trudny może być proces integracji firm, których kultury się różnią, pokazuje przykład połączenia dwóch gigantów przemysłu motoryzacyjnego w koncern DaimlerChrysler²⁵. Połączenie obu firm jest przykładem strategii rozwoju przez fuzję. Jak twierdzi Maria Romanowska, fuzja polega na połączeniu się dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw, przy czym w jej wyniku każde z przedsiębiorstw traci odrębność i osobowość prawną. Powstaje w ten sposób całkowicie nowy podmiot gospodarczy, który często w nazwie zatrzymuje nazwy obu uprzednio samodzielnych firm²⁶. Tego typu transakcja z założenia ma charakter partnerski w odróżnieniu od przejęcia firmy, które ma wydźwięk negatywny.

²⁰ M. Siegel, *The Persil of Culture Conflict*, „Fortune” z 11.09.1998 r., s. 3–7.

²¹ N. Page, *Intangible – but with an ever-increasing value*, „Financial Times” z 10.01.1999 r., s. 1.

²² G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996, s. 242.

²³ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 381.

²⁴ J.W. Lorsch, *Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change*, w: R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and others, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass 1985.

²⁵ Por. A. Jamiołkowski, *W poszukiwaniu straconej tożsamości*, „Rzeczpospolita” z 16.11.1999 r., dodatek „Moje Auto”, s. 1.

²⁶ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 149.

Jak twierdzi Zdzisław Pierścionek, strategia połączeń zaliczana jest do elementarnych sposobów realizacji wzrostu przedsiębiorstw oraz konkurencji²⁷. Wielu znawców zagadnienia wyraża opinię, iż jest to najważniejsza droga wzrostu firm w krajach rozwiniętych. Do negatywnych skutków fuzji Z. Pierścionek zalicza przede wszystkim utratę tożsamości łączących się organizacji gospodarczych. Fakt, że każda z organizacji była przed połączeniem inną organizacją, wpływa na to, że po połączeniu w jeden twór gospodarczy powstają trudności mogące doprowadzić do obniżenia efektywności nowego przedsiębiorstwa. Wiele wskazuje na to, że trudności w sferze zespolenia różnych tożsamości Daimlera i Chryslera, tak by powstała jednolita wzbogacona kultura organizacyjna DaimlerChrysler, prowadziły do zakłóceń w realizacji strategii organizacji.

Istotną rolę w tej kulturowej kolizji odegrały elementy tożsamości narodowej. Przedstawiciele firmy jednak zaprzeczali, że w organizacji istniał konflikt kulturowy. Zdaniem analityków były to typowe trudności towarzyszące połączeniu różnych stylów zarządzania i pracy, czyli różnych kultur organizacyjnych. Taki stan prowadził do wymiernych strat przedsiębiorstwa. Zdaniem zarządu dotychczasowa strategia miała być realizowana, gdyż ówczesne trudności nie były natury psychologicznej czy narodowościowej. Rynek źle oceniał proces integracji gigantów motoryzacyjnych. Głośno mówiono o ideologicznym konflikcie między Stallkampem, weteranem integracji firm ze strony amerykańskiej, a Niemcem Schreppem, który wolał szybką, bez drobiazgowego zszywania, szorstką integrację. Analitycy, którzy oceniali odejście z firmy Stallkampa, twierdzili, że była to poważna strata dla DaimlerChrysler. Tak wnikliwe pytania i analizy personalnych problemów koncernu świadczą o wadze czynników z obszaru kultury organizacji.

Nikogo nie powinny dziwić niemieckie emocje towarzyszące połączeniu Daimler-Benz z Chryslerem. Koncern niemiecki cieszył się w Niemczech olbrzymim uznaniem, był symbolem poziomu gospodarki niemieckiej. Na pytanie o usytuowanie koncernu na tle 200 najsilniejszych przedsiębiorstw handlowych i przemysłowych w Niemczech kadra kierownicza odpowiedziała, że Daimler-Benz jest niekwestionowaną gwiazdą ankiety. Odpowiedź wyraźnie wskazywała na to, że koncern jest najbardziej szacowaną organizacją gospodarczą. Badanie było o tyle interesujące, że przedtem w tak bezpośredni sposób nie zadano takiego pytania i nie przeprowadzono badania image'u firmy²⁸.

Potęga finansowa tej organizacji gospodarczej była równie szanowana jak jej rozmiary i kompetencje. Świadomość tradycji i kultury technicznej, pionierskie rozwiązania techniczne, sukcesy w wyścigach samochodowych to tematy zna-

²⁷ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 420 i n.

²⁸ K. Huber, *Image czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press Ltd., Warszawa 1994, s. 184.

ne. Oceniając czynniki decydujące o image'u: niezależność, jakość zarządzania, innowacyjność, solidność, atrakcyjność systemów zarządzania, lojalność współpracowników, zasięg międzynarodowy – Daimler-Benz znalazł się na pierwszym miejscu. W ocenie czynnika dotyczącego jakości zarządzania Daimler-Benz uzyskał 179 punktów. Czynniki innowacyjności, ze swymi 56,4 proc., zajął w ocenie image'u drugą pozycję. Przedsiębiorstwo Daimler-Benz oceniono także jako najbardziej innowacyjne²⁹.

Dawni pracownicy amerykańskiej firmy Chrysler przyzwyczajeni do amerykańskiej kultury pracy, polegającej w dużym stopniu na zdecydowanie płaskim układzie organizacyjnym i swobodnym dostępie do kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, nie mogli zaakceptować skonstruowanej hierarchicznie struktury zarządzania opartej na niemieckiej kulturze pracy. Niezadowoleni z niedostatków w wymianie informacji w przedsiębiorstwie podkreślali, że nie akceptują faktu traktowania ich w duchu sprzecznym z amerykańskimi standardami codziennej demokracji.

Amerykańska kultura organizacji stała się w tym wypadku nie do przyjęcia dla Niemców. Już po pierwszym roku od momentu połączenia twierdzono, że proces integracji będzie przebiegać w znacznie dłuższym czasie niż zakładano. Wariant optymistyczny się nie sprawdził. Gdy szef amerykańskiej filii organizacji Amerykanin James P. Holden stracił pracę, amerykański personel stawał się coraz bardziej sfrustrowany, zwłaszcza faktem, iż Niemcy przestali już nawet udawać, że połączenie olbrzymów nastąpiło na równych prawach. Niemiecki koncern zwyciężająco przejął za 36 mld USD firmę uważaną za najbardziej rozwojową spośród amerykańskich potęg motoryzacyjnych³⁰.

W opinii Davida Cole'a z Uniwersytetu Michigan najtrudniejsze w takim połączeniu były różnice kulturowe, zarówno korporacyjne, jak i narodowe. Pracownikom obydwu przedsiębiorstw z dużym trudem przychodziło akceptowanie wzajemnych odmienności przy mocnym poczuciu własnej tożsamości kulturowej³¹. Tak więc ich silne kultury korporacyjne stanowiły poważną przeszkodę w integracji.

Niemcy ubolewali nad tym, że językiem korporacji stał się angielski. Opanowanie języka jednak nie rozwiązywało problemu komunikowania się ponadkulturowego. Z czasem zarówno Niemcy, jak i Amerykanie musieli znaleźć „wspólny język”. Znaczący tego typu problematyki byli zdania, że nowemu organizmowi gospodarczemu zajmie to kilku lat³².

²⁹ *Ibidem*, s. 185.

³⁰ Zob. A. Jamiołkowski, *Gwiazda gwieździe nierówna*, „Rzeczpospolita” z 21.11.2000 r., s. G 4.

³¹ Por. A. Jamiołkowski, *W poszukiwaniu straconej tożsamości*, *op.cit.*, s. 1.

³² *Ibidem*.

Edward T. Hall twierdzi, że ludzie reprezentujący odmienne kręgi kulturowe nie tylko mówią różnymi językami, lecz także przebywają w odrębnych rzeczywistościach zmysłowych. Selekcjonowanie danych zmysłowych przepuszcza jedne sygnały, a odcedza inne do tego stopnia, że określone doznanie postrzegane przez jeden zespół kulturowo ukształtowanych filtrów może być diametralnie różne od tego doznania postrzeganego przez inny zespół filtrów³³.

Wielu przedstawicieli obszaru kultury niemieckojęzycznej zwraca szczególną uwagę na swoisty sposób pojmowania i traktowania czasu i przestrzeni. Ich zdaniem Amerykanie nie pozostawiają praktycznie najmniejszego luzu w strukturze swego czasu i pedantycznie podchodzą do harmonogramu zajęć i pracy. Sebastian de Grazia w publikacji: *Of Time, Work and Leisure* podkreśla fakt, iż Amerykanie nie zostawiają dla siebie czasu wolnego. Niemcy, a szerzej Europejczycy, przeznaczają go więcej na to wszystko, co jest związane z istotnymi relacjami międzyludzkimi; w Europie liczą się w istotnym stopniu takie właśnie relacje, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych ogromne znaczenie ma żelazny harmonogram zajęć³⁴.

Hall wysuwa twierdzenie, że bez względu na to, jakie podejmie się działania, nie jest możliwe wyzbycie się własnej kultury, ponieważ jest ona zapisana w naszym systemie nerwowym i określa nasz sposób postrzegania świata. Przeważająca część kultury pozostaje w ukryciu i poza zasięgiem świadomej kontroli, składając się na zasadniczą tkankę ludzkiej egzystencji. Jeśli niewielkie fragmenty kultury dotrą do świadomości, nawet wówczas trudno je zmienić, i to nie dlatego, że postrzegane są wówczas indywidualnie, lecz dlatego, że ludzie nie mogą działać ani wchodzić ze sobą w kontakt w jakikolwiek sensowny sposób inaczej niż za pośrednictwem kultury.

Znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji gospodarczych mają uwarunkowania narodowościowe w podejmowaniu decyzji, formułowaniu celów i ich realizacji przez menedżerów. Pochodzenie menedżerów i pracowników firmy są równie wnikliwie oceniane jak to, w jakich szkołach zostali wykształceni i gdzie firma ma zamiar ich wysłać w celu realizacji przedsięwzięć gospodarczych. Kultura, jaką przynosi z sobą pracownik, oddziałuje na jego przyszłe decyzje, wybory, preferencje, system uzewnętrznianych w pracy wartości.

Kultura organizacyjna nie jest czymś, co charakteryzuje firmę w sposób wyabstrahowany, oczyszczony z kontekstu. Jest ona mocno powiązana z wieloma elementami natury wewnętrznej i zewnętrznej. W sytuacji gdy mamy do czynienia z fuzją lub przejęciem, wpływ kultur narodowych na dalsze funkcjonowanie organizmu gospodarczego jest znaczący dla wypadkowej, jaką jest system two-

³³ E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, PIW, Warszawa 1978, s. 25.

³⁴ *Ibidem*, s. 178–179.

rzających się wspólnie wartości i norm³⁵. Trzeba mieć jednak świadomość, że kultura narodowa nie jest centralnym składnikiem procesu zarządzania i istnienia przedsiębiorstwa.

W organizacjach międzynarodowych zarządy często preferują w procesach decyzyjnych rozwiązania, które w ich mniemaniu wydają się najkorzystniejsze dla organizacji jako całości, choć może na tym ucierpieć lokalna działalność firmy. Jeśli zarządowi zależy na preferowanym przez siebie rozwiązaniu, stara się, by osiągnęło ono status rozwiązania dominującego³⁶.

Na tle tego stwierdzenia, a także w kontekście zróżnicowania kulturowego łączących się organizacji gospodarczych warto zastanowić się nad przyjęciem zasady dostatecznego stopnia unifikacji kultury organizacji gospodarczej. Ma on swoje źródła zarówno w literaturze dotyczącej zarządzania, jak i w pracach znanych filozofów. Laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, profesor Herbert Simon twierdzi, że: „W większości przypadków przy podejmowaniu decyzji, czy to indywidualnej, czy organizacyjnej chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie rozwiązań zadowalających; jedynie w wyjątkowych przypadkach chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie rozwiązań optymalnych”³⁷.

Gospodarka i technika nie uznają ani granic kulturowych, ani politycznych; są więc one dzisiaj siłą zdolną przewyciężyć nacjonalizmy kulturowe³⁸.

W licznych zagranicznych organizacjach gospodarczych proces konstruowania nowej kultury rozpoczyna się od wywiadów, kwestionariuszy i obserwacji artefaktów, co jest pomocne w ustaleniu różnic kulturowych. Te typowo socjometryczne i psychometryczne techniki pomiaru dają uogólniony obraz. Dlatego też przy wyciąganiu z nich wniosków należy mieć na względzie, że dotyczą niezwykle subtelnej materii ludzkich wnętrz. Zebrane wyniki badań należy poddać analizie, aby stwierdzić, które różnice między kulturami sprawiają, iż rodzi się konflikt nie do obejścia, a które są podstawą do budowania wspólnych wartości. Tak więc należy jasno sprecyzować czynniki dzielące i łączące ludzi i środowiska. Taki audyt kulturowy jest bardzo pomocny w sytuacji zmiany kultury organizacji gospodarczej³⁹.

Wnioski

W badaniu kultury organizacyjnej pod kątem przeszkód, jakie stawia ona zmianie strategii, należy jasno określić profil kultury organizacji. Istotne znacze-

³⁵ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Szok kulturowy. Kultura narodowa a kultura organizacyjna*, „Personel” 1997, nr 11, s. 34.

³⁶ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, *op.cit.*, s. 156.

³⁷ Zob. G. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1964, s. 228.

³⁸ R. Dubos, *Pochwała różnorodności*, PIW, Warszawa 1986, s. 194.

³⁹ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Szok kulturowy...*, *op.cit.*, s. 58.

nie w badaniu ma ocena stosunku do zmian. Niska lub wysoka wartość kryterium wskazuje na niechętny lub pozytywny stosunek do zmian. Niechętny, negatywny stosunek do zmian charakteryzuje dążenie do zachowania bezpieczeństwa działania w oparciu o przepisy. Natomiast w pozytywnym stosunku do zmian dominuje dążenie do spontanicznego działania nieskrępowanego przepisami.

Bibliografia

- Aniszewska G., Gielnicka I., *Szok kulturowy. Kultura narodowa a kultura organizacyjna*, „Personel” 1997, nr 11.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1988.
- Davis S.M., *Managing Corporate Culture*, Cambridge 1984.
- Davis S.M., *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics” Summer 1981.
- Dubos R., *Pochwała różnorodności*, PWE, Warszawa 1986.
- Guth W.D. Tagiuri R., *Personal Values and Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1965, September.
- Hall E.T., *Ukryty wymiar*, PIW, Warszawa 1978.
- Huber K., *Image czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press Ltd., Warszawa 1994.
- Jamiołkowski A., *Gwiazda gwieździe nierówna*, „Rzeczpospolita” z 21.11.2000 r.
- Jamiołkowski A., *W poszukiwaniu straconej tożsamości*, „Rzeczpospolita” z 16.11.1999 r., dodatek „Moje Auto”.
- Kilmann R., Pondy L., Slewinn D., *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, Elsevier, New York 1976.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.
- Lorsch J.W., *Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change*, w: R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and others, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass 1985.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
- March G., Simon H., *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1964.
- Murray J.A., *A Concept of Entrepreneurial Strategy*, „Strategic Management Journal” 1984, nr 1.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994.
- Page N., *Intangible – but with an ever-increasing value*, „Financial Times” z 10.11.1999 r.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu Kraków 1997.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Osolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1997.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Romanowska M., *Strategia rozwoju i konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.

Siegel M., *The Persil of Culture Conflict*, „Fortune” z 11.09.1998 r.

Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

Starbuck W., Grave A., Hedberg B.L., *Responding to Crises*, „Journal of Business” 1978, nr 9.

Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996.

Streszczenie

Autor przedstawia miejsce kultury w rozwoju organizacji. Stwierdza, że może stać się istotną barierą zmiany strategii organizacji. Dlatego planując zmiany, należy jasno określić profil tej kultury. Autor opisuje przykład koncernu DaimlerChrysler.

Summary

The author presents the place of culture in the development of the organization. He states that it can become a significant barrier to changing the organization's strategy. Therefore, when planning changes, you should clearly define the profile of this culture. The author describes an example of the DaimlerChrysler concern.

Słowa kluczowe

Kultura organizacyjna, zarządzanie strategiczne, bariery rozwoju.

Keywords

Organizational culture, strategic management, development barriers.

Jerzy Walkowiak – dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Agnieszka Milczarczyk-Woźniak

OBSŁUGA CELNA W TRANSPORCIE LOTNICZYM

We współczesnej gospodarce światowej transport towarów odgrywa kluczową rolę. Dzięki postępowi technicznemu i technologicznemu stał się szybszy i bardziej efektywny. Doprowadziło to do rozwoju handlu międzynarodowego na nienotowaną dotychczas skalę. Jednocześnie postępujący proces globalizacji doprowadził do wzrostu konkurencyjności cenowej między przedsiębiorstwami. W konsekwencji wiele z nich zaczęło lokalizować swoją produkcję w różnych rejonach świata. Równocześnie coraz ważniejszy stał się niezawodny, terminowy i bezpieczny transport ładunków. Tak wysokie standardy najlepiej spełnia transport lotniczy. Dlatego mimo stosunkowo wysokich kosztów w porównaniu z innymi rodzajami transportu odnotowuje on tendencję wzrostową. Bardzo ważnym elementem mającym wpływ na wspomniane kryteria – zwłaszcza w obrocie międzynarodowym – jest sprawna odprawa celna przewożonych towarów.

Elementy kalkulacyjne

Z punktu widzenia obsługi celnej efektywna odprawa celna towarów w transporcie lotniczym zależy od tzw. elementów kalkulacyjnych, czyli: taryfy celnej, wartości celnej towaru oraz reguł pochodzenia towaru. Z jednej strony wpływają one na koszty, z drugiej – na terminowość odprawy celnej.

Taryfa celna jest usystematyzowanym wykazem towarów z przyporządkowanymi do nich stawkami celnymi. To podstawowe narzędzie służące organom celnym na granicy państwa (w analizowanym przypadku – portu lotniczego) do ustalania wysokości opłat celnych. Zadeklarowanie prawidłowego kodu taryfowego w zgłoszeniu celnym istotnie skraca czas odprawy do niezbędnego minimum. Obecnie taryfy większości państw świata podlegają ujednoczonej klasyfikacji¹. Podstawową jest Nomenklatura scalona (ang. *Combined Nomenclature*, CN). Na jej podstawie towary przywożone na obszar Unii Europejskiej (UE) są oznaczane ośmiocyfrowymi kodami. W prawidłowej klasyfikacji towarów pomagają przede wszystkim Ogólne reguły interpretacji Nomenklatury scalonej. Podstawą do stosowania systemu zharmonizowanego (HS) jest Międzynarodowa konwencja w spra-

¹ P. Witkowski, *Instytucje wspólnotowego prawa celnego w międzynarodowym obrocie towarowym*, Wydawnictwo WSSMiKS, Chełm 2008, s. 259.

wie zharmonizowanego systemu określania i kodowania towarów, sporządzona 14 czerwca 1983 roku w Brukseli².

Ustanowienie bazowej podstawy prawnej dotyczącej klasyfikacji towarów na potrzeby odprawy celnej zaowocowało zwiększeniem przejrzystości tych odpraw. Jednakże rozbudowywanie tego systemu przez poszczególne państwa znacząco zaburzyło zakładany przez konwencję poziom harmonizacji taryf celnych w skali świata. Dlatego jedną z częstszych przyczyn opóźnień odpraw celnych, a w konsekwencji dostaw towarów do odbiorcy, jest weryfikacja przez organy celne kraju przyjmującego kodów taryfowych (a co za tym idzie stawek celnych) zadeklarowanych przez zgłaszającego. Stawki celne są bowiem podstawowym elementem taryfy celnej. Taryfa celna UE obejmuje stawki celne konwencyjne, autonomiczne i preferencyjne. Stawki konwencyjne stosowane są do towarów pochodzących z krajów należących do Światowej Organizacji Handlu (WTO) lub które mają klauzulę najwyższego uprzywilejowania (KNU)³. Natomiast stawki celne autonomiczne stosowane są w stosunku do towarów pochodzących z krajów i regionów innych niż te, wobec których stosuje się stawki konwencyjne, ale tylko wtedy, gdy stawka konwencyjna jest wyższa od określonej dla tego towaru stawki autonomicznej lub gdy stawka konwencyjna nie została określona. Stawki te mają również zastosowanie do towarów, dla których nie można ustalić kraju lub regionu pochodzenia. Wówczas stosuje się stawkę celną autonomiczną, podwyższoną o 100 proc. lub stawkę celną konwencyjną, również podwyższoną o 100 proc., jeżeli jest wyższa od stawki celnej autonomicznej. Stawki celne preferencyjne są obniżone lub zerowe⁴. Ponadto taryfa celna UE obejmuje: preferencyjne środki taryfowe wynikające z umów międzynarodowych zawartych przez Unię z krajami trzecimi; jednostronnie wprowadzone przez Unię środki taryfowe w obrocie towarowym z krajami trzecimi; autonomiczne zawieszenie stawek celnych, umożliwiające obniżenie należności celnych na określone towary lub zwolnienie z tych należności oraz inne środki taryfowe, przewidziane odrębnymi przepisami.

W UE stosowanie taryfy celnej w praktyce ułatwia jej elektroniczna wersja. Określana jest ona mianem zintegrowanej taryfy celnej Unii Europejskiej (TARIC). TARIC jest bazą danych zarządzaną przez Komisję Europejską. Zawiera informacje o wysokości stawek celnych, preferencjach celnych, kontyngentach taryfowych, zawieszeniu stawek celnych, stosowanych cłach antidumpingowych lub wyrównawczych. Oprócz kodu taryfowego towaru w TARIC można znaleźć szczegółowe

² Dz.U. z 1997 r. Nr 11, poz. 62. Zob. A. Nowacki, *Światowa Organizacja Cel – Rada Współpracy Celnej*, „Monitor Prawa Celnego” 1997, nr 7, s. 365.

³ Klauzula najwyższego uprzywilejowania stosowana jest zgodnie z zasadami Układu ogólnego w sprawie taryf celnych i handlu (GATT) z 1947 r.

⁴ P. Witkowski, *Instytucje wspólnotowego prawa...*, *op.cit.*, s. 262–263.

informacje na temat ograniczeń w handlu poszczególnymi towarami z wybranymi państwami trzecimi. W Polsce jej dane wykorzystywane są za pomocą krajowego Systemu Zintegrowanej Taryfy Celnej ISZTAR, zarządzanego przez ministerstwo finansów (obecnie jest to wersja ISZTAR4)⁵.

Nie mniej ważnym uregulowaniem wpływającym na terminowość dostaw w transporcie lotniczym jest wartość celna towaru. Określana jest ona w celu ustalenia kwoty należności pobieranych przez organy celne. Podstawę jej stosowania w skali międzynarodowej stanowi tzw. Kodeks wartości celnej GATT (obecnie WTO), który wprowadził wspólną dla członków GATT/WTO metodologię określania wartości celnej towarów. Wartość celna służy obliczeniu należności celno-podatkowych. Jest oceniana przez organy celne w pierwszej kolejności na podstawie faktury (może temu służyć zarówno faktura handlowa, jak i pro forma). Dokument ten zawiera informacje na temat ilości i ceny sprowadzanego z zagranicy towaru. W razie jakichkolwiek wątpliwości organy celne mogą zakwestionować wartość towaru podaną na fakturze i na podstawie wszelkich dostępnych danych określić nową wartość realną. Weryfikacja wartości celnej odbywa się na podstawie kilku określonych prawem metod: wartości transakcyjnej, wartości transakcyjnej towarów identycznych, wartości transakcyjnej towarów podobnych, ceny jednostkowej (metoda dedukcyjna), wartości kalkulowanej oraz ostatniej szansy. Wykorzystywane są też dodatkowe dokumenty i wszelkie możliwe do uzyskania informacje o samym towarze, okolicznościach jego wyprodukowania oraz nabycia. Metoda wartości transakcyjnej jest podstawową metodą ustalania wartości celnej, pozostałe to tzw. metody zastępcze. Wszystkie metody powinny być stosowane w kolejności, tzn. następną w kolejności metodę można zastosować dopiero w braku możliwości zastosowania metody poprzedniej. Oczywiście rozwiązania te mają zastosowanie w przypadkach ewidentnych naruszeń przepisów prawa celnego.

Prawidłowe ustalenie wartości celnej wiąże się z właściwym oszacowaniem kosztów nie tylko samego towaru, ale również kosztów poniesionych do granicy celnej, związanych z produkcją i sprowadzeniem tych towarów, a niewzględzonych w ich cenie (tzw. cena fakturowa lub cena *ex works*) na moment sprowadzenia. W przypadku transportu lotniczego oznacza to, że jest to port lotniczy, który jest portem docelowym dla danego towaru. Do wartości celnej dolicza się koszty w niej nieujęte, a faktycznie poniesione przez kupującego. Żadne inne koszty, poza enumeratywnie wymienionymi w przepisach, nie powinny powiększać tej wartości, szczególnie w przypadku transportu lotniczego. Koszty te powinny być doliczone do ceny towaru tylko na podstawie obiektywnych i wymiernych danych. Natomiast do wartości celnej nie wlicza się kosztów związanych z importem towarów,

⁵ Strona: <http://puesc.gov.pl/isztar4/>, dostęp: 10.04.2019 r.

ale poniesionych po przekroczeniu granicy. Oznacza to, iż nie dotyczy to kosztów poniesionych po dotarciu do docelowego portu lotniczego. Wymienione koszty nie są wliczane do wartości celnej wówczas, gdy istnieje możliwość wyodrębnienia ich z ceny towaru. W przypadku transportu lotniczego wiele z tych kosztów jest kosztami stałymi (np. transport), przez co łatwymi do oszacowania, a jednocześnie do zweryfikowania przez organy celne kraju przyjmującego.

Na efektywność odprawy celnej towarów w transporcie lotniczym wpływ mają również przepisy dotyczące reguł pochodzenia towarów. Służą one do określenia ekonomicznej przynależności towarów do konkretnego kraju lub regionu. W większości uregulowań za kraj (region) pochodzenia towaru uważa się miejsce, gdzie towar został wyprodukowany lub poddany ostatniej, istotnej obróbce. Specyfika stosowania reguł pochodzenia towarów wynika – z jednej strony – z wysokiego stopnia ich standaryzacji na poziomie międzynarodowym (tzw. niepreferencyjne reguły pochodzenia), z drugiej – zasad kształtowania tego rodzaju uregulowań na poziomie krajowym (regionalnym) (tzw. preferencyjne reguły pochodzenia). Nieznajomość owych reguł może się przyczynić do opóźnienia odprawy celnej. Dotyczy to przede wszystkim kwestii związanych z właściwym dokumentowaniem pochodzenia towarów przez zainteresowane podmioty, a zwłaszcza warunków, jakie muszą zostać spełnione, aby pochodzenie to mogło być uznane przez organy celne.

Reguły pochodzenia towarów wynikają z umów międzynarodowych. Podstawowym aktem prawnym jest Porozumienie w sprawie reguł pochodzenia towarów. Tworzy ono możliwie przejrzyste, bezstronne, spójne i neutralne reguły dotyczące ustalania pochodzenia towarów. Nie są nim objęte reguły wynikające z umownych systemów handlowych, które przyznają sobie wzajemne preferencje taryfowe. Warto jednak pamiętać, że państwa przyznające owe preferencje biorą za punkt odniesienia reguły niepreferencyjne, modyfikując je na korzyść umawiających się stron kosztem państw trzecich.

Za towary pochodzące z określonego kraju uznaje się produkty tzw. całkowicie uzyskane w tym kraju lub towary, do których wytworzenia użyto innych produktów, pod warunkiem że zostały one poddane w tym kraju wystarczającemu przetworzeniu. Do towarów całkowicie uzyskanych w kraju należą: produkty mineralne, rośliny i produkty roślinne, zwierzęta i produkty z nich, itp. Dotyczy to również odpadów i pozostałości powstałych w wyniku procesu produkcyjnego oraz towarów wytworzonych w określonym kraju (regionie) wyłącznie z wymienionych towarów. Generalna zasada dotycząca ustalania preferencyjnego i niepreferencyjnego pochodzenia towarów określa, iż za wystarczające przetworzenie uznaje się takie czynności dokonywane na towarze, które powodują, że produkt jest klasyfikowany do innego kodu taryfowego niż kody obejmujące każdy z użytych półproduktów. Oznacza to, że w sytuacji, kiedy w produkcję towaru zaangażowany jest

więcej niż jeden kraj, towar jest uznawany za pochodzący z tego kraju, w którym został poddany ostatej, istotnej i ekonomicznie uzasadnionej obróbce lub przetworzeniu. Nie będzie uznany za pochodzący z określonego kraju towar poddany takiej obróbce lub przetworzeniu, których jedynym celem było obejście przepisów. Dlatego na zmianę pochodzenia towarów nie mają wpływu proste czynności, np. suszenie, chłodzenie, sortowanie, zmiana opakowań, znakowanie towarów.

Ustalenie pochodzenia towarów dokonywane jest na podstawie dokumentów pochodzenia, którymi są: świadectwo pochodzenia, faktura, specyfikacja towarów, kontrakt, świadectwo jakości lub inny dokument urzędowy, jeżeli ma on zamieszczoną informację o kraju (regionie) pochodzenia towaru, oraz na produkcie widnieje trwałe oznaczenie kraju pochodzenia. Warunkiem uznania świadectwa pochodzenia jest jego prawidłowe wystawienie przez organy upoważnione w kraju, z którego nastąpił wywóz towaru. Dokument ten musi zostać przedłożony organom celnym wraz z innymi w dniu zgłoszenia towaru do wywozu. Wystawienie świadectwa może nastąpić po dokonaniu wywozu towaru, pod warunkiem że niewystawienie świadectwa było spowodowane pomyłką, nieumyślnym przeoczeniem lub zostało ono wystawione, ale nie zostało przyjęte w kraju przywozu z powodów formalnych. Na potrzeby udokumentowania niepreferencyjnego pochodzenia towarów wymagane jest tzw. zwykle świadectwo pochodzenia. Powinno być sporządzone przez organ upoważniony w kraju do wydawania świadectwa pochodzenia wraz z poświadczeniem, że towar, którego świadectwo dotyczy, pochodzi z tego kraju. Świadectwo musi również zawierać dane niezbędne dla celów identyfikacji towaru nim objętego. Inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku preferencyjnych reguł pochodzenia towarów. Zarówno wykazy towarów, jak i szczegółowe wymagania zawarte w protokołach w sprawie reguł pochodzenia są różne, dlatego w celu ustalenia pochodzenia towaru konieczne jest zastosowanie właściwej umowy o wolnym handlu. Wymóg dokumentowania pochodzenia towarów nie występuje w odniesieniu do towarów przesyłanych w małych paczkach przez osoby prywatne oraz w przypadku tzw. ilości niehandlowych. Opisane wymagania związane z potwierdzaniem pochodzenia towarów wskazują, jak ważne jest wcześniejsze zweryfikowanie tych danych tak, żeby móc szybko dokonać odprawy celnej towarów w transporcie lotniczym. Praktyka pokazuje, że ich brak często skutkuje wstrzymaniem odprawy celnej.

Towary szczególne

Transportem lotniczym mogą być przewożone również towary, którymi obrót podlega szczególnemu nadzorowi regulowanemu na poziomie międzynarodowym. Chodzi tu przede wszystkim o Porozumienie w sprawie handlowych aspektów praw

własności intelektualnej⁶, w skrócie nazywane TRIPS, oraz Konwencję w sprawie handlu dzikimi zwierzętami i roślinami gatunków zagrożonych wyginięciem⁷, znaną powszechnie jako konwencja CITES.

Od wielu lat organy celne, zwłaszcza na lotniskach, borykają się z problemem łamania praw własności intelektualnej. Przywołane Porozumienie tworzy mechanizmy pozwalające na podejmowanie czynności zapobiegających naruszaniu tych praw. W umowie tej określone zostały zasady międzynarodowego systemu ochrony własności intelektualnej:

- zasada minimum ochrony, gwarantująca wszystkim podmiotom z krajów członkowskich podstawowy poziom ochrony praw własności intelektualnej;
- zasada tzw. traktowania krajowego, która zakłada, że każdy kraj członkowski TRIPS zapewni podmiotom należącym do innych krajów członkowskich traktowanie w zakresie ochrony własności intelektualnej nie mniej korzystne niż to, jakiego udziela własnym podmiotom.

Zgodnie z definicją własności intelektualnej opracowaną na potrzeby Światowej Organizacji Własności Intelektualnej⁸ własność ta oznacza prawa odnoszące się do: dzieł literackich, artystycznych i naukowych; interpretacji oraz wykonań artystów, nagrań fonograficznych, programów radiowych i telewizyjnych; wynalazków we wszystkich dziedzinach działalności; odkryć naukowych; wzorów przemysłowych; znaków towarowych i usługowych; nazw i oznaczeń handlowych. Porozumienie reguluje wszystkie obszary własności intelektualnej, tj. ochronę praw autorskich i pokrewnych, w tym ochronę programów komputerowych i zbiorów danych oraz ochronę wykonawców, producentów nagrań fonograficznych i organizacji nadawczych, patentów, praw do wzorów przemysłowych, znaków towarowych, geograficznych oznaczeń pochodzenia towarów, układów scalonych, a także ochronę poufnego know-how, kontroli praktyk antykonkurencyjnych w licencjach umownych.

Na gruncie przepisów o ochronie własności intelektualnej występują pojęcia towaru podrabianego oraz towaru pirackiego. Przez towar podrabiany rozumiany jest produkt, na którym bezpośrednio umieszczono znak towarowy, jak również na opakowaniu, metce, naklejce, instrukcji użytkowej itp., a następnie wprowadzono go do obrotu handlowego bez zgody właściciela praw do tego znaku. Towar piracki to kopia towaru wykonana i rozpowszechniana w celu uzyskania określonych korzyści majątkowych bez zgody właściciela praw autorskich i praw pokrewnych. Za towary podrabiane lub pirackie uważa się również formy lub matryce, które są

⁶ Załącznik do Dz.U. z 1996 r. Nr 32, poz. 143.

⁷ Dz.U. z 1991 r. Nr 27, poz. 112.

⁸ Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (World Intellectual Property Organization, WIPO) z siedzibą w Genewie.

specjalnie przeznaczone lub przystosowane do wytwarzania tego rodzaju towarów. Łamanie praw własności intelektualnej osiągnęło w ostatnich dwóch dekadach ogromne rozmiary. Obrót towarami naruszającymi owe prawa wyrządza znaczne szkody legalnie działającym producentom, przedsiębiorcom oraz właścicielom tych praw. Może również wprowadzać w błąd konsumentów i stanowić zagrożenie dla ich zdrowia i bezpieczeństwa. Postanowienia TRIPS zobowiązują państwa do tworzenia mechanizmów pozwalających na podejmowanie czynności zapobiegających naruszaniu praw własności intelektualnej, a także dochodzenie praw przez ich właścicieli. Przyjęte w Porozumieniu uregulowania pozwoliły na skuteczniejsze i usankcjonowane prawnie kontrolowanie towarów m.in. pod kątem legalności ich produkcji. Miejsca takie jak lotniska są jednymi z częściej wykorzystywanych miejsc do prób przemytu tego rodzaju towarów.

Najczęściej w transporcie lotniczym dochodzi do próby nielegalnego przewiezienia różnego rodzaju egzotycznych okazów roślin i zwierząt oraz wyrobów z nich. Konwencja o międzynarodowym handlu dzikimi zwierzętami i roślinami gatunków zagrożonych wyginięciem (CITES), podpisana w Waszyngtonie 3 marca 1973 roku stworzyła system międzynarodowej ochrony gatunków zwierząt i roślin zagrożonych wyginięciem, a także wypracowała plan działań mających na celu przywrócenie ich środowisku naturalnemu. Konwencja nie wyklucza obrotu tymi gatunkami, a jedynie określa warunki, jakie muszą być spełnione, aby handel nie stwarzał zagrożenia dla występowania tych gatunków. W zależności od poziomu przyznanej ochrony gatunki zostały pogrupowane w trzech załącznikach: pierwszy obejmuje gatunki zagrożone wyginięciem, które są lub mogą być przedmiotem handlu; drugi – gatunki, które nie są jeszcze zagrożone wyginięciem, ale mogą się stać, jeżeli handel okazami tych gatunków nie zostanie poddany ścisłej reglamentacji; oraz trzeci – gatunki, co do których jedno z państw-stron Konwencji uzna swoją właściwość do objęcia ich ochroną. CITES przewiduje różne stopnie ochrony dla ponad 30 tys. gatunków zwierząt i roślin. Ochrona ta polega na kontroli i ograniczeniu międzynarodowego handlu żywymi zwierzętami i roślinami, ich rozpoznawalnymi częściami i produktami z nich wytwarzanymi. Oznacza to, że obrót jakimikolwiek okazami objętymi ochroną będzie wymagał uprzedniego uzyskania i przedstawienia zezwolenia. Takie zezwolenie można będzie uzyskać jedynie po spełnieniu następujących warunków: organ naukowy państwa eksportu lub importu wyda opinię, że obrót ten nie przyniesie szkody w utrzymaniu określonego gatunku; organ administracyjny państwa eksportu lub importu ustali, że okaz nie został pozyskany z naruszeniem obowiązującego prawa tego państwa o ochronie zwierząt i roślin; każdy żywy okaz zostanie przygotowany i będzie przewożony w sposób zapobiegający ryzyku okaleczenia, zachorowania lub okrutnego traktowania.

Nielegalny handel ginącymi gatunkami fauny i flory oraz wyrobami z nich uznawany jest za jeden z istotniejszych problemów naszych czasów. Wynika to zarówno z przyczyn uniwersalnych, takich jak ochrona środowiska naturalnego, jak i ekonomicznych. Handel objęty konwencją CITES to trzeci (po handlu bronią i narkotykami) co do dochodowości nielegalny obrót towarowy na świecie. Brak świadomości społeczności międzynarodowej oraz konsekwencji w walce z tym procederem mogą przyczynić się do całkowitej dewastacji środowiska naturalnego. Dlatego tak ważna jest rola organów celnych, które podczas czynności kontrolnych niejednokrotnie natrafiają na przypadki łamania konwencji CITES. Przepisy te są szczególnie istotne z punktu widzenia międzynarodowego transportu lotniczego, ponieważ wiele z tych przemytów odbywa się drogą powietrzną i ma charakter międzykontynentalny. Do krajów, z których najczęściej są przywożone lub do których są wywożone gatunki objęte konwencją CITES, należą: Chiny, Indonezja, Filipiny, Malezja, Wietnam, Tajlandia, Indie, Meksyk, Argentyna, Rosja, Stany Zjednoczone, Kanada, Australia. W ostatnich latach kłusownictwo łamiące zasady CITES na ogromną skalę rozprzestrzeniło się również w Afryce i na Grenlandii. Przedmiotem przemytu są żywe gady, ptaki, produkty ze skór krokodyli, kości słońcowej, żółwi morskich, ssaków morskich oraz koralowce, motyle, skóry z wilków, rysi, niedźwiedzi, zebr, dzikich kotów, antylop itd.

Odprawa czasowa

W obrocie międzynarodowym wiele towarów jest przewożonych czasowo. Szerokie zastosowanie tej formy dostaw stworzyło potrzebę wypracowania wspólnego dla większej grupy państw trybu postępowania, celem zapewnienia wyższego stopnia zharmonizowania przepisów. Służą temu konwencje regulujące tzw. procedurę odprawy czasowej. Podstawowymi umowami międzynarodowymi w tym zakresie są:

- Konwencja celna w sprawie karnetu A.T.A. dla odprawy warunkowej towarów, tzw. Konwencja A.T.A. (fr. *admission temporaire*, ang. *temporary admission*), sporządzona w Brukseli, 6 grudnia 1961 roku⁹;
- Konwencja dotycząca odprawy czasowej, znana jako konwencja stambulska, zawarta w Stambule, 26 czerwca 1990 roku¹⁰.

Sygnatariuszami wymienionych konwencji są państwa członkowskie Światowej Organizacji Celnej oraz WTO. Celem wspomnianych przepisów jest ułatwienie przewozu towarów przeznaczonych do wystawienia lub wykorzystania na wystawach, targach, kongresach lub innych imprezach o charakterze promocyjnym lub artystycznym. Przewóz tego rodzaju towarów odbywa się na podstawie karnetu

⁹ Dz.U. z 1969 r. Nr 30, poz. 242.

¹⁰ Dz.U. z 1998 r. Nr 14, poz. 61.

ATA. Karnet pełni dwojaką funkcję: dokumentu przewozowego i gwarancyjnego. Podmiotami odpowiedzialnymi za jego wystawienie są krajowe stowarzyszenia (zazwyczaj krajowe izby handlowe)¹¹, współpracujące ze sobą w systemie gwarancji, którym zarządza Międzynarodowa Izba Handlowa. Każdy karnet jest zabezpieczony gwarancją zapłaty należności celnych przywozowych i innych opłat, które mogą powstać w stosunku do towarów nim objętych (zazwyczaj wiąże się to z nieprawidłowym zakończeniem lub niezakończeniem we właściwym czasie procedury odprawy czasowej). Karnet ATA może pełnić również funkcję dokumentu tranzytowego, kiedy towar nim objęty jest przewożony przez państwa trzecie, tzw. kraje tranzytowe. Na podstawie tego karnetu nie mogą być przewożone towary przeznaczone do przerobu lub naprawy. Ważność karnetu ATA nie przekracza roku od daty jego wydania. Bez względu na okoliczności termin ustalony dla powrotnego wywozu towarów przywożonych na podstawie wspomnianego dokumentu nie może przekroczyć okresu jego ważności. Na okładce karnetu wskazane są kraje, w których dokument jest ważny, jak również odpowiednie zrzeczenia gwarantujące. Po wydaniu karnetu ATA żaden dodatkowy towar nie może być dopisany ani do listy towarów w nim wymienionych, ani do żadnych dołączonych do niego dodatkowych dokumentów. Poświadczenie karnetu przez władze celne nie podlega żadnym dodatkowym opłatom. Natomiast w wypadku zniszczenia lub utraty karnetu organy celne na żądanie zrzeczenia wydającego wydadzą dokument zastępczy z tym samym terminem ważności, jaki widniał na dokumencie wydanym pierwotnie.

Zakres stosowania karnetu ATA ograniczony do jednego rodzaju procedury celnej nie wyklucza skali korzyści wynikających z jego posiadania. W dobie ogromnej roli promocji i reklamy zarówno produktów konsumpcyjnych, jak i związanych z kulturą i sztuką zastosowanie karnetu znacząco upraszcza do niezbędnych formalności odprawę celną. Wiele z tych towarów, ze względu na swoją wartość lub bezpieczeństwo, przemieszczanych jest właśnie transportem lotniczym.

Ochrona rynku

Istotnym zagadnieniem obsługi celnej towarów przewożonych w transporcie lotniczym jest także ochrona rynku przez niekontrolowanym napływem towarów z zagranicy. W literaturze przedmiotu można spotkać różne metody klasyfikacji środków ochrony rynku. Można je podzielić na trzy podstawowe grupy:

- pierwsza obejmuje środki bezpośrednio oddziałujące na handel – stosowane są one w celu ochrony krajowych dostawców przed konkurencją zagraniczną;

¹¹ W Polsce od lat organem upoważnionym do wystawiania karnetów ATA jest Krajowa Izba Gospodarcza.

- druga zawiera środki, które mogą służyć do ograniczania importu lub stymulowania eksportu;
- trzecia to środki, które w ograniczonym zakresie stosowane są w celu ochrony przemysłu krajowego i mogą wpływać na wskaźnik wymiany zagranicznej, chociaż ich użycie nie zakłada wyłącznie takiego efektu¹².

Precyzyjne zdefiniowanie tego typu środków następuje poważnych trudności. Najczęściej określa się je jako środki pozataryfowe (*non-tariff measures*), bariery pozataryfowe (*non-tariff barriers*), ograniczenia pozataryfowe (*non-tariff distortions*), przeszkody pozataryfowe (*non-tariff obstacles*)¹³. W kontekście obsługi celnej transportu lotniczego szczególnym środkiem ochrony rynku krajowego jest polityka neoprotekcjonizmu, która polega na wprowadzaniu różnego rodzaju norm sanitarno-weterynaryjnych, technicznych oraz ekologicznych. W wielu państwach obowiązują specyficzne normy sanitarno-weterynaryjne w stosunku do importowanych artykułów rolno-spożywczych, farmaceutycznych, kosmetycznych czy chemicznych. Ma to związek z polityką handlową mającą za zadanie ochronę zdrowia ludności, zwierząt lub rolnictwa. Od lat wiele z tych towarów przewożonych jest w transporcie lotniczym w tzw. ilościach niehandlowych (w małych paczkach lub przez turystów). Ostatnio obserwuje się jednak ciągły wzrost wykorzystania tego rodzaju transportu w obrocie gospodarczym, szczególnie jeżeli mamy do czynienia z towarami łatwo psującymi się (np. import świeżych kwiatów z Afryki). Zarówno w jednym, jak i w drugim wypadku obowiązują takie same wymagania. Ostre normy sanitarne stosowane są również względem artykułów farmaceutycznych oraz wyrobów kosmetycznych. Przedłużanie się odprawy celnej tego typu towarów często wpływa na spadek ich jakości (np. kwiaty zaczynają przekwitać). Decyzja o wyborze transportu lotniczego ma zagwarantować importerowi jakość produktu, a opóźniająca się procedura celna obniża tę jakość. Ponadto coraz większą uwagę państwa wysoko rozwinięte poświęcają certyfikacji i znakowaniu opakowań, które mają zagwarantować, że przywożone na określone rynki produkty spełniają obowiązujące wymagania¹⁴. Ponieważ odpowiednie opakowanie, oznakowanie i etykietowanie podlega ścisłym normom technicznym, ich brak może również wpłynąć – na tak cenny w transporcie lotniczym – czas odprawy celnej towaru. W skrajnych wypadkach może to spowodować jej wstrzymanie i rewizję celną towaru.

¹² A. Milczarczyk-Woźniak, *Przesłanki i motywy współczesnej kontroli handlowej*, w: A. Milczarczyk-Woźniak, P. Hanclich, P. Witkowski, *Środki polityki handlowej w wymianie międzynarodowej – na przykładzie Unii Europejskiej*, Wydawnictwo WSCiL, Warszawa 2011, s. 20.

¹³ Z.W. Puślecki, *System środków kontroli handlowej Unii Europejskiej w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011, s. 109.

¹⁴ Por. A. Milczarczyk-Woźniak, *Przesłanki i motywy współczesnej kontroli handlowej*, *op.cit.*, s. 26; Z. Puślecki, *System środków kontroli handlowej*, *op.cit.*, s. 166–169.

Reasumując, specyfika obsługi celnej w transporcie lotniczym wynika z narzuconej czasem realizacji transportu lotniczego oraz konieczności dokonania odprawy celnej. Potrzebne jest wcześniejsze, odpowiednie przygotowanie towaru i dokumentów niezbędnych do dokonania tej odprawy tak, aby spełniły one wszelkie wymagania prawne i pozwoliły zakończyć procedurę oraz zwolnić towar w jak najkrótszym czasie.

Bibliografia

Akty prawne

- Konwencja celna w sprawie karnetu A.T.A. dla odprawy warunkowej towarów, sporządzona w Brukseli 6 grudnia 1961 r., Dz.U. z 1969 r. Nr 30, poz. 242.
- Konwencja w sprawie handlu dzikimi zwierzętami i roślinami gatunków zagrożonych wyginięciem, sporządzona w Waszyngtonie dnia 3 marca 1973 r., Dz.U. z 1991 r. Nr 27, poz. 112.
- Międzynarodowa konwencja w sprawie zharmonizowanego systemu określania i kodowania towarów, sporządzona 14 czerwca 1983 roku w Brukseli, Dz.U. z 1997 r. Nr 11, poz. 62.
- Konwencja dotycząca odprawy czasowej, zawarta w Stambule, 26 czerwca 1990 r., Dz.U. z 1998 r. Nr 14, poz. 61.
- Porozumienie w sprawie handlowych aspektów praw własności intelektualnej, Załącznik do Dz.U. z 1996 r. Nr 32, poz. 143.

Literatura

- Milczarczyk-Woźniak A., *Przesłanki i motywy współczesnej kontroli handlowej*, w: A. Milczarczyk-Woźniak, P. Hanclich, P. Witkowski, *Środki polityki handlowej w wymianie międzynarodowej – na przykładzie Unii Europejskiej*, Wydawnictwo WSCiL, Warszawa 2011.
- Nowacki A., *Światowa Organizacja Cel – Rada Współpracy Celnej*, „Monitor Prawa Celnego” 1997, nr 7.
- Puślecki Z.W., *System środków kontroli handlowej Unii Europejskiej w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011.
- Witkowski P., *Instytucje wspólnotowego prawa celnego w międzynarodowym obrocie towarowym*, Wydawnictwo WSSMiKS, Chełm 2008.

Netografia

<http://puesc.gov.pl/isztar4/>.

Streszczenie

Obsługa celna w transporcie lotniczym jest kluczowym elementem międzynarodowego obrotu towarowego. Wynika to z roli przepisów celnych oraz konieczności fizycznego przekroczenia przez towar granicy celnej, którą w tym przypadku jest port lotniczy kraju przeznaczenia. Podstawowym determinantem wyboru transportu lotniczego jest czas. Aby odprawa celna przebiegła w sposób

sprawnym, niezbędna jest znajomość tzw. elementów kalkulacyjnych (taryfy celnej, wartości celnej towaru oraz reguł pochodzenia towaru), a także przepisów związanych z ochroną rynku wewnętrznego państwa.

Summary

Customs service in air transport is a key element of international trade in goods. This is due to the role of customs regulations and the necessity of physical crossing of the customs border by the goods, which in this case is the airport of destination. The basic determinant of the choice of air transport is time. In order for customs clearance to be carried out efficiently, it is necessary to know the so-called calculating elements (customs tariff, customs value of goods and rules of origin of goods), as well as provisions related to the protection of the internal market of the state.

Słowa kluczowe

Transport lotniczy, cło, odprawa celna.

Keywords

Air transport, customs, customs clearance.

Agnieszka Milczarczyk-Woźniak – dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Agnieszka Wikarczyk

ANALIZA FUNDAMENTALNA JAKO ŹRÓDŁO INFORMACJI O SPÓŁCE GIEŁDOWEJ

Słynny inwestor Warren Buffett powiedział, że cena jest tym, co płacimy, a wartość tym, co dostajemy w zamian. Cenę akcji możemy na bieżąco śledzić w giełdowej tabeli notowań, ale wartość spółki musimy oszacować sami. W tym celu należy zastosować analizę fundamentalną. W literaturze można znaleźć wiele jej definicji. Według jednej z nich jest ona „metodą przewidywania przyszłych ruchów cen instrumentu finansowego na podstawie czynników i danych ekonomicznych, politycznych i środowiskowych, które w jakikolwiek sposób mogą wpłynąć na poziom popytu i podaży na dany instrument”¹. Jak wskazują niektórzy gracze, może zachodzić wysoka korelacja między sytuacją finansową spółki a jej notowaniami giełdowymi, na co wskazują użytkownicy analizy fundamentalnej. Jak sama jej nazwa wskazuje, jest ona oparta na badaniach fundamentów spółki, a więc na tym, co decyduje o jej stabilności i trwałości na przyszłość.

Zadania i etapy analizy fundamentalnej

Analiza fundamentalna koncentruje się na emitencie papieru wartościowego (akcji) oraz otoczeniu ekonomicznym, w którym on funkcjonuje. Badając kondycję finansową emitenta, jego silne i słabe strony, perspektywy rozwoju, odpowiada się na pytanie, czy warto zainwestować w jego papiery wartościowe. Kompleksowej analizie kondycji emitenta towarzyszy również analiza jego otoczenia makroekonomicznego, co pozwala na wybór podmiotu o najlepszych możliwościach wzrostu zysków w przyszłości. Można to ująć również takim sformułowaniem: „Analiza fundamentalna to metoda oceny rynku kapitałowego służąca wspomaganie decyzji inwestycyjnych, opierająca się głównie na ocenie działalności poszczególnych spółek. W analizie fundamentalnej uwzględnia się takie czynniki, jak: ogólna koniunktura na rynku i w danej branży, pozycja spółki na tle branży, mocne i słabe strony spółki oraz wyniki finansowe”². W innej definicji wskazuje się, że: „Analiza fundamentalna służy do określania opłacalności inwestycji w akcje spółki na podstawie

¹ Strona: www.bankier.pl, dostęp: 15.03.2018 r.

² *Ibidem*.

przeszłych i prognozowanych danych o spółce, informacji o branży, w której działa, oraz danych makroekonomicznych. Punktem wyjścia jest ustalenie prawdziwej wartości przedsiębiorstwa. Na podstawie tej wyceny analitycy fundamentalni przewidują dalszy rozwój sytuacji oraz możliwy do uzyskania zysk z inwestycji³. Analitycy fundamentalni powinni więc zwracać baczniejszą uwagę na wydarzenia mogące mieć istotny wpływ na cenę akcji, np. na podpisywane nowe kontrakty, prognozy zysków, informacje o nowych produktach. Jednakże aby analiza fundamentalna dawała miarodajne wyniki, powinna obejmować okres co najmniej trzech lat. Jest ona bowiem przydatna w inwestycjach długoterminowych lub tam, gdzie jest zaangażowane duży kapitał. „Celem analizy fundamentalnej jest monitorowanie i klasyfikowanie aktywów finansowych pod względem ich jakości inwestycyjnej (jako szacunkowej oceny ryzyka) oraz oczekiwanej stopy zwrotu⁴”.

Warto zauważyć, że zabiegi analityczne koncentrują się wokół „wartości”, która należy do podstawowych kategorii w teorii ekonomii. Ta z kolei oparta jest na pracy ludzkiej albo na subiektywnej użyteczności dóbr. Ma to istotne znaczenie dla sposobu pojmowania ekonomicznej wartości jednostki gospodarczej i metod jej wyceny. Kapitał i wartość przemieszczają się między regionami świata, poszczególnymi sektorami gospodarki i przedsiębiorstwami. Różne technologie, produkty, surowce oraz wartości niematerialne (np. kapitał intelektualny, kapitał klienta, zdolność do innowacji oraz budowanie zaufania i reputacji społecznej) określają w bardzo dużym stopniu zdolność jednostki gospodarczej do długoterminowego budowania swojej wartości⁵. „Zakres, charakter i rodzaje wartości, jakimi posługuje się współczesna rachunkowość, bezpośrednio wynikają z potrzeb, w kontekście których wykorzystuje ona kategorię wartości. Potrzeby te są związane z ewidencją wartościową aktywów przedsiębiorstwa oraz prezentacją ich wartości w obrębie sprawozdania finansowego. Ze znacznie szerszą perspektywą postrzegania kategorii wartości mamy do czynienia w przypadku wyceny przedsiębiorstwa⁶”.

Celem analizy fundamentalnej jest monitorowanie i klasyfikowanie aktywów finansowych pod względem ich jakości inwestycyjnej (jako szacunkowej oceny ryzyka) oraz oczekiwanej stopy zwrotu⁷. Analitycy fundamentalni starają się wycenić instrument lub spółkę i określić ich tzw. wartość wewnętrzną⁸. Następnie,

³ Strona: <http://inwestomierz.pl/page/baza-wiedzy/analiza-fundamentalna.html>, dostęp: 17.03.2018 r.

⁴ J.C. Ritchie, *Analiza fundamentalna*, Wig-Press, Warszawa 1997, s. 31.

⁵ M. Panfil, A. Szablewski, *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011, s. 40.

⁶ A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 29.

⁷ J.C. Ritchie, *Analiza fundamentalna*, op.cit., s. 31; <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 20.09.2016 r.

⁸ T. Jaworski, *Wartość wewnętrzna akcji a jej cena na rynku kapitałowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999, s. 18.

porównując wycenę z ceną rynkową, przewidują dalszy rozwój wypadków (np. wzrost, brak zmian, spadek) oraz możliwą do uzyskania stopę zwrotu. Jeśli uznają, że spółka jest wyceniana przez rynek poniżej jej wartości wewnętrznej (spółka jest niedowartościowana), to będą rekomendować jej kupno. W przypadku gdy zgodnie z ich wycenami cena spółki na rynku jest zbyt wysoka (spółka jest przewartościowana), zarekomendują swoim klientom jej sprzedaż.

W przeciwieństwie do analizy technicznej analiza fundamentalna zajmuje się badaniem przyczyn, a nie skutków. Wyceniając spółkę, analitycy biorą pod uwagę wiele czynników, np. obecną i prognozowaną sytuację makroekonomiczną regionu i kraju, wysokość stóp procentowych, możliwości rozwoju branży, prognozę zysków i dywidend, przepływy gotówkowe przedsiębiorstwa. Warto zaznaczyć, że wyceny analizy fundamentalnej opierają się na subiektywnych założeniach autorów, dlatego też nie można ich traktować jako całkowicie precyzyjnych. Często są one jednak jedynymi wskazówkami dla inwestorów, np. gdy niemożliwe jest zastosowanie innych analiz⁹. Warto wskazać na spostrzeżenie Aswatha Damodara, który pisze: „W praktyce nie ma takiej możliwości, aby do wyceny spółki lub akcji przystąpić z zachowaniem pełnego obiektywizmu. Najczęściej wygląda to tak, że jeszcze zanim zaczniesz wprowadzać dane liczbowe do stosowanych modeli i wskaźników, masz już wyrobiony pewien pogląd na daną spółkę lub dane akcje. Nic zatem dziwnego, że wnioski sformułowane w ramach wyceny będą ten brak obiektywizmu uwzględniać”¹⁰.

Przeprowadzenie analizy fundamentalnej składa się z kilku etapów¹¹:

- analizy makroekonomicznej;
- analizy sektorowej;
- analizy sytuacyjnej spółki;
- analizy finansowej spółki;
- wyceny akcji.

Analiza makroekonomiczna jest istotna ze względu na fakt, że spółki działają otoczeniu społecznym, politycznym i gospodarczym. Ocena przedsiębiorstwa z punktu widzenia makroekonomicznego powinna uwzględniać stan oraz wahania koniunktury gospodarczej. W jej ocenie bierze się pod uwagę takie wskaźniki, jak: deficyt budżetowy i dług publiczny, saldo bilansu płatniczego, zmiany produktu krajowego brutto (PKB), stopę inflacji (jej wzrost powoduje w konsekwencji spadek realnej stopy dochodu z inwestycji osiągniętej przez inwestora na giełdzie), stopę bezrobocia, sprzedaż detaliczną, produkcję przemysłową. Analiza ta dotyczy również polityki banku centralnego w zakresie kształtowania stopy procentowej,

⁹ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

¹⁰ A. Damodaran, *Wycena. Minipodręcznik dla inwestorów giełdowych*, Helion, Gliwice 2011, s. 21.

¹¹ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

kursów walut, przewidywanej podaży pieniądza na rynku, a także polityki podatkowej i budżetowej rządu. Ze względu na proces globalizacji i liczne powiązania krajów ważna jest również ocena sytuacji globalnej, np. kryzys w innym kraju¹², konflikty wojenne czy ogólny klimat ekonomiczny – oddziaływanie tego czynnika ma wpływ na decyzje przedsiębiorców o rozwoju produkcji, którzy w sprzyjających warunkach zechcą rozwijać swoje przedsiębiorstwa, a w niekorzystnym układzie będą przechodzić w stan oczekiwania na tzw. lepsze czasy. Istotne są więc tzw. czynniki niemierzalne¹³:

- stabilność polityczna: ocena zmian w polityce gospodarczej (głównie obawy inwestorów zagranicznych), wprowadzane reformy, prywatyzacje, wybór władz banku centralnego – która determinuje poziom cen surowców, kursów walut czy warunki wymiany handlowej¹⁴;
- zasady zatrudnienia: wysokość narzutów na płace mająca istotny wpływ na koszty działalności przedsiębiorców, regulacje dotyczące związków zawodowych;
- technologia (wydatki na badania i rozwój) oraz zaplecze naukowe;
- infrastruktura;
- czynniki geograficzne, np. posiadane surowce;
- regulacje prawne wpływające na bariery wejścia i funkcjonowanie w kraju.

Analiza makroekonomiczna powinna udzielić odpowiedzi na pytanie o opłacalność inwestowania na określonym rynku (np. rynku akcji)¹⁵. Ten fragment analizy pozwala na określenie perspektyw rozwoju spółki w przyszłości.

W analizie sektorowej dokonuje się oceny atrakcyjności inwestowania w spółki należące do wybranej gałęzi gospodarki (np. sektor energetyczny, odzieżowy, finansowy, media). Spółki należące do określonej branży mają podobną strukturę odbiorców, podobne czynniki kształtują ich przychody i koszty, a także mają zbliżone perspektywy rozwoju. Sytuacja każdej spółki zależy w znacznym stopniu od tego, co dzieje się w branży. Ta, która dobrze rozwija się, umożliwi rozwój pojedynczej spółki zgodnie z istniejącymi tendencjami. Zatem korzystne jest, kiedy branża jest w centrum zainteresowania konsumentów, np. nowoczesne technologie¹⁶. Na tym etapie przeprowadzanej analizy fundamentalnej ocenia się przewidywaną opłacalność i ryzyko inwestowania w danej gałęzi. Uwzględnia się także pozycję sektora w relacji do cyklu gospodarczego i warunków makroekonomicznych (głównie w celu odpowiedzi na pytanie o zdolności sektora do rozwoju w stosunku do całej

¹² Strona: <http://inwestomierz.pl/page/baza-wiedzy/analiza-fundamentalna.html>, dostęp: 25.12.2018 r.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Strona: www.bankier.pl, dostęp: 25.12.2018 r.

¹⁵ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

¹⁶ Strona: www.bankier.pl, dostęp: 25.12.2018 r.

gospodarki: czy będzie to rozwój szybszy, czy też wolniejszy?). Analizie poddaje się także czynniki jakościowe charakteryzujące sektor, które stwarzają dodatkową szansę na rozwój (np. doskonałość technologiczna, ochrona rynku przed obcą konkurencją)¹⁷. Zatem celem analizy sektorowej jest określenie¹⁸:

- tempa rozwoju branży (dynamiki wzrostu) wraz z identyfikacją jego przyczyn, np. stabilny wzrost w branży spożywczej;
- perspektyw rozwoju: prognozowane stopy zwrotu (rentowności) i możliwe zagrożenia;
- fazy cyklu sektora: pionierski start, dynamiczne przyspieszenie wzrostu (najlepszy moment na inwestycje), dojrzały umiarkowany wzrost i stabilizacja bądź spowolnienie wzrostu i zanik sektora;
- cykliczności sprzedaży lub sezonowości;
- wrażliwości na dekonjunkturę (np. branża budowlana);
- kontroli nad podstawowymi kosztami działalności (np. spółki transportowe nie mają wpływu na ceny paliwa);
- zależności od regulacji prawnych.

Na giełdach spółki są usystematyzowane zwykle według branż, dla których obliczane są subindeksy. Ten fragment analizy pozwala na określenie perspektyw rozwoju spółki w przyszłości na tle branży.

W kolejnym etapie analizy fundamentalnej przechodzi się do analizy konkretnej spółki (rzadziej konkretnych spółek) z wybranej branży. Dokonuje się tzw. analizy sytuacyjnej spółki. Głównym celem jest ocena spółki na tle całej gałęzi. Należy przeanalizować otoczenie spółki, silne i słabe strony oraz perspektywy jej rozwoju w przyszłości (analiza SWOT). Pod uwagę bierze się przede wszystkim aspekty pozafinansowe, jak: strategia rozwoju, jakość zarządzania, prowadzony marketing, aspekty produkcyjne (w tym technologia, rodzaje kosztów), jakość kadry, wielkość zatrudnienia, bariery wejścia i wyjścia, pozycja na rynku, siła nabywców i dostawców, szerokość asortymentu, cykl życia produktu¹⁹. Jeżeli sytuacja spółki jest lepsza od sytuacji branży, dowodzi to ponadprzeciętnej jakości zarządzania i daje szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W efekcie będzie to miało wpływ na wynik finansowy spółki oraz cenę jej akcji. Ten fragment analizy pozwala ocenić szanse rozwoju spółki w przyszłości.

Czwartym etapem analizy fundamentalnej jest analiza finansowa. Stanowi ona ocenę całokształtu działalności gospodarczej spółki, łącznie z jej efektem końcowym w postaci wyniku finansowego oraz stanu majątkowo-finansowego (jest ona

¹⁷ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

¹⁸ Strona: <http://inwestomierz.pl/page/baza-wiedzy/analiza-fundamentalna.html>, dostęp: 25.12.2018 r.

¹⁹ Strony: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.; <http://inwestomierz.pl/page/baza-wiedzy/analiza-fundamentalna.html>, dostęp: 25.09.2018 r.

najważniejszym elementem analizy fundamentalnej). Głównymi źródłami informacji o sytuacji finansowej spółki są więc sprawozdania finansowe. Odzwierciedlają one stan posiadania spółki (wartość majątku i jego strukturę), zobowiązania, osiągnięte wyniki oraz przepływy finansowe w badanym okresie. Prawidłowe wykorzystanie majątku i zasobów ludzkich ma przełożenie na sprzedaż i koszty, a w efekcie na zysk netto lub stratę netto (rentowność). To bezpośrednio rzutuje na wartość wskaźników finansowych (w tym płynność finansową, miary aktywności oraz wycenę akcji), ponieważ najczęściej przeprowadza się ją za pomocą analizy wskaźnikowej. Wskaźniki oblicza się na podstawie danych rynkowych (giełdowych) spółki oraz jej sprawozdań finansowych (bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych). Oceniając spółkę na podstawie wskaźników, należy pamiętać, że wyliczane są one na podstawie danych historycznych. Najczęściej stosuje się podział wskaźników na pięć grup²⁰:

- 1) płynności – mierzą teoretyczną zdolność spółki do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań, odpowiadają na pytanie, czy spółka ma teoretycznie szybki dostęp do gotówki (w ujęciu statycznym i dynamicznym);
- 2) aktywności – informują o tym, jak spółka wykorzystuje swoje aktywa, jak szybko zamienia np. swoje zapasy i należności na gotówkę;
- 3) zadłużenia – informują o zadłużeniu spółki i jej zdolności do obsługi tego zadłużenia;
- 4) rentowności (zyskowności) – służą do oceny wielkości zysku (operacyjnego, brutto, netto) osiągniętego z poniesionych przez spółkę nakładów w relacji do przychodów ze sprzedaży netto, aktywów czy kapitałów własnych;
- 5) wartości rynkowej – mają za zadanie ocenić wartość rynkową spółki, która zależy m.in. od cen jej akcji, wypłaconej dywidendy.

W każdej grupie występuje od kilku do kilkunastu wskaźników, dlatego analitycy wybierają tylko kilka wskaźników z każdej z nich²¹. Większość wskaźników nie ma optymalnej wartości. Dopiero odniesienie ich do wskaźników z poprzedniego okresu lub do wskaźników obliczonych dla innych spółek z tej samej branży pozwala na obiektywną ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej analizowanej spółki.

²⁰ Por. D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015; G. Gołębiowski (red.), A. Grycuk, A. Tłaczała, P. Wiśniewski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2014; E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2014; W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011; I. Olchowicz, *Podstawy rachunkowości*, t. I, Difin, Warszawa 2009; A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; B. Pomykałska, P. Pomykałski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.

²¹ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

W analizie wskaźnikowej można wyróżnić²²:

- analizę trendu – polega na porównaniu obliczonych dla spółki wskaźników na przestrzeni kilku lub kilkunastu okresów (tzw. analiza pozioma);
- analizę porównawczą – polega na porównaniu obliczonych wskaźników ze wskaźnikami innych przedsiębiorstw (działających w tej samej branży) lub średnimi w danej branży. Porównanie musi dotyczyć tego samego okresu, a metodologia obliczania wskaźników powinna być identyczna dla wszystkich przedsiębiorstw. Analiza ta dostarcza więcej informacji niż analiza trendu, gdyż umożliwia dokonanie oceny sytuacji przedsiębiorstwa na tle konkurencyjnych spółek.

Interpretacja wskaźników, stanowiąca niezbędny element analizy finansowej, jest jej najtrudniejszą częścią. Za pomocą wskaźników można scharakteryzować wiele ekonomicznych aspektów działalności przedsiębiorstwa i skorzystać z nich w zarządzaniu spółką (np. w analizie trendów, międzyzakładowej konkurencji, ocenie wyników osiągniętych w stosunku do planowanych) oraz do prognozowania. Pozwalają one zidentyfikować mocne i słabe strony funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także dostarczają informacji o zagrożeniach i szansach w jego działalności (analiza SWOT). Wyniki tej części analizy pokazują, jak spółka gospodaruje posiadanymi zasobami oraz wykorzystuje uwarunkowania rynkowe.

Ostatnim etapem analizy fundamentalnej jest wycena akcji spółki. Pozwala na oszacowanie wartości akcji, z uwzględnieniem posiadanych zasobów oraz możliwości generowania dochodów w przyszłości. Za pomocą różnych znanych metod (np. majątkowej, dochodowej), wycenia się wartość spółki i określa na tej podstawie cenę jednej jej akcji²³. Wycena akcji, podobnie jak wycena innych instrumentów finansowych, polega na ustaleniu jej wartości w celu zidentyfikowania akcji niedowartościowanych (które można kupić) lub akcji przewartościowanych (które można sprzedać). W przypadku pozytywnych wniosków płynących z poprzednich etapów analizy fundamentalnej i decyzji kupna akcji spółki pojawia się naturalne pytanie o „sprawiedliwą” cenę akcji, tzn. cenę, która odpowiadałaby wartości. To zagadnienie rozwiązuje się na etapie wyceny.

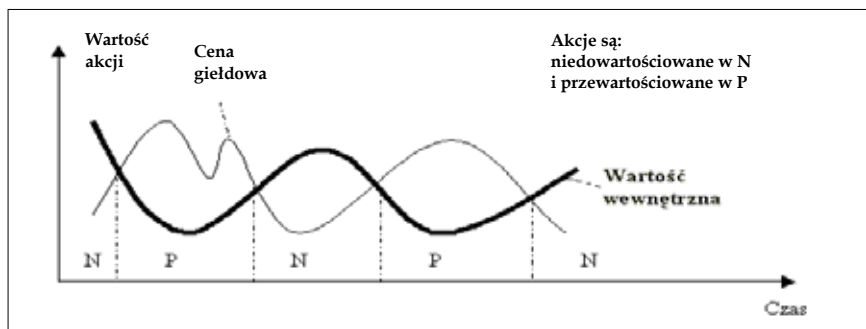
Opierając się na dotychczasowym dorobku naukowym, przyjmuje się założenia, że istnieje wartość wewnętrzną akcji (WWA), a także niedoskonałość rynku. Dlatego może pojawić się różnica ceny akcji od „prawdziwej” wartości (ang. *fair value*), którą jest wartość wewnętrzną. Ilustruje to rys. 1. Jeżeli:

- wartość wewnętrzną akcji jest wyższa niż jej cena – akcja jest niedowartościowana – należy kupić tę akcję;

²² *Ibidem*.

²³ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

- wartość wewnętrzna akcji jest niższa niż jej cena – akcja jest przewartościowana – należy sprzedać tę akcję.



Rys. 1. Relacja między ceną akcji a jej wartością wewnętrzną

Źródło: K. Borowski, *Wyznaczanie punktów zwrotnych indeksu WIG przy pomocy wybranych metod analizy czasowej*. <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

Istnieje wiele sposobów wyceny akcji. Ogólnie sprowadza się ona do ustalenia wartości wycenianej spółki, tj. wartości wewnętrznej akcji. Wartość pojedynczej akcji otrzymuje się przez podzielenie wartości spółki przez liczbę wyemitowanych przez spółkę akcji. W przypadku kolejnych emisji jako liczbę akcji spółki w danym okresie przyjmuje się średnią arytmetyczną lub średnią ważoną (okresem do emisji i po emisji) z liczby akcji na początku okresu sprawozdawczego i na koniec. Proces kalkulacji wartości firmy odbywa się w oparciu o szablonowe formuły matematyczne.

Prawidłowa wycena przedsiębiorstwa powinna uwzględniać szacunki dwóch wartości: majątku przedsiębiorstwa oraz stopnia zorganizowania środków i czynników produkcji z punktu widzenia zdolności do przynoszenia zysków. Ta druga wartość nazywana jest w literaturze wartością firmy (wartością reputacji, ang. *goodwill*). Oprócz wymiernych składników w postaci majątku spółki pomniejszonego o dług, czyli wartości księgowej, występują również elementy niemierzalne. Wyróżnia się wśród nich m.in. wizerunek i markę, technologię, zasoby ludzkie, perspektywy rozwoju. Wszystko to sprawia, że proces wyceny akcji spółki nie jest prosty.

Podsumowując, analiza otoczenia makroekonomicznego, sektorowa i ogólnej sytuacji spółki służy ocenie warunków oraz strategii spółki, co ma wpływ na jej rozwój w przyszłości. Natomiast analiza finansowa oraz wycena akcji spółki pozwala oszacować wartość spółki na podstawie informacji historycznych oraz perspektyw rozwoju²⁴.

²⁴ Strona: www.bankier.pl, dostęp: 25.12.2018 r.

Metody wyceny przedsiębiorstw jako podstawa wyceny akcji spółki

Ze względu na obszerność tematyki metod wyceny przedsiębiorstw (tabela 1) zostanie zaprezentowany zarys najważniejszych z nich. Można je podzielić na grupy²⁵:

- 1) metody dochodowe;
- 2) metody majątkowe;
- 3) metody porównań rynkowych;
- 4) metody mieszane.

Tabela 1. Klasyfikacja metod wyceny przedsiębiorstwa

Majątkowe	1. Księgowa 2. Odtworzeniowa 3. Likwidacyjna
Dochodowe	1. Zdyskontowanych: – zysków, – przepływów pieniężnych, – dywidend. 2. Metoda APV
Mieszane	1. Szwajcarska 2. Berlińska 3. Stuttgarcka 4. UEC
Porównawcze rynkowe	1. Mnożnikowe – cena/zysk – cena/sprzedaż – cena/EBITDA – dywidenda/akcja 2. Inne mnożniki: – WP/EBIT – EV/EBITDA – WP/OCF – cena/wartość księgową
Kreowanie wartości	1. Ekonomiczna wartość dodana (EVA) 2. Zysk ekonomiczny (<i>economic profit</i>) 3. Cash Value Added (CVA) 4. CFROI
Opcje	1. Black i Scholes 2. Opcje inwestycyjne 3. Rozwój projektu

Źródło: M. Bojańczyk, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 140; M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2009, s. 37.

²⁵ M. Bojańczyk, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 138.

Ad 1. Metody dochodowe – opierają się na prognozowaniu i aktualizowaniu możliwych do wygenerowania przez przedsiębiorstwo szeroko rozumianych dochodów. Opierają się na założeniu, że przedsiębiorstwo jest dobrem, którego wartość zależy od korzyści finansowych, jakie przyniesie ono właścicielowi w przyszłości (wycena dochodowa opiera się na przyszłości, gdyż to od niej zależy wycena giełdowa akcji). W tej metodzie spółka jest warta tyle, ile wygeneruje nadwyżek finansowych (dywidend), poczynając od „dzisiaj” do nieskończoności. Innymi słowy, wartość przedsiębiorstwa równa się sumie gotówki, którą można wypłacać ze spółki, nie zamykając jej. W ramach tego procesu należy:

- określić okres, w którym przedsiębiorstwa będą dysponowały zdolnością do generowania dochodów;
- zaprognozować wielkości dochodów przedsiębiorstw w poszczególnych latach przyjętego horyzontu.

Wyceny wykonuje się metodą zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych, metodą przyszłych zysków oraz metodami opartymi na wartości dywidendy²⁶. Metoda ta jest uznawana obecnie za najlepszą metodę określania wartości firmy, choć nie jest doskonała (np. niedogodnością tego modelu jest trudność oszacowania przyszłych zmiany dywidendy i kursu akcji na giełdzie).

Ad 2. Metody majątkowe (opierające się na kosztach i majątku przedsiębiorstwa) – koncentrują się na oszacowaniu wartości poszczególnych składników majątku spółki. Wartość firmy wynika wyłącznie z posiadanego przez nią majątku, pomniejszonego o sumę zobowiązań pieniężnych ciężących na przedsiębiorstwie. Do grupy metod majątkowych zalicza się metody²⁷: wyceny aktywów netto (w tym bilansową metodę wyceny aktywów netto – to prezentowana w bilansie wartość kapitału własnego będąca różnicą między sumą aktywów ogółem a kapitałem obcym²⁸ oraz metodę skorygowanych aktywów netto – jest rozwinięciem metody bilansowej, ponieważ jest to suma wartości aktywów stałych netto oraz aktywów obrotowych, finansowanych ze środków własnych spółki według zapisów w bilansie, zweryfikowaną o składniki aktywów i pasywów wymagających korekty ich wartości), odtworzeniową (informuje o wielkości nakładów, jakie trzeba ponieść,

²⁶ S. Einhorn, P. Shangquan, *Using the Dividend Discount Model for Asset Allocation*, „Financial Analysts Journal” 1984, Vol. 40, May–June; B. Donnelly, *The Dividend Discount Model Comes into its Own*, „Institutional Investor” 1985, Vol. 162; T. Hartle, *Relative Dividend Yields and Technical Analysis*, „Technical Analysis of Stock & Commodities” 1995, Vol. 13, No 1; J. Nagorniak, *Thoughts on Using Dividend Discount Models*, „Financial Analysts Journal” 1985, Vol. 41, November–December; R. Rao, R. Aggarwal, T. Hiraki, *Dividends Yields and Stock Returns: Evidence from the Tokyo Stock Market*, „Journal of Economics and Business” 1992, Vol. 44.

²⁷ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

²⁸ Wartość przedsiębiorstwa ustalona w ten sposób najczęściej nie oddaje jego rzeczywistej wartości rynkowej, a szczególnie zdolności do generowania zysku.

aby stworzyć od nowa istniejący w spółce potencjał²⁹), likwidacyjną (pozwala odpowiedzieć na pytanie, jakie wpływy netto osiągnęliby właściciele spółki, gdyby zdecydowali się na jej likwidację w momencie wyceny).

Metoda wyceny spółki według wartości majątkowej wiąże się z wieloma trudnościami, z których najważniejszymi są³⁰:

- wycena poszczególnych składników majątku spółki, zwłaszcza wartości niematerialnych i prawnych (np. wartość rynkowa patentów, licencji, znaków towarowych może znacząco odbiegać od ich wartości wykazanej w bilansie);
- podejście do przedsiębiorstwa jako arytmetycznej sumy jej składników majątkowych, co w konsekwencji prowadzi do pominięcia ich wzajemnego powiązania;
- zbyt wąskie ukierunkowanie jedynie na nakłady, jakie są związane z odtworzeniem majątku.

Jest ona rzadko stosowana w praktyce, gdyż nie uwzględnia czynników niemierzalnych, w tym perspektyw rozwoju spółki.

Ad 3. Metody porównań rynkowych – dokonywane są przez inwestorów na rynku kapitałowym i opierają się na rynkowej (najczęściej giełdowej) wartości kapitałów własnych (i długu). Metody te wskazują, czy inwestycja w określone akcje jest opłacalna (w chwili przeprowadzania analizy) na podstawie wycen innych podobnych spółek (konkurentów z branży, o podobnej skali działalności). Bazuje ona na wskaźnikach takich jak: cena akcji do zysku netto przypadającego na akcję (P/E)³¹, cena akcji do wartości księgowej spółki (P/BV)³², które wskazują odpowiednio: ile trzeba zapłacić za złoty zysku netto spółki, a ile za złoty jej wartości księgowej. Wysokie wartości wskaźników wskazują na przewartościowanie, a niskie – na niedowartościowanie ceny akcji.

Oprócz tych wskaźników w analizie fundamentalnej porównuje się także inne wskaźniki, np. P/S (cena do przychodów netto ze sprzedaży przypadających na akcję), P/CF (cena do strumienia przepływu przypadającego na akcję), D/S (dywidenda na akcję). Należy selekcjonować akcje takich spółek, których wartość wskaźnika P/E nie przekracza 15, natomiast wartość P/BV: 1,5. Iloraz wskaźników C/Z i C/WK nie powinien więc przekraczać 22,5³³. Metody porównań

²⁹ Por. *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, W. Frąckowiak (red.), PWE, Warszawa 1998.

³⁰ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

³¹ P/E – ang. *price-to-earnings ratio*. Dla przedsiębiorstw notowanych na giełdzie wskaźnik ten jest codziennie publikowany w dziennikach rynku kapitałowego, np.: „Financial Times”, „Wall Street Journal” w USA, a w Polsce Gazeta Giełdy „Parkiet”, „Rzeczpospolita”, „Puls Biznesu”.

³² P/BV – ang. *price-to-book value*.

³³ H. Oppenheimer, *A test of Ben Graham's Stock Selection Criteria*, „Financial Analysts Journal” 1984, Vol. 40, September–October; <http://kobietainwestuje.pl/2016/09/15/analiza-fundamentalna-czyli-jak-wybrac-wlasciwa-spolke/>, dostęp: 25.12.2018 r.

rynkowych są często stosowane, ponieważ są stosunkowo proste i szybkie w interpretacji.

Ad 4. Metody mieszane – uwzględniają cechy i elementy podejścia dochodowego i majątkowego. Opierają się na założeniu, że wartość przedsiębiorstwa powiązana jest zarówno z wartością jego majątku, jak i możliwością przynoszenia przez ten majątek dochodu. Najbardziej znanymi metodami mieszanymi są³⁴: metoda średniej wartości, metody z zyskiem dodatkowym (metoda berlińska, stuttgarcka, UEC), metoda wyceny przedsiębiorstw nierentownych (metoda Schnettlera, metody z uwzględnieniem *badwill*).

Współczesny podział metod wyceny jednostki gospodarczej kreuje wyznaczanie wartości firmy. Podział ten uwzględnia sześć grup wycen: majątkowe, dochodowe, mieszane, porównawczo-rynkowe, a także służące kreowaniu wartości i oparte na opcjach.

Wybór odpowiedniej metody wyceny przedsiębiorstwa zależy ściśle od kilku czynników, z których najważniejsze to³⁵: cel i funkcja wyceny, podmiot, którego punkt widzenia jest przyjmowany podczas wyceny, sytuacja ekonomiczna wycenianego przedsiębiorstwa oraz sytuacja społeczno-gospodarcza w regionie, w którym funkcjonuje wyceniana spółka.

Wykonanie profesjonalnej analizy fundamentalnej spółki wymaga zarówno czasu, jak i wiedzy, m.in. na temat bieżącej sytuacji spółki. Problematyczna jest wiarygodność informacji. Korzystając z informacji zamieszczanych w mediach, komentarzy na forach giełdowych lub portalach internetowych, należy sprawdzić ich wiarygodność. Informacje, które zawierają rzeczywiste i sprawdzone dane, to te zawierane w materiałach informacyjnych spółek publikowanych na ich stronach internetowych w zakładkach „Relacje inwestorskie”. Są to m.in.³⁶:

- raporty bieżące – spółki są zobligowane do publikacji raportów bieżących, które dostarczają aktualnych informacji o sytuacji spółki. Można w nich odnaleźć takie informacje, jak: znaczące umowy, zbycie lub zakup nieruchomości, prognozy wyników finansowych, zmiany w zarządzie, nowe emisje;
- raporty okresowe (finansowe) – to obowiązkowe raporty, publikowane pod koniec kwartału lub roku. Inwestorzy mogą w nich znaleźć liczby i informacje dotyczące spółki za dany okres. Jest to swoiste kompendium wiedzy na temat spółki. Oprócz zestawień finansowych raport okresowy zawiera komentarze zarządu dotyczące najważniejszych wydarzeń w spółce oraz prognozy dotyczące przyszłości;

³⁴ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

³⁵ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

³⁶ Strona: <http://inwestomierz.pl/page/baza-wiedzy/analiza-fundamentalna.html>, dostęp: 25.12.2018 r.

- prospekt emisyjny – to dokument informacyjny skierowany do potencjalnych inwestorów. Emitenci mają obowiązek opublikować go przed debiutem oraz przy kolejnych emisjach. W prospekcie zawiera się szczegółowe informacje dotyczące działalności spółki, historii, perspektyw rozwoju, o zarządzających, najważniejszych akcjonariuszach, ryzyku i sprawozdania finansowe za ostatnie trzy lata (oraz raporty spółek zależnych).

Większość inwestorów korzysta z opracowań sporządzanych przez biura maklerskie i banki inwestycyjne (np. www.bankier.pl). Ich wnioski można zaprezentować w postaci krótkich, wybranych informacji (por. przykłady 1 i 2).

Przykład 1. Opracowanie Domu Maklerskiego X SA dotyczące akcji spółki ABC SA (wycena na 14.09.2016 r.). Spółka ABC prowadziła działalność w sektorze meblowym i jej akcje były przedmiotem obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie. Od początku 2016 roku akcje spółki zyskały ponad 40 proc., co było jedną z lepszych stóp zwrotu w indeksie mWIG40. W rezultacie wartość przedsiębiorstwa sięgnęła blisko 2 mld zł, a wskaźniki P/E i EV/EBITDA przekroczyły wartości odpowiednio: 17,0x i 13,0x. W tym czasie oczekiwano ujemnych wolnych przepływów pieniężnych i stopy dywidendy w przedziale 1–3 proc. wobec 3–7 proc. w latach 2010–2015. Zagrożeniem dla wysokich marż spółki mogły się stać rosnące koszty pracy. Oczekiwano, że dynamika wzrostu EBITDA nie przekroczy 30 proc. r/r wobec blisko 50 proc. r/r w pierwszym kwartale 2016 roku. Biorąc to pod uwagę, zdecydowano zmienić zalecenie dla spółki z „akumuluj” na „redukuj”, podwyższając jednocześnie cenę docelową do 67,8 zł/akcję (poprzednio wynosiła: 59,2 zł/akcję). Do podstawowych informacji przekazywanych inwestorom należą składniki zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Istotne w analizie fundamentalnej informacje dotyczące spółki ABC SA (na 14.09.2016 r.)

Wycena DCF [zł]	70,7
Wycena porównawcza [zł]	56,2
Wycena końcowa [zł]	67,8
Potencjał do wzrostu/spadku	-10,8%
Koszt kapitału	9,0%
Cena rynkowa [zł]	76,0
Kapitalizacja [mln zł]	1805,1
Ilość akcji [mln szt.]	23,8

Źródło: Opracowanie Domu Maklerskiego X SA dotyczące akcji spółki ABC SA – raport analityczny, Warszawa 2016, s. 1.

Wyceny spółki ABC SA dokonano dwiema metodami: modelu zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF) oraz wyceny porównawczej. Wycena metodą DCF na lata 2016–2025 sugerowała wartość jednej akcji na poziomie 70,7 zł. Natomiast wycena porównawcza do spółek z branży meblowej, oparta na prognozach wyników na lata 2016–2018, dała wartość jednej akcji na poziomie 56,2 zł. W wycenie końcowej jako wagi przyjęto 80 proc. dla wyceny sporządzonej z użyciem modelu DCF i 20 proc. dla wyceny porównawczej. W rezultacie wycena końcowa jednej akcji spółki wyniosła 67,8 zł (tabela 3).

Tabela 3. Wycena akcji spółki ABC SA w wyniku zastosowania dwóch metod wyceny o różnych wagach (na 14.09.2016 r.)

Podsumowanie wyceny	Waga	Wycena
Wycena modelem DCF [zł]	80%	70,7
Wycena metodą porównawczą [zł]	20%	56,2
Wycena spółki [zł]		67,8

Źródło: Opracowanie Domu Maklerskiego X SA dotyczące akcji spółki ABC SA – raport analityczny, Warszawa 2016, s. 3.

Przykład 2. Opracowanie Domu Maklerskiego Z SA dotyczące akcji spółki DEF SA (wycena na 11.07.2016 r.). Spółka DEF SA zajmowała się wydobywaniem miedzi, jej akcje były przedmiotem obrotu na GPW w Warszawie. Dom Maklerski Z SA podniósł rekomendację do „kupuj” z ceną docelową 82 zł/akcję, mimo że większość problemów, jak strategia czy słabnący bilans, od poprzedniej wyceny pozostało bez zmian, ale zdecydowanie wzrosły ceny głównych produktów pochodnych (ceny na srebro i molibden wzrosły o 40–50 proc. od początku 2016 roku, co przełożyło się na 700 mln zł lepszego wyniku rocznego) – tabela 4. Dodatkowo nastąpiło osłabienie waluty. Szansą pozostawała zmiana podatku od miedzi oraz globalne impulsy fiskalne.

Wycena spółki DEF SA opierała się na modelu przepływów pieniężnych (DCF). Model składał się z dwóch faz: w fazie pierwszej w latach 2016P–2020P szczegółowo prognozowano wszystkie kluczowe parametry potrzebne do wyceny spółki, w szczególności ceny miedzi, srebra, kurs walutowy, wzrost kosztów oraz pozycje bilansu. Założono ceny miedzi na poziomie 4,700–5,500 USD/t, ceny srebra na poziomie 17,8–20,1 USD/troz, a kurs USD/PLN na poziomie 3,80–3,96. Faza druga trwała od 2021 roku do prognozowanego końca życia każdej kopalni. Na tej podstawie otrzymano cenę: 78 zł/akcję.

Tabela 4. Istotne w analizie fundamentalnej informacje dotyczące spółki DEF SA (na 11.07.2016 r.)

Kurs akcji [zł]	78
Wycena porównawcza (średnia P/E za 3 lata) [zł]	153
Wycena końcowa [zł]	82
Potencjał do wzrostu/spadku	20,5%
Koszt kapitału	8,1%
Cena rynkowa [zł]	68
Kapitalizacja [mln zł]	13 602,00
Ilość akcji [mln szt.]	200

Źródło: Opracowanie Domu Maklerskiego Z SA dotyczące akcji spółki DEF SA – raport analityczny, Warszawa 2016, s. 1.

Dodatkowo uwzględniono wycenę porównawczą obejmującą głównie spółki wydobywające miedź. Wycena ta wskazała, że przyjmując prognozy Domu Maklerskiego Z SA, spółka DEF SA była notowana z dużym dyskontem na lata 2016–2018 (średnia P/E z trzech lat: 153 zł/akcję). Wynikało to z różnicy w założeniach co do kształtowania się cen metali w średnim terminie, struktury akcjonariatu oraz niepewności związanej ze zmianami w strategii. Na podstawie obliczeń wartość godziwa spółki wyniosła: 82 zł/akcję.

Zakończenie

Wśród inwestorów popularne są przede wszystkim dwa rodzaje analiz: fundamentalna i techniczna³⁷. Powszechnie przyjmuje się, że analiza fundamentalna powinna odpowiedzieć na pytanie: co kupić? (jest m.in. zalecana inwestorom długoterminowym³⁸). Z kolei analiza techniczna ma udzielić odpowiedzi na dwa pytania: kiedy kupić i kiedy sprzedać (jest m.in. zalecana inwestorom krótkoterminowym³⁹). Horyzont czasowy inwestora, który kieruje się analizą fundamentalną, jest średnio- lub długoterminowy, najczęściej powyżej roku. Powodem tego jest głównie fakt, że rynek nie jest idealny i cena akcji nie zawsze odpowiada jej wartości wewnętrznej. Na ceny akcji w krótkim okresie wpływa bowiem działalność krótkoterminowych inwestorów, którzy nie kierują się kondycją finansową spółek,

³⁷ T. Hartle, *Using Value and Technical Analysis*, „Technical Analysis of Stock & Commodities” 1999, Vol. 19, No 8.

³⁸ Metoda inwestowania z wykorzystaniem analizy fundamentalnej jest określana jako inwestowanie w wartość.

³⁹ V. Sperandeo, *Trader VIC*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998; K. Tharp, *Poradnik spekulanta*, Wig-Press, Warszawa 2000.

lecz tendencjami w zmianach cen bądź nastrojami na rynku. Jednakże w długim terminie wskazuje się, że wzrost wyników finansowych spółki jest pozytywnie powiązany ze wzrostem kursu akcji⁴⁰.

Sens analizy fundamentalnej nie polega na wskazaniu spółek dobrych, ale na wyselekcjonowaniu spółek, które są lepsze niż ktokolwiek może przypuszczać. Analogicznie spółki źle postrzegane przez rynek mogą stanowić doskonałe okazje inwestycyjne, jeśli oczywiście nie są aż tak złe, jak to się powszechnie wydaje. Nie wystarczy zatem przeprowadzenie dobrej analizy fundamentalnej – zarobić można jedynie wtedy, kiedy przeprowadzona analiza jest lepsza niż analiza konkurencji. Warto w tym miejscu wskazać na wady analizy fundamentalnej. Jedną z poważniejszych jest przyjmowanie założenia o utrzymaniu się obecnych tendencji ujawnianych w raportach finansowych dotyczących np. wzrostów zysku netto i jego tempa wzrostu. W prawdziwym życiu gospodarczym tendencje się zmieniają (zgodnie z powiedzeniem, że w dzisiejszych czasach jedyną niezmienną rzeczą jest zmiana), co powoduje, że prognozowanie staje się znacznie utrudnione. W życiu gospodarczym nie występują żadne fluktuacje (raczej ekspansje i recesje, których skutki odczuwają niemal wszystkie przedsiębiorstwa) ani nie uwzględnia faktu, że ceny rynkowe wyprzedzają wiedzę fundamentalną. Oznacza to, że analiza fundamentalna jest niedoskonałym narzędziem, które jednak ma swoich zwolenników i przeciwników, co czyni ją narzędziem zachwalanym lub negowanym. Decyzja związana z jego używaniem należy jednak do decydenta (np. inwestora)⁴¹.

Bibliografia Literatura

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011.
- Bojańczyk M., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Damodaran A., *Wycena. Minipodręcznik dla inwestorów giełdowych*, Helion, Gliwice 2011.
- Donnelly B., *The Dividend Discount Model Comes into its Own*, „Institutional Investor” 1985, Vol. 162.
- Einhorn S., Shangquan P., *Using the Dividend Discount Model for Asset Allocation*, „Financial Analysts Journal” 1984, Vol. 40, May–June.
- Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, W. Frąckowiak (red.), PWE, Warszawa 1998.
- Gołębiowski G. (red.), Grycuk A., Tłaczała A., Wiśniewski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2014.
- Hartle T., *Relative Dividend Yields and Technical Analysis*, „Technical Analysis of Stock & Commodities” 1995, Vol. 13, No 1.
- Hartle T., *Using Value and Technical Analysis*, „Technical Analysis of Stock & Commodities”, 1999, Vol. 19, No 8.

⁴⁰ Strona: <http://inwestomierz.pl/page/baza-wiedzy/analiza-fundamentalna.html>, dostęp: 25.12.2018 r.

⁴¹ Strona: <http://bossa.pl/edukacja/AF/>, dostęp: 14.04.2019 r.

- Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Jaworski T., *Wartość wewnętrzna akcji a jej cena na rynku kapitałowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.
- Nagorniak J., *Thoughts on Using Dividend Discount Models*, „Financial Analysts Journal” 1985, Vol. 41, November–December.
- Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2014.
- Olchowicz I., *Podstawy rachunkowości*, t. I, Difin, Warszawa 2009.
- Oppenheimer H., *A test of Ben Graham's Stock Selection Criteria*, „Financial Analysts Journal” 1984, Vol. 40, September–October.
- Panfil M., Szablewski A., *Wycena przedsiębiorstwa od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011.
- Pomykalska B., Pomykalski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Ritchie J.C., *Analiza fundamentalna*, Wig-Press, Warszawa 1997.
- Rao R., Aggarwal R., Hiraki T., *Dividends Yields and Stock Returns: Evidence from the Tokyo Stock Market*, „Journal of Economics and Business” 1992, Vol. 44.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Sperandeo V., *Trader VIC*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Tharp K., *Poradnik spekulanta*, Wig-Press, Warszawa 2000.
- Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

Netografia

<http://bossa.pl/edukacja/AF/>

<http://inwestomierz.pl/page/baza-wiedzy/analiza-fundamentalna.html>

<http://kobietainwestuje.pl/2016/09/15/analiza-fundamentalna-czyli-jak-wybrac-wlasciwa-spolke/>

www.bankier.pl

Streszczenie

Podstawową analizą jest metoda oceny rynku kapitałowego stosowana do wspierania decyzji inwestycyjnych. Opiera się ona głównie na ocenie działalności poszczególnych spółek giełdowych. Analiza fundamentalna uwzględnia takie czynniki, jak: ogólna sytuacja rynkowa i branży, ogólna i finansowa sytuacja firmy (na podstawie wskaźników finansowych) oraz cena wymiany. Stosując różne metody wyceny spółki, określa się wartość firmy i na tej podstawie oblicza się cenę jednej akcji. Wycena akcji, podobnie jak wycena innych instrumentów finansowych, polega na określeniu wartości akcji w celu zidentyfikowania niedowartościowanych (możliwych do zakupu) akcji lub przeszacowanych (możliwych do sprzedaży) akcji. Analiza fundamentalna jako narzędzie ma swoje zalety i wady, które powodują, że ma swoich zwolenników i przeciwników. Głównym problemem jest wiarygodność

informacji, dlatego większość inwestorów korzysta z raportów przygotowanych przez domy maklerskie i banki inwestycyjne.

Summary

A fundamental analysis is a method of the capital market's assessment used to support investment decisions. It is based mainly on the assessment of the individual listed companies' activity. Fundamental analysis takes into account such factors as: general market and branch situation, overall and financial situation of the company (based on financial indicators) and the exchange price. Using different methods of valuation of a company, the value of the company is determined and on this basis the price of one share is calculated. Valuation of shares, similarly to valuation of other financial instruments, involves determining the value of shares in order to identify undervalued (buyable) shares or revalued (sellable) shares. Fundamental analysis as a tool has its advantages and disadvantages, which are the reason why it has its supporters and opponents. The main problem is the reliability of information, therefore most investors use reports prepared by brokerage houses and investment banks.

Słowa kluczowe

Analiza fundamentalna, giełda.

Keywords

Fundamental analysis, stock exchange.

Magdalena Ścigała

DZIAŁANIA RETENCYJNE WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zmiany na rynku pracy, przede wszystkim zmiana struktury zatrudnienia wynikająca z rozwoju technologii, zauważalny deficyt wyspecjalizowanych pracowników i formowanie się rynku pracownika, coraz częściej pokazują niemożliwość i nieadekwatność prognoz kadrowych opartych na wskaźnikach satysfakcji bądź motywacji do pracy. Pracownik nie musi być bardzo niezadowolony, by odejść od obecnego pracodawcy w poszukiwaniu lepszych warunków u innego¹.

Łatwość, z jaką pracownicy XXI wieku podejmują decyzje o zmianach w zakresie stosunku pracy, powoduje, że warunki organizacyjne stają się bardzo niestabilne. Wysoka fluktuacja ma charakter dysfunkcyjny. Wszak nawet ten rodzaj fluktuacji, kiedy odchodzą pożądanymi, dobrzy, a czasem wręcz kluczowi pracownicy, określani bywa mianem fluktuacji dysfunkcyjnej. Koszty rotacji pracowników uderzają bezpośrednio w interes organizacji. Niska zdolność retencyjna przedsiębiorstwa może być przyczyną poważnych problemów organizacyjnych (np. dużej liczby wakatów, przeciążenia pracą pozostałych pracowników, braku wymaganych kompetencji kadry pozostałej w organizacji), a w konsekwencji także rynkowych (np. niskiej jakości produktów i usług, opóźnień, odpływu klientów). Szacuje się, że średni koszt utraty wysoko wykwalifikowanego pracownika to wartość jego rocznego wynagrodzenia². Dodatkowo badania pokazują³, że satysfakcja pracowników wpływająca na ich zaangażowanie organizacyjne przekłada się bezpośrednio na zadowolenie i lojalność klientów. W walce o klienta najlepszą bronią okazują się spełniający się zawodowo i oddani organizacji pracownicy.

Problemy z retencją pracowników

Podejście do rotacji, dbałość o retencję pracowników, czyli podejmowanie działań mających na celu zatrzymanie ich w organizacji, zawsze zależały od sytu-

¹ Por. koncepcję zaangażowania organizacyjnego: J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace. Toward a general model*, „Human Resource Management Review” 2001, nr 11, s. 299–326.

² B. Davidson, J. Fitz-enz, *Retention Management*, „American Management Association”, Saratoga Institute, Santa Clara, California, New York 1997.

³ *Najbardziej pożądanymi pracodawcy 2017 w opinii specjalistów i menedżerów*, 8. edycja, Antal Market Research 2018.

acji rynkowej. Dziś, gdy powojenny wyż demograficzny odchodzi na emeryturę, a na rynek pracy wchodzi niż demograficzny lat 90. ubiegłego wieku, pytania o to, jak zbudować przewagę konkurencyjną w zakresie retencji wartościowych pracowników, to oprócz pytań o skuteczną rekrutację bezsprzecznie najważniejsze pytania z zakresu HR. Zmiany na rynku pracy wymuszają walkę o wykwalifikowanego pracownika, przy czym pytania o przyczyny, powody odchodzenia z organizacji, choć zadawane coraz częściej, nadal pozostają bez wielu odpowiedzi. Większość z nich łączy się z motywacyjnymi teoriami treści.

Badaczy i teoretyków zarządzania od zawsze interesowały sposoby budowania i wzmocnienia pracowniczej motywacji do pracy. Dziś jednak bardziej zasadne wydaje się pytanie nie o to, co ludzi motywuje, lecz co powoduje, że z własnej woli odchodzą z aktualnego miejsca pracy. Może warto więc oprócz pytania: „co powoduje, że chcesz pracować w organizacji X?” zadawać pytanie: „co powoduje, że nie chcesz pracować w organizacji X?”. Dodatkowo, drugie pytanie warto być może zadawać, zanim jeszcze pracownik podejmie działania prowadzące do odejścia z organizacji⁴. Badacze przewidują, że lojalność pracownicza może być symbolem życia organizacyjnego raczej XX, a nie XXI wieku. Być może współcześni menedżerowie muszą pogodzić się z faktem, że związki między pracownikiem a organizacją nie będą miały już nigdy tak trwałego charakteru jak kiedyś. Może to być tym trudniejsze, że obie grupy zawodowe (zarządzający i ich podwładni) to przedstawiciele odmiennych pokoleń, stawiający sobie inne cele, mający inne priorytety, także w obszarze pracy zawodowej.

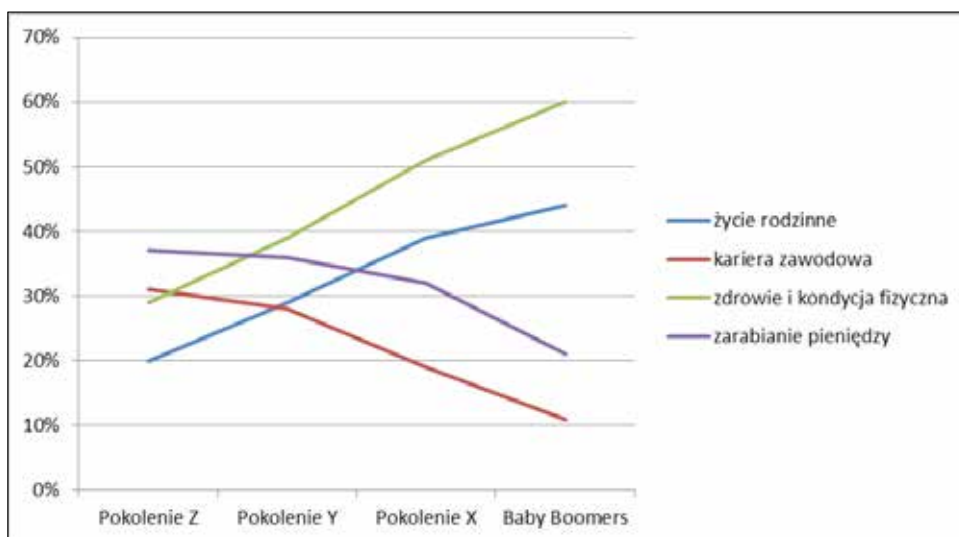
Oczekiwania pracowników względem pracy i pracodawcy

Niezależnie od różnic pokoleniowych między pracownikami kierunek poszukiwań przyczyn zmiany pracy powinien być dwutorowy. Z jednej strony warto badać przyczyny demotywacji, bo może być ona odpowiedzialna za tego typu decyzje. Z drugiej strony nie można wykluczyć, że kolejne zmiany pracy mogą być podążaniem ścieżką zaplanowanego rozwoju zawodowego. Warto wówczas dowiedzieć się, co robić, by zapewnić utalentowanym i kluczowym pracownikom rozwój w tej samej organizacji.

Różnice pokoleniowe pracowników obecnych na rynku pracy przejawiają się m.in. w inaczej ustawionych priorytetach życiowych. Tym samym przyczyny stoją-

⁴ Zanim pracownik podejmie działania związane z próbą odejścia z organizacji, przygotowuje się do tego i rozważa alternatywy oraz korzyści, które może w związku z odejściem utracić. Według Prochaski, Norcrossa i DiClemente'a w sytuacji szeroko rozumianej zmiany fazę działania poprzedzają trzy inne fazy: przedrefleksyjna, refleksyjna i przygotowawcza. W dwóch ostatnich człowiek zaczyna myśleć o zmianie, o tym, co traci, tkwiąc w miejscu, i powoli przygotowuje się do zmiany. J.O. Prochaska, J.C. Norcross, C.C. DiClemente, *Zmiana na dobre*, Instytut Amity, Warszawa 2008.

ce za decyzjami dotyczącymi zmiany pracy mogą być zasadniczo inne. Dla pokolenia baby boomers (50–65 lat) i pokolenia X (35–49 lat) zdecydowanie ważniejsze są zdrowie oraz życie rodzinne niż pieniądze czy udana kariera zawodowa. Tymczasem wśród coraz liczniej obecnego na rynku pracy pokolenia Y (tzw. milleniarsi, 21–34 lat) różnice te nie są już tak wyraźne. Choć zdrowie i kondycja nadal utrzymują się na pierwszej pozycji wśród priorytetów życiowych, to pieniądze wyprzedzają życie rodzinne⁵. Taki rozkład priorytetów może powodować, że o ile starsi pokoleniowo pracownicy nastawieni mogą być na budowanie więzi z organizacją, co zapewnia pożądaną przez nich stabilizację i poczucie bezpieczeństwa, o tyle młodszy mogą traktować organizację bardziej instrumentalnie. Różnice te ilustruje rys. 1. Widać na nim nie tylko odmienne wartości osób będących przedstawicielami kolejnych pokoleń pracowników, ale również większą przewagę takich wartości, jak zdrowie i kondycja fizyczna oraz życie rodzinne u pracowników po 35. roku życia. Wraz z upływem lat zdecydowanie marginalizuje się znaczenie kariery zawodowej i zarabiania pieniędzy. Z wiekiem dysproporcje między ważnością poszczególnych wartości stają się też bardziej widoczne. Pytaniem pozostaje, czy jest to zjawisko, na które ma wpływ wiek, czy raczej różnice pokoleniowe wynikające z innych systemów wartości osób urodzonych przed 1980 rokiem i po nim.



Rys. 1. Wartości pracowników poszczególnych generacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania „Global generation lifestyles. How we live, eat, play, work and save for our futures” przeprowadzonego przez firmę badawczą Nielsen w listopadzie 2015 r. Badanie objęło 30 tys. respondentów z 60 krajów. Należało wskazać trzy podstawowe wartości życiowe. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015>, dostęp: 15.01.2019 r.

⁵ *Global generational lifestyles. How we live, eat, play, work and save for our futures*, Nielsen Global Survey, November 2015, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015>, dostęp: 15.01.2019 r.

Do ciekawych i nieco odmiennych wniosków prowadzą inne analizy różnic pokoleniowych. Wynika z nich między innymi, że „millenials chcą dużo zarabiać, ale z drugiej strony potrafią w imię idei ograniczyć swoje oczekiwania. Jak wynika z badań, blisko 60 proc. pracowników należących do generacji Y zgodzi się na 15 proc. mniejsze wynagrodzenie w zamian za pracę w firmie o bliskich im wartościach. Aż 45 proc. pracowników pokolenia Y zaakceptuje o 15 proc. mniejsze wynagrodzenia w zamian za pracę w firmie, która w sposób pozytywny oddziałuje na środowisko naturalne czy lokalną społeczność”⁶.

Fakt, że pokolenie Y ma trochę inną hierarchię potrzeb i priorytetów życiowych niż poprzednie pokolenia obecne na rynku pracy, powoduje, że organizacje powinny elastycznie dostosować mechanizmy motywacyjne do różnych grup pokoleniowych.

W kontekście tego, że większość przedstawicieli pokolenia Y to osoby z wyższym wykształceniem, dla których bardzo ważna jest równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, którzy oczekują od przełożonego, by był dla nich bardziej coachem i mentorem niż „kierownikiem” (51 proc. badanych przedstawicieli pokolenia Y)⁷, można przypuszczać, że odejścia z pracy millenialsów to bardziej kwestia poszukiwań coraz lepszych warunków rozwoju i dążenia do samorealizacji zawodowej, a organizacje traktowane są tylko jako środek realizacji własnej drogi zawodowej, życiowej i społecznej. Można oczywiście rozważać, na ile zmiany pracy spowodowane są demotywacją i mają charakter „ucieczki od”, a na ile są realizacją kolejnych etapów zaplanowanej kariery. Warto tym samym odróżnić w systemie motywacyjnym tzw. bodźce wypychające od bodźców przyciągających⁸. O tym, że pracownik nie musi być niezadowolony z aktualnego miejsca pracy, by chcieć je zmienić, mówił w ubiegłym wieku i w zupełnie innych okolicznościach rynkowych Frederick Herzberg⁹, który wyłonił dwie grupy czynników w miejscu pracy: motywatory odpowiedzialne za wzbudzanie zadowolenia z pracy i czynniki higieny odpowiedzialne za eliminowanie niezadowolenia. W wolny sposób interpretując tę koncepcję i dopasowując ją do warunków XXI wieku, można założyć, że brak czynników higieny to właśnie owe bodźce wypychające, obecność motywatorów zaś w alternatywnym miejscu pracy to bodźce przyciągające.

Odpowiedzi na to, czym mogą być bodźce przyciągające, udzielają wyniki badania „Najbardziej pożądana pracodawcy 2017 w opinii specjalistów

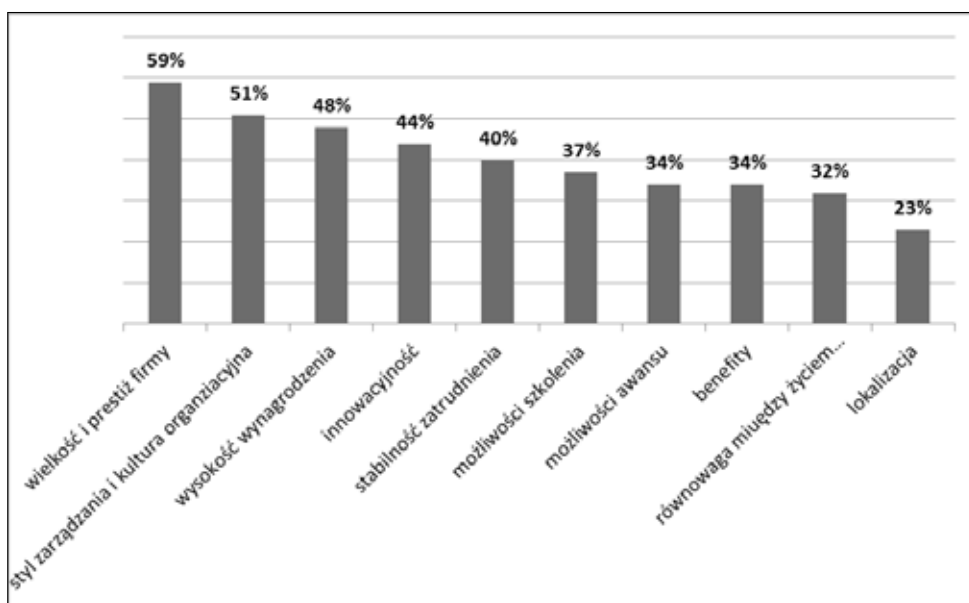
⁶ A. Czyżewski, W. Grzegorzczak, A. Kozłowski, E. Bodnari, B. Krzemiński, *Gospodarka 4.0. Czas zmiany dla biznesu*, „Napędzamy Przyszłość”, PKN Orlen, Warszawa 2017, s. 17, https://napedzamyprzyszlosc.pl/files/Zeszyt_10_PL.PDF, dostęp: 15.01.2019 r.

⁷ *Ibidem*.

⁸ W działaniach kadrowych wyróżnia się czynniki przyciągające, utrzymujące i wypychające. Pierwsze są domeną zespołów zajmujących się rekrutacją, dwoma pozostałymi zajmują się zespoły do spraw retencji i motywacji.

⁹ D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.

i menedżerów”¹⁰ przeprowadzonego przez agencję Antal. Badanie odbyło się na przełomie 2017 i 2018 roku i objęło ponad 4 tys. polskich specjalistów i menedżerów o średniej wieku 34 lata. Badanie miało charakter anonimowy. Zgodnie z wynikami badania elementy budujące system motywacyjny powodujące, że określona organizacja staje się najbardziej pożądanym pracodawcą, miejscem pracy z wyboru, to: wielkość i prestiż firmy (59 proc. respondentów), styl zarządzania i kultura organizacyjna (51 proc. respondentów), wysokość wynagrodzenia (48 proc. badanych) i innowacyjność (44 proc. badanych).



Rys. 2. Co przyciąga pracowników do organizacji?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Najbardziej pożądani pracodawcy 2017 w opinii specjalistów i menedżerów*, 8. edycja, Antal Market Research 2018.

Możliwość szkolenia, tak często akcentowana w świetle swoistej mody na dążenie do samorealizacji, znalazła się dopiero na szóstym miejscu i została wskazana przez nieco ponad jedną trzecią respondentów. Ważniejsze okazały się więc warunki psychologiczne miejsca pracy, kultura odpowiadająca wartościom pracownika, pozycja organizacji na rynku, warunki finansowe, a nie możliwość rozwoju i perspektywy awansu.

W przytaczanych już badaniach agencji Nielsen „Global generational lifestyles. How we live, eat, play, work and save for our futures” przeprowadzonych w 2015 roku na 30 tys. respondentów z 60 krajów okazało się, że milleniarsi dwu-

¹⁰ *Najbardziej pożądani pracodawcy 2017... , op.cit.*

krotnie częściej niż przedstawiciele pokolenia X deklarowali gotowość do zmiany pracy po dwóch latach. Ponad 91 proc. z nich wręcz nie planowała pracować w jednym miejscu dłużej niż trzy lata, 80 proc. aktywnie poszukiwało nowego miejsca pracy. Wyraźnie wskazuje to na konieczność zrewidowania dotychczasowych metod rekrutacji pracownika i położenia akcentu bardziej na działania z zakresu employer branding.

Jeszcze wyraźniej zmianę priorytetów widać w pokoleniu Z (poniżej 20. roku życia), które już wkrótce zasili szeregi pracowników polskich firm. Obecnie przedstawiciele pokoleń Z i Y stanowią 32 proc. polskiego społeczeństwa i ich udział będzie się zwiększał, szczególnie osób aktywnych zawodowo. Szacuje się, że w 2025 roku stanowić będą 75 proc. wszystkich pracowników¹¹. To oni, ze swoimi oczekiwaniami będą w najbliższych latach decydować na rynku pracy, to ich potrzeby powinny znajdować odzwierciedlenie w systemach motywacyjnych organizacji, ich wartości będą wpływały na zmiany w kulturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw.

Czy w takim razie można stwierdzić, że pracownicy młodszych pokoleń Z i Y dokonują zmiany pracy ze względu na aspiracje, samorealizację, natomiast pracownicy pokolenia X i baby boomers ze względu na istniejące w pracy niedogodności, demotywatory skutkujące frustracją i budujące poczucie zagrożenia? Z pewnością nie ma prostej ani jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie i być może ważniejsze jest nie to, ile kto ma lat, ale na ile się czuje w świetle własnej aktywności zawodowej, planów i apetytów zawodowych¹². Może więc warto w tym miejscu, pamiętając o skłonności do częstszej zmiany pracy osób młodszych, zastanowić się, z jakich powodów ludzie najczęściej odchodzą z miejsc pracy i zaczynają aktywnie poszukiwać innych możliwości zatrudnienia, niezależnie od wieku. Potoczne przekonania sugerują, że głównym powodem zmiany pracy są czynniki finansowe, tymczasem badania¹³ dowodzą, że 80–90 proc. pracowników nie odchodzi z powodów finansowych, ale z powodu kultury organizacyjnej, środowiska pracy, stanowiska pracy, osoby przełożonego.

Przyczyny zmiany pracy

Leigh Branham w swoim badaniu przeprowadzonym na ponad 3 tys. osób, które zdecydowały się odejść od swojego dotychczasowego pracodawcy, zauważa,

¹¹ Według raportu „Global human capital trends 2014”, Deloitte Insights 2014, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2014.html>, dostęp: 7.03.2019 r.

¹² 70 proc. osób w wieku 52+ deklaruje, że czują się młodsze niż są w rzeczywistości. Średnia różnica między wiekiem odczuwanym a rzeczywistym wynosi około 8 lat. Próba badawcza osób 52+ wynosiła 6489 respondentów. I. Rippon, A. Steptoe, *Feeling Old vs Being Old: Associations Between Self-perceived Age and Mortality*, „JAMA Internal Medicine: 2014, nr 175(2).

¹³ L. Branham, *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 21.

że „bardzo niewiele z podawanych powodów odejścia bazowało na myśleniu logicznym, większość miała podstawy w silnych emocjach”¹⁴. Silne emocje budzą się najczęściej w kontaktach z innymi. Wzajemne relacje między pracownikami lub pracownikiem a szefem są silniej emocjonalnie nacechowane niż stosunek pracownika do lokalizacji, wystroju wnętrza czy regulaminu zatrudnienia. Subiektywnie większe poczucie niesprawiedliwości dystrybucyjnej niż proceduralnej może wynikać z większego ładunku emocjonalnego zawartego w tendencyjności, braku konsekwencji, zmienności decyzji przełożonego niż w procedurach. W takim wypadku rezygnacja z pracy byłaby efektem złamania zasad kontraktu zawartego między pracownikiem a organizacją, uosabianą najczęściej w postaci bezpośredniego przełożonego. W wymiarze ekonomicznym kontrakt dotyczy warunków zatrudnienia, płacy, systemu prowizji, nagród, warunków socjalnych itp. Ma charakter, jawny, spisany, formalny. Organizacja oczekuje w zamian obecności pracownika, wykonywania poleceń służbowych ograniczonych ramami obowiązków służbowych na danym stanowisku. W wymiarze psychologicznym, który nie ma formalnego, spisanego i jawnego charakteru, pracownik oczekuje uczciwości, szacunku, zaspokajania potrzeb wyższego rzędu (społecznych, uznania i rozwoju). W zamian ma oddać organizacji swoje zaangażowanie, pełne oddanie jej misji, akceptację norm i wartości organizacyjnych. Ponieważ kontrakt psychologiczny nie jest na ogół doprecyzowywany, nie jest przedmiotem negocjacji odbywających się przed zatrudnieniem, żadna ze stron nie zna wszystkich niezwerbalizowanych oczekiwań i pragnień. Relacyjność tego kontaktu powoduje, że jest on silnie naznaczony emocjami.

O ile pracownicy często decydują się przyjść do organizacji ze względu na dobre warunki finansowe, o tyle odchodzą z organizacji ze względu na pogwałcenie zasad kontraktu psychologicznego. W popularnym powiedzeniu, że ludzie przychodzą do pracy dla firmy, ale odchodzą od szefa, kryje się być może cała prawda o przyczynach odejść z organizacji. Wysoką pensją można pracownika „kupić”, ale może ona nie wystarczyć, by go utrzymać w organizacji.

Podsumowując wyniki swoich badań, Leigh Branham¹⁵ wymienia siedem głównych powodów odchodzenia z pracy. Są to: niespełnione oczekiwania, niedopasowanie cech i umiejętności pracownika do stanowiska, zbyt słaby coaching i informacja zwrotna, zbyt małe szanse rozwoju zawodowego i awansu, poczucie niskiej wartości i niedoceny, stres wywołany nadmiarem pracy i brakiem równowagi między życiem zawodowym a osobistym oraz utrata wiary i zaufania w kierownictwo. Z tego przynajmniej cztery są związane z niespełnieniem kontraktu psychologicznego, z niezaspokajaniem potrzeb, którego pracownik oczekiwał, ale o którym też być może nie mówił. Przy takim ujęciu problemu można mieć wąt-

¹⁴ *Ibidem*, s. 39.

¹⁵ *Ibidem*.

pliwości, czy zmiana pracy jest częściej spowodowana celową realizacją zaplanowanej ścieżki kariery i wynika z potrzeby samorealizacji, rozwoju, podejmowania nowych wyzwań. Wydaje się bardzo często efektem niezadowolenia z aktualnego miejsca pracy.

Z badań prowadzonych wśród odchodzących z Facebooka pracowników¹⁶ (z powodów wymienionych w zakończeniu artykułu do badań tych należy mieć ograniczone zaufanie) wynika, że choć ludzie odchodzą z pracy z powodu bezpośredniego szefa, to nie jest to sytuacja, gdy szef jest po prostu mobberem, manipulatorem i relacje z nim stają się nie do wytrzymania. Zdaniem badaczy jest to raczej sytuacja, gdy pracownicy odchodzą, ponieważ szef nie zadbał o warunki ich pracy, był szefem mało uważnym, nie rozpoznał pogłębiającej się demotywacji, zawiodła komunikacja bezpośrednia, być może także wzajemne zaufanie i nie rozpoznał w porę oznak spadku zaangażowania. Badania Timothy'ego Gardniera i Petera Homa¹⁷ pokazują, że oznaki, zachowania przepowiadające odejście są ewidentne. Badacze wyłoniли zachowania, które pozwalają przewidzieć odejście pracownika z wyprzedzeniem nawet rocznym. Są to m.in.: spadek produktywności, spadek zaangażowania w pracę zespołową, spadek chęci zaangażowania się w długoterminowe działania i projekty, częstsze ograniczanie pracy do tzw. niezbędnego minimum (ograniczenie zachowań obywatelskich), widoczny spadek zaangażowania w relacje z przełożonym, częstsze okazywanie niezadowolenia, częstsze wcześniejsze wyjścia z pracy, większy dystans wobec misji organizacji. Naukowcy skonfrontowali zaobserwowane przez menedżerów zachowania podwładnych z tym, co później wydarzyło się w ich organizacjach i zespołach, i okazało się, że liczba oznak przepowiadających odejście korelowała dodatnio z rzeczywistym, późniejszym (w ciągu 12 miesięcy) odejściem z organizacji. W przypadku gdy średnia ocen z wybranych trzynastu sygnalizujących odejście zachowań pracownika wynosiła minimum 4,2¹⁸, prawdopodobieństwo jego odejścia wzrastało dwukrotnie w relacji do prawdopodobieństwa przeciętnego pracownika.

Dbałość o retencję pracowników powinna polegać na wyłapywaniu sytuacji zniechęcenia i spadku motywacji dużo wcześniej, niż gdy pracownik już komunikuje decyzję o odejściu. Uwaga menedżerów powinna koncentrować się na owych przepowiadających odejście sygnałach. Odchodzący z Facebooka specjali-

¹⁶ L. Goler, J. Gale, B. Harrington, A. Grant, *Why people really quit their jobs*, „Harvard Business Review” 2018, January 11, <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs>, dostęp: 12.03.2019 r.

¹⁷ T.M. Gardner, P.W. Hom, *13 signs that someone is about to quit according to research*, „Harvard Business Review” 2016, October 20, https://hbr.org/2016/10/13-signs-that-someone-is-about-to-quit-according-to-research?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom, dostęp: 21.03.2019 r.

¹⁸ Zachowania oceniono w skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, 2 – „nie zgadzam się”, 3 – „nie wiem”, 4 – „zgadzam się”, 5 – „całkowicie się zgadzam”. *Ibidem*.

ści deklarowali, że przyczyną są: brak satysfakcji z wykonywanej pracy, niewykorzystywanie w pracy ich potencjału, stagnacja rozwoju ich kariery. Menedżerowie w natłoku własnych zadań i obowiązków zbyt mało dbają o codzienną komunikację, rozpoznawanie stanu motywacji pracowników, zbyt wiele natomiast czasu zajmuje im rozliczanie z zaplanowanych efektów i kontrola. Może oczekujące specjalnego traktowania młodsze pokolenie pracowników oraz coraz trudniejsze dla pracodawców warunki rynku pracy powinny skłonić firmy do zmiany logiki. Oprócz popularnych, ale niewiele czasami wnoszących rozmów z odchodzącymi pracownikami (tzw. *exit interviews*) warto praktykować rozmowy z obecnymi pracownikami (tzw. *stay interviews*) na temat tego, co można dla nich zrobić, by umocnić ich związek z organizacją, co trzyma ich w organizacji, a także z nowo zatrudnionymi (tzw. *entry interviews*) i pytać ich o to, w jakich zadaniach czują się najlepiej, co sprawia im satysfakcję, przy wykonywaniu jakich zadań doświadczają sensu swojej pracy, kiedy czują się zawodowo spełnieni. W efekcie można by odejść od filozofii dopasowywania pracownika do wymagań stanowiska, a pozwolić mu na własną inwencję w zakresie organizacji zleconych mu zadań (w granicach wyznaczonych interesem organizacji). Jest to dalej idąca koncepcja niż wzbogacanie stanowiska pracy czy teoria właściwości pracy Richarda Hackmana i Griega Oldhama. Jest to być może koncepcja skrojona na miarę XXI wieku i gospodarki 4.0 oraz nowych pokoleń pracowników ceniących sobie nade wszystko wolność i niezależność. Może więc w celu rozpoznania stanu motywacji pracowników warto oprócz przeprowadzanych raz w roku ankiet satysfakcji i zaangażowania praktykować regularne spotkania z bezpośrednim przełożonym poświęcone rozmowie o pracy i wyzwaniach, aspiracjach itp., przeprowadzane w przyjaznej atmosferze wolnej od poczucia oceniania, standardowo niestety towarzyszącego typowym rozmowom okresowym. Nadchodzący prawdopodobnie „wieczny” rynek pracownika może zmusić nas do całkowitej zmiany perspektywy, a menedżerów do myślenia o pracownikach jako o partnerach, a nie podporządkowanych i zależnych zasobach, którymi można dowolnie i bez ich inwencji dysponować. Z pewnością nadchodzące czasy będą też wymagały dużej uważności i dbałości o działania dotyczące planowania sukcesji praktycznie każdego stanowiska pracy wymagającego wyjątkowych i deficytowych kompetencji.

Trudności z badaniem przyczyn odchodzenia z pracy – podsumowanie

Przeprowadzając w organizacji badania dotyczące przyczyn odejścia pracowników, skazani jesteśmy praktycznie zawsze na porażkę. Poznanie prawdziwych przyczyn jest utrudnione, gdyż pracownicy nie chcą „palić za sobą mostów” i naj-

częściej nie ujawniają prawdziwych przyczyn. Z jednej strony, pracownicy działający w określonej branży, w określonym środowisku lokalnym zakładają, że z obecnym pracodawcą czy przełożonym mogą w przyszłości spotkać się na gruncie zawodowym. Z drugiej, odchodzącym pracownikom może towarzyszyć myślenie, że skoro przełożony nie dbał o ich potrzeby, gdy byli zatrudnieni, to zupełnie niecelowe jest ujawnianie tych potrzeb w sytuacji, gdy odchodzą z miejsca pracy. Trudno oczekiwać od pracowników szczerzej informacji zwrotnej, jeśli wcześniej szwankowała komunikacja w organizacji. Podwładni wśród największych wad tzw. najgorszego szefa wymieniają właśnie brak komunikacji¹⁹.

Jeśli wcześniej wzajemne zaufanie między pracownikiem a organizacją w osobie przełożonego nie zostało zbudowane, to trudno je wzbudzić w momencie rozwiązywania z pracownikiem umowy i nie można liczyć na szczerłość z jego strony w zakresie komunikowania rzeczywistych przyczyn odejścia. W związku z tym jedynym miarodajnym sposobem poznania prawdziwej motywacji pracowników prowadzącej do zmiany miejsca pracy jest prowadzenie anonimowych badań przez osoby spoza organizacji. Alternatywą mogą być badania terenowe, pogłębione wywiady, w których rozmówcom dużo trudniej ukryć prawdziwe motywy decyzji i które przeprowadzane są w atmosferze zaufania, a badani zapewnieni o anonimowości i przekonani o walorze poznawczym badań oraz celu, jakim jest poprawa warunków pracy przyszłych pracowników, mogą okazać się bardziej skłonni, by podać i wyjaśnić prawdziwe motywy decyzji.

Bibliografia

- Branham L., *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Studio Emka, Warszawa 2010.
- Czyżewski A., Grzegorzczak W., Kozłowski A., Bodnari E., Krzemiński B., *Gospodarka 4.0. Czas zmiany dla biznesu*, „Napędzamy Przyszłość”, PKN Orlen, Warszawa 2017.
- Davidson B., Fitz-enz J., *Retention Management*, „American Management Association”, Saratoga Institute, Santa Clara, California, New York 1997.
- Gardner T.M., Hom P.W., *13 signs that someone is about to quit according to research*, „Harvard Business Review” 2016, October 20.
- Global generational lifestyles. How we live, eat, play, work and save for our futures*, Nielsen Global Survey, November 2015.
- Global human capital trends 2014*, Deloitte Insights 2014.
- Goler L., Gale J., Harrington B., Grant A., *Why people really quit their jobs*, „Harvard Business Review” 2018, January 11.
- Meyer J.P., Herscovitch L., *Commitment in the workplace. Toward a general model*, „Human Resource Management Review” 2001, nr 11.

¹⁹ Por. A. Ścigała, *(De)motywacja do pracy*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2018, nr 4(37), s. 91–103. Kolejna edycja badania w pierwszym semestrze roku akademickiego 2018/2019 utrzymała tendencję. Wśród 20 zebranych ankiet 19 wskazywało na złą komunikację, czyli 95 proc. respondentów w stosunku do 60 proc. z lat ubiegłych (2015/2016, 2016/2017, 2017/2018).

Najbardziej pożądana pracodawcy 2017 w opinii specjalistów i menedżerów, 8 edycja, Antal Market Research 2018.

Prochaska J.O., Norcross J.C., DiClemente C.C., *Zmiana na dobre*, Instytut Amity, Warszawa 2008.

Rippon I., Steptoe A., *Feeling Old vs Being Old: Associations Between Self-perceived Age and Mortality*, „JAMA Internal Medicine” 2014, nr 175(2).

Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.

Streszczenie

W dobie rynku pracownika oraz wysokich kosztów zatrudnienia i przeszkolenia pracownika coraz większym problemem dla współczesnych przedsiębiorstw jest rosnąca rotacja pracowników. Dodatkowo kolejne pokolenia wchodzące na rynek pracy deklarują mniejszą skłonność do wiązania swojej kariery na długie lata z tym samym pracodawcą. Wszystko to powoduje, że pytania o to, co zrobić, by pracownicy nie odeszli z organizacji, powinny być zadawane już w zasadzie w chwili przyjęcia pracownika do pracy, a działania retencyjne powinny stanowić jedną z kluczowych funkcji z zakresu zarządzania personelem.

Summary

An employee's market, increasing cost of recruiting and developing employee, the high rotation of workers are nowadays a serious problem in many organizations. Moreover, the new generation entering the labour market, don't want to join their future professional life with the same organization for long period of time. It all causes that the questions what to do to stop people in organization, should be asked much earlier, even in the moment when people enter the organization. The retention activity should be one of the most important duty of managing people.

Słowa kluczowe

Retencja, motywacja.

Keywords

Retention, motivation.

Anna Ciosek
Agnieszka Orłowska

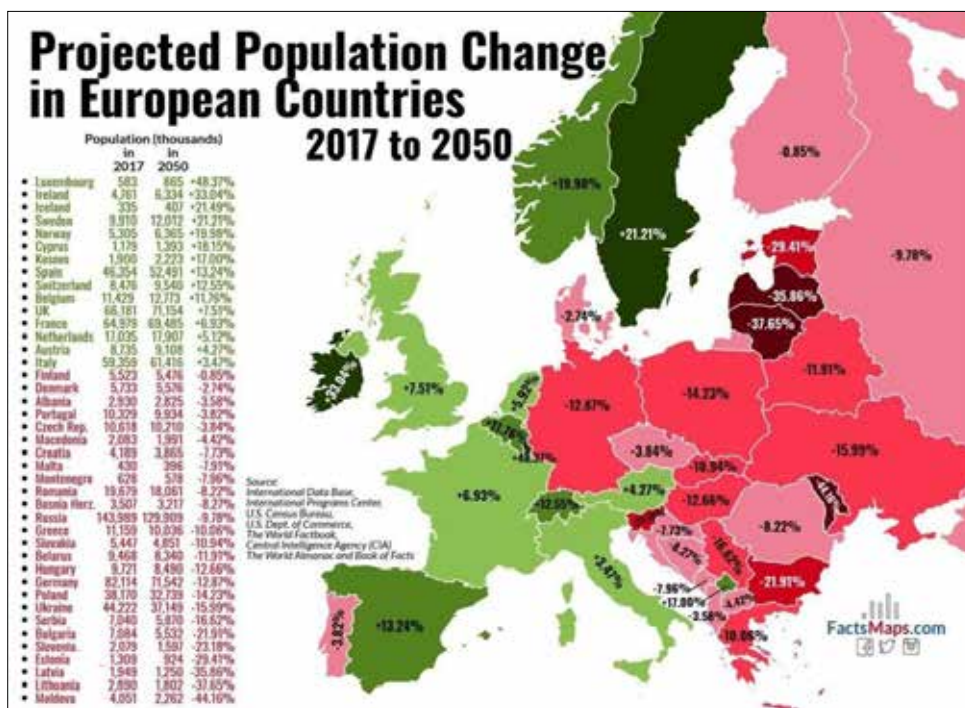
PROGNOZY DEMOGRAFICZNE A POLSKI RYNEK PRACY

Wstęp

Tak jak demograficznie kurczy się Europa, tak i w naszym kraju występuje to niepokojące zjawisko. Będziemy się wyludniać i to w stopniu większym niż inne regiony naszego kontynentu. Prognozy są dla nas bezlitosne. Według obliczeń Organizacji Narodów Zjednoczonych (UN 2005) w nie tak przecież odległym roku 2050 ludność Europy zmniejszy się do 89,7 proc. stanu z 2005 roku. Lepiej sytuacja będzie się przedstawiać w bogatej Europie Północnej, gdzie ten sam wskaźnik wyniesie 110,2 proc., w całej Europie Zachodniej – 99,8 proc., Południowej – 92,8 proc. i Wschodniej – 75,2 proc. My ze swoimi 82,9 proc. plasujemy się nieco wyżej niż Europa Wschodnia, ale gorzej niż cały kontynent. W dramatycznej sytuacji znajdzie się Ukraina (56,8 proc.), Rosja (78,1 proc.) i inni nasi sąsiedzi.

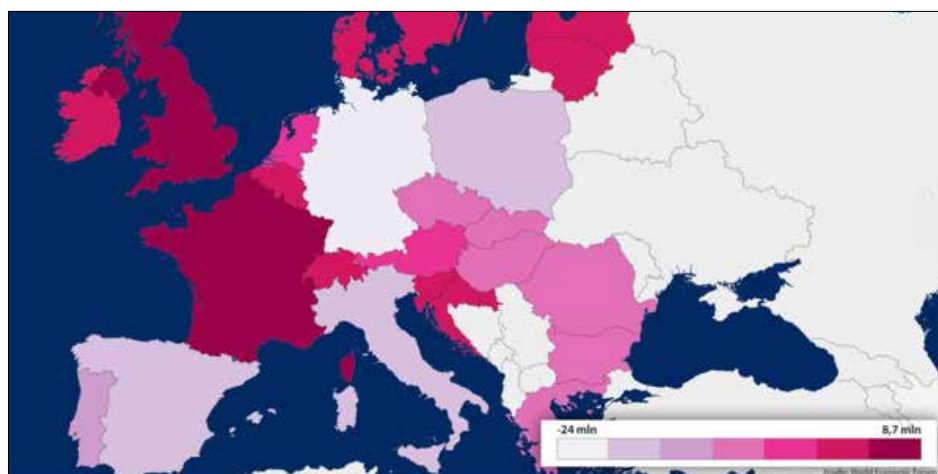
Podobny obraz wynika również z najnowszych prognoz demograficznych opracowanych na zlecenie Komisji Europejskiej. Europejczyków będzie stale ubywać – do 2050 roku będzie nas o 10 proc. mniej. Liczba mieszkańców całego świata w tym czasie wzrośnie o 40 proc. Oznacza to, że spadnie nasz udział w ludności ogółem – z 11,3 do 7,2 proc. Skutek będzie oczywisty: polityczna i ekonomiczna marginalizacja Europy. Prognozy europejskie również potwierdzają, że najbardziej ucierpi Europa Wschodnia. W ciągu najbliższych 40 lat ubędzie 43 proc. Ukraińców, 22 proc. Rosjan i 8 proc. Polaków. Prognozy tych zmian przedstawia mapa 1.

Równie niepokojąco dla wschodniej części naszego kontynentu przedstawia się dalsza prognoza do roku 2080. Niekorzystną sytuację demograficzną dzielić będziemy z Niemcami, Litwą i niektórymi krajami bałkańskimi. Alarm w tej sprawie podnosi w swych raportach Światowe Forum Ekonomiczne w Davos, co prezentuje mapa 2, przedstawiająca demograficzne spadki i wzrosty w latach 2015–2080.



Mapa 1. Prognozowane zmiany w populacji w krajach europejskich w latach 2017–2050

Źródło: <https://www.parkiet.com/Analizy/311199945-WykresDnia-Jak-zmieni-sie-demografia-w-Europie.html>, dostęp: 15.03.2019 r.



Mapa 2. Spadki i wzrosty populacji w latach 2018–2080

Źródło: <https://tvn24bis.pl/ze-swiatea,75/demograficzna-mapa-ue-w-2080-roku,628356.html>, dostęp: 15.03.2019 r.

Migracje a demografia

Przemieszczanie się ludności ze wschodu na zachód Europy w poszukiwaniu lepiej opłacanej pracy po otwarciu granic wewnętrznych strefy Schengen stało się zjawiskiem długotrwałym, które ustanie prawdopodobnie wtedy, gdy wyrówna się poziom życia w obu częściach kontynentu. To oczywiście potrwa i oprócz niskiej dzietności przez długi jeszcze czas będzie przyczyną kurczenia się zasobów ludzkich na wschodzie. Nie rozwiąże też radykalnie problemów z brakiem wystarczających zasobów siły roboczej starzejącej i kurczącej się Europy Zachodniej, choć osłabi ostrość tego zjawiska. Zachód Europy od dawna, dziś również, mimo kryzysu zasysa siłę roboczą z innych kontynentów.

Ostatnio sprawa migracji stała się przedmiotem gorącej debaty politycznej we wszystkich krajach naszego regionu. Konflikty zbrojne oraz głód w Afryce i Azji popchnęły miliony ich mieszkańców do Europy w poszukiwaniu lepszego życia, ta zaś do przyjęcia tak wielkiej fali migrantów nie była i nie jest gotowa. Polska nie była jednak celem tej fali. Niechciani przybysze podążali do krajów od nas bogatszych, a i nasza polityka migracyjna wobec uchodźców nie była im przychylna. Wiedliśmy ostry spór z Unią Europejską dotyczący przymusowych kwot migrantów. Niedostępne są precyzyjne dane o wielkości emigracji z Polski oraz imigracji do nas. Wynika to z tej prostej przyczyny, że w warunkach swobody przemieszczania się w strefie Schengen statystyki nie odnotowują, kto wyjeżdża, gdzie się udaje, na jak długo i w jakim celu. Dysponujemy jedynie danymi szacunkowymi różniącymi się znacznie od siebie. Najczęściej podawana jest liczba 1,5 do 2 mln emigrantów. Niektóre źródła mówią o 2,8 mln. Szacunek tych wielkości przedstawia tabela 1.

Z badań i obserwacji instytucji zajmujących się przemieszczaniem ludności wynika, że szczyt masowego odpływu polskich pracowników zaczynamy mieć już za sobą. Rekordowo niska stopa bezrobocia i coraz lepsze warunki zatrudnienia w kraju znajdują wyraz w ograniczaniu planów migracyjnych Polaków. Według najnowszego raportu Work Service *Migracje zarobkowe Polaków IX*¹ już tylko 8,6 proc. aktywnych lub potencjalnych uczestników rynku pracy w Polsce (1,6 mln osób) rozważa emigrację zarobkową. Jest to wynik o 3,2 p.p. niższy w porównaniu z poprzednią edycją raportu oraz najniższy odsetek w czteroletniej historii prowadzonego badania. Co istotne, 37,1 proc. respondentów wskazuje, że jeśli wyjadą do pracy za granicę, to tylko na około trzy miesiące.

¹ Strona: <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny/Migracje-Zarobkowe-Polakow-IX-listopad-2018>, dostęp: 15.03.2019 r.

Tabela 1. Emigracja z Polski na pobyt czasowy w latach 2004–2017* (liczba osób przebywających za granicą w końcu roku, dane szacunkowe)

Kraj przebywania	Liczba emigrantów w tys.									
	2004	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ogółem	1000	1450	2000	2060	2130	2196	2320	2397	2515	2540
W tym Europa	770	1200	1685	1754	1816	1891	2013	2098	2214	2241
Unia Europejska (27 krajów)**	750	1170	1607	1670	1720	1789	1901	1983	2096	2121
w tym:										
Austria	15	25	29	25	28	31	34	36	39	40
Belgia	13	21	45	47	48	49	49	52	54	54
Cypr	–	–	3	3	2	1	1	1	1	1
Czechy	–	–	7	7	8	8	9	9	9	9
Dania	–	–	19	21	23	25	28	30	32	33
Finlandia	0,4	0,7	3	2	2	3	3	3	3	3
Francja	30	44	60	62	63	63	63	64	64	64
Grecja	13	17	16	15	14	12	9	8	8	7
Hiszpania	26	37	48	40	37	34	32	30	29	28
Holandia	23	43	92	95	97	103	109	112	116	120
Irlandia	15	76	133	120	118	115	113	111	112	112
Niemcy	385	430	440	470	500	560	614	655	687	703
Portugalia	0,5	0,6	1	1	1	1	1	1	1	1
Szwecja	11	17	33	36	38	40	43	46	49	50
Wielka Brytania	150	340	580	625	637	642	685	720	788	793
Włochy	59	70	92	94	97	96	96	94	93	92
Kraje spoza Unii Europejskiej	20	30	78	84	96	102	112	115	118	120
w tym:										
Norwegia	–	–	50	56	65	71	79	84	85	85

* Dane dotyczą liczby osób przebywających za granicą czasowo: dla lat 2004–2005 – powyżej 2 miesięcy, dla lat 2010–2017 – powyżej 3 miesięcy.

** Dla lat 2004–2005 – 24 kraje, dla lat 2010–2012 – 26 krajów.

Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-czasowej-emigracji-z-polski-w-latach-2004-2017,2,11.html>, dostęp: 15.03.2019 r.

Mimo pierwszych oznak malejącej tendencji do wyjazdów naszych obywateli w poszukiwaniu pracy za granicą emigracja jest jednak nadal zjawiskiem o poważnej skali i wpływać będzie znacząco na bilans zasobów pracy w Polsce. Będziemy się wyludniać. To nie złowieszcze przepowiednie, a rzeczowe wyniki prognoz wszystkich bez wyjątku ośrodków badających zjawiska demograficzne. Potwierdzają to też oceny rządowe. Zagrożenia demograficzne dobitnie precyzuje oficjalny dokument ministerstwa inwestycji i rozwoju: „Jednym z najważniejszych wyzwań dla rozwoju Polski są obecnie niekorzystne trendy demograficzne. [...] Niski przyrost naturalny, starzenie się społeczeństwa, a także znaczna liczba Polaków przebywających za granicą skutkują coraz większymi niedoborami na rynku pracy. Niepokojącym zjawiskiem w Polsce jest spadek liczby osób w wieku produkcyjnym. Rynek pracy opuszczają roczniki wyżu demograficznego lat 50. (niemal 800 tys. urodzeń rocznie), a wchodzi na niego roczniki niżu lat 90. (poniżej 400 tys. urodzeń rocznie). W latach 2015–2020 ubędzie blisko 590 tys. osób w wieku produkcyjnym. W kolejnych latach ten proces jeszcze się nasili. Specjaliści rynku pracy wskazują, że w 2030 roku pracodawcy będą mieli problemy z obsadzeniem co piątego stanowiska pracy – z 20 mln potrzebnych pracowników pracować będzie około 16 mln osób. Brakować będzie nie tylko pracowników wysoko wykwalifikowanych, lecz również tych o kwalifikacjach podstawowych”².

Polityka migracyjna

Ostrość problemu nie dociera jednak do powszechnej świadomości w należyтым stopniu. Spowodowane jest to po części zbiegiem okoliczności. Na zwolnionych przez naszych emigrantów miejscach na rynku pracy szybko zaczęli pojawiać się Ukraińcy, ponadto radykalnie spadło bezrobocie. Z pewnością na względne wyhamowanie polskiej emigracji wpłynęły również poważne kłopoty naszych europejskich sąsiadów, przede wszystkim niemieckich, związane z masowym napływem uchodźców i emigrantów z Afryki i Bliskiego Wschodu do Europy – zamiast zachęcać, co prawdopodobnie by nastąpiło, potrzebnych im pobliskich Polaków do pracy u siebie, musieli uporać się wpieryw z wielką falą przybyszów z innych regionów świata.

Jest to jednak z gruntu inne zjawisko aniżeli pojawianie się Ukraińców na polskim rynku pracy. Do Niemiec, tak jak i do innych krajów Europy Zachodniej napływały masy uchodźców, często całymi rodzinami, szukających trwałego schronienia przed konfliktami zbrojnymi i poprawy swego dramatycznego, materialnego bytu, najczęściej nielegalnie. Do nas przybywają głównie ukraińscy emigranci zarobkowi na określony zazwyczaj czas, korzystając z możliwości swobodnego przekraczania

² Strona: <https://www.miiir.gov.pl/strony/aktualnosci/nowe-priorytety-rzadowej-polityki-migracyjnej>, dostęp: 15.03.2019 r.

granicy. Rodziny zostawiają na Ukrainie, przekazując tam zarobione i zaoszczędzone w Polsce pieniądze. Ich pobyt jest legalny, nasza polityka migracyjna w zakresie okresowych pobytów zachęca ich zresztą do tego dość liberalnymi przepisami. Ukraińcy korzystają z przywilejów państwa stowarzyszonego z Unią Europejską.

W sporze z Brukselą o przyjmowanie uchodźców używaliśmy ukraińskiego argumentu, ale było to dalece nietrafne. Co prawda na Ukrainie trwa wojna z rosyjską agresją i jest to zagrożeniem dla wielu obywateli tego państwa, ale przyczyny migracji Ukraińców są głównie ekonomiczno-socjalne. Ukraina popadła w głęboki i długotrwały kryzys gospodarczy skutkujący drastycznym obniżeniem poziomu życia swych obywateli. Zamknęła również przed nimi, z przyczyn politycznych, swój rynek pracy Rosja. Ponadto pracownicy z Ukrainy są nam bardzo potrzebni.

Różnice w wysokości wynagrodzeń między Polską a Niemcami i innymi państwami bogatego Zachodu są praktycznie takie same jak między Ukrainą a Polską. Będą one powodować wspomniane przemieszczanie siły roboczej ze wschodu na zachód. Podobnie zresztą będzie na kierunku południe – bogata północ. Europa zaczyna już powoli wychodzić z bieżącego kryzysu migracyjnego. Doprowadzi ona w końcu do rozwiązania problemów migracyjnych w miejscach jego powstawania i osiągnie taką wielkość imigracji, która będzie optymalna w stosunku do potrzeb demograficznych kontynentu. Dbając o własną przyszłość, powinniśmy co najmniej nie odrzucać takiego założenia i przygotowywać środki zaradcze wobec tego, że polski imigrant ze względu na bliskość kulturową, geograficzną, poziom przygotowania zawodowego i inne walory będzie na zachodnim rynku preferowany czy wręcz aktywnie zachęcany. W dodatku rygorystyczna dotychczas polityka rządów europejskich wobec migracji zarobkowej zatrzymywała dotychczas w Polsce Ukraińców poszukujących w Europie pracy. Polityka ta ma się jednak zmienić, co np. w Niemczech oficjalnie zapowiedziano, i może stać się jeszcze jednym naszym poważnym zmartwieniem: pracownik z Ukrainy może stawać się coraz to rzadszym, a co najmniej coraz trudniejszym do pozyskania dobrem na naszym rynku pracy.

Wiele polskich przedsiębiorstw, a nawet całe branże nie widzą dla siebie perspektyw rozwojowych bez pracowników spoza Polski. Brak rąk do pracy może stać się, a nawet już się staje barierą wzrostu gospodarczego Polski. W nieco dalszej perspektywie zjawisko to wystąpi także u naszych wschodnich sąsiadów – ich prognozy demograficzne są jeszcze gorsze niż nasze. Jak wspomniano, do tej pory zapelnialiśmy braki w zasobach pracy pracownikami ze wschodu. Nie jest to jednak studnia bez dna. Ostatnio zaczęliśmy więc sięgać po pracowników z bardziej odległych regionów, z Azji, Afryki i innych krajów świata. Nadal jednak najczęściej nasze przedsiębiorstwa zatrudniają pracowników z pobliskiej Ukrainy. Wydane zezwolenia na pobyt czasowy i na osiedlanie się lub pobyt stały w latach 2007–2018 obrazują tabele 2 i 3.

Tabela 2. Wydane zezwolenia na pobyt czasowy w Polsce

OBYWATELSTWO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SUMA
UKRAINA	7381	8307	8490	8477	8165	9906	9795	17103	37833	57257	70 268	11 806	254788
WIETNAM	1673	2580	2 389	2243	1 915	3 844	2 120	3 643	2 789	2 689	3 479	606	29970
CHINY	672	1 205	1 963	2 260	2 727	2 813	2 848	2 962	3 447	3 583	3 870	559	28909
BIAŁORUŚ	1 992	2 380	2 452	2 274	1 832	1 856	1 637	1 727	1 699	1 656	2 257	442	22204
ROSJA	1 273	1 468	1 365	1 392	1 323	1 617	1 605	1 895	2 041	2 189	2 150	372	18690
POZOSTAŁE	10249	12925	13904	14080	13691	14442	14248	15227	17117	19270	21 195	3 370	166348
OGÓLEM:	23 240	28 865	30 563	30 726	29 653	34 478	32 253	42 557	64 926	86 644	103 219	17 155	524 279

Źródło: <https://motivated-workers.eu/imigranci-w-polsce-statystyki>, dostęp: 15.03.2019 r.

Tabela 3. Wydane zezwolenia na osiedlenie lub pobyt stały w Polsce

OBYWATELSTWO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SUMA
UKRAINA	1609	1685	1 280	1566	1 690	1 642	1 694	3 484	6 714	5 920	7 869	1 216	36369
BIAŁORUŚ	567	640	638	630	627	692	629	1147	1388	1628	3 835	691	13112
ROSJA	224	255	146	151	234	204	204	394	349	327	451	97	3036
WIETNAM	125	162	121	103	79	52	54	338	206	196	180	32	1648
ARMENIA	91	116	88	117	84	79	70	93	65	50	55	12	920
POZOSTAŁE	508	767	663	796	1 019	1 030	1 009	1 204	1 134	938	917	199	9985
OGÓLEM:	3124	3625	2936	3 363	3 733	3 699	3 660	6 660	9 856	9 059	13 307	2 247	65 269

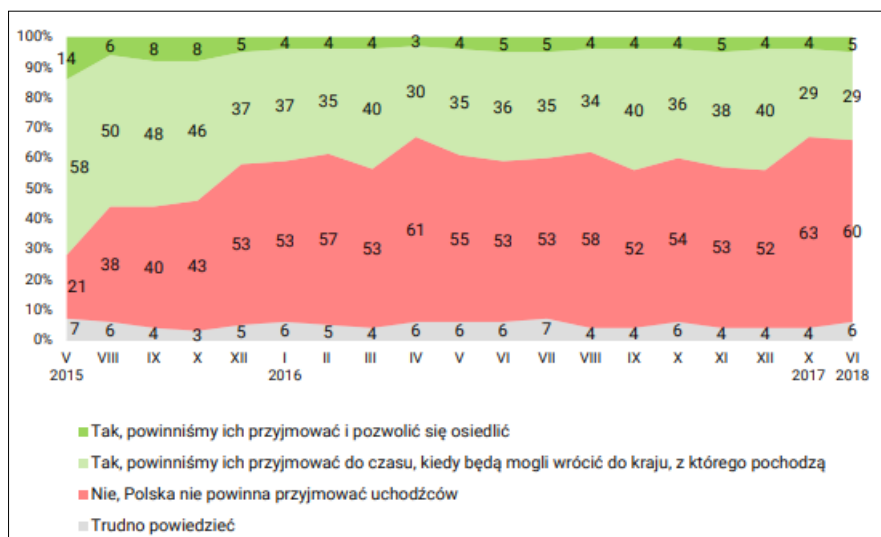
Źródło: <https://motivated-workers.eu/imigranci-w-polsce-statystyki>, dostęp: 15.03.2019 r.

Zawarte w tabelach 2 i 3 liczby imigrantów różnią się od stanu rzeczywistego. Od niedawna zmieniły się przepisy i do podjęcia pracy w Polsce przez cudzoziemców z wybranych krajów (objętych programem Partnerstwa Wschodniego) nie jest wymagane zezwolenie, wystarczy oświadczenie o zamiarze podjęcia pracy. Ponadto wielu zatrudnionych pracuje na czarno, unikając uciążliwych i czasochłonnych, ich zdaniem, formalności. Dane te obrazują natomiast tendencje i strukturę. Jasno zarysowuje się wielokrotna przewaga imigracji czasowej nad stałą. Najlepiej jest – jak widać – do Polski przyjechać, zarobić i wrócić. Zdecydowanie gorzej jest z decyzją o trwałym przesiedleniu się. Polska też przyznaje obywatelstwo w bardzo skromnym rozmiarze w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. W roku 2016 było to 3684 osób, w 2018 roku prezydent RP nadał polskie obywatelstwo 1732 osobom. W opinii znawców przedmiotu nasze procedury formalne przy staraniu się o polskie obywatelstwo są trudniejsze dla aplikującego, aniżeli w innych krajach³.

³ Obywatelstwo polskie nadaje prezydent RP, co oczywiście hamuje procedurę. Musi też zaistnieć poważna przyczyna, dla której obywatelstwo polskie powinno zostać nadane, co jest pojęciem podatnym na dowolną interpretację; aplikujący powinien mieć stabilne i regularne źródło dochodu i tytuł prawny do zajmowanego mieszkania, jego pobyt zaś trwać nieprzerwanie (też pole do dowolnej interpretacji) przez określoną w przepisach liczbę lat – to kilka warunków uzyskania obywatelstwa. Uciążliwością dla cudzoziemców jest wymaganie znajomości języka polskiego potwierdzone egzaminem urzędowym.

Niezupełnie jasna w odbiorze społecznym jest nasza polityka migracyjna. Mimo wspomnianego sporu z Unią o imigrantów, w którym głośno i zdecydowanie sprzeciwialiśmy się przyjęciu narzuconej nam rozdzielnikiem europejskim kwoty około 7 tys. uchodźców, oraz antyimigranckiej retoryki publicznych mediów okazało się (tabele 2 i 3), że tylko w 2017 roku (dane za rok 2018 są niepełne) wydaliśmy zgodę na pobyt stały 13 307 cudzoziemcom i na pobyt czasowy ponad 100 tys. W przypadku tych drugich bijemy europejskie rekordy. Rzeczywistość, coraz dotkliwiej odczuwany brak rąk do pracy, wymusiła inną praktykę działania administracji, aniżeli głosi to urzędowa narracja. Siła robocza musi przecież napływać i to strumieniem znacznie szerszym niż dotychczas, czemu rząd, w praktycznym działaniu, wydaje się sprzyjać. Odkładanie więc w czasie ogłoszenia nowej polityki migracyjnej jest prawdopodobnie spowodowane tym, że będąc zakładnikiem swej dotychczasowej retoryki, jest on konfrontowany z potrzebami gospodarki⁴ i publicznie tego nie ogłaszając, w praktyce realizuje rzeczową politykę migracyjną.

W latach 2015–2018 drastycznie wzrosła niechęć Polaków względem przyjmowania przez Polskę migrantów, sięgając 60 proc. niechętnych. Jest to trzykrotny wzrost takich postaw. Stosunek Polaków do przyjmowania uchodźców z krajów objętych konfliktami zbrojnymi przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Stosunek Polaków do przyjmowania uchodźców z krajów objętych konfliktami zbrojnymi

Źródło: CBOS Komunikat z Badań nr 87/2018, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_087_18.PDF, dostęp: 15.03.2019 r.

⁴ W 2016 r. rząd uchylił dokument określający politykę migracyjną i wielokrotnie zapowiadano nową, ale do tej pory jeszcze się nie ukazała.

Można założyć, że nastąpiło to w wyniku natręczego nagłaśniania kwestii uchodźców przez dużą część mediów. Wpadliśmy w ten sposób w pułapkę, którą nieroztropnie sami zastawiliśmy na siebie. Konsekwencją takiej zmienionej wobec imigrantów postawy wyborców na niechętną będzie to, że sięgając po imigrację jako nieuchronny sposób rozwoju polskiej gospodarki, politycy będą musieli przekonać swych wyborców do radykalnie zmienionej doktryny migracyjnej. Sam rząd, w urzędowych, choć peryferyjnych dokumentach⁵ przyznaje, że będzie nam brakować czterech milionów pracowników, ale środków zaradczych wobec dramatycznej perspektywy braku rąk do pracy i kurczenia się z tego powodu polskiej gospodarki oraz programu energicznego działania na rzecz zwiększenia imigracji nie umieszcza na liście narodowych priorytetów.

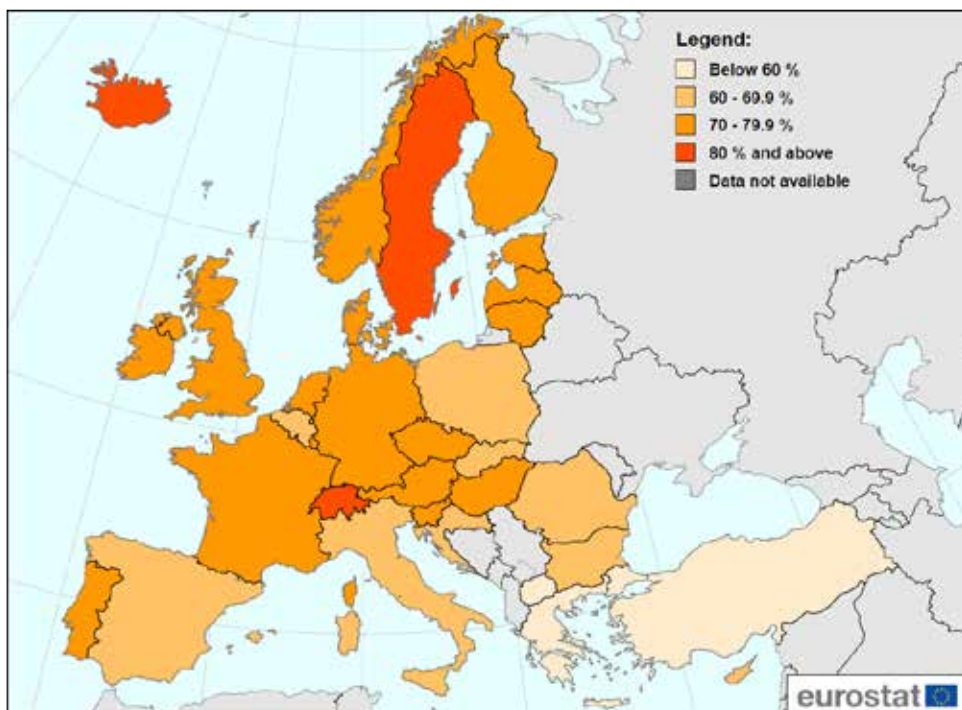
Polityka społeczna

Można domniemywać, że aktywna obecnie polityka prorodzinna (obecne i zapowiedziane 500+, ogłoszone ostatnio zwolnienie z podatku PIT pracowników do lat 26 i inne socjalne programy rządowe) jest motywowana pogarszającym się bilansem pracy i grożącą nam zapaścią demograficzną, a nie tylko wymaganiami bieżącej walki wyborczej. Większość komentarzy ekonomicznych wskazuje, że dotychczasowe programy socjalne, szczególnie 500+, nie przynoszą poprawy wskaźnika dzietności. Oczywiście, na rzeczową ocenę skuteczności tych programów trzeba jeszcze poczekać, ale już obecnie bezsporny jest ich wpływ nie tyle na dzietność, ile na zmniejszenie tendencji emigracyjnych naszych obywateli. Szczególną rolę odgrywa w tym znaczący w ostatnim czasie wzrost wynagrodzeń, napędzający konsumpcję będącą coraz bardziej dominującym czynnikiem wzrostu gospodarczego Polski. Rosną wskaźniki ufności konsumenckiej wobec własnego kraju, bez potrzeby poszukiwania swej przyszłości poza jego granicami⁶. Jest to jednak zjawisko bardzo wrażliwe na koniunkturę gospodarczą, która łatwo może się pogorszyć.

Czy można żywić nadzieję co do wzrostu aktywności zawodowej naszych obywateli skoro perspektywy demograficzne są tak pesymistyczne? Z pewnością tak, gdyż w tej dziedzinie dość niekorzystnie odróżniamy się od rozwiniętych krajów Europy, co obrazuje mapa 3.

⁵ Strona: <https://www.miiir.gov.pl/aktualnosci/nowe-priorytety-rzadowej-polityki-migracyjnej>, dostęp: 15.03.2019 r.

⁶ Strony: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartal-2018-roku,4,31.html>; <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-konsumencka-luty-2019-roku,1,72.html>, dostęp: 15.03.2019 r.



Mapa 3. Wskaźniki zatrudnienia w 2017 roku – grupa wiekowa 20–64 lata

Źródło: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/pl, dostęp: 15.03.2019 r.

Według GUS współczynnik aktywności zawodowej Polaków w 2018 roku wynosił 60,3 proc.⁷ Aktywność ta była najniższa od trzech lat, a liczba aktywnych zawodowo najniższa od ośmiu lat. Dodatkowo, jak już wspomniano, bezrobocie spadło do rekordowo niskiego poziomu (w trzecim kwartale 2018 roku – 3,8 proc.). Zazwyczaj przy spadku bezrobocia aktywność zawodowa powinna rosnąć, a u nas, paradoksalnie, jest inaczej. Dane te są wysoce niepokojące. Widać wyraźnie, że instrumentarium polityki społecznej jest wadliwe, nieskuteczne. Nie potrafimy uruchomić rezerw tkwiących w rodzimych zasobach pracy. Podnoszą ten problem fachowe media, ale pozostaje on na marginesie debaty publicznej i zainteresowania czynników rządowych. Ekspertcy obliczyli, że w przypadku jednej tylko grupy – osób w przedziale wiekowym 25–74 lata o wykształceniu średnim, policealnym i zasadniczym zawodowym, gdybyśmy osiągnęli wskaźnik aktywności zawodowej na poziomie sąsiednich Czech, to w Polsce pojawiłoby się 1,5 mln rąk do pracy⁸.

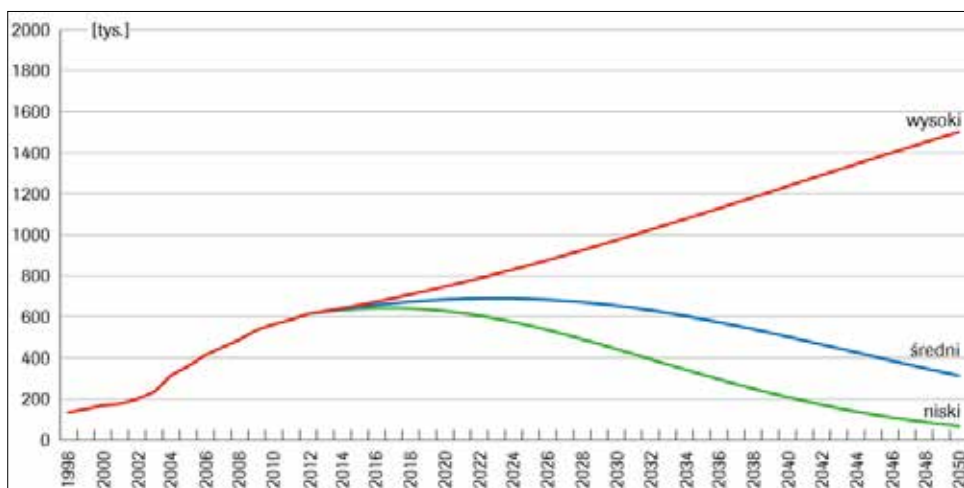
⁷ Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018.

⁸ Strona: <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/aktywnosc-zawodowa-polakow-2018-r-dane-gus/kvlwz5b>, dostęp: 15.03.2019 r.

Ten przykład wskazuje, że wspomniane nadzieje na wzrost aktywności zawodowej naszych obywateli nie muszą być płonne.

Sprawa aktywizacji zawodowej Polaków powinna stać w centrum uwagi władz naszego państwa. Będzie to zadaniem złożonym, choćby ze względu na wytyczony i wdrożony kurs polityki społecznej (społecznie zaakceptowane obniżenie wieku emerytalnego, słuszną i potrzebną pomoc socjalną warstwom społecznym do tej pory materialnie upośledzonym, ale przez wadliwy sposób jej dotarcia do potrzebujących dezaktywizująca zawodowo poważną część społeczeństwa). Tak więc przy maksymalnym nawet uruchomieniu instrumentów polityki prorodzinnej, przy tak niskiej stopie bezrobocia i spadającym współczynniku aktywności zawodowej osiągnąć w perspektywie kilku czy kilkunastu lat przyrost 4 mln brakujących pracowników z rezerw własnych, to zadanie nie tyle arcytrudne, ile wręcz niemożliwe. Trzeba więc użyć różnorodnych sposobów, aby nie wpaść w przepaść uwiadu gospodarczego. Trzeba będzie ściągać siłę roboczą z zewnątrz. Skąd? Sąsiednie kraje Unii Europejskiej cierpią na tę samą demograficzną chorobę. Pozostaje Ukraina.

Nieznana jest dokładna liczby pracujących w Polsce obywateli Ukrainy. Najczęściej szacowane wielkości mieszczą się w przedziale 1–1,5 mln osób. Źródło to w końcu się jednak wyczerpie. Pierwsze tego oznaki są już widoczne. Będziemy mieli zresztą silną konkurencję – pracowników z Ukrainy będą sprowadzać do siebie bogatsze, silniejsze od nas kraje zachodnie. Sytuację w tym obszarze przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Wstępne prognozy liczebności obywateli Ukrainy w 12 krajach UE w latach 2013–2050

Źródło: <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2014-02-25/perspektywy-migracji-ukraincow-do-ue>, dostęp: 15.03.2019 r.

W wariancie niskim i średnim autorzy prognozy przewidywali, że Ukraina upora się w dającej się przewidzieć przyszłości z kryzysem społeczno-gospodarczym i Ukraińcy w coraz mniejszym stopniu będą poszukiwać pracy poza własnym krajem. Prognozę opracowano w lutym 2014 roku, a do dziś początku końca ukraińskiego kryzysu (oraz trwającej tam wojny) nadal nie widać. Bardziej realny będzie więc wariant wysoki. Ponadto, nawet gdyby Ukrainie udało się wyjść z kryzysu wcześniej, to i tak owo ukraińskie źródło pozyskiwania zasobów pracy wyschnie. Autorzy tego wykresu zostawili wolne pole polskim prognozom, nie biorąc naszego kraju pod uwagę wśród 12 krajów Unii Europejskiej.

Powinniśmy bardzo poważnie przygotować się do wiszących nad naszymi głowami problemów demograficznych. Niezbędny jest wielokierunkowy program aktywizacji zawodowej naszych obywateli i polityki prorodzinnej wraz z określeniem instrumentów do jego wdrażania. Towarzyszyć temu muszą długofalowe i wielokierunkowe działania celem zachęcenia do powrotu części naszej najświeższej emigracji. Rzecz to pilna, bo z każdym dniem Polacy zapuszczają korzenie w nowych miejscach życia. Program taki nie może być własnością jednego ugrupowania politycznego, lecz powinien mieć charakter ogólnonarodowy.

Wszystko wskazuje na to, że bez znacznego napływu do Polski cudzoziemców się nie obędzie. Będziemy musieli zacząć przyzwyczajać się do życia w państwie z mniejszościami narodowymi. W prognozach rządowych i opracowaniach eksperckich pojawia się, przytaczana w tym artykule, liczba czterech milionów rąk do pracy brakujących nam w niezbyt odległej przyszłości. Gdy chodzi o rzeczywistą liczbę imigrantów, to będzie ona znacznie wyższa. Należy przecież doliczyć członków ich rodzin. A taka wielkość zjawiska już odczuwalnie naruszy dotychczasową strukturę etniczną naszego kraju. Przestaniemy być państwem jednonarodowym, którym w istocie jesteśmy. Zrodzi to problemy, którym Polska nie musiała stawiać czoła przez ostatnich kilkadziesiąt lat. Trzeba więc odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytania, choćby o to, czy będziemy preferować imigrację czasową czy też osiedleńczą. Jedna i druga mają swoje dobre i złe strony. Z punktu widzenia demografii oczywiście lepsza jest ta druga. Powoduje to jednak wiele trudnych problemów, z którymi borykają się kraje zachodniej Europy, związanych ze złożonymi kwestiami integracji kulturowej, społecznej, wyznaniowej i innych. Trochę w tym może nam pomóc analiza ewidentnych błędów innych państw, a i własnych, w nie tak odległych historycznie czasach II Rzeczypospolitej.

Przemyśleć musimy wnikliwie, czy w naszej polityce migracyjnej korzystniejszej będzie mieć więcej mniejszych liczebnie mniejszości czy też jedną dużą, tj. Ukraińców. Dotychczasowe z nimi doświadczenia są zachęcające. Ogromna większość, ponad 90 proc., pracowników z Ukrainy odbiera stosunek do nich polskich kolegów

jako dobry lub neutralny, polscy pracownicy uważają podobnie⁹. Trzeba jednak stworzyć zachęty do ich trwałego osiedlania się w Polsce. Badania agencji pracy wskazują, że tylko około 10 proc. ukraińskich pracowników myśli o takim rozwiązaniu. Pamiętać jednak musimy, co wyraźnie już podkreślano, że ten rezerwu- ar będzie mieć swoje dno i imigracja z tego kraju albo zaniknie, albo radykalnie się zmniejszy. Rzecz jest też bardzo wrażliwa, gdyż w kategoriach strategicznych Polsce zależy na silnej Ukrainie i nie powinno się osłabiać partnerskiego sąsia- da drenażem demograficznym. Co prawda miejsce życia i pracy jest swobodnym wyborem wolnych ludzi, ale zbyt natarczywe działania naszego rządu w tych spr- awach mogą wywołać reakcje nam nieprzyjemne zarówno społeczne, jak i państwo- we. W każdym razie potrzebna jest gruntowne przemyślenie i energiczne działanie. Jak do tej pory pozostają one na marginesie zainteresowania głównego nurtu pol- skiej polityki.

Bibliografia Literatura

Raport Agencji Personnel Service: personnelservice.pl/download.php?fid=307.
Raport Work Service: www.porp.pl/g2/2018_09/01e6f0fc7e010cf3518fc7d31b673836.pdf.
Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018.
CBOS Komunikat z Badań nr 87/2018, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_087_18.PDF.

Netografia

<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-konsumencka-luty-2019-roku,1,72.html>.
<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael-aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartal-2018-roku,4,31.html>.
<http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny/Migracje-Zarobkowe-Polakow-IX-listopad-2018>.
<https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/aktywnosc-zawodowa-polakow-2018-r-dane-gus/kvlwz5b>.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/pl.
<https://motivated-workers.eu/imigranci-w-polsce-statystyki>.
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosci/informacja-o-rozmi- arach-i-kierunkach-czasowej-emigracji-z-polski-w-latach-2004-2017,2,11.html>.
<https://tvn24bis.pl/ze-swiata,75/demograficzna-mapa-ue-w-2080-roku,628356.html>.
<https://www.miiir.gov.pl/strony/aktualnosci/nowe-priorytety-rzadowej-polityki-migracyjnej>.
<https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2014-02-25/perspektywy-migracji-ukraincow-do-ue>.
<https://www.parkiet.com/Analizy/311199945-WykresDnia-Jak-zmieni-sie-demografia-w-Europie.html>.

⁹ Raport Agencji Personnel Service: personnelservice.pl/download.php?fid=307; Raport Work Service, www.porp.pl/g2/2018_09/01e6f0fc7e010cf3518fc7d31b673836.pdf, dostęp: 15.03.2019 r.

Streszczenie

Prognozy demograficzne dla Polski i Europy są bardzo niekorzystne. Stopniowo będzie się zmniejszać liczba Europejczyków, przy czym najbardziej ucierpi Europa Wschodnia. Brak rąk do pracy może stać się barierą wzrostu gospodarczego Polski. Niezbędny jest więc wielokierunkowy program aktywizacji zawodowej naszych obywateli i polityki prorodzinnej, a także przygotowanie się do przyjęcia dużej liczby imigrantów. Polska zacznie się przekształcać z państwa jednonarodowego w państwo z mniejszościami narodowymi.

Summary

Demographic forecasts for Poland and Europe are very unfavorable. The number of Europeans will gradually decrease, with Eastern Europe suffering the most. Lack of hands for work may become a barrier to Poland's economic growth. Therefore, a multidirectional program of professional activation of our citizens and family policy is necessary, as well as preparation for accepting a large number of immigrants. Poland will begin to transform from a single-nation state into a state with national minorities.

Słowa kluczowe

Prognozy demograficzne, rynek pracy w Polsce, mniejszości narodowe.

Keywords

Demographic forecasts, labor market in Poland, national minorities.

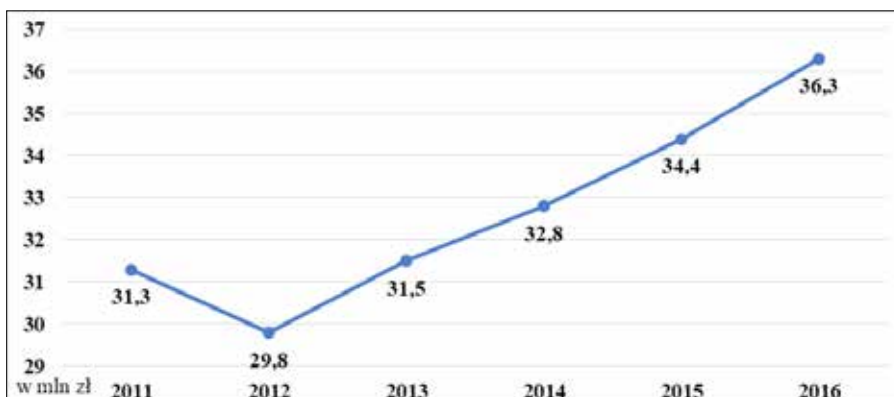
Anna Ciosek – dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.
Agnieszka Orłowska – mgr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Kamila Węcłewska

REKLAMA LEKARSTW BEZ RECEPTY I SUPLEMENTÓW DIETY NA RYNKU POLSKIM

Rynek farmaceutyczny w Polsce

Na polskim rynku farmaceutycznym działa wiele podmiotów: producenci, hurtownie, apteki, sklepy, pacjenci¹. Przedmiotami transakcji są m.in. leki, środki opatrunkowe, kosmetyki, suplementy diety i zioła. Na wielkość rynku farmaceutycznego wpływa wartość sprzedaży, która w Polsce z każdym rokiem rośnie (rys. 1). Gwałtowny spadek, a potem wzrost od 2012 roku jest związany z nowelizacją ustawy – Prawo farmaceutyczne², gdy zabroniono reklamowania aptek. Wartość rynku farmaceutycznego w 2017 roku wyniosła 38,3 mln zł³.



Rys. 1. Wartość rynku farmaceutycznego w latach 2011–2016

Źródło: J. Frąckowiak, *Farmacja. Krajobraz 2017*, https://issuu.com/polishhealthcarejournal/docs/08_2017_osoz/22, s. 24, dostęp 20.11.2018 r.

¹ B. Pilarczyk, *Uwarunkowania działań marketingowych na rynku farmaceutycznym*, w: J. Mruk, B. Pilarczyk, M. Michalik, *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2005, s. 10.

² Ustawa z 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 2211 ze zm., dalej „pr.farm.”.

³ Strona: http://www.nia.org.pl/wp-content/uploads/2018/01/IQVIA_Rynek_farmaceutyczny_2017_RAPORT.pdf, dostęp: 20.11.2018 r.

W dyskursie publicznym często pojawia się opinia, że ze względu na liczbę kupionych farmaceutyków Polaków można nazwać lekomanami. Jak podały Bank DNB i firma Deloitte, w 2014 roku wydaliśmy na nie około 139 euro na osobę, zajmując trzecie miejsce od końca w rankingu. Inne państwa europejskie wydały znacznie więcej: Belgia (615 euro), Francja (549 euro) oraz Niemcy (510 euro)⁴.

Oprócz aptek leki bez recepty można nabyć też w sklepach, co znacznie rozszerza ich dostępność (art. 71 ust. 1 pkt 3 pr.farm.). Mimo to apteka w preferencjach zakupowych klientów (pacjentów) jest wymieniana najczęściej.

Głównym towarem tej części rynku farmaceutycznego jest produkt leczniczy określany jako „substancja lub mieszanina substancji, przedstawiana jako posiadająca właściwości zapobiegania lub leczenia chorób występujących u ludzi lub zwierząt lub podawana w celu postawienia diagnozy lub w celu przywrócenia, poprawienia lub modyfikacji fizjologicznych funkcji organizmu poprzez działanie farmakologiczne, immunologiczne lub metaboliczne” (art. 1 ust. 1 pkt 32 pr.farm.).

Wśród produktów leczniczych dopuszczonych do obrotu (art. 23a ust. 1 pr.farm.) wymienia się:

- wydawane bez przepisu lekarza – OTC;
- wydawane z przepisu lekarza – Rp;
- wydawane z przepisu lekarza do zastrzeżonego zastosowania – Rpz;
- wydawane z przepisu lekarza, zawierające środki odurzające lub substancje psychotropowe, określne w odrębnych przepisach – Rpw;
- stosowane wyłącznie w lecznictwie zamkniętym – Lz.

Z wymienionych środków najbardziej dostępne dla pacjenta są lekarstwa OTC (ang. *over-the-counter* – nad ladą). Mają one zdecydowanie słabsze działanie niż wydawane na receptę, pomagają w leczeniu łagodnych zaburzeń zdrowotnych. Preparaty OTC można stosować pięć dni, jeśli po tym czasie nie nastąpi poprawa, należy zgłosić się do lekarza⁵.

Kolejnym produktem rynku farmaceutycznego, łatwo dostępnym dla pacjentów, jest suplement diety. W art. 3 ust. 3 pkt 39 ustawy z 25 sierpnia 2006 roku o bezpieczeństwie żywności i żywienia⁶ został zdefiniowany jako „środek spożywczy, którego celem jest uzupełnienie normalnej diety, będący skoncentrowanym źródłem witamin lub składników mineralnych lub innych substancji wykazujących efekt odżywczy lub inny fizjologiczny, pojedynczych lub złożonych, wprowadzany do obrotu w formie umożliwiającej dawkowanie, w postaci: kapsułek, tabletek, drażetek i w innych podobnych postaciach, saszetek z proszkiem, ampulek z płę-

⁴ Strona: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/IP-dnb-sektor-farmaceutyczny.html>, dostęp: 20.11.2018 r.

⁵ Strona: <https://portal.abczdrowie.pl/co-to-sa-leki-otc-bez-recepty>, dostęp: 12.11.2018 r.

⁶ Tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 149 ze zm.

nem, butelek z kroplomierzem i w innych podobnych postaciach płynów i proszków przeznaczonych do spożywania w małych, odmierzonych ilościach jednostkowych, z wyłączeniem produktów posiadających właściwości produktu leczniczego w rozumieniu przepisów prawa farmaceutycznego”.

Oprócz leków bez recepty i suplementów diety istnieje również trzecia kategoria produktów określanych mianem wyrobów medycznych. Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych definiuje je jako: „narzędzie, przyrząd, urządzenie, oprogramowanie, materiał lub inny artykuł, stosowany samodzielnie lub w połączeniu, w tym z oprogramowaniem przeznaczonym przez jego wytwórcę do używania specjalnie w celach diagnostycznych lub terapeutycznych i niezbędnym do jego właściwego stosowania, przeznaczony przez wytwórcę do stosowania u ludzi w celu: diagnozowania, zapobiegania, monitorowania, leczenia lub łagodzenia przebiegu choroby; diagnozowania, monitorowania, leczenia, łagodzenia lub kompensowania skutków urazu lub upośledzenia; badania, zastępowania lub modyfikowania budowy anatomicznej lub procesu fizjologicznego; regulacji poczęć”⁷.

Reklama produktów farmaceutycznych w Polsce

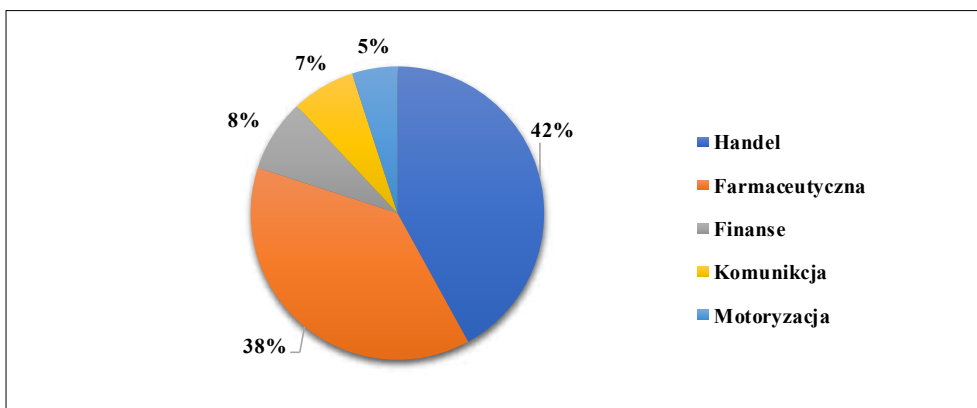
Reklama leków znacząco wpływa na ich zakup i niejednokrotnie jest wymieniana jako główny powód wybierania takich produktów. Takie przekazy podnoszą znajomość marki i nazwy konkretnego produktu, a tym samym zwiększają poziom jego sprzedaży. Badania przeprowadzone w Gdańsku i Starogardzie Gdańskim w 2007 roku porównywały sprzedaż pary leków zawierających główną substancję (paracetamol i ibuprofen), różniące się jednak obecnością w reklamie w mediach publicznych. Lek reklamowany charakteryzował się kilkukrotnie większą wielkością sprzedaży niż bez prowadzonej reklamy⁸.

Polski rynek reklamowy w większości należy do rynku farmaceutycznego. Instytut Monitorowania Mediów podał, że w sierpniu 2018 roku sektorami biznesu, które przeznaczyły największy budżet na reklamę, były handel (42 proc.) oraz branża farmaceutyczna (38 proc.) (rys. 2). Przekazy reklamowe produktów farmaceutycznych były prezentowane w mediach w następującym podziale: prasa – 20 proc., radio – 25 proc. oraz telewizja – 55 proc.⁹ Ze względu na kategorię reklamowanych produktów największą grupę stanowiły leki przeciwbólowe oraz suplementy diety (rys. 3).

⁷ Strona: <http://www.urpl.gov.pl/pl/wyroby-medyczne/wprowadzenie-wyrob%C3%B3w-medycznych-do-obrotu-i-do-u%C5%BCywanian/informacje-dotycz%C4%85ce-0>, dostęp: 12.11.2018 r.

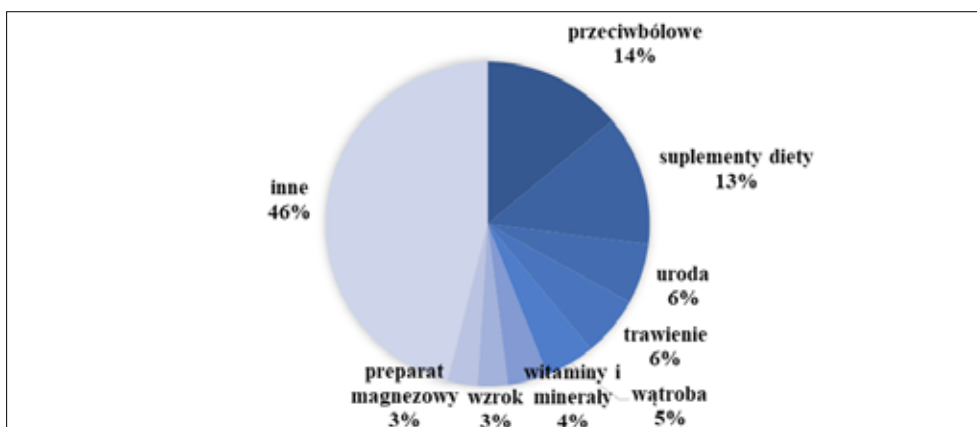
⁸ M. Zarzeczna-Baran, E. Bandurska, J. Pegiel-Kamrat, A. Lewandowska, *Wpływ reklamy na zakup leków dostępnych bez recepty*, „Annales Academiae Medicae Gedanensis” 2013, nr 43, s. 77–87.

⁹ Strona: https://www.imm.com.pl/dla_mediow#/details/d1146c88662ae1af0399417b9e635953/shipment/28b16a1dc1429647e33468db6bf5c3d0, dostęp: 20.11.2018 r.



Rys. 2. Wydatki reklamowe według branży w sierpniu 2018 roku

Źródło: www.imm.com.pl, dostęp: 20.11.2018 r.



Rys. 3. Kategorie reklamowe branży farmaceutycznej

Źródło: www.imm.com.pl, dostęp: 20.11.2018 r.

Znaczenie segmentu farmaceutycznego w branży reklamowej opisuje raport przygotowany dla Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji w 2015 roku¹⁰. Badania objęły reklamy emitowane na czterech kanałach uniwersalnych (TVP1, TVP2, Polsat, TVN), trzech kanałach tematycznych (TVN Meteo Activ, TVN Style, Polsat Cafe) oraz dwóch kanałach dziecięcych (TVP ABC, Mini Mini). Uwzględniono przekazy reklamowe od 1997 do 2015 roku.

¹⁰ *Emisja przekazów handlowych produktów zdrowotnych i leków w programach telewizyjnych 2015*, http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/komunikaty/leki-i-suplementy/2015_emisja-przekazow-handlowych-produktow-zdrowotnych-lekow-w-programach-telewizyjnych.pdf, dostęp: 20.11.2018 r.

Wyniki badań wskazują, że znacznie zwiększyła się liczba reklam produktów z kategorii: żywność, finanse, telekomunikacja (tabela 1), ale największym wzrostem może się pochwalić sektor produktów leczniczych – od 1997 do 2015 roku liczba reklam wzrosła prawie 21 razy. W ujęciu procentowym w 1997 roku sektor farmaceutyczny stanowił 4,5 proc. wszystkich przekazów reklamowych w telewizji, natomiast w 2015 roku prawie 25 proc. Przedstawione dane dotyczą trzech kwartałów 2015 roku, tak więc wszystkich reklam w całym 2015 roku pojawiło się zdecydowanie więcej.

Tabela 1. Liczba wyemitowanych przekazów handlowych w programach uniwersalnych – wybrane sektory

Wybrany sektor	1997	2010	2015
środki czystości	20 180	6017	11 047
finanse	3722	41 369	64 532
środki osobistej pielęgnacji ciała	31 725	104 885	57 862
telekomunikacja	2173	104 328	55 798
wyposażenie domu i biura	6270	11 418	10 188
żywność	52 832	180 484	122 540
produkty zdrowotne leki	7995	99 656	167 747
wszystkie sektory	174 529	728 787	678 191

Źródło: *Emisja przekazów handlowych produktów zdrowotnych i leków w programach telewizyjnych 2015*, http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/komunikaty/leki-i-suplementy/2015_emisja-przekazow-handlowych-produktow-zdrowotnych-lekow-w-programach-telewizyjnych.pdf, dostęp: 20.11.2018 r., s. 9–10.

Z raportu wynika, że kanały Telewizji Polskiej od 1997 roku przewodzą w emitowaniu liczby reklam leków (tabela 2). Co ciekawe charakteryzują się one znacznie większą liczbą reklam niż stacje komercyjne.

Tabela 2. Liczba przekazów handlowych produktów zdrowotnych w kanałach uniwersalnych

Wybrany kanał	1997	2010	2015
TVP1	2862	27 576	45 573
TVP2	1645	26 985	54 239
Polsat	3055	22 840	33 569
TVN	433	22 255	34 366
razem	7995	99 656	167 747

Źródło: *Emisja przekazów handlowych...*, *op.cit.*, s. 11.

Wśród najczęściej reklamowanych kategorii wyróżniono: środki przeciwbólowe, na katar i kaszel, krople do oczu, witaminy, środki antynikotynowe (tabela 3). Można zaobserwować potężny wzrost liczby reklam produktów witaminowych – z ponad 2 tys. przekazów w 1997 roku do aż ponad 30 tys. w 2015 roku. W ciągu 20 lat na rynku wykształciły się całkiem nowe kategorie produktów (takie jak krople do oczu czy środki antynikotynowe), które w 1997 roku były produktami niszowymi (mało popularnymi) lub niedostępnymi na rynku polskim.

Tabela 3. Liczba przekazów handlowych wybranych kategorii produktów farmaceutycznych w programach uniwersalnych

Wybrana kategoria	1997	2010	2015
środki na katar	168	2880	4643
krople do oczu	0	0	3762
maści przeciwbólowe	584	4699	6542
przeciwbólowe, przeciwgorączkowe	1154	26 921	26 467
środki antynikotynowe	11	2556	2556
środki do ochrony jamy brzusznej	700	13 185	26 324
środki na gardło	747	8547	5161
środki odchudzające	231	3418	5830
środki przeciwkaszlowe	245	4395	6334
środki przeciwprzeziębieniowe	1012	10 346	11 194
witaminy, preparaty wzmacniające	2373	10 594	30 060
układ krążenia, nasercowe	227	681	4686

Źródło: *Emisja przekazów handlowych...*, *op.cit.*, s. 11–12.

Interesujące są również wyniki badań jakościowych, gdzie za okres badawczy przyjęto tydzień 5–11 października 2015 roku. Na kanałach uniwersalnych wyemitowano wtedy prawie 5 tys. przekazów reklamowych (tabela 4). Dzienna liczba reklam wyemitowanych na jednym kanale wahała się od 132 do 239. Należy jednak pamiętać, że częstotliwość występowania bloków reklamowych nie jest stała – wynika na przykład z ramówki stacji (nocą niektóre kanały nie nadają wtedy programów) oraz przepisów ustawowych, które dotyczą wszystkich nadawców telewizyjnych (dozwolone jest 12 minut na reklamy na każdą godzinę emisji¹¹). Kolejnym ograniczeniem w reklamie telewizyjnej jest nakaz nieprzerywania pro-

¹¹ Art. 16 ust. 3 ustawy z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1414 ze zm.

gramów na kanałach Telewizji Polskiej¹². W połączeniu z większą liczbą reklam niż w kanałach prywatnych oznacza to zwiększone natężenie takich przekazów w poszczególnych blokach reklamowych.

Tabela 4. Liczba przekazów reklamowych produktów farmaceutycznych w okresie 5–11.10.2015 r.

Kanał	Liczba przekazów reklamowych	Średnia liczba reklam dziennie
TVP1	1349	193
TVP2	1673	239
Polsat	925	132
TVN	1000	143
razem	4947	707

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Emisja przekazów handlowych...*, *op.cit.*, s. 23.

Prawne aspekty reklamy farmaceutycznej

Regulacje prawne dotyczące reklamy produktów leczniczych można podzielić dwie kategorie: zakazy i ograniczenia zawarte w ustawie – Prawo farmaceutyczne oraz nakazy zawarte w rozporządzeniu Ministra Zdrowia z 21 listopada 2008 roku w sprawie reklamy produktów leczniczych¹³.

Jako reklamę produktu leczniczego określono „działalność polegającą na informowaniu lub zachęcaniu do stosowania produktu leczniczego, mającą na celu: zwiększenie: liczby przepisywanych recept, dostarczania, sprzedaży lub konsumpcji produktów leczniczych” (art. 52 ust. 1 pr.farm.). Reklama nie może wprowadzać w błąd, powinna prezentować produkt obiektywnie i zawierać informację o jego racjonalnym zastosowaniu (art. 53 ust. 1 pr.farm.). Co ważne, nie może ona być kierowana do dzieci (art. 53 ust. 3 pr.farm.). W reklamie kierowanej do szerokiej publiczności produkt leczniczy nie może być prezentowany przez osoby znane publicznie, naukowców, osoby o wykształceniu medycznym lub farmaceutycznym lub sugerujące takie wykształcenie (art. 55 ust. 1 pr.farm.). Zabronione jest również sugerowanie, że:

- zażycie produktu leczniczego pozwoli na uniknięcie porady lekarskiej lub zabiegu chirurgicznego, zwłaszcza przed postawieniem diagnozy;
- nawet zdrowa osoba przez zażycie produktu poprawi stan zdrowia;
- nieprzyjmowanie leku może pogorszyć stan zdrowia;

¹² Art. 16a ust. 7 ustawy o radiofonii i telewizji.

¹³ Dz.U. Nr 210, poz. 1327.

- produkt leczniczy jest środkiem spożywczym, kosmetycznym lub innym artykułem konsumpcyjnym (art. 55 ust. 2 pkt 1 lit. a-d pr. farm.).

Zabronione jest również przedstawianie treści, które:

- zapewniają, że zażycie produktu leczniczego gwarantuje właściwy skutek, nie towarzyszą mu działania niepożądane;
- mogą prowadzić do błędnej autodiagnozy przez przytaczanie opisów przypadków i objawów choroby;
- odnoszą się w formie nieodpowiedniej, zatrważającej lub wprowadzającej w błąd, do wskazań terapeutycznych;
- zawierają niewłaściwe, niepokojące lub mylące określenia przedstawionych graficznie zmian chorobowych, obrażeń ludzkiego ciała lub działania produktu leczniczego na ludzkie ciało lub jego części (art. 55 ust. 2 pkt 2–4 pr. farm.).

Zabroniona jest również reklama produktów niedopuszczonych do obrotu na terytorium Polski oraz niezgodnych z Charakterystyką Produktów Leczniczych (art. 56 pr. farm.). Należy zaznaczyć, iż przedstawianie danych zgodnych z ową Charakterystyką nie oznacza konieczności cytowania lub dokładnego umieszczenia opisu w niej zawartego¹⁴. Zastosowane w reklamie wyrażenia muszą odzwierciedlać wszystkie informacje tam zawarte, ponadto nie mogą pozostawać z nimi w sprzeczności lub nieścisłości. Jest to zrozumiałe w przypadku kierowania przekazem reklamowym do szerokiej publiczności – dzięki prostszemu słownictwu, przekaz jest łatwiejszy w odbiorze. Do publicznej wiadomości nie kieruje się produktów wydawanych wyłącznie na receptę, zawierających środki odurzające lub substancje psychotropowe, zamieszczonych na liście refundacyjnej (art. 57 ust. 1 pr. farm.).

Reklama produktu leczniczego może być prowadzona wyłącznie przez podmiot odpowiedzialny lub na jego zlecenie (art. 60 ust. 1 pr. farm.). Przestrzeganie przepisów ustawy w zakresie reklamy nadzoruje Główny Inspektor Farmaceutyczny (art. 62 ust. 1 pr. farm.).

Szczegółowe informacje dotyczące reklamy produktów leczniczych zawarto we wspomnianym rozporządzeniu z 21 listopada 2008 roku. Taki rodzaj reklamy prowadzi się w trzech formach: audiowizualnej, dźwiękowej lub wizualnej (§ 3). Reklama produktu leczniczego skierowana do publicznej wiadomości musi zawierać następujące informacje:

- nazwę produktu leczniczego;
- nazwę powszechnie stosowaną substancji czynnej, w przypadku gdy produkt zawiera więcej substancji czynnych – określenie „produkt złożony”;
- postać farmaceutyczną;

¹⁴ Ł. Sławatyniec, K. Mazurek, *Reklama produktów leczniczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 11–12.

- wskazania do stosowania;
- przeciwwskazania;
- wskazanie podmiotu leczniczego (§ 6 pkt 1).

Oprócz tego reklama w formie audiowizualnej musi zawierać ostrzeżenie o treści: „Przed użyciem zapoznaj się z treścią ulotki dołączonej do opakowania bądź skonsultuj się z lekarzem lub farmaceutą, gdyż każdy lek niewłaściwie stosowany zagraża Twojemu życiu lub zdrowiu” (§ 7 ust. 1). Ostrzeżenie to zamieszcza się:

- w dolnej części reklamy, na płaszczyźnie stanowiącej nie mniej niż 20 proc. jej powierzchni;
- tak, by tekst się wyróżniał od tła, w sposób czytelny, widoczny, nieruchomy, poziomy, odległość liter dolnej i górnej krawędzi tła płaszczyzny nie może być większa niż 1/2 wysokości liter, a odległość między wierszami napisu nie może być większa niż wysokość liter;
- musi być odczytane w języku polskim i być widoczna na ekranie nie krócej niż przez 8 sekund (§ 7 ust. 2).

Reklama prezentowana w radiu ma taką samą treść ostrzeżenia i również musi ono trwać nie krócej niż 8 sekund (§ 8). Reklama wizualna różni się od reklamy audiowizualnej i dźwiękowej, ponieważ musi zawierać rozszerzoną wersję ostrzeżenia (wyróżniony fragment): „Przed użyciem zapoznaj się z treścią ulotki dołączonej do opakowania, **która zawiera wskazania, przeciwwskazania, dane dotyczące działań niepożądanych i dawkowanie oraz informacje dotyczące stosowania produktu leczniczego**, bądź skonsultuj się z lekarzem lub farmaceutą, gdyż każdy lek niewłaściwie stosowany zagraża Twojemu życiu lub zdrowiu” (§ 9). Takie ostrzeżenie w reklamie wizualnej zamieszcza się na dole reklamy, zajmującej nie mniej niż 10 proc. jej powierzchni. Podobnie jak w przypadku reklamy audiowizualnej tekst ostrzeżenia musi odróżniać się od tła, być czytelny, widoczny, poziomy, nieruchomy i spełniać te same wymagania co do odległości między wierszami i wielkością liter.

Umieszczenie w przekazie reklamowym wyników badań naukowych jest niezwykle pożądane ze względu na podniesienie poziomu wiarygodności nadawcy¹⁵. Należy jednak spełnić następujące wymagania:

- podać źródło, tak by odbiorca mógł je zweryfikować (np. strona internetowa, data i miejsce publikacji);
- przywołać wyniki w sposób rzetelny (np. wierne odwzorowanie wykresów, uwzględnienie grupy badanych osób).

W reklamowaniu suplementów diety nie obowiązują tak restrykcyjne wymagania jak w przypadku produktów leczniczych. Przede wszystkim produkty te mu-

¹⁵ *Ibidem*, s. 26–27.

szą być oznaczone jako „suplement diety”. Co ważne, „oznakowanie, prezentacja i reklama suplementów diety nie mogą zawierać informacji stwierdzających lub sugerujących, że zbilansowana i zróżnicowana dieta nie może dostarczyć wystarczających dla organizmu ilości składników odżywczych” (art. 27 ust. 5 przywołanej już ustawy z 25 sierpnia 2006 roku). O wprowadzeniu suplementu diety do obrotu należy poinformować Główny Inspektorat Sanitarny¹⁶.

Nieco inną formą promowania produktów jest sponsoring określany jako „wskazanie sponsorskie”. Służy ono „upowszechnianiu, utrwalaniu lub podniesieniu renomy, nazwy, firmy, towarów lub usług, znaku towarowego lub innego oznaczenia indywidualizującego sponsora lub jego działalność”¹⁷. Nie może mieć charakteru reklamy, dążyć do promocji sprzedaży lub odpłatnego korzystania z towarów lub usług. W przypadku leków OTC należy ograniczyć się jedynie do podania informacji o podmiocie sponsorującym i jego produkcie.

Specyfika reklamy farmaceutycznej

Wzorzec reklamy leków jest prosty i mało odkrywczy: przedstawiany jest środek, jego działanie i nazwa handlowa. Alicja Kwiatkowska-Kłącza z agencji Schulz Brand Friendly wyjaśnia schematyczność takiego rodzaju przekazu: „Pacjent potrzebuje wiedzieć, co może mu dolegać i jak temu zaradzić. Tyle. Nie ma tu potrzeby budowania wielopiętrowych opowieści, wielkich strategii, kreatywności ponad miarę. Reklama farmaceutyczna w przeciwieństwie do reklam telekomów nie jest rozrywką, ale... receptą. I choć tego nie chcemy i pomstujemy na ich poziom, ulegamy im wszyscy”¹⁸.

Można wyróżnić kilka strategii komunikacji, które występują w reklamach leków¹⁹:

- autorytet – bohaterzy wyposażeni w atrybuty lekarza, farmaceuty, naukowca. Ich rekomendacja przez skojarzenia z ekspertem staje się bardziej wiarygodna;
- pokonanie bólu, który nie pozwala głównemu bohaterowi normalnie funkcjonować. Dzięki reklamowanemu środkowi ból mija, a bohater może

¹⁶ Strona: <https://gis.gov.pl/zywnosc-i-woda/powiadomienie-o-wprowadzeniu-po-raz-pierwszy-do-obrotu-suplementow-diety-srodkow-spozywczych-wzbogacanych-oraz-zywnosci-dla-okreslonych-grup/>, dostęp: 12.11.2018 r.

¹⁷ Strona: <https://s.tvp.pl/repository/attachment/d/d/f/ddf393875803bdb7c131abe45293e0991425630424530.pdf>, dostęp: 12.11.2018 r.

¹⁸ Strona: <https://www.newsweek.pl/polska/reklamy-lekow-i-suplementow-bloki-reklamowe-i-reklamy-suplementow/sqwq1n7>, dostęp: 12.11.2018 r.

¹⁹ A. Haławin, *Strategie komunikacji w reklamach leków i suplementów diety*, http://www.academia.edu/31013140/Strategie_komunikacji_w_reklamach_lek%C3%B3w_i_suplement%C3%B3w_diety, dostęp: 12.11.2018 r.

znów cieszyć się życiem. Wykorzystuje się narrację lękową: najpierw ukazany jest problem, poznanie przyczyny trudności, a dzięki zażyciu leku problem zostaje rozwiązany;

- problem–rozwiązanie–skutek, gdzie rozwiązaniem jest oczywiście zażycie określonego preparatu. Ostatnim pokazanym elementem będzie wizja, jak będzie wyglądało życie po spożyciu reklamowanego produktu – zmiana wyglądu, samopoczucia. Czasami stosuje się retrospekcję, dzięki której widz wraca do czasów sprzed korzystania z dobrodziejstw produktu, kiedy bohater był w zdecydowanie gorszej kondycji;
- ciemna–jasna strona, ukazana najczęściej za pomocą kolorystyki. Pokazane są dwie rzeczywistości: czarno-biała, smutna (kiedy bohaterowi towarzyszy ból) oraz kolorowa, wesoła (po zażyciu produktu);
- szczęście rodzinne, które dla Polaków jest wysoko cenioną wartością. Reklamodawcy odwołują się do stereotypowej wizji rodziny – modelu „2+2”: dwojga rodziców i dwojga dzieci. Bardzo często pokazany jest obraz idealnej rodziny, gdzie dzieci są obu płci;
- doradca – przekaz również zaczyna się od zarysowania problemu, o którym mówi osoba polecająca. Porada może zostać udzielona bezpośrednio (podczas dialogu bohaterów) lub pośrednio („koleżanka poradziła”, „mojej mamie pomaga”);
- wizualizacja działania – pełni funkcję wspomagającą. Polega na krótkim pokazaniu działania leku po jego zażyciu. Produkt trafia szybko do centrum bólu i go zwalcza. Potem następuje pokazanie szczęśliwego życia bez bólu.

Główną ideą w reklamowaniu leków jest ukazanie jednej z najważniejszych dla człowieka wartości – zdrowia²⁰. Taki typ reklamy odwołuje się często do pragnień oraz emocji, które można podzielić na dwie grupy: pozytywne i negatywne. Emocje pozytywne obrazowane są przez:

- wieczną młodość – w reklamie zobaczymy ludzi młodych, zadowolonych, uśmiechniętych, aktywnych fizycznie;
- uczucie ulgi – pokonanie bólu, usunięcie objawów choroby;
- potrzebę bycia ważnym – przez posiadanie takich samych dóbr człowiek dorównuje tym, do których się porównuje.

Emocje negatywne ukazane są przez:

- odwołanie się do lęku – o zdrowie, bezpieczeństwo najbliższych;
- zobrazowanie bólu (np. głowy) czy lęku (przed wizytą u dentysty), który musimy pokonać;
- poczucia wstydu.

²⁰ J. Meller, *Etyczny aspekt reklamy leków OTC*, bazhum.muzhp.pl/.../Studia_Philosophiae_Christianae-r2008-t44-n2-s27-49.pdf, s. 31–33, dostęp: 12.11.2018 r.

Oprócz scenariusza w reklamach farmaceutyków znaczącą rolę odgrywa wykorzystywana kolorystyka²¹. Stan zagrożenia, chorobę, zły nastrój obrazują ciemne kolory np. czarny, szary, burgundowy. Skuteczne działania produktu, a więc powrót do normalności jest ukazwany dzięki jasnym barwom: żółtemu, niebieskiemu, białemu, pomarańczowemu.

Bibliografia

Akty prawne

- Ustawa z 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 2211 ze zm.
- Ustawa z 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 149 ze zm.
- Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1414 ze zm.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z 21 listopada 2008 r. w sprawie reklamy produktów leczniczych, Dz.U. Nr 21, poz. 1327.

Literatura

- Barańska M., *Zarządzanie wartością zdrowia w marketingu na przykładzie wybranych reklam koncernów farmaceutycznych*, ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2017/03/ssp-2016-3-09.pdf.
- Haławin A., *Strategie komunikacji w reklamach leków i suplementów diety*, http://www.academia.edu/31013140/Strategie_komunikacji_w_reklamach_lek%C3%B3w_i_suplement%C3%B3w_diety.
- Meller J., *Etyczny aspekt reklamy leków OTC*, bazhum.muzhp.pl/.../Studia_Philosophiae_Christianae-r2008-t44-n2-s27-49.pdf.
- Pilarczyk B., *Uwarunkowania działań marketingowych na rynku farmaceutycznym*, w: J. Mruk, B. Pilarczyk, M. Michalik, *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2005.
- Zarzczna-Baran, M., Bandurska E., Pegiel-Kamrat J., Lewandowska A., *Wpływ reklamy na zakup leków dostępnych be recepty*, „Annales Academiae Medicae Gedanensis” 2013, nr 43.
- Sławatyniec Ł., Mazurek K., *Reklama produktów leczniczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Netografia

- http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/komunikaty/leki-i-suplementy/2015_emisja-przekazow-handlowych-produktow-zdrowotnych-lekow-w-programach-telewizyjnych.pdf.
- http://www.nia.org.pl/wp-content/uploads/2018/01/IQVIA_Rynek_farmaceutyczny_2017_RAPORT.pdf.
- <http://www.urpl.gov.pl/pl/wyroby-medyczne/wprowadzenie-wyrob%C3%B3w-medycznych-do-obrotu-i-do-u%C5%BCywania/informacje-dotycz%C4%85ce-0>.http://www.nia.org.pl/wp-content/uploads/2018/01/IQVIA_Rynek_farmaceutyczny_2017_RAPORT.pdf.
- <https://gis.gov.pl/zywnosc-i-woda/powiadomienie-o-wprowadzeniu-po-raz-pierwszy-do-obrotu-suplementow-diety-srodkow-spozywczych-wzbogacanych-oraz-zywnosci-dla-okreslonych-grup/>.
- https://issuu.com/polishhealthcarejournal/docs/08_2017_osoz/22.

²¹ M. Barańska, *Zarządzanie wartością zdrowia w marketingu na przykładzie wybranych reklam koncernów farmaceutycznych*, ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2017/03/ssp-2016-3-09.pdf, s. 210, dostęp: 14.11.2018 r.

<https://portal.abczdrowie.pl/co-to-sa-leki-otc-bez-recepty>.

<https://s.tvp.pl/repository/attachment/d/d/f/ddf393875803bdb7c131abe45293e0991425630424530.pdf>.

<https://www.imm.com.pl/>.

<https://www.newsweek.pl/polska/reklamy-lekow-i-suplementow-bloki-reklamowe-i-reklamy-suplementow/sqwq1n7>.

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/IP-dnb-sektor-farmaceutyczny.html>,

Streszczenie

W artykule przedstawiono ogólny obraz rynku farmaceutycznego: jego podmiotów, wzajemnych zależności, produktów, które są przedmiotami transakcji głównie w placówkach aptecznych. Dokonano przeglądu rynku reklamowego, ze szczególnym uwzględnieniem udziału branży farmaceutycznej. Zaprezentowano wyniki raportu przygotowanego dla Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, w którym przedstawiono analizę ilościową oraz jakościową telewizyjnych przekazów reklamowych pod kątem produktów leczniczych. Uwzględnione zostały również wymagania prawne, które muszą być przestrzegane podczas produkcji oraz emisji reklam farmaceutycznych. Wymieniono strategię oraz schematy komunikacyjne wykorzystywane w tego rodzaju spotach. Wskazano również emocje, do których reklamodawcy farmaceutyczni odwołują się w swoich przekazach, by lepiej trafić do swoich odbiorców.

Summary

The article outlines the general picture of the pharmaceutical market: its entities, mutual dependencies, products that are the subject of transactions, mainly in pharmacy outlets. An overview of the advertising market was also included, with particular emphasis on the share of the pharmaceutical industry. You can also get to know the results of the report prepared for the National Council of Radio Broadcasting and Television, which presents the quantitative and qualitative analysis of television advertising messages for medicinal products. Also included are legal requirements that must be observed during production as well as the emission of pharmaceutical advertisements. The strategies and communication patterns used in this type of spots were also mentioned. Emotions were also indicated to which pharmaceutical advertisers refer in their messages to better reach their recipients.

Słowa kluczowe

Rynek farmaceutyczny, lekarstwo bez recepty, lek OTC, suplement diety, reklama apteczna, reklama farmaceutyczna.

Keywords

Pharmaceutical market, over-the-counter medicine, dietary supplement, pharmacy advertising, pharmaceutical advertising.

Kamila Węclewska – Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Komitet Redakcyjny. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: <http://www.uth.edu.pl/o-uczelni/dzialalnosc-naukowa/wydawnictwo/przedsiębiorstwo-przyszlosci>. W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Komitet Redakcyjny upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.

Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.

Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (kronika wydarzeń, komunikaty, pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.

Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 15 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim, angielskim, rosyjskim, francuskim lub niemieckim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: wydawnictwo@uth.edu.pl).

Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu nauk o bezpieczeństwie, zarządzania, ekonomii, nauk technicznych, socjologii, psychologii, prawa, filozofii i etyki, do publikowania na łamach kwartalnika.

Komitet Redakcyjny

Dear Readers!

All articles published in the quarterly „Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: <http://www.uth.edu.pl/o-uczeln/dzialalnosc-naukowa/wydawnictwo/przedsiębiorstwo-przyszlosci>.

If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.

The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.

Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.

The length of texts should not exceed 15 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.

The published texts must be originally written in Polish, English, Russian, French or German. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: wydawnictwo@uth.edu.pl).

We encourage academics, students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, safety, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.

Editorial Council