

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

# **ZARZĄDZANIE**

**Nr 11**

redakcja  
Agata Mesjasz-Lech

Częstochowa 2013

**Redaktor naukowy Zeszytu**

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

**Komitetu naukowy**

Prof. zw. n.techn. i n.ekonom. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. inż. Sebastian Kot prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Szymon Salamon prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejda prof. PCz

dr hab. Eugeniusz Sitek prof. PCz

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz

**Sekretarz Zeszytu**

dr Agnieszka Strzelecka

**Redaktor statystyczny**

dr Aneta Włodarczyk

**Korekta językowa**

Joanna Jasińska

**Redakcja techniczna**

Paweł Ujma

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: [www.zim.pcz.pl/znwz](http://www.zim.pcz.pl/znwz)

---

**ISSN 2083-1560**

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2013



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
tel. 34 32 50 480, e-mail: [wyd.wz@zim.pcz.czest.pl](mailto:wyd.wz@zim.pcz.czest.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Od Redakcji</b> .....	5
<b>Katarzyna Terlicka</b> Wpływ technologii internetowej na funkcjonowanie instytucji publicznych na przykładzie Urzędu Miasta w Częstochowie .....	7
<b>Ismena Furman</b> Złoto – miernik wartości czy lokata kapitału .....	17
<b>Łukasz Nęcki</b> Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas .....	26
<b>Marcin Jakubiec</b> Instrumenty promocji przedsiębiorstwa w procesie komunikacji z klientami .....	38
<b>Monika Złoto-Malolepszy</b> Business Valuation in Strategic Management .....	53
<b>Renata Biadacz, Agnieszka Kozak</b> Rola kalkulacji kosztu jednostkowego w podejmowaniu decyzji cenowych w przedsiębiorstwie – analiza przypadku .....	64
<b>Marta Paciepnik</b> Zapotrzebowanie polskiej gospodarki na absolwentów w kontekście realizacji strategii <i>EUROPA 2020</i> .....	78
<b>Denisa Ďuričková, Zuzana Hajduová, Marek Andrejkovič</b> Analysis of Present Value of Pension Account .....	88
<b>Maria Stemplewska</b> Znaczenie zaufania i jego wykorzystanie w rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa .....	98



## Od Redakcji

W jedenastym numerze Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie opublikowano artykuły dotyczące następujących nurtów badań:

1. zarządzanie wartością przedsiębiorstwa,
2. zastosowanie nowoczesnych narzędzi do analizy lub symulacji modelu biznesowego przedsiębiorstwa,
3. wykorzystanie technologii informatycznych w zarządzaniu administracją publiczną,
4. rola kapitału intelektualnego i wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
5. aktualne i przyszłe problemy związane z zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie,
6. narzędzia i instrumenty wspomagające proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie,
7. wybrane zagadnienia systemu walutowego opartego o złoto,
8. problemy organizacji systemu emerytalnego.

Tematyka artykułów wskazuje na wielowątkowość poruszanych zagadnień, choć wszystkie one odnoszą się do problematyki zarządzania. Przeprowadzone w opracowaniach analizy poparte są w większości przypadków badaniami własnymi Autorów.

Podstawowym celem przedsiębiorstwa jest podnoszenie jego wartości rynkowej. Metody wyceny są zatem ważnym narzędziem umożliwiającym nie tylko określenie samej wartości przedsiębiorstwa, ale również opracowanie działań strategicznych przyczyniających się do osiągnięcia nadrzędnego celu przedsiębiorstwa. Podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa sprzyjają modele biznesowe, będące opisem działań, które przedsiębiorstwo realizuje w celu wypracowania wartości dla klientów i wygenerowania zysku. Rozwój technologii informatycznych przyczynił się do tworzenia modeli e-biznesowych. Modele e-biznesowe obejmują również relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a administracją publiczną. Przedsiębiorstwa coraz częściej bowiem wykorzystują techniki elektroniczne do wymiany informacji z organami administracji publicznej.

Informacja zaliczana jest do zasobów przedsiębiorstwa, wśród których wymienia się również wiedzę. Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą są podstawą organizacji inteligentnej, kładącej nacisk na nieustające uczenie się pracowników i dzielenie się wiedzą w celu zachowania bądź zwiększania konkurencyjności na wciąż zmieniającym się rynku. Należy jednak pamiętać, że na zachowania pracowników przedsiębiorstw, a tym samym na rozwój kapitału intelektualnego, bardzo silnie oddziałuje wzajemne zaufanie. Wypracowane i ukształtowane przez pracowników wartości związane z zaufaniem pracowników w znacznym stopniu przyczyniają się do usprawnienia procesu informacyjno-decyzyjnego.

Wiedza i kreatywność pracowników są wynikiem nie tylko odpowiedniego zarządzania i zaufania, ale również poziomu wykształcenia i wykwalifikowania kadry pracowniczej. Źródłem wiedzy powinny być uczelnie wyższe, których celem

jest przygotowanie przyszłej kadry pracowniczej do potrzeb rynku pracy. Niezbędne wydaje się zatem określenie wymagań dotyczących kształcenia, jakie stawia przed polskimi uczelniami gospodarka oparta na wiedzy.

Zarządzanie przedsiębiorstwem to ciągle rozwiązywanie problemów. Znalezienie odpowiedniego rozwiązania gwarantuje skuteczne, sprawne i efektywne działanie organizacji. Niezbędne staje się zatem zastosowanie odpowiednich narzędzi w procesie decyzyjnym. Do narzędzi tych można zaliczyć między innymi rachunek kosztów oraz instrumenty promocji. W dobie rozwoju organizacji zorientowanej procesowo istotna jest kalkulacja kosztów, która uwzględnia realizowane w przedsiębiorstwie działania składające się na procesy. Wymagania te spełnia koncepcja rachunku kosztów działań.

Ważnym narzędziem w procesie oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne są instrumenty promocji. Promocja jest formą komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Wpływa ona na zachowania klientów w zakresie kształtowania ich potrzeb, a tym samym określa i pobudza zapotrzebowanie na rynku. Promocja pomaga więc zrealizować cel przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja przychodu ze sprzedaży.

Przedsiębiorstwa, a w szczególności jego zasoby personalne, stanowią również punkt odniesienia dla organizacji systemu emerytalnego, gdyż to właśnie z wynagrodzeń pracowniczych finansowane są emerytury dla osób nieaktywnych zawodowo. System emerytalny np. w Słowacji zakłada trzy źródła finansowania, z których dwa są obowiązkowe, a trzeci opcjonalny. Istotna jest zatem analiza możliwości finansowania emerytur przez poszczególne źródła.

Poruszane w zebranych artykułach tematy stanowią spójną całość odnoszącą się do kwestii zarządzania i wskazują na różnorodność problemów, jakie stoją przed kadrą zarządzającą przedsiębiorstw. Uwzględnienie tych problemów w procesie zarządzania może przyczynić się w przyszłości do uniknięcia błędnych decyzji oraz nieefektywnych i nieskutecznych działań.

*Agata Mesjasz-Lech*



## WPŁYW TECHNOLOGII INTERNETOWEJ NA FUNKCJONOWANIE INSTYTUCJI PUBLICZNYCH NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA W CZĘSTOCHOWIE

**Katarzyna Terlicka**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę oceny wpływu technologii internetowych oraz poziomu informatyzacji świadczonych usług na rzecz petenta w Urzędzie Miasta Częstochowy. Artykuł zawiera opis e-administracji w ujęciu wymogów Unii Europejskiej, ewolucję e-administracji w Polsce oraz znaczenie baz danych w ePUAP. Ankieta przeprowadzona wśród pracowników urzędu wykazała, że liczba działań wykonywanych za pomocą technologii internetowej wzrasta. Wyniki wskazują na duże zaangażowanie instytucji publicznej i jej pracowników w działaniach mających na celu efektywne świadczenie usług dla wnioskodawców. Pracownicy zauważają wiele zalet związanych z informatyzacją Urzędu Miasta.

**Słowa kluczowe:** technologia, technologia internetowa, instytucja publiczna, ePUAP, hurtownie danych

### Wprowadzenie

We współczesnym świecie obserwujemy stały, dynamiczny rozwój technologii informatycznych. Globalny zasięg Internetu w dużej mierze zmienił funkcjonowanie wszystkich sfer życia społeczno-gospodarczego, w tym także sektora publicznego. Głównym celem artykułu jest zbadanie poziomu informatyzacji oraz sposobu wykorzystania nowoczesnych technologii w codziennej pracy Urzędu Miasta Częstochowy. Zostaną także przedstawione rozwiązania technologii internetowej wykorzystywanej w instytucji oraz jej wpływ na funkcjonowanie Urzędu. Ponadto podjęto próbę oceny wykorzystania technologii internetowej w instytucji publicznej w świetle dynamicznego rozwoju tychże technologii. Na dzień dzisiejszy trudno wyobrazić sobie, aby jakakolwiek organizacja prywatna bądź publiczna nie posiadała serwisu internetowego. Niewątpliwie w ostatnich latach wzrosło znaczenie Internetu oraz technologii jemu towarzyszących. Dynamiczny rozwój techniki przyczynił się do sprawniejszego funkcjonowania administracji publicznej. Instytucja zyskała dodatkowe narzędzie do informowania, do powszechnego dostępu do ogromnej ilości wiadomości, danych. Usprawniono komunikację oraz przepływ informacji i dokumentów między wydziałami. Dlatego też instytucje publiczne nie mogą być obojętne wobec tego pędu i postępu technologicznego, starają się nadą-

zać za nim. W realizacji celów artykułu zostaną wykorzystane wyniki badań własnych, w tym analiza dokumentów oraz wyniki przeprowadzonej wśród pracowników Urzędu Miasta w Częstochowie ankiety.

### **Koncepcja e-administracji w aspekcie wymogów Unii Europejskiej**

Unia Europejska w 2000 roku w Lizbonie przyjęła strategię budowy elektronicznych systemów informacji publicznej w krajach członkowskich<sup>1</sup>. Głównym celem Wspólnoty jest stworzenie do 2010 roku przewagi konkurencyjnej w gospodarce na całym świecie, a opartej na wiedzy. Konkurencyjność ta ma się przejawiać m.in. w utrzymaniu zrównoważonego rozwoju gospodarczego, stworzeniu większej liczby lepszych miejsc pracy oraz zachowaniu spójności społecznej<sup>2</sup>. Strategia *eEurope* została oparta na czterech filarach: e-learning, e-commerce, e-health, e-government. Głównym zamierzeniem tej inicjatywy jest informatyzacja różnych obszarów życia społecznego i rozwój infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej między UE a obywatelami<sup>3</sup>.

W 2000 roku na szczycie UE w Feira przyjęto plan działania *eEurope 2002*. Istotne cele tego planu zebrano w trzy grupy tematyczne, a mianowicie: tańszy, szybszy i bezpieczny Internet; inwestowanie w ludzi i umiejętności, pobudzanie wykorzystywania Internetu. W 2002 roku na szczycie w Sewilli przedstawiono raport z dokonań planu *eEurope 2002*: Internet w większości gospodarstw domowych, spadek cen dostępu do Internetu, realizacja polityki telekomunikacyjnej, najszybsza sieć łącz internetowych nakierowana na potrzeby badań naukowych, wzrost usług administracji publicznej on-line, wdrożenie w znacznym stopniu ram prawnych dotyczącego handlu elektronicznego, dostosowanie się krajów członkowskich do wytycznych planu *eEurope 2002*. Na tym samym szczycie zaprezentowano strategię *eEurope* do 2005 roku, w której przyjęto rozwój nowych usług: e-administracji, e-zdrowia, e-edukacji oraz e-gospodarki. Na tym etapie użytkownik staje się najważniejszy. Zadaniem strategii jest zwiększenie udziału obywateli w nowoczesnym wykorzystaniu usług, stworzenie im nowych możliwości rozwoju i podniesienie ich umiejętności, a także dostarczenie narzędzi pomagających w integracji społecznej. W planie *eEurope* najbardziej istotny jest rozwój usług, aplikacji i treści sektorze publicznym, jak i prywatnym oraz kwestie z dziedziny infrastruktury szerokopasmowej oraz bezpieczeństwa<sup>4</sup>.

W 2006 roku powstał *i2010 eGovernment Action Plan*, w którym to najistotniejsze zamierzenia skupiły się wokół elektronicznej administracji, a mianowicie: na dotarciu do wszystkich obywateli, sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu, wdrożeniu kluczowych usług, bezpiecznym, interoperacyjnym i uwierzytelnianym dostępie do usług publicznych, wzmocnieniu uczestnictwa obywatelskiego oraz demokratyzacji podejmowania decyzji<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Zob. [http://waw.warszawa.mazowsze.pl/eeurope/e-europe.html#\\_Toc44411882](http://waw.warszawa.mazowsze.pl/eeurope/e-europe.html#_Toc44411882) (odczyt: 06.01.2013).

<sup>2</sup> Zob. <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/slownik/65-s/721-strategia-lizbonska> (odczyt: 06.01.2013).

<sup>3</sup> Zob. M. Luterek, *E-government. Systemy informacji publicznej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 113.

<sup>4</sup> Zob. [http://waw.warszawa.mazowsze.pl/eeurope/e-europe.html#\\_Toc44411882](http://waw.warszawa.mazowsze.pl/eeurope/e-europe.html#_Toc44411882) (odczyt: 06.01.2013).

<sup>5</sup> M. Luterek, *E-government ...*, op. cit., s. 121.



## Ewolucja e-administracji w Polsce

Unia Europejska poprzez strategię *eEurope* i dalsze plany dotyczące informatyzacji administracji spowodowała, że kraje członkowskie zaczęły także wdrażać projekty tego typu.

Polska, podążając za Unią Europejską, wprowadziła plan działań o nazwie *ePolska 2001–2006* zmierzający do rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Najważniejsze zamierzenia tego planu to: przygotowanie społeczeństwa do szybkich przemian technologicznych, społecznych i gospodarczych; regulacje prawne w tym zakresie; przejrzyste i przyjazne struktury administracji publicznej dla obywatela, przy wykorzystaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych; trwałe i zrównoważony rozwój regionalny; wzrost innowacyjności gospodarki; prowadzenie gospodarki elektronicznej z pomocą zaplecza naukowego, w celu lepszego wykorzystania szans; promocja kultury polskiej<sup>6</sup>. Wykorzystanie tych technologii spowoduje zastąpienie papierowego obiegu informacji obiegiem elektronicznym<sup>7</sup>. W ramach tych zamierzeń stworzono podział działań na następujące cele: rozwój infrastruktury teleinformatycznej; powszechny, tańszy, szybszy i bezpieczny Internet; inwestowanie w ludzi i umiejętności; stymulowanie lepszego wykorzystania technologii informacyjnych, teleinformatyka na obszarach wiejskich, rozwój radiofonii i telewizji cyfrowej, wspomaganie rozwoju zaplecza naukowego<sup>8</sup>.

W 2003 roku przyjęto strategię na dalsze lata, czyli *ePolska 2004–2006*, która skupiła się przede wszystkim na wewnętrznej informatyzacji urzędów centralnych. Działania te zmierzały do standaryzacji stron internetowych administracji rządowej, przeniesienia najistotniejszych usług publicznych na platformę elektroniczną oraz stworzenia platformy cyfrowej – dostępu do zintegrowanego systemu usług dla podmiotów korzystających ze środowiska<sup>9</sup>.

Według rankingu przeprowadzonego w 2005 roku przez e-readness, który zajmuje się oceną rozwoju e-biznesu i e-government, Polska zajęła 32. miejsce<sup>10</sup>.

Na lata 2005-2006 przyjęto *Plan działań na rzecz rozwoju elektronicznej administracji*. Uwzględniono w nim 35 działań mających na celu stworzenie interaktywnych usług publicznych. Na poziomie BackOffice dotyczyło to przede wszystkim informatyzacji procesów wewnętrznych jednostek administracji publicznych. Natomiast na poziomie FrontOffice odnosi się do stworzenia: platformy usług elektronicznych dla przedsiębiorców korzystających ze środowiska, portalu przyjazna administracja, jak również szansy na składanie elektronicznych deklaracji

<sup>6</sup> Zob. Z. Stempnakowski, *Administracja elektroniczna*, [w:] *Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, red. A. Szewczyk, Difin, Warszawa 2007, s. 49.

<sup>7</sup> Zob. Z. Stempnakowski, *Obieg dokumentów elektronicznych – konieczność w administracji*, [w:] *Systemy informatyczne w administracji*, red. Z. Olejniczak, J.S. Nowak, J.K. Grabara, PTI, Warszawa 2004, s. 329.

<sup>8</sup> Zob. [http://waw.warszawa.mazowsze.pl/europe/e-europe.html#\\_Toc44411882](http://waw.warszawa.mazowsze.pl/europe/e-europe.html#_Toc44411882) (odczyt: 06.01.2013).

<sup>9</sup> M. Luterek, *E-government ...*, op. cit., s. 140.

<sup>10</sup> Zob. A. Kaczorowska, J. Papińska-Kacperek, *E-usługi w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce na tle pozostałych krajów UE*, [w:] *Informatyka i administracja*, red. J. Oleński, G. Bliźniuk, J.S. Nowak, PTI, Katowice 2005, s. 193.

podatkowych, promocję społeczeństwa informacyjnego, wprowadzenie usług dla niepełnosprawnych.

W 2005 roku ogłoszono *Strategię kierunkową rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013*, gdzie naczelnym zadaniem jest wspieranie e-government, a zwłaszcza usługi transgraniczne i paneuropejskie, dostarczanie usług elektronicznych nie tylko za pomocą Internetu, lecz również za pomocą technologii mobilnych oraz wybór języka portalach internetowych polskich instytucji publicznych<sup>11</sup>.

### **Istota hurtowni danych oraz ePUAP**

W instytucjach publicznych niezwykle ważny jest rozwój systemów informatycznych. Informatyzacja pozwala na zintegrowanie wielorakich dziedzinowo baz danych do jednej hurtowni danych, co umożliwia tworzenie różnych analiz<sup>12</sup>. Systemy informatyczne mają na celu usprawnienie pracy urzędów. Nowe technologie wprowadzane w instytucjach publicznych powodują, że komunikacja z obywatelem nabiera innego wymiaru, a mianowicie załatwianie spraw przez interesanta poprzez Internet<sup>13</sup>. „Internet jest najszybciej rozwijającym się instrumentem komunikacji, oferującym wiele narzędzi komunikacyjnych”<sup>14</sup>. Dlatego też tak istotna jest dobrze skonstruowana strona WWW danej instytucji publicznej, aby interesanci mieli w przejrzysty i prosty sposób ukazane wszystkie usługi, które mogą wykonać elektronicznie.

Jednym z elementów, który usprawnia pracę urzędów jest hurtownia danych. Hurtownia danych jest zintegrowaną, uporządkowaną bazą informacji, za pomocą której w łatwy i dostępny sposób można pozyskać dane służące do wspomaganie podejmowanych decyzji. Hurtownia powinna być tematyczna (dane ułożone tematycznie), integralna (służą całej organizacji), nieulotna (dane nie są usuwane), uwarunkowana historycznie (informacja, kiedy dane zostały utworzone, pozyskane), przeznaczona do podejmowania decyzji przez kierownictwo organizacji (hurtownia łatwa w obsłudze i dostępie). Pracownicy z różnych obszarów funkcjonalnych mogą w każdej chwili sięgnąć do bazy danych i uzyskać z niej niezbędne informacje do dalszej pracy<sup>15</sup>. Za pomocą sprzętu komputerowego oraz odpowiednich programów dane wprowadzane są bezpośrednio do bazy. Zazwyczaj dane te umieszczone są w połączonych tabelach. Powiązania między tymi tabelami to relacje, które dają możliwość jednoczesnego przetwarzania danych znajdujących się w różnych tabelach<sup>16</sup>.

<sup>11</sup> M. Luterek, *E-government ...*, op. cit., s. 140-146.

<sup>12</sup> Zob. T. Adamczewski, *Koncepcja budowy zintegrowanego systemu zarządzania urzędem na szczeblu samorządowym w kontekście rozwoju społeczności lokalnej*, [w:] *Informatyka w administracji*, red. J.S. Nowak, Z. Olejniczak, J.K. Grabara, PTI, Katowice 2006, s. 58.

<sup>13</sup> Z. Stempnakowski, *Administracja ...*, op. cit., s. 54-66.

<sup>14</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 18.

<sup>15</sup> Zob. A. Januszewski, *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 22-23.

<sup>16</sup> Zob. A. Żarowska, W. Węglarz, *ECDL na skróty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 278.

Pracę instytucji publicznych wspiera także system ePUAP – elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej, służąca do komunikacji obywateli z jednostkami administracyjnymi. Platforma poprzez infrastrukturę technologiczną świadczy usługi interesantom. Ten rodzaj systemu informatycznego ma za zadanie ułatwić obywatelom załatwianie spraw urzędowych za pomocą narzędzia, jakim jest Internet, a mianowicie doskonalic komunikację między: obywatelami a administracją, przedsiębiorcami a administracją i instytucjami administracji publicznej. W projekcie ePUAP znajduje się funkcja Elektronicznej Skrzynki Podawczej, czyli przyjmowanie przez instytucje publiczne dokumentów w postaci elektronicznej, np. podań, wniosków. Interesanci załatwiają daną usługę drogą elektroniczną<sup>17</sup>. Kontynuacją systemu ePUAP jest system ePUAP2. Głównym celem ePUAP2 jest stworzenie jednego, łatwo dostępnego i bezpiecznego elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych dla obywateli oraz udostępnienie profilu zaufanego. Za pomocą tego profilu użytkownik może podpisywać dokumenty elektroniczne wysyłane za pomocą portalu ePUAP. Techniczne potwierdzenie pisma wykonywane jest przez podpisanie go weryfikowanym certyfikatem wystawionym dla systemu ePUAP. Użytkownik za pomocą identyfikatora i hasła ma dostęp do profilu zaufanego<sup>18</sup>.

Przedstawione systemy przynoszą wiele korzyści, takich jak: skrócenie czasu oczekiwania na decyzję, uporządkowany proces przepływu dokumentów (historia, rejestr zmian, data do zakończenia sprawy)<sup>19</sup>. Dla obywatela najważniejszą zaletą takich rozwiązań jest urząd otwarte 24 godziny na dobę, gdyż mogą w każdej chwili pobrać, wypełnić i przesłać dany formularz, nie stojąc w kolejce w urzędzie i nie tracąc niepotrzebnie czasu<sup>20</sup>.

### **Przykłady technologii internetowych wykorzystywanych przez Urząd Miasta w Częstochowie**

Urząd Miasta w Częstochowie od 1990 roku systematycznie i sukcesywnie wdraża proces informatyzacji, aby stać się nowoczesnym miastem nastawionym na społeczeństwo informacyjne. Instytucja korzysta z rozwiązań systemów informatycznych, hurtowni danych, ePUAP oraz wielu innych.

W Urzędzie pracuje 795 osób, które korzystają ze stanowisk komputerowych, sprzętu peryferyjnego, intranetu i Internetu. Instytucja posiada: 35 serwerów, 710 komputerów PC, 83 laptopy/notebooki, 75 terminali, 372 drukarki, 52 skanery, a także systemy operacyjne typu: Windows XP Professional, Windows 2000 oraz systemy bazodanowe: Microsoft SQL Server 2000, Microsoft FoxPro, Oracle i MySQL. W Urzędzie wykorzystywana jest sieć Ethernet, która działa za pomocą

<sup>17</sup> Zob. [http://epuap.gov.pl/wps/portal!/ut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3g3Z4gYG93QwMLRydXA89go2CXYENnA3c3c\\_2CbEdFAJA4L-Q!!](http://epuap.gov.pl/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3g3Z4gYG93QwMLRydXA89go2CXYENnA3c3c_2CbEdFAJA4L-Q!!) (odczyt: 06.01.2013).

<sup>18</sup> Zob. [http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/04/MAC-Panstwo-2-0-Nowy-start-dla-e-administracji-4-2012\\_raport\\_web.pdf](http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/04/MAC-Panstwo-2-0-Nowy-start-dla-e-administracji-4-2012_raport_web.pdf) (odczyt: 06.01.2013).

<sup>19</sup> Z. Stempnakowski, *Obieg dokumentów ...*, op. cit., s. 330.

<sup>20</sup> A. Kaczorowska, J. Papińska-Kacperek, *E-usługi w jednostkach ...*, op. cit., s. 190.

połączeń światłowodowych, jak również za pomocą łączy dzierżawionych TP SA oraz systemy łączności radiowej i laserowej.

Urząd Miasta w Częstochowie dysponuje własnym serwerem e-mailowym, zgodnie z założeniem systemu wspierającego pracę instytucji publicznych, jakim jest PeUP, mającego na celu przesyłanie dokumentów drogą elektroniczną.

Informatyzacja Urzędu Miasta w Częstochowie jest na wysokim poziomie w skali kraju, lecz władze nadal dążą do udoskonalenia rozwiązań dotyczących wymiany danych wewnątrz i na zewnątrz Urzędu. Urząd wprowadził aplikacje dziedzinowe tj.: System Zarządzania Dokumentami, Magistrat for Windows, Eurobudżet, Planowanie i Realizacja Budżetu, Multicash, Optiest, Kol, Aplikacja Ośrodek, Vulcan - Sigma Optivum, System Kadrowo-Płacowy, Omega, Komputerowy System Rejestracji Stanu Cywilnego, ArchSys, CEPiK. Dla zabezpieczenia baz danych zainstalowano firewall, programy antywirusowe, systemy tworzenia kopii zapasowych oraz wprowadzono politykę bezpieczeństwa.

Urząd systematycznie integruje systemy, np. Integrująca Platforma Elektroniczna – Podatki od Nieruchomości (porównanie informacji opisujących nieruchomości gromadzonych w gminnych bazach z bazami powiatowymi) bądź Broker Usług Publicznych (platforma łącząca zasoby PUP, MOPS i UM).

Instytucja posiada hurtownię danych ProClarity, która zasilana jest pojedynczymi „paczkami danych” i jest konsekwentnie poszerzana. System OfficeObjects DocMan jest systemem zarządzania dokumentami, które wprowadził Urząd, aby mógł kompleksowo zarządzać dokumentami i procesami pracy w instytucji. System ten gromadzi, porządkuje i wyszukuje dokumenty w elektronicznym repozytorium, a także kontroluje terminy realizacji spraw. Oprócz OfficeObjects DocMan w instytucji funkcjonuje system OfficeObjects WorkFlow, dzięki któremu sprawy dające się podpisać konkretną procedurą są elektroniczowane. Nastąpiła również integracja BIP z SZD – interesant może sprawdzić stan swojej sprawy w dowolnym momencie.

Realizując postanowienia zawarte w ustawie o platformie ePUAP, Urząd wprowadził Elektroniczną Skrzynkę Podawczą.

We współpracy z bankami wprowadzono System Identyfikacji Masowych Płatności mający na celu automatyczne przyjmowanie z banku elektronicznych przelewów dokonywanych przez mieszkańców w tradycyjny sposób.

Informatyzacja Urzędu objęła wszystkie wydziały, a działający Intranet ułatwił pracę urzędników poprzez stałą aktualizację przez pracowników książki telefonicznej, system rezerwacji zasobów, system samouczków elektronicznych, system oceny szkoleń, system wyszukiwania dokumentów itp.

Urząd Miasta Częstochowa wprowadził elektroniczny system przywoławczo-kolejkowy oraz rezerwacji miejsca w kolejce przez Internet.

Stworzono portal miejski, który jest skarbnicą wielu ciekawych i przydatnych informacji dla interesantów. Jest on aktualizowany na bieżąco. Strona skonstruowana jest w sposób przejrzysty i klarowny. Posiada zakładki takie jak: *Ważne informacje, Plan miasta, Komunikacja, Kultura, Sport, Media, Budżet, Finanse, Dokumenty strategiczne, Organizacje pozarządowe, Niepełnosprawni, Związki i stowarzyszenia, Linki, Komunikaty o zagrożeniach, Dziennik Ustaw, Monitor*

*Polski, Poradnik interesanta, Usługi społeczne, Elektroniczna skrzynka podawcza, Internetowy system rezerwacji kolejki, Konsultacje społeczne, Sprostowania i odpowiedzi prasie.* Można także znaleźć zakładki: *Miasto, Prezydent, Rada Miasta, Dla inwestora, Dla turysty, Jasna Góra, Newsletter.* Na stronie znajdują się różne ikony, które po kliknięciu przenoszą na inną stronę WWW. Są to ikony typu: *Pogoda, BIP, Informator dla przedsiębiorcy, Programy zdrowotne realizowane przez UM, Utrudnienia w ruchu, epunkt, Rewitalizacja, Informacje o zabytkach, Tramwaje nowa linia, Punkt konsultacyjny KSU* i wiele innych. Portal dostępny jest w 13 językach oraz posiada profile na Naszej Klasie, Facebooku, YouTube<sup>21</sup>.

## **Ocena wpływu technologii internetowej na funkcjonowanie UM w świetle badań własnych**

Wykorzystując analizę dokumentów oraz wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, przystąpiono do realizacji celów artykułu. Ankieta dotyczyła wpływu technologii internetowej na funkcjonowanie UM. Ankieta zawierała 10 pytań zamkniętych. Badanie przeprowadzono wśród 102 pracowników Urzędu Miasta w Częstochowie. W badaniach ankietowych wzięło udział 11 kierowników oraz 91 pracowników biurowych. Wykształcenie respondentów: średnie – 21 osób, ukończone studia magisterskie – 72 osoby, ukończone studia licencyjne lub inżynierskie – 9 osób. Wiek respondentów przekładał się następująco: 18-35 lat – 44 osoby, 36-60 lat – 58 osób, powyżej 60 lat – 0 osób.

W badaniach przeprowadzonych w Urzędzie na zadane pytanie: Czy w instytucji działa spójna platforma bazodanowa? – 41% respondentów odpowiedziało, że „nie wie”, natomiast 28% odpowiedziało „nie”. Świadczyć to może o nieumiejętności nazwania przez pracowników bazy danych.

Kolejne pytanie dotyczyło sprawności elektronicznej wymiany dokumentów między wydziałami. 53% pracowników odpowiedziało „raczej tak” oraz 24% zdecydowanie potwierdziła, że w instytucji sprawnie odbywa się elektroniczna wymiana dokumentów między wydziałami. Świadczy to o sukcesywnym wdrażaniu przez Urząd Miasta systemów wspomagających pracę urzędników, aby ta była bardziej efektywna.

Duża grupa respondentów, bo aż 75% – w tym 32% odpowiedziało „zdecydowanie tak” i 43% „raczej tak” – dostrzegło, że elektroniczny dokument coraz częściej wypiera dokument w formie papierowej. Instytucja dużą wagę przywiązuje do rozwiązań technologicznych, aby sprostać wymaganiom interesariuszy.

Z badań ankietowych wynika, że osoby pomiędzy 36. a 60. rokiem życia w związku z informatyzacją UM miało problem z obsługą sprzętu komputerowego bądź z wdrożonymi systemami informatycznymi. Na zadane pytanie: Czy Pan/Pani miał/miała problem z obsługą sprzętu komputerowego bądź z wdrożonymi systemami informatycznymi? – Wśród osób pomiędzy 36. a 60. rokiem życia 27% odpowiedziało „zdecydowanie tak” oraz 31% – „raczej tak”. Wynik ten świadczyć

<sup>21</sup> Zob. <http://bip.czestochowa.pl/zalacznik?idZalacznika=287040> (odczyt: 10.01.2013).

może o niechęci pracowników wobec wprowadzanych zmian przez instytucję. Być może pracownicy nie mają potrzeby poszerzania swoich umiejętności, a także czują lęk przed nowościami technicznymi.

Jednym z pytań była opinia o informatyzacji UM, czy działania takie mają: „zdecydowanie więcej zalet”, „więcej zalet”, „nie wiem”, „więcej wad”, „zdecydowanie więcej wad”. 64% respondentów uznało, że niesie to za sobą więcej zalet, a 15% uważa, że dzięki temu jest zdecydowanie więcej zalet. Pracownicy zdają sobie sprawę, że sukcesem placówki publicznej jest zaspokajanie potrzeb petentów, którzy są społeczeństwem informacyjnym opartym na technologii informatycznej.

Pozytywnym aspektem jest udział 85% pracowników w szkoleniach dotyczących informatyzacji urzędu, a zatem jest to zdecydowana większość respondentów. Instytucja kładzie duży nacisk na szkolenia, aby urzędnicy umiejętnie i sprawnie posługiwali się sprzętem komputerowym, oprogramowaniem. Kursy te skutkują tym, że pracownicy prawidłowo i skutecznie wykonują swoją pracę. Można zauważyć, że kluczowym elementem dla urzędu jest przeszkolenie kierowników, gdyż wszyscy wzięli udział w kursach, aby dawać przykład i służyć pomocą pracownikom niższego szczebla.

W przeprowadzonych badaniach ponad połowa pracowników biurowych – 59% i 36% kierowników zaopiniowało, że z powodu informatyzacji instytucji mają więcej obowiązków. Trudno tutaj o jakiś konstruktywny wniosek, dlaczego tak jest.

Na pytanie dotyczące stopnia zainformatyzowania UM prawie 53% pracowników w skali od 1 do 5 (1 - bardzo mały, 2 - mały, 3 - średni, 4 - duży, 5 - bardzo duży) oceniła te działania na 4, natomiast 10% oceniła na 5, a więc potwierdza się fakt, że działania placówki publicznej nakierowane są na intensywny rozwój technologii internetowej, jak i technicznej.

Podzielone są zdania na temat wpływu e-administracji na funkcjonowanie UM. 35% ankietowanych uważa, że wpływ ten jest średni, natomiast 39%, że wpływ jest istotny. Być może nie we wszystkich wydziałach w UM e-administracja odgrywa tak ważną rolę, nie w każdym z nich jest aż tak wymagana.

W przypadku pytania dotyczącego stopnia zainteresowania petentów pozyskiwaniem informacji od UM drogą elektroniczną – zdania są także podzielone. Pracownicy odpowiedzieli następująco: bardzo małe – 9%, małe – 27%, średnie – 39%, duże – 21%, bardzo duże – 4%. Może to być spowodowane tym, że w dalszym ciągu forma papierowa idzie w parze z formą elektroniczną. Być może petenci nadal są przyzwyczajeni do tego, że aby dokładnie załatwić sprawę w urzędzie – lepiej osobiście tam się pojawić.

## **Podsumowanie**

Wyniki badań oraz ich analiza wykazały, że Urząd Miasta w Częstochowie dużą rolę przywiązuje do tego, aby placówka była w pełni zainformatyzowana, a dowodem na to są różne nagrody i wyróżnienia w tej dziedzinie. Urząd Miasta poprzez dobrze skonstruowaną, klarowną, ciekawą, z mnóstwem różnorodnych informacji stronę internetową kreuje przyjazny wizerunek, jak również tym sposobem zbliża się do społeczeństwa informacyjnego. Na stronie można znaleźć nie-

malże wszystko o Częstochowie – począwszy od rozrywki, turystyki, do spraw bardziej ważniejszych, dokumentów itp. Dzięki wykorzystywanej technologii instytucja przyczyniła się do lepszej obsługi klienta, a także zyskała większą ogólną skuteczność poprzez zastosowanie platformy ePUAP, hurtowni danych i wielu innych. Informatyzacja spowodowała, iż pracownicy są bardziej wydajni, a koszty obsługi są mniejsze, gdyż coraz częściej wypierane są dokumenty papierowe na rzecz dokumentów elektronicznych. Urzędnicy poprzez hurtownię danych mają wgląd do różnych informacji o każdej porze, nie muszą wychodzić do archiwum czy innego pokoju w celu uzyskania potrzebnych informacji, dzięki czemu szybciej postępują z daną sprawą. Dlatego też w instytucji nastąpiło duże zautomatyzowanie zadań. Pracownicy dostrzegają wiele pozytywnych zmian w informatyzacji placówki. Bardzo widoczne jest sukcesywne nadążanie UM za dynamicznym rozwojem technologii. Myślę, że można się pokusić o stwierdzenie, że Urząd Miasta w Częstochowie w miarę swoich możliwości dobrze wypada na tle innych placówek publicznych w województwie śląskim.

## Literatura

1. Adamczewski T., *Koncepcja budowy zintegrowanego systemu zarządzania urzędem na szczeblu samorządowym w kontekście rozwoju społeczności lokalnej*, [w:] *Informatyka w administracji*, red. J. S. Nowak, Z. Olejniczak, J. K. Grabara, PTI, Katowice 2006.
2. Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
3. <http://bip.czestochowa.pl/zalacznik?idZalacznika=287040>
4. [http://epuap.gov.pl/wps/portal/lut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3g3Z4gYG93QwMLRydXA89go2CXYENnA3c3c\\_2CbEdFAJA4L-Q!/](http://epuap.gov.pl/wps/portal/lut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3g3Z4gYG93QwMLRydXA89go2CXYENnA3c3c_2CbEdFAJA4L-Q!/)
5. [http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/04/MAC-Panstwo-2-0-Nowy-start-dla-e-administracji-4-2012\\_raport\\_web.pdf](http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/04/MAC-Panstwo-2-0-Nowy-start-dla-e-administracji-4-2012_raport_web.pdf)
6. <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/slownik/65-s/721-strategia-lizbonska>
7. [http://waw.warszawa.mazowsze.pl/eeurope/e-europe.html#\\_Toc44411882](http://waw.warszawa.mazowsze.pl/eeurope/e-europe.html#_Toc44411882)
8. Januszewski A., *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
9. Kaczorowska A., Papińska-Kacperek J., *E-usługi w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce na tle pozostałych krajów UE*, [w:] *Informatyka i administracja*, red. J. Oleński, G. Bliźniuk, J.S. Nowak, PTI, Katowice 2005.
10. Luterek M., *E-government. Systemy informacji publicznej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
11. Stempnakowski Z., *Administracja elektroniczna*, [w:] *Spoleczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, red. A. Szewczyk, Difin, Warszawa 2007.
12. Stempnakowski Z., *Obieg dokumentów elektronicznych – konieczność w administracji*, [w:] *Systemy informatyczne w administracji*, red. Z. Olejniczak, J.S. Nowak, J.K. Grabara, PTI, Warszawa 2004.
13. Żarowska A., Węglarz W., *ECDL na skróty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

## **THE INFLUENCE OF THE INTERNET TECHNOLOGY ON THE FUNCTIONING OF THE PUBLIC INSTITUTIONS ON THE BASIS OF THE CZĘSTOCHOWA TOWN HALL**

**Abstract:** In the article one has undertaken an attempt to evaluate the influence of the Internet technology and the level of informatisation of the service provision for the client at the Czestochowa Town Hall. The article contains the description of the e-administration with the aspect of the European Union requirements, evolution of the e-administration in Poland and the importance of the databases in ePUAP. The author conveyed a survey among the employees of the Town Hall and it showed that the number of actions exercised via internet technology rises. The results show great engagement of the public institution and its employees in the actions aiming at efficient service provided for applicants, and the work connected to the document flow at the Town Hall itself. The employees see many advantages correlated to the informatisation of the Town Hall.

**Keywords:** technology, Internet technology, public institution, ePUAP, data bases





## ZŁOTO – MIERNIK WARTOŚCI CZY LOKATA KAPITAŁU

Ismena Furman

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy tematyki związanej z wartością pieniądza, która kształtowała się na przestrzeni wieków pod wpływem czynników ekonomicznych, politycznych czy też społecznych. Wychodząc od definicji pieniądza przez charakterystykę jego funkcji tekst porusza ponadczasowe kwestie związane z lokowaniem oszczędności w złoty kruszec. Formą dyskusji z literaturą jest pogłębiona analiza cen złota w międzynarodowych walutach na przestrzeni minionego dziesięciolecia. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają pewną cykliczność oraz zasadność złotych inwestycji w długim okresie czasu. Należy jednak pamiętać o ryzyku jakie wynika z małej stabilności gospodarczej w dzisiejszych czasach. Artykuł ukazuje pewną korelację między wahaniami cen złota, a pewnymi bodźcami ekonomicznymi jednak zawsze jest to proces, który w pełni nie może być zaplanowany, ani kontrolowany.

**Słowa kluczowe:** standard złota, wartość pieniądza, analiza cen złota

### Wprowadzenie

Na początku rozważań dotyczących wartości pieniądza należy dokonać charakterystyki tego zagadnienia. Definicja jednak nie jest taka prosta, biorąc pod uwagę możliwość płacenia, regulacji zobowiązań czy rozliczania. Istotą pieniądza tak naprawdę jest jego funkcja, a nie forma. Ekonomiczna definicja powinna być następująca: „pieniędzem jest wszystko, co powszechnie akceptuje się jako zapłatę za dobra i usługi, a także jako środek spłaty długu”<sup>22</sup>. Analizując proces ewolucji pieniądza, można zauważyć pewną prawidłowość, a mianowicie jego dematerializację. Formy pieniądza zmieniały się na przestrzeni wieków, będąc zawsze kwestią umowną. Umowność jego formy umożliwia powstawanie nowych instrumentów finansowych na rynkach pieniężnych i kapitałowych, które mają bardzo często abstrakcyjny charakter. Wadą tego procesu jest coraz większe ryzyko. Abstrahując od teorii ekonomicznych, należy zastanowić się nad wartością pieniądza, gdzie się kryje i co jest jej nośnikiem<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> T. Gruszecki, *Teoria pieniądza i polityka pieniężna*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004, s. 70.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 82.

## Złoto jako środek płatniczy

Od początku udokumentowanej historii pieniądzem zawsze było złoto – symbol bogactwa, prestiżu, władzy czy piękna. „Złoto jest miarą wszelkich wielkich cywilizacji (...). Złoto i wolność gospodarcza są niepodzielne. Bez standardu złota nie istnieje żadna możliwość ochrony oszczędności przed ich utratą w wyniku inflacji. Złoto jest symbolem bezpieczeństwa praw własności”<sup>24</sup>. Postęp ekonomiczny wymaga stabilizacji gospodarki pieniężnej. Aby zrozumieć obecną sytuację monetarną, trzeba sięgnąć do wydarzeń minionego wieku, pamiętając, że każde wydarzenie historyczne skrywa jakąś tajemnicę finansową.

Wspominając o metalach szlachetnych, zawsze podkreśla się, że były (i są) dobrem rzadkim; nie zmieniając swojej wartości, doskonale pełniły funkcję miernika innych towarów. Wraz z rozwojem stosunków gospodarczych, a także życia społecznego nastąpiła ewolucja pieniądza. Z czasem wprowadzono, głównie ze względów bezpieczeństwa i wygody, banknoty i monety, które stały się dowodem posiadania określonej ilości złota czy srebra<sup>25</sup>.

W światowym systemie pieniężnym okres dominacji standardu złota (*gold standard*) trwał do 1913 roku. Istota tego systemu była stosunkowo prosta, a mianowicie wszystkie waluty miały ustalony parytet w złocie. Banki centralne natomiast zobowiązywały się do zamiany każdej ilości pieniądza na kruszec po wcześniej ustalonym parytecie. Istotną zaletą było to, że żadne państwo nie mogło wbrew rynkowi w sposób despotyczny ustalić większego parytetu wymienialności, niż było to możliwe w związku z posiadaną ilością kruszcu. W momencie deficytu handlowego w danym kraju wszelkie płatności walutą gwarantującą pokrycie w złocie powodowało odpływ kruszcu, czego wynikiem było zmniejszenie podaży pieniądza w gospodarce. Zmniejszała się ilość posiadanego złota, jednak ilość towarów pozostawała niezmienna. Mniejsza ilość pieniądza powodowała obniżanie poziomu cen. Spadek cen natomiast podnosił pozycję konkurencyjną, zwiększając eksport, a zatem należności w złocie oraz parytet pokrycia mógł się ustabilizować i powrócić do wcześniejszego poziomu. W wyniku takiego mechanizmu, zwanego automatyzmem złota, waluty były w stanie zachować względnie stabilną siłę nabywczą. Rynek korygował odchylenia, gdy tylko parytet danej waluty został zaniżony lub zawyżony<sup>26</sup>.

Wydarzenia początku XX wieku, a mianowicie rok 1914 i początek pierwszej wojny światowej w ciągu kilku pierwszych tygodni doprowadził do zniszczenia systemu gospodarczego opartego na złocie. Świat pogrążył się w gospodarce deficytowej opartej na pieniądzu papierowym. Gdyby standard złota miał być za wszelką cenę zachowany, wojna nie mogłaby trwać dłużej niż kilka miesięcy. Finansowanie działań wojennych wymagało emisji pieniądza. Według badań szacunkowych Niemcy byli w stanie pokryć z podatków jedynie około 11% wydatków wojennych. Pierwsza wojna światowa doprowadziła większość państw europejskich do zawieszenia wymienialności pieniądza na złoto jeszcze tego samego roku.

<sup>24</sup> F. Lips, *Złoty spisek*, Wektory, Kobierzyce 2010, s. 9.

<sup>25</sup> Zob.: A. Borcuch, *Pieniądz w ekonomii i socjologii*, CeDeWu, Warszawa 2010, wyd. I, s. 42-44.

<sup>26</sup> Zob.: T. Gruszecki, *Teoria pieniądza ...*, op. cit., s. 191.

Po wojnie większość państw dążyła do przywrócenia klasycznego standardu złota. W 1922 roku na konferencji w Genewie wprowadzony został system dewizowo-złoty, gdzie funt brytyjski i dolar amerykański zostały uznane za rezerwy walutowe na równi ze złotem. Nowy system uruchomił potężną maszynę pieniężno-kredytową, która stała się motorem inflacji. Nadwyżka siły nabywczej wywołała zamęt na rynku nieruchomości oraz na giełdzie, doprowadzając do spekulacji, co wywołało ostatecznie w 1929 roku krach na Wall Street.

W latach 1929-1932 załamały się giełdy papierów wartościowych, indeks Dow-Jones stracił około 90% swojej wartości. Nieruchomości komercyjne i prywatne straciły do 80% wartości. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku zdecydowanej większości surowców i towarów. Amerykański indeks cen detalicznych CET spadł o 24%. W tym okresie tylko cena złota wzrosła aż o 75%, tj. z 20,67 dolarów do 35 dolarów za uncję. Kursy akcji wzrosły nieproporcjonalnie wysoko w stosunku do ceny złota, gdyż zadziałał efekt dźwigni finansowej<sup>27</sup>.

W momencie wybuchu drugiej wojny światowej złoto zyskało status towaru strategicznego. Handel tym kruszcem został zakazany. Był to czas, w którym zasoby złota amerykańskiego Departamentu Skarbu stale rosły, co wynikało ze sprzedaży broni i pokrywania zobowiązań złotem. We wrześniu 1949 roku Departament Skarbu Stanów Zjednoczonych był w posiadaniu złota o wartości 24,6 mld dolarów przy cenie 35 dolarów za uncję.

### **System z Bretton Woods i system wielodewizowy**

Pod koniec wojny, w 1944 roku, miała miejsce konferencja w Bretton Woods, która przyniosła fatalne skutki. W lipcu 1944 na konferencji spotkali się przedstawiciele 44 państw w celu omówienia powojennego międzynarodowego systemu walutowego. Uznany wtedy system, który rozpadł się 1971 roku, nie był niczym innym, jak dyktatem Stanów Zjednoczonych mającym na celu uznanie dolara jako jedynej waluty światowej wymiennej na złoto. Wymienialność danej waluty na złoto nie była warunkiem koniecznym. Kraje uczestniczące w systemie zobowiązywały się jedynie do utrzymywania stałego kursu swojej waluty względem dolara. Utworzony został Międzynarodowy Fundusz Walutowy, który miał czuwać nad wymienialnością walut po sztywnych kursach<sup>28</sup>. Korzyści dla Stanów Zjednoczonych wynikające z nowego systemu były ogromne. Zapoczątkował on podbój ekonomiczny całego świata przez USA, finansowanie wojen oraz import luksusowych produktów zagranicznych. Stany Zjednoczone, które wzbogaciły się w okresie drugiej wojny światowej, dysponowały początkowo zasobami złota będącymi w stanie pokryć 250% ich zagranicznych zobowiązań. Przyjęty system początkowo działał sprawnie. Przyczynił się do zwiększenia wymiany międzynarodowej. Funkcjonowanie systemu było uzależnione od sytuacji gospodarki amerykańskiej, bo to dolar był „kotwicą” systemu. Późniejszymi, niekorzystnymi skutkami porozumienia z Bretton Woods była ciągła dewaluacja oraz ścisła kontrola kapitału i złota,

---

<sup>27</sup> Zob.: F. Lips, *Złoty ...*, op. cit., s. 38-39.

<sup>28</sup> T. Gruszecki, *Teoria pieniądza ...*, op. cit., s. 199.

gdyż gospodarka amerykańska w latach 60. XX wieku przeżywała recesję. Istotną przyczyną trudności z funkcjonowaniem polityki fiskalnej oraz walutowej była stale wzrastająca rola państwa. Rząd Stanów Zjednoczonych pozostawał pod silnym wpływem filozofii Keynesa. „Wraz z nastaniem epoki Bretton Woods większość ekonomistów odrzuciła klasyczny pogląd, że istnieje mechanizm rynkowy, który działa automatycznie i powoduje przywrócenie równowagi w narodowym bilansie płatniczym”<sup>29</sup>.

Umowną datą końca systemu z Bretton Woods jest rok 1974, od kiedy to możemy mówić o systemie wielodewizowym. Zawieszenie zewnętrznej wymienialności dolara było ciosem dla światowych rynków finansowych. System jednak nie zmienił się radykalnie, a dolar nadal odgrywał w nim główną rolę. W dalszym ciągu 80% rezerw światowych miało postać depozytów oraz innych aktywów denominowanych w walucie Stanów Zjednoczonych. Ostatecznie przecięto więź dolara ze złotem, a więc oderwano system pieniężny od kruszcu.

W latach 60. XX wieku coraz większą rolę na rynku pieniężnym zaczęły odgrywać waluty EWG, w tym marka niemiecka. Szereg niefortunnych wydarzeń na arenie międzynarodowej – tj. wieloletnia wojna w Wietnamie (1957-1975), pierwszy (1973) i drugi (1979-1982) kryzys naftowy, ciągła inflacja – doprowadziło do wielkiego światowego kryzysu zadłużenia w latach 80. Wiele gospodarek światowych straciło równowagę kredytową, handlową oraz płatniczą. W latach 1979-1982 dolar w stosunku do marki niemieckiej uległ aprecjacji o 80%, natomiast w kolejnych pięciu latach zdeprecjonował się o 100%<sup>30</sup>. Tak znaczące wahania kursów utrudniały swobodę wymiany handlowej na rynkach międzynarodowych. Dążenia do utrzymania równowagi wyrażały się bardzo często w manipulacji kursami walut, co tylko zwiększało niestabilność systemu.

W 1978 roku weszła w życie II poprawka do statutu MFW, uchwalona na konferencji w Kingston na Jamajce. Zlikwidowany został parytet walut wobec złota. Nowe postanowienia ostatecznie zrywały z rolą złota jako podstawą światowego systemu walutowego. Należy pamiętać jednak, że zapasy złota oraz jego cena nadal mają znaczenie dla międzynarodowego systemu walutowego. Zasoby nadal są ograniczone, co czyni je dobrem rzadkim. W bankach centralnych nadal częścią pokrycia walut wymienialnych są zapasy złota. Przykładowo 20% rezerw złota w Europejskim Systemie Banków Centralnych służy jako zabezpieczenie emisji euro. W 1999 roku Stany Zjednoczone miały w swoim Banku Centralnym 8138 ton złota. Część wpłat do Międzynarodowego Funduszu Walutowego krajów członkowskich była dokonana w złocie. Istotne jest, że rezerwy złota służą w dużej mierze do pokrycia części kredytów międzynarodowych. Mając na uwadze, że w czasie kryzysów walutowych na świecie zazwyczaj cena złota rośnie, warto zwrócić uwagę na to, jak jego cena kształtowała się na przestrzeni ostatniego wieku. Oczywiście staje się stwierdzenie, że zerwanie powiązań między emisją pieniądza papierowego a jego pokryciem w postaci rezerw złota doprowadziło do niespotykanej dotąd ekspansji monetarnej, powodując kredytowy boom na ogromną

<sup>29</sup> *Austriacy o standardzie złota*, red. L. Rockwell, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011, s. 77.

<sup>30</sup> Zob.: T. Gruszecki, *Teoria pieniądza ...*, op. cit., s. 206.

skalę. Analizując płynność wyrażoną stosunkiem procentowym bazy monetarnej do wysokości nominalnego PKB<sup>31</sup> na przestrzeni minionego wieku, można zauważyć, że od lat 70. w najlepiej rozwiniętych gospodarkach świata następowała tendencja zaburzania proporcji w związku z coraz to większą ekspansją pieniężną. Gwałtowny wzrost miał miejsce w strefie euro – z około 60% w 1990 roku do prawie 90% w 2008 roku. Równocześnie w krajach rozwiniętych powoli, lecz regularnie spadał współczynnik wypłacalności banków<sup>32</sup>. Obecnie kapitał banku w Europie stanowi mniej niż 10% jego aktywów. Na początku minionego wieku było to 25%. Oznacza to, że dzisiaj banki przyjmują więcej depozytów, ale również chętniej pożyczają więcej niż wcześniej środków zgromadzonych na lokatach, zmniejszając tym samym swoją bazę kapitałową. Aktywa banków najlepiej rozwiniętych gospodarek świata sięgają obecnie 150% łącznego PKB państw. Według statystyk Banku Rozrachunków Międzynarodowych w grudniu 2006 roku wszystkie międzynarodowe aktywa banków były warte 29 bilionów dolarów, co stanowiło 63% światowego PKB. Niestety pieniądze papierowe nie zachowują swojej wartości jak w epoce systemu złotej waluty. Od roku 1957, kiedy to pojawił się dolar w swoim obecnym kształcie, jego cena nabywcza spadła o 87%. Cena nabywcza dolara określana jest na podstawie wskaźnika CPI<sup>33</sup>. Średnia roczna stopa inflacji w tym czasie wynosiła 4%. Oznacza to, że była dwukrotnie wyższa od czasu tzw. rewolucji cenowej w Europie.

Dokładnie 15 sierpnia 1971 roku, tj. 42 lata temu, prezydent Stanów Zjednoczonych Richard Nixon ostatecznie zlikwidował jednostronnie zewnętrzną wymiennalność dolara na złoto. Przykładowo – w 1970 roku, kiedy to „złote okno” było jeszcze otwarte, wymiana 1000 dolarów oszczędności na złoto była warta ponad 26,6 uncji rzadkiego kruszcu. Po 39 latach „złotej inwestycji”, tj. w 2010 roku, kiedy cena złota sięgnęła 1000 dolarów za uncję, ze sprzedaży wcześniej nabytego kruszcu można było uzyskać 26 596 dolarów.

### **Cena złota w XXI wieku i jego znaczenie dla gromadzenia rezerw**

Warto poddać pogłębionej analizie proces kształtowania się cen złota w ostatnich dziesięciu latach, tj. w latach 2003-2013. Jak wynika z poniżej opracowanych danych statystycznych, cena cennego kruszcu najniższa była w roku 2004 roku i wyniosła 319,96 euro za uncję. Mając na uwadze wahania kursów walutowych, można zauważyć, że ta sama sytuacja względem dolara amerykańskiego miała miejsce rok wcześniej, kiedy jedna uncja kosztowała zaledwie 418,34 dolarów. W kolejnych latach złoto zyskiwało na wartości. Do roku 2008 odnotowany został systematyczny oraz umiarkowany wzrost cen złota zarówno w euro, jak i w dolarach, o czym informuje nas miara przeciętnego odchylenia od średniej ceny złota w tym okresie. Większa dynamika tego procesu dotyczy cen złota w dolarach. Średnia cena za uncję złota w analizowanym okresie to niecałe 616 dolarów.

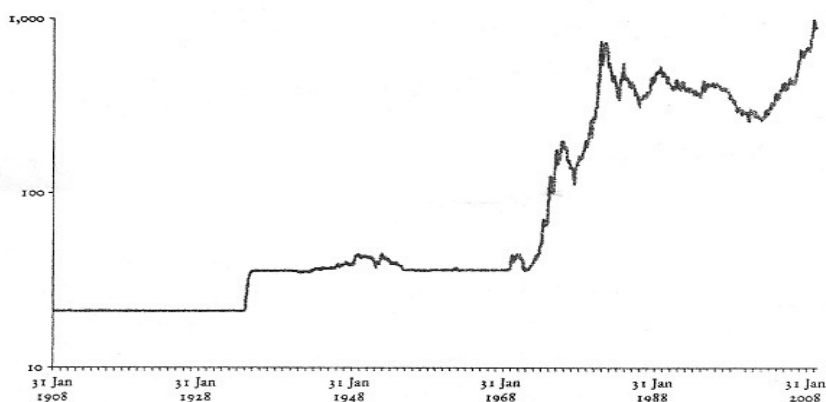
<sup>31</sup> Współczynnik znany jest ekonomistom pod nazwą „Marshallian k” od nazwiska profesora ekonomii Alfreda Marshalla. Oznacza on procentowy stosunek bazy monetarnej do wysokości nominalnego PKB.

<sup>32</sup> Współczynnik wypłacalności banków, tj. stosunek kapitału do aktywów.

<sup>33</sup> CPI - Consumer Price Index, wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych.

Współczynnik zmienności kształtuje się na poziomie 32%. W przypadku cen złota w euro ten sam współczynnik wyniósł 26% przy średniej cenie 460 euro za uncję.

**Wykres 1. Cena złota na giełdzie w Nowym Jorku (w dolarach za uncję) w latach 1908-2008, skala logarytmiczna**



Źródło: N. Ferguson, *Potęga pieniądza: finansowa historia świata*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010, s. 65

Przy zachowanej tendencji wzrostowej zmienność cen złota w latach 2003-2008 była wyższa w przypadku dolara amerykańskiego niż euro. Biorąc pod uwagę kolejne lata mieszczące się w centrum mijającego kryzysu gospodarczego, tj. 2009-2011, łatwo zauważyć, że cena złota nadal rosła, jednakże o wiele prężniej niż w poprzednim okresie. Pod koniec roku 2009 cena kruszcu przekroczyła magiczną granicę 1000 dolarów. Średnia cena złota w dolarach w analizowanych latach również kształtowała się powyżej 1000 dolarów i wyniosła niemalże 1350 dolarów. Tym razem współczynnik zmienności był wyższy w przypadku wzrostów cen złota w euro i wyniósł 22%, kiedy to w przypadku dolara wyniósł o 5% mniej, tj. 17%. Warto również zauważyć dynamikę wzrostu cen. W przeciągu trzech lat wartość złota w dolarach wzrosła o niecałe 433 dolary. W poprzednim okresie taki sam wzrost wartości odnotowano na przestrzeni sześciu lat. Biorąc pod uwagę wyższy współczynnik zmienności dotyczący cen złota w euro, a co za tym idzie większą dynamikę tego procesu, warto zwrócić również uwagę, że wzrost ceny złota, jaki miał miejsce w ciągu jednego roku, tj. w latach 2009-2010, o niecałe 305 euro – wcześniej wymagał więcej niż sześciu lat. Dynamika jest sześciokrotnie większa. W ostatnim okresie poddanym analizie, tj. w latach 2012-2013, średnia cena złota w obu walutach nadal utrzymuje się powyżej tysiąca. Po uwzględnieniu kursów walutowych można zauważyć, że cena złota zaczęła niegwałtownie i regularnie spadać. Wskaźnik zmienności badanego procesu w tych latach kształtuje się na tym samym poziomie odnośnie euro oraz dolara amerykańskiego, tj. 5%. W ujęciu holistycznym okres ostatnich dziesięciu lat charakteryzował się stosunkowo wysokim wskaźnikiem zróżnicowania. Analizując cenę złota w walucie euro – współczynnik był nieco wyższy (48%) niż w przypadku dolara (45%).

**Tabela 1. Stosunek cen złota do kursów walutowych dolara i euro w latach 2003-2013**

		Cena złota w PLN	USD	EUR	Cena złota za uncję w PLN	Cena złota za uncję w USD	Cena złota za uncję w EUR
na ostatni dzień miesiąca roku kalendarzowego	2003	50,31	3,7405	4,7170	1 564,82	418,34	331,74
	2004	41,96	2,9904	4,0790	1 305,10	436,43	319,96
	2005	53,71	3,2613	3,8598	1 670,57	512,24	432,81
	2006	59,32	2,9105	3,8312	1 845,06	633,93	481,59
	2007	65,86	2,4350	3,5820	2 048,48	841,26	571,86
	2008	81,29	2,9618	4,1724	2 528,40	853,67	605,98
	2009	100,42	2,8503	4,1082	3 123,41	1 095,82	760,29
	2010	135,48	2,9641	3,9603	4 213,90	1 421,65	1 064,04
	2011	167,97	3,4174	4,4168	5 224,45	1 528,78	1 182,86
	2012	164,63	3,6996	4,0882	5 120,57	1 384,09	1 252,52
2013	155,70	3,2590	4,1774	4 842,81	1 485,98	1 159,29	

Okres 1	odchylenie st:	194,7468762	119,2086126
	średnia:	615,98	457,33
	współczynnik zmienności:	32%	26%
Okres 2	odchylenie st:	225,4982292	217,925614
	średnia:	1 348,75	1 002,39
	współczynnik zmienności:	17%	22%
Okres 3	odchylenie st:	72,05038166	65,92701943
	średnia:	1 435,03	1 205,91
	współczynnik zmienności:	5%	5%
Ogólnie	odchylenie st:	437,157136	359,2284563
	średnia:	964,75	742,09
	współczynnik zmienności:	45%	48%

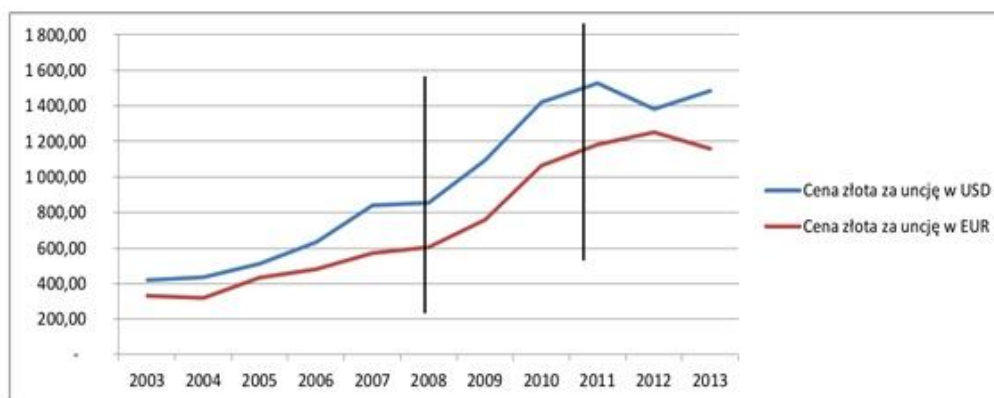
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: NBP, *Archiwum statystyk i sprawozdawczości. Kursy*, dostęp: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/kursy.html> (odczyt: 15.04.2013)

W 2003 roku uncję złota można było kupić za trochę więcej niż 400 dolarów. Od tamtej pory cena złotego kruszcu stale rosła, aż do roku 2012. W ostatnim dziesięcioleciu największe wzrosty ceny kruszcu w euro oraz w dolarach zostały zanotowane na przestrzeni 2009 i 2011 roku. Pod koniec roku 2011 cena za uncję oscylowała wokół 1500 dolarów i w momencie, gdy analitycy zastanawiali się, kiedy kolejna magiczna granica 2000 dolarów za uncję zostanie przekroczona, cena złotego kruszcu spadła poniżej 1400 dolarów za uncję pod koniec kolejnego roku. Obecnie cena uncji złota oscyluje w tych samych granicach. Należy również pamiętać, że cena złotego kruszcu jest bezpośrednio skorelowana z cenami innych surowców, takich jak ropa naftowa, miedź czy srebro.

Pieniądz w dzisiejszych czasach jest wartością niepewną, a także bardzo zmienną. Częściej pojawiają się dylematy mądrego oszczędzania lub też alternatywnych inwestycji. Coraz więcej ludzi zaczyna nabierać zaufania do złotego kruszcu i kupuje sztabki, które mają być zabezpieczeniem ich oszczędności w czasach kryzysu. Jak wynika z przeprowadzonych badań, takie rozumowanie jest zasadne. Ceny złota na rynku międzynarodowym były najwyższe w szczytowym momencie mijającego kryzysu gospodarczego. Metale szlachetne są trwałe i zawsze będą miały swoją wartość, w przeciwieństwie do pieniądza papierowego. Historycznie złoto zawsze lepiej trzymało realną wartość niż jakiegokolwiek inne aktywa. To właśnie inwestycja w złoty kruszec ma za zadanie hamowanie negatywnych skutków infla-

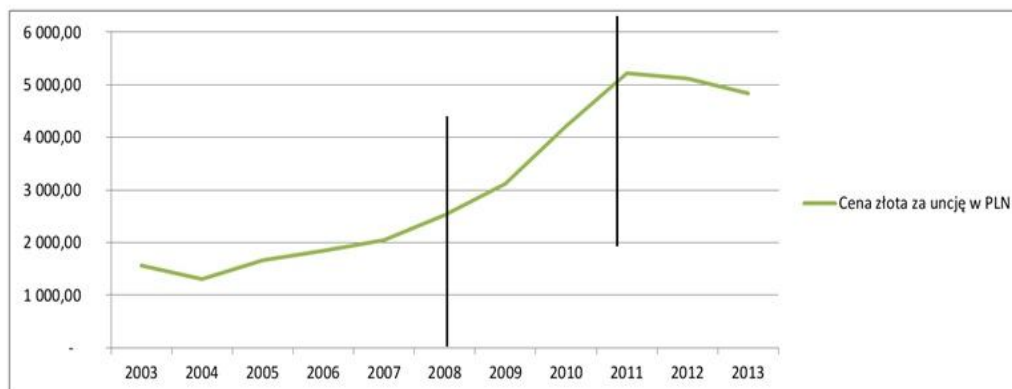
cji. Złoto zawsze było uznawane za jedną z najbezpieczniejszych lokat kapitału, szczególnie w czasach kryzysów. Naturalnym zjawiskiem była i jest lokata w środki trwałe. Należy jednak pamiętać, że lokowanie pieniędzy w złoto, jak każda inwestycja, niesie ze sobą pewne ryzyko. Świat złotych lokat ma dziś niezmiernie różnorodne formy. W dzisiejszych czasach instrumenty finansowe oparte na złocie pozwalają zawierać transakcje o różnym poziomie ryzyka na dowolnych rynkach. Unikatowe cechy złotego kruszcu czynią go aktywem wiecznym. Złoto odporne jest na wojny, kataklizmy czy kryzysy ekonomiczne. Jego cena może spaść, ale nigdy nie przekroczy pewnego pułapu, w okresie trwania korzystnych warunków zawsze zostanie sprzedane z zyskiem. Już od tysięcy lat na ludzką wyobraźnię działa magia złota w połączeniu z potencjałem zyskowności złotych lokat, czyniąc z nich tak bardzo pożądane i ekskluzywne inwestycje.

**Wykres 2. Cena złota za uncję w dolarach i w euro w latach 2003-2013**



Źródło: Opracowanie własne

**Wykres 3. Cena złota za uncję w złotych w latach 2003-2013**



Źródło: Opracowanie własne



## Podsumowanie

Artykuł porusza aktualną tematykę złotych inwestycji. Głównym postawionym pytaniem jest kwestia, czy w dzisiejszych czasach złoto faktycznie jest dobrą i solidną lokatą kapitału. W oparciu o charakterystykę światowego systemu pieniężnego – który kształtował się na przestrzeni minionego wieku, w wyniku wcześniejszych kryzysów gospodarczych oraz konfliktów zbrojnych czy też nietrafionych regulacji międzynarodowych – udało się przedstawić szczegółową analizę ostatniego dziesięciolecia. Badania wykazały korelację między zmianami kursów walutowych euro i dolara amerykańskiego a ceną złota, w zależności od panujących warunków ekonomicznych w skali globalnej. Wyniki badań wskazują na duże zależności między ceną złota a sytuacją ekonomiczną. Niezaprzeczalnie cena złota w czasach kryzysu wzrasta i stwarza dobre warunki zwrotu wcześniejszych inwestycji. Złoto w długim okresie czasu nadal jest środkiem trwałym, który najlepiej zabezpiecza wartość pieniądza papierowego.

## Literatura

1. *Austriacy o standardzie złota*, red. L. Rockwell, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2010.
2. Bednarz K., *Finanse dla niefinansistów. Zmienna wartość pieniądza w czasie*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
3. Borcuch A., *Pieniądz w ekonomii i socjologii*, CeDeWu, Warszawa 2010, wyd. I.
4. Brzoza-Brzeziński M., *Polska polityka pieniężna. Badania teoretyczne i empiryczne*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
5. Ferguson N., *Potęga pieniądza: finansowa historia świata*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010.
6. Gruszecki T., *Teoria pieniądza i polityka pieniężna*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004.
7. Lips F., *Złoty spisek*, Wektory, Kobierzyce 2010.
8. NBP, *Archiwum statystyk i sprawozdawczości. Kursy*, dostęp: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/kursy.html>

## GOLD THE MEASURE OF VALUE OR THE DEPOSIT OF CAPITAL

**Abstract:** This article applies to issues related to the value of the money, which developed over the centuries under the influence of economic, political or social. Starting from the definition of the money by the characterization of its features text raises timeless issues related to investing savings in gold bullion. Form of literature is discussed in-depth analysis of gold prices in international currencies over the past ten years. The results of the study confirm a cyclical nature and the seriousness of gold investment over a long period of time. There are, however the risk that results from low economic stability today. The article shows a correlation between the price movements of gold, and some economic incentives, however, it is always a process that can not be fully planned nor controlled.

**Keywords:** the gold standard, the value of money, analysis of gold prices



## BUDOWA NOWOCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA Z WYKORZYSTANIEM MODELU BIZNESOWEGO CANVAS

**Łukasz Nęcki**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Modele biznesowe, jako sposób opisu działalności przedsiębiorstwa, na trwałe wpisały się w krajobraz biznesowy. Jedną z bardziej atrakcyjnych koncepcji w określaniu modeli biznesowych jest Business Model Canvas autorstwa Alexandra Osterwaldera. Model ten precyzyjnie opisuje, w jaki sposób organizacje tworzą i dostarczają wartość swoim klientom. Współczesne przedsiębiorstwa muszą adaptować swoje struktury i reorganizować procesy w sposób zapewniający im sukces na rynku.

Celem artykułu jest pokazanie, jak ważny dla przedsiębiorstwa jest dobór odpowiedniego modelu biznesowego, który pozwoli na zbudowanie niezbędnej w dzisiejszych realiach rynkowych przewagi konkurencyjnej oraz pomoże w skutecznym zarządzaniu firmą. Przedstawiony w artykule Model Canvas jest narzędziem, przy wykorzystaniu którego możemy zbudować nowoczesne przedsiębiorstwo.

**Słowa kluczowe:** modele biznesowe, Model Business Canvas, przedsiębiorstwo

### Wprowadzenie

Definicja modelu biznesowego ogólnie rozumiana jest jako system założeń, pojęć i zależności między nimi pozwalający modelować w przybliżony sposób pewien zakres działalności. W tym przypadku – działalności biznesowej. Może to być zarówno teoretyczny, jak i fizyczny obiekt, którego analiza lub obserwacja umożliwia poznawanie cech innego badanego (modelowanego) zjawiska, procesu lub obiektu. Modele są powszechnie stosowane w biznesie, ponieważ właśnie w nim muszą być podejmowane decyzje. Model, upraszczając i jednocześnie precyzując, a właściwie uzgadniając poprzez wprowadzenie jednolitego rozumienia opisywaną rzeczywistość, pozwala ludziom na podejmowanie słusznych decyzji, umożliwiając tym samym zarządzanie. Celem tworzenia modeli jest poziomowanie wiedzy tak, aby wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego zaczęli z tego samego punktu i mówili o tym samym.

Przez wiele lat przedsiębiorstwa funkcjonowały według modelu producenta, sprzedawcy, polegającego na produkowaniu i sprzedaży dóbr, które potencjalny klient będzie kupował. Innym modelem był model "kija i marchewki", który polega na zaoferowaniu produktu podstawowego po niskiej cenie i sprzedawaniu produktów komplementarnych po cenie wysokiej. Przez lata były to jedne

z najpopularniejszych modeli biznesowych stosowanych przez przedsiębiorców. Rozwój samej koncepcji wielu różnorodnych modeli spowodowany był rozwojem Internetu.

Publikacje dotyczące modeli biznesowych kładą szczególny nacisk na kwestię najważniejszego celu działalności firm, jakim jest generowanie zysku. Takie nastawienie modelu biznesowego gwarantuje, że przedsiębiorstwo będzie wykorzystywało wszystkie pojawiające się szanse i możliwości zwiększenia swojej wartości, a co za tym idzie – wzmocnienia swej pozycji konkurencyjnej<sup>34</sup>. Model biznesowy to przyjęta przez firmę długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu przedstawienia klientom oferty przewyższającej ofertę konkurencji, przy jednoczesnym zapewnieniu organizacji dochodowości. Dobry model biznesowy ma na celu uzyskanie, a w późniejszym etapie utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Model biznesowy stanowi jeden z trzech głównych determinantów efektywności gospodarczej<sup>35</sup>.

Pojęcie modelu biznesowego zostało zapoczątkowane przez innowacje w sektorze IT i w zamyśle model ten jest mniej formalny niż strategia ujęta w formie planu strategicznego<sup>36</sup>. Model biznesowy jest opisem zestawu wszystkich działań, które firma realizuje, aby wypracować opisane w koncepcie biznesowym wartości dla klientów i wygenerować zysk<sup>37</sup>. Termin ten jest nie tylko modny, ale także używany jako magiczny zwrot w bardzo różnych, czasem zaskakująco nietypowych okolicznościach<sup>38</sup>. W najprostszy sposób można powiedzieć, że model biznesowy pokazuje, na czym firma zarabia pieniądze, gdzie są źródła jej przychodów. Każdy właściciel bądź menedżer wyższego szczebla powinien dysponować taką wiedzą jako wiedzą bazową. Badania pokazują, że 62% menedżerów wyższego szczebla miało problemy ze wskazaniem sposobu, w jaki ich firma zarabia pieniądze<sup>39</sup>. Na podstawie modelu biznesowego można spojrzeć na firmę z punktu widzenia przychodów i kosztów. Przyjąć można, że istnieje sześć głównych sposobów generowania przychodów<sup>40</sup>, takich jak: sprzedaż produktów czy usług, czyli forma najbardziej znana; następnie usługi posprzedażowe stosowane przez dealerów wszelkiego rodzaju urządzeń, które podlegają serwisowaniu; dalej – reklama, która jest głównym źródłem dochodu dla telewizji i radia, ale również i wielu innych branż medialnych; kolejny sposób to sprzedaż kanału komunikacji z klientami, np. w firmach organizujących konferencje; następnie finansowanie produktów, czyli ogólnie stosowana sprzedaż ratalna, kredytowa; piąty sposób – manipulowanie należnościami i zobowiązaniami, czyli pobieranie opłaty znacznie wcześniej

<sup>34</sup> A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

<sup>35</sup> A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Companies, New York 2001, s. 18-20.

<sup>36</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123-124.

<sup>37</sup> A. Afuah, *Business Models - A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Boston 2004, s. 2.

<sup>38</sup> R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.

<sup>39</sup> J. Linder, S. Cantrell, *Carved in Water – Changing Business Models Fluidly*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000, s. 31-33.

<sup>40</sup> A. Afuah, *Business Models ...*, op. cit., s. 68.

niż płacimy za towary swoim dostawcom, oraz ostatni – prawa autorskie czy własność intelektualna, czyli wszelkiego rodzaju licencje udzielane innym podmiotom. Większość przedsiębiorstw korzysta z więcej niż jednego sposobu jednocześnie w celu maksymalizacji generowanych przychodów.

Wraz z dynamicznym rozwojem handlu elektronicznego w ostatnich latach nastąpiła ewolucja oraz zwiększenie liczby i różnorodności modeli e-biznesowych. Początkowo stosowane modele, takie jak e-sklepy czy e-zamówienia, były odzwierciedleniem tradycyjnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej i wykazywały niewiele innowacyjności w stosunku do pierwowzorów, poza nowym kanałem komunikacji. Najczęściej zawierały jedynie statyczne dokumenty obejmujące elektroniczne katalogi produktów, materiały reklamowe bądź sposoby dostarczania towarów i usług. Bardziej innowacyjne modele, takie jak elektroniczne rynki czy integratorzy łańcucha wartości, łączą ze sobą sprzedawców i klientów, umożliwiając obniżenie kosztów oraz udoskonalając przepływ informacji pomiędzy podmiotami na rynku. Prześledzenie aktualnych trendów rozwoju najnowocześniejszych serwisów pokazuje, że osoby odpowiedzialne za zarządzanie nimi rozwijają modele w kierunku wirtualnych rynków czy sieci powiązań, w których producenci i konsumenci poszukują i łączą się dynamicznie, często w krótkotrwałych związkach, na czas realizacji transakcji biznesowej bądź dla osiągnięcia innych zamierzonych celów biznesowych. Mimo iż biznes elektroniczny utożsamiany jest najczęściej z biznesem internetowym, należy zauważyć, że szersza definicja tego pojęcia mówi o wszelkich procesach biznesowych wykonywanych elektronicznie, a więc obejmuje również działania wykraczające poza obszar Internetu czy sieci komputerowych<sup>41</sup>.

Dynamiczne przyspieszenie zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym przedsiębiorców, które obserwujemy od początku drugiej połowy XX wieku, spowodowało i powoduje nadal głębokie zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwami. Nowoczesne przedsiębiorstwo, oparte na informacji i wiedzy, ukierunkowane na klienta, rozpatrywane jest w szerokim kontekście technologicznym, ekonomicznym i społecznym, z uwzględnieniem uwarunkowań, jakie stwarza otoczenie, a także różnorodnych konsekwencji innowacji oraz przejawów oporu przed ich wdrażaniem. Współczesne przedsiębiorstwa muszą ulegać ciągłym zmianom, między innymi poprzez ciągłe uczenie się, rekonfigurację modelu, a czasami nawet odkrywanie na nowo sposobu działania, aby dostarczać wartość długoterminowo i aby móc spełniać ważne potrzeby rynku. Ze względu na różnorodność otoczenia, w którym przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom, trudno znaleźć jeden uniwersalny model działania. Trudno również przewidzieć, która koncepcja odniesie sukces w przyszłości. Można jednak poszukiwać odpowiedzi na pytanie, które ze współczesnych koncepcji zarządzania sprzyjają określaniu przez przedsiębiorstwo sposobu działania zapewniającego mu sukces na rynku<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa 2001, s. XVIII.

<sup>42</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

## Budowa modelu biznesowego nowoczesnego przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Koncepcja modeli biznesowych jest stosunkowo młoda, jej miejsce i rola w firmach jest nadal przedmiotem dyskusji. Jednym z istotnych zagadnień jest rozróżnienie modelu biznesowego i modelu procesów biznesowych<sup>43</sup>. Studia literaturowe pokazują, że koncepcja modelu biznesowego jest na ogół rozumiana jako punkt widzenia firmy przez logikę tworzenia i komercjalizacji wartości, natomiast model procesów biznesowych jest to sposób realizowania interesów przedsiębiorstwa w różnych jego procesach<sup>44</sup>. W literaturze zarządzania wyodrębnionych zostało wiele modeli biznesowych. Wiele z nich zostało z powodzeniem zaadoptowanych do praktycznego zastosowania, w oparciu o które funkcjonują międzynarodowe przedsiębiorstwa. Wyróżnić można następujące modele<sup>45</sup>:

- Model zysku wieloelementowego – przedsiębiorstwo działa w dziedzinie, w której istnieje wiele wariantów produkcji i dystrybucji o różnej rentowności i aby działać w systemach o największej rentowności, niezbędne jest działanie w mniej rentownych systemach; model ten występuje w sektorze spożywczym obsługującym wiele kanałów dystrybucji, np. producenci kawy.
- Model zysku „łącznicy” – przedsiębiorstwo działa na bardzo konkurencyjnym rynku, charakteryzującym się dużym popytem i dużą podażą oraz wysokimi kosztami transakcyjnymi; przedsiębiorstwo występuje w roli „łącznika” kojarzącego obie strony wymiany handlowej; jest to podstawowy model biznesowy witryn internetowych oraz sektora usług doradztwa finansowego i ubezpieczeniowego.
- Model zysku z piramidy wyrobów (firewall) – przedsiębiorstwo oferuje szeroki wybór asortymentu dla różnych kategorii odbiorców (różne preferencje i dochody); zysk czerpany jest przede wszystkim z drogich wyrobów, których jest niewiele na rynku, jednak obecność marki wśród wyrobów o niższej cenie ogranicza wejście konkurencji na dany rynek.
- Model zysku z modelu mnożnika zysków – przedsiębiorstwo wykorzystuje siłę swej marki, wprowadzając na rynek kolejne produkty lub usługi; polega na wielokrotnym wykorzystaniu zysku z danego produktu, znaku towarowego czy wzoru; model ten jest często realizowany w oparciu o przekazywanie licencji lub ograniczonych praw autorskich; model wykorzystywany przez sieci telefonii komórkowej.
- Model zysku z rozwiązań dla klienta (udoskonalenia dla klienta) – przedsiębiorstwo starannie dobiera i selekcjonuje swych klientów, oferując usługi specjalnie dopasowane do potrzeb i wymagań użytkowników; integracja działań z operacjami klienta; model jest wykorzystywany przez platformy internetowe banków.

<sup>43</sup> J. Gordijn, H. Akkermans, *Designing and Evaluating E-Business Models*, “IEEE Intelligent Systems”, Volume 16, Issue 4, July 2001, s. 11-17.

<sup>44</sup> R.S. Aguilar-Saven, *Business process modelling: review and framework*, “International Journal of Production Economics” 2004, Vol. 90, s. 129-149.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 41-42.

W oparciu o elementy warunkujące model biznesu wyróżnić można sześć podstawowych modeli funkcjonujących w praktyce polskich przedsiębiorstw<sup>46</sup>, a są to:

- Tradycjonalista – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne oraz relacja korzyści do ponoszonych kosztów; w ramach długiego łańcucha wartości brak jest unikatowych zasobów i kompetencji, głównym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr lub usług. Słabymi stronami modelu są: słaba pozycja przetargowa, brak możliwości tworzenia aliansów strategicznych, ograniczone możliwości wprowadzania zmian oraz niewielkie możliwości przechwytywania wartości w ramach łańcucha wartości. Model jest skuteczny w przypadku dużych firm o ugruntowanej pozycji rynkowej<sup>47</sup>.
- Gracz rynkowy – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne; w ramach łańcucha wartości stosowana jest koncentracja na projektowaniu, wytwarzaniu oraz marketingu i sprzedaży, przy jednoczesnym pozostaniu koordynatorem łańcucha wartości, występują unikatowe zasoby i kompetencje menedżerskie, zaawansowana technologia, marka, wzory użytkowe, maszyny, urządzenia, zasoby finansowe oraz wiedza. Głównym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr lub usług oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu.
- Zleceniobiorca (producent na zamówienie) – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne oraz atrakcyjna relacja korzyści do ponoszonych kosztów; w ramach krótkiego łańcucha wartości koncentracja na wytwarzaniu dóbr lub świadczeniu usług na zlecenie; występują unikatowe zasoby maszyn i urządzeń. Głównym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr lub usług.
- Specjalista – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne. W ramach krótkiego łańcucha wartości następuje koncentracja na projektowaniu oraz marketingu i sprzedaży, przy jednoczesnym pozostaniu koordynatorem procesu wytwarzania dóbr i świadczenia usług. Występują unikatowe zasoby i kompetencje menedżerskie, zaawansowana technologia, marka, wzory użytkowe oraz wiedza na temat rynku.
- Dystrybutor (pośrednik) – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne oraz zadowalająca relacja korzyści do ponoszonych kosztów. W ramach krótkiego łańcucha wartości (koncentracja na sprzedaży) występują unikatowe zasoby i kompetencje w postaci wiedzy na temat rynku. Głównym źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe.
- Integrator – to model, w którym źródłem wartości dla klientów są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne oraz dobre relacje. W tym modelu występuje w ramach łańcucha wartości koncentracja na projektowaniu oraz marketingu i sprzedaży, przy jednoczesnym pozostaniu koordynatorem procesu tworzenia wartości dla ostatecznego użytkownika. Występują też unikatowe zasoby i kompetencje menedżerskie, systemy informatyczne wspomagające za-

<sup>46</sup> Ibidem, s. 82-93.

<sup>47</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorców*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.

rządanie, marka, wzory użytkowe oraz wiedza na temat rynku. Dominują relacje partnerskie z uczestnikami łańcucha dostaw. Model ten jest skuteczny w sytuacji możliwości stworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o posiadane zasoby oraz skalę korzyści.

Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa mogą połączyć kilka różnych modeli, tworząc tym samym nowe innowacyjne rozwiązania. Dzięki temu otwierają się przed nimi nowe możliwości w aspekcie produktowym czy organizacyjnym<sup>48</sup>. Model biznesowy, który ma być zastosowany przez przedsiębiorstwo, uwzględniać musi także otoczenie, jakim są siły konkurencyjne i kooperacyjne, oraz otoczenie powszechne, jako istotne czynniki wpływające na uzyskiwaną efektywność prowadzonej działalności<sup>49</sup>. Działalność przedsiębiorstwa można podzielić na dwa aspekty: pierwszy dotyczy szeroko pojętego wytwarzania produktów lub usług. Drugi aspekt kojarzony jest ze sprzedażą. We współczesnej gospodarce, charakteryzującej się ogromną konkurencją, dynamiką oraz globalizacją, podstawowego znaczenia nabiera konkurowanie poprzez innowację. Im większe znaczenie innowacji, tym większa szansa na sukces w biznesie. Nowy, innowacyjny model biznesowy może zatem przewidywać zaprojektowanie nowych produktów lub usług zaspokajających dotychczas niezaspokojone potrzeby lub może obejmować nowe, niestosowane dotychczas sposoby oferowania i sprzedaży produktów lub usług. Nowe modele biznesowe opierają się w pewnym stopniu na dotychczas istniejących modelach lub są ich wariacjami<sup>50</sup>. Realizacja i wdrażanie modelu biznesowego jest powszechnie zaniedbywaną kwestią, związane jest to z brakiem wiedzy menedżerów wyższego szczebla, jak również z dużymi trudnościami implementacji nowych systemów i ich wiekiem „niemowlęcym” oraz złym doбором samego modelu. Model biznesowy wdrażany winien być jako plan do konkretnych elementów przedsiębiorstwa, takich jak: struktura, zasoby ludzkie, procesy biznesowe, przepływy informacji, infrastruktura. Wtedy, jako plan, umożliwi projektowanie i realizację struktury firmy i systemów, które stanowią fizyczną i operacyjną formę działalności przedsiębiorstwa. Nazywa się to relacją strategii, organizacji i systemów biznesowych w środowisku, gdzie przedsiębiorstwo stale jest przedmiotem nacisków zewnętrznych, takich jak: konkurencja, zmiany społeczne, zmiany technologiczne, opinii klientów i otoczenia prawnego<sup>51</sup>.

## Model Biznesowy Canvas

Model Biznesowy Canvas Alexa Osterwaldera wyróżnia dziewięć głównych elementów składających się na model biznesu: segmenty klientów, wartość oferowaną klientom, kanały sprzedaży i obsługi, charakter relacji z klientami, kluczowe procesy, zasoby, partnerstwa, strukturę przychodów i kosztów. Można określić go

---

<sup>48</sup> K. Oblój, *Tworzywo skutecznej strategii*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>49</sup> J. Brzóska, *Innowacyjny model biznesowy – podejście praktyczne*, dostęp: <http://dlafirmy.info.pl> (odczyt: 10.06.2013).

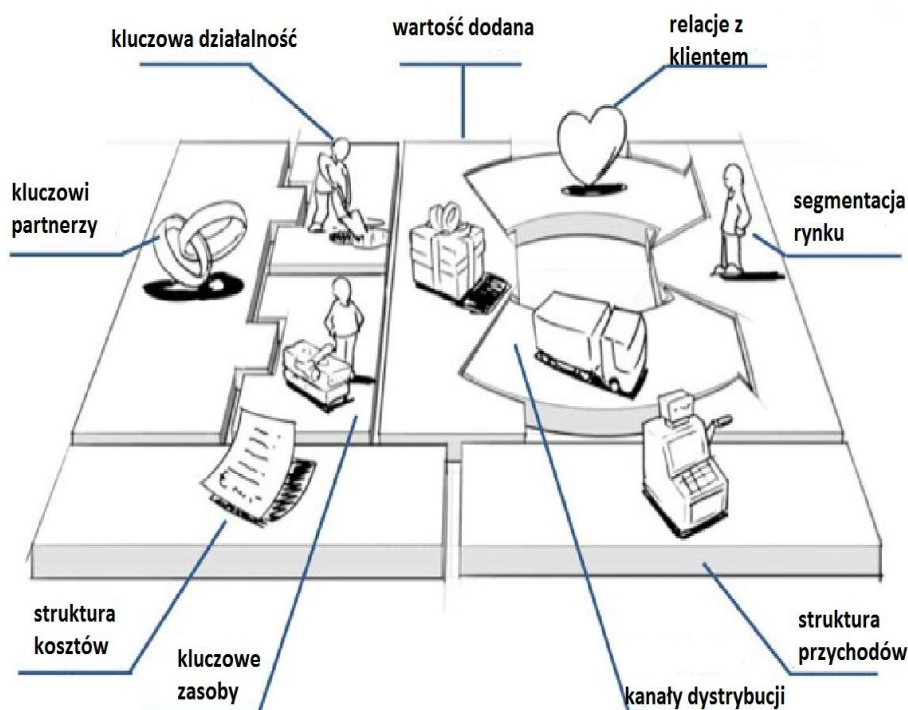
<sup>50</sup> J. Magretta, *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, Maj 2002, s. 3-8.

<sup>51</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Gliwice 2012.

również mianem szablonu modelu biznesowego, gdzie każdy z dziewięciu bloków to elementy reprezentujące różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wypełnione treścią elementy, wspólnie połączone, opisują produkt lub usługę, którą przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom.

Poniższy rysunek 1 ilustruje podejście przyjęte przez Alexa Osterwaldera, w ramach którego funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Model biznesowy zaproponowany przez Alexa Osterwaldera został zbudowany jako suma zasobów i czynności, które firma organizuje i realizuje celem dostarczenia konkretnej wartości dla konkretnego klienta<sup>52</sup>. Szablon został podzielony na dziewięć zależnych od siebie elementów: kluczowi partnerzy, kluczowe działalności, kluczowa wartość dodana, kanały dystrybucji, struktura kosztów, struktura przychodów, relacje z klientem, segmentacja rynku oraz kluczowe zasoby.



**Rys. 1. Struktura Modelu Biznesowego Canvas**

Źródło: Commercial Performance Improvement

Najważniejszym elementem podczas tworzenia modelu biznesowego jest segmentacja klientów. To podstawowy element modelu. Definiuje on różne grupy klientów, którym dostarcza się wartość dodaną produkowaną przez przedsiębiorstwo. Klienci to serce każdego modelu biznesowego. To właśnie bez nich i bez ich

<sup>52</sup> R. Kołodziej, *Business Model Canvas czy Lean Canvas?*, dostęp: <http://cocreation.bbblog.pl/wpis,business;model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html> (odczyt: 09.06.2013).



finansów żadna firma nie może istnieć. Aby lepiej zrozumieć i efektywniej zaspokajać potrzeby klientów, przedsiębiorstwa dzielą ich na grupy różniące się od siebie potrzebami, zachowaniem lub innymi cechami. W modelu biznesowym można zdefiniować jeden lub więcej segmentów klientów. Podstawą wyróżniania segmentów klientów według Business Model Canvas mogą być takie cechy, jak:

- Zaspokojenie potrzeb segmentu klientów wymaga uzasadnionej biznesowo wyróżniającej się oferty.
- Klienci w danym segmencie są osiągalni dzięki użyciu specyficznych kanałów dystrybucji.
- Określony segment generuje szczególne sposoby zachowań i budowania relacji z klientami.
- Każdy z segmentów klientów posiada wyodrębnioną rentowność.
- Klienci z różnych segmentów są w stanie zapłacić inaczej za różne usługi firmy.

Następnym elementem jest wartość dodana dla przedsiębiorstwa, a dokładnie – usługi lub produkty, które dostarcza firma wyróżnionym segmentom klientów, tworzą tzw. wartość dodaną lub propozycję wartości. Wspomniana propozycja wartości jest powodem, dla którego klienci wybierają jedną firmę kosztem drugiej. Wartością dla klienta jest zaspokajanie jego określonych potrzeb lub rozwiązywanie jego problemów. Wartość dodana może być obietnicą wykonania danej pracy za jej nabywcę.

Kolejnym elementem są kanały dystrybucji, które opisują, w jaki sposób firma komunikuje i dociera do segmentu klientów, aby dostarczyć wartość dodaną. Komunikacja, dystrybucja, sprzedaż to punkty spotkania firmy z klientem, dlatego odgrywają ważną rolę w tworzeniu doświadczenia konsumentów. Kanały spełniają kilka funkcji:

- Dostarczają klientowi wiedzę na temat produktów i usług firmy.
- Pomagają klientom ewaluować wartość dodaną firmy.
- Umożliwiają kupno produktów lub usług firmy.
- Dostarczają posprzedażowe wsparcie.

Według konwencji Business Model Canvas kanały mają pięć faz. Dany kanał może zawierać kilka z nich lub wszystkie. Kluczem jest znalezienie odpowiedniej konfiguracji kanałów w celu dostarczenia wartości dodanej na rynek. W pierwszej fazie zadaniem kanału jest dostarczyć klientowi informacje dotyczące produktów lub usług firmy tak, aby był świadomy ich istnienia. W drugiej fazie należy umożliwić klientowi sprawdzenie wartości dodanej. Kolejnym stopniem jest zakup, po którym następuje dostarczenie produktu. Ostatni etap to wsparcie posprzedażowe. Dobry model biznesowy pokrywa wszystkie pięć faz<sup>53</sup>.

Element nazwany „relacje z klientami” opisuje typ interakcji, jaki firma nawiązuje z wyodrębnionymi segmentami klientów. Relacja według Business Model Canvas może rozciągać się na skali od osobistej, bezpośredniej styczności do całkowicie zautomatyzowanego kontaktu. Wszystko zależy od tego, czego może oczekiwać dany segment klientów.

---

<sup>53</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010, s. 65-66.

Struktura przychodów to element, który opisuje sposób, w jaki firma generuje przychód z poszczególnych segmentów klientów. Jak pisze Osterwalder: „Jeżeli klientów możemy nazwać sercem modelu biznesowego, to struktura przychodów jest jego arterią”. Firma musi zadać sobie pytanie: Za jaką propozycję wartości dany segment klientów naprawdę chce zapłacić? Mechanizmy mogą być różne – mogą opierać się na jednorazowym zakupie klienta lub zakupie wielokrotnym. Innym sposobem generowania strumienia przychodów może być opłata pobierana za używanie usługi bądź produktu. Im więcej i częściej korzysta się z danej usługi, tym więcej się płaci. Najprostszym przykładem są hotele, które każą płacić za spędzone w nich dni. Wypożyczalnia aut może pobierać opłatę za zapisanie się oraz za wykorzystywanie samochodu. Grę komputerową możemy kupić fizycznie w pudełku i płacić dodatkowo za możliwość grania w sieci w innych poziomach<sup>54</sup>.

Kluczowe zasoby są elementem opisującym zasoby potrzebne do wygenerowania wartości dodanej oraz dotarcia do segmentów klientów za pomocą kanałów dystrybucji. Kluczowe zasoby można podzielić na istniejące fizycznie, czyli maszyny, samochody, punkty sprzedaży, serwery. Są one zazwyczaj bardzo kapitałochłonne. Kolejnym ważnym źródłem są zasoby intelektualne. Marka, patent, prawa autorskie czy dane klientów są bardzo ważnym elementem każdego modelu biznesowego. Zasoby te są trudne do wytworzenia, ale posiadane potrafią zbudować bardzo silną wartość. Microsoft czy SAP opierają swoją siłę na własności intelektualnej wypracowanej przez lata. Zasobem nabierającym coraz bardziej na znaczeniu są też ludzie: zwłaszcza w firmach z branży kreatywnej czy opartej na dystrybucji wiedzy.

Kluczowe czynności scharakteryzowane są jako te, które firma musi wykonywać, aby dostarczyć wartość dodaną, nawiązać relację z klientem oraz wygenerować strukturę przychodów. Kluczowe aktywności można podzielić na produkcję, rozwiązywanie problemów oraz prowadzenie platformy/sieci. Produkcja to nic innego jak projektowanie, tworzenie oraz dostarczanie produktów w określonych ilościach. Rozwiązywanie problemów to aktywność polegająca na wsparciu klienta w zrozumieniu niejasności czy pomoc w nieprzewidzianych sytuacjach.

Pojęcie kluczowych partnerów opisuje sieć dostawców i kontrahentów, którzy sprawiają, że firma funkcjonuje. Mogą to być najważniejsi dostawcy, spółki joint-venture zakładane w celu dostarczenia nowego produktu bądź usługi, strategiczne partnerstwo pomiędzy konkurentami lub strategiczny sojusz z firmą z innej branży. Motywacje do tworzenia partnerstwa mogą być różne. Czasami chodzi o optymalizację i ekonomię skali<sup>55</sup>. Firmy produkujące płyty Blu-ray połączyły swoje siły w celu promocji nowej technologii tak, aby wyparła ona DVD. Jednocześnie cały czas rywalizują ze sobą podczas sprzedaży własnych produktów Blu-ray na rynku<sup>56</sup>.

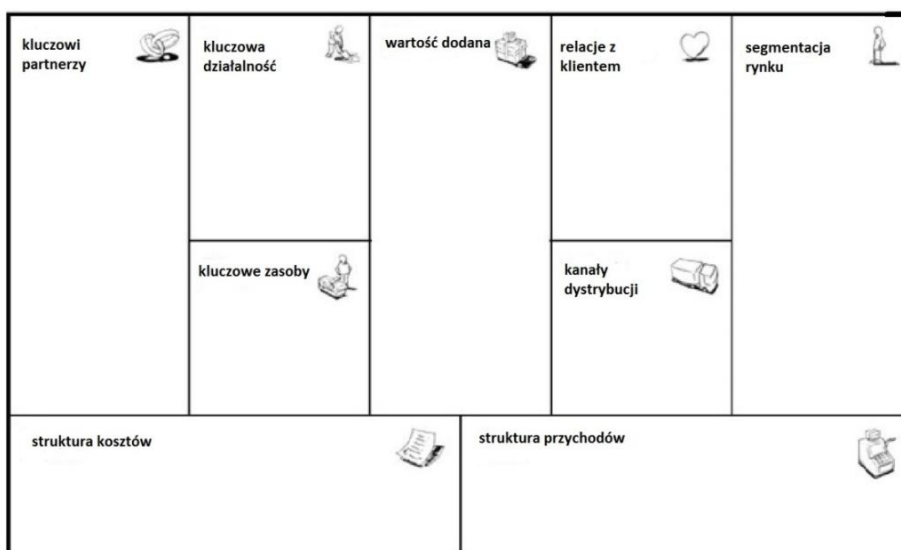
<sup>54</sup> R. Kołodziej, *Business Model Canvas 2.0*, 10.02.2012, dostęp: <http://cocreation.bblog.pl/wpis,business;model;canvas;2;0,68083.html> (odczyt: 01.06.2013).

<sup>55</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation ...*, op. cit.

<sup>56</sup> R. Kołodziej, *Business Model Canvas czy Lean Canvas?*, dostęp: <http://cocreation.bblog.pl/wpis,business;model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html> (odczyt: 31.05.2013).

Struktura kosztów opisuje wszystkie koszty, które generuje model biznesowy. Tworzenie i dostarczanie wartości dodatkowej, utrzymywanie relacji z klientem i generowanie przychodu powodują koszty. Można je łatwo obliczyć po zdefiniowaniu kluczowych zasobów, kluczowych aktywności i kluczowych partnerów. Modele biznesowe napędzane redukcją kosztów skupiają się na minimalizacji kosztów wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Wykorzystują wartość dodaną niegenerującą wysokich kosztów, znaczną automatyzację relacji z klientem.

Wszystkie opisane elementy tworzą Business Canvas, czyli szablon tworzenia modeli biznesowych. Podczas pracy nad szablonem można używać przyklejanych karteczek, na których wypisuje się hasła i umieszcza w odpowiednich miejscach szablonu. Opisany w ten sposób model biznesowy jest intuicyjny i łatwy w prezentacji. Przedstawione w artykule podejście cechuje też duża elastyczność, dzięki której można opisywać modele biznesowe funkcjonujące w różnych branżach. Kolejną jego zaletą jest umiejscowienie propozycji wartości w centrum. W takim ujęciu wysiłki organizacji skupiają się na dostarczeniu klientowi tego, czego naprawdę chce lub potrzebuje. W modelu tym na jednej kartce papieru lub planszy można zaprezentować obecny model biznesu lub różne inne opcje, które firma może rozważyć. Na rysunku 2 przedstawiono tabelę, dzięki której można graficznie stworzyć Model Biznesowy Canvas dla danego przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Tabela do tworzenia Modelu Biznesowego Canvas

Źródło: Commercial Performance Improvement

## Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo posiada swój model biznesowy lub nawet kilka takich modeli, najczęściej modele te są podobne dla danej branży. Większość menedżerów ma trudności z jasnym opisaniem modelu biznesowego, jaki stosuje zarządzane przez nich przedsiębiorstwo. Po prostu powszechnie przyjmuje się założenia

panujące w danej branży jako pewnik i nikt się nad nimi nawet nie zastanawia. Pojawienie się modelu biznesu internetowego zmieniło ten obraz. Twórcy innowacyjnych modeli biznesowych nie boją się kwestionować przyjętego sposobu myślenia i wprowadzają nowe rozwiązania dla nowych grup klientów, nowe kanały sprzedaży, sposób ustalania cen czy źródło przychodów. Oznacza to, że nowe modele biznesowe tworzone są przez mieszanie praktyk i doświadczeń z różnych branż. Celem nie jest to, żeby model biznesowy był tylko innowacyjny, lecz aby oferował unikalną wartość dla klienta w możliwie najbardziej zyskowy dla firmy sposób.

## Literatura

1. Afuah A., *Business Models - A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Boston 2004.
2. Afuah A., Tucci C.L., *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Companies, New York 2001.
3. Aguilar-Saven R.S., *Business process modelling: review and framework*, "International Journal of Production Economics" 2004, Vol. 90.
4. Brzóska J., *Innowacyjny model biznesowy – podejście praktyczne*, dostęp: <http://dlafirmy.info.pl>
5. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorców*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
6. Gordijn J., Akkermans H., *Designing and Evaluating E-Business Models*, "IEEE Intelligent Systems", Volume 16, Issue 4, July 2001.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
8. Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
9. Kołodziej R., *Business Model Canvas czy Lean Canvas?*, dostęp: <http://cocreation.bblog.pl/wpis,business,model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html>
10. Koziński R., *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.
11. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. Linder J., Cantrell S., *Carved in Water – Changing Business Models Fluidly*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
13. Magretta J., *Why Business Models Matter?*, "Harvard Business Review", Maj 2002.
14. Oblój K., *Tworzywo skutecznej strategii*, PWE, Warszawa 2002.
15. Osterwalder A., *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*, 2004.
16. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010.
17. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Gliwice 2012.
18. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
19. *The Business Model Canvas*, 05 July 2008, dostęp: [nonlinearthinking.typepad.com](http://nonlinearthinking.typepad.com)

## **MODERN DESIGN COMPANY USING THE BUSINESS MODEL CANVAS**

**Abstract:** Business models as a way to describe business activities permanently etched into the landscape business. One of the most attractive concept in defining the business model is the business model canvas by Alexander Osterwalder. This model accurately describes how organizations create and deliver value to their customers. Today's companies need to adapt their structures and processes to reorganize in a way that ensures the success of the market. The purpose of this article is to show how important the company is choosing the right business model that allows us to build the necessary in today's market realities of competitive advantage, and help in the effective management of the company. Model described in this paper canvas is a tool using which we can build a modern company.

**Keywords:** business model, business model canvas, business



## **INSTRUMENTY PROMOCJI PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE KOMUNIKACJI Z KLIENTAMI**

**Marcin Jakubiec**

Akademia Techniczno-Humanistyczna  
w Bielsku-Białej

**Streszczenie:** Opracowanie jest studium teoretyczno-poznawczym dotyczącym instrumentów promocji przedsiębiorstwa w procesie oddziaływania na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, w tym na komunikację z klientami. W części teoretycznej dokonano syntetycznej charakterystyki promocji, procesu komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem oraz instrumentów promocji. Część praktyczna opracowania zawiera wyniki badania przeprowadzonego w drugim kwartale 2013 roku na próbie badawczej pochodzącej z powiatu bielskiego. Przed badaniem postawiono następujące cele: identyfikację poszczególnych instrumentów promocji przez klientów, ocenę instrumentów promocji oraz analizę wpływu instrumentów promocji na komunikację przedsiębiorstwa z rynkiem i zachowania klientów. Opracowanie kończy się podsumowaniem, w którym zawarto najważniejsze wnioski ze zrealizowanego badania oraz propozycje usprawnień w obszarze promocji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, promocja, instrumenty promocji

### **Wprowadzenie**

Współczesne przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość i branżę, w której funkcjonują, koncentrują swoje wysiłki na maksymalizacji przychodu ze sprzedaży oferowanych produktów. Oczywiście nie jest to cel najważniejszy, ale trudno w gospodarce rynkowej wyobrazić sobie inny sens prowadzenia działalności. Oferowanie produktów wiąże się z odpowiednim przekazem, który dociera na rynek i jest odbierany przez klientów, ale także inne podmioty, jak konkurenci i kooperanci. Odpowiedni przekaz oznacza właściwą komunikację – dobór środków i metod, które doprowadzą do zainteresowania oferowanym produktem, a ostatecznie do jego zakupu. Środki komunikacji to szeroko pojęte instrumenty promocji. Zestaw promotion-mix jest uniwersalny i dostosowany do obecnych preferencji nabywców.

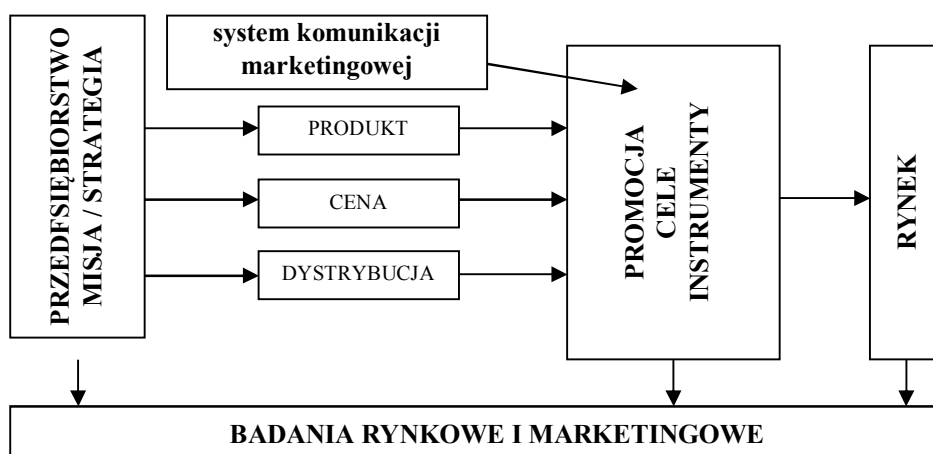
Niniejsze opracowanie ma na celu przedstawienie podstaw teoretycznych obejmujących istotę komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem (klientami) oraz instrumentów promocji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. W celu poznawczym opracowania skoncentrowano uwagę na identyfikacji i ocenie poszczególnych instrumentów promocji przez klientów oraz na analizie wpływu tych instrumentów na formułowanie przez przedsiębiorstwo przekazu rynkowego. Cel ten zrealizowano za pomocą badania przeprowadzonego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

## Promocja i jej wpływ na komunikację przedsiębiorstwa z klientami

Promocję można zdefiniować co najmniej w dwojaki sposób. Promocja w rozumieniu węższym to podejmowanie działań i środków, dzięki którym przedsiębiorstwo informuje, przekazuje i skłania klientów do zakupu produktu (oddziaływanie na rynek). Działanie takie kształtuje potrzeby odbiorców oraz określa i pobudza zapotrzebowanie na rynku. Promocja ujęta szeroko jest bardziej styczna z komunikacją przedsiębiorstwa z rynkiem. Pozwala połączyć elementy aktywizacji sprzedaży z odbieraniem informacji z otoczenia zewnętrznego (ryнку) i zapewnić sprzężenie zwrotne w procesie komunikacji – interaktywny charakter kontaktów. Promocję można zatem traktować jako sposób porozumiewania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Trzeba pamiętać, że nie każdy akt komunikacyjny wpływający od przedsiębiorstwa można nazwać promocją. Akt promocyjny powiązany jest z realizacją przyjętych celów rynkowych przedsiębiorstwa i wykorzystuje zestaw narzędzi, które w sposób bezpośredni oddziałują na aktywizowanie sprzedaży<sup>57</sup>.

Zatem działania promocyjne przedsiębiorstwo realizuje dzięki komunikacji marketingowej, która ma spowodować zamierzone reakcje z otoczenia zewnętrznego, ze strony klientów. Sprzężenie zwrotne pozwala uzyskać z rynku odpowiedź – będącą albo akceptacją, albo negacją przedstawionej oferty/produktu. Cały proces komunikowania się może przyjąć formę dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem a potencjalnymi klientami i stanowi jedną z głównych form kierowania rynkiem, zestawienia popytu z podażą i konkurowania rynkowego<sup>58</sup>.

Strategia marketingowa jest możliwa do realizacji przy wykorzystaniu promocji. Rysunek 1 przedstawia promocję jako instrument realizacji strategii marketingowej.



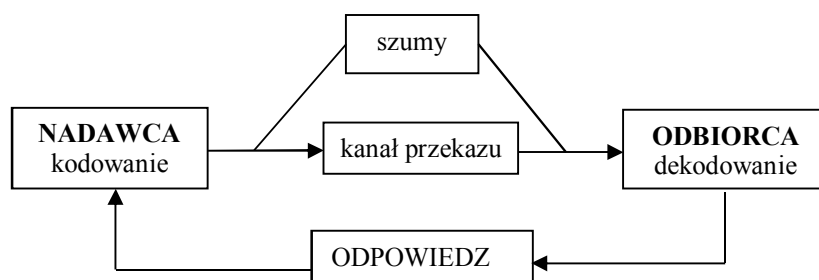
**Rys. 1. Promocja jako instrument realizacji strategii marketingowej**

Źródło: J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 42

<sup>57</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 40.

<sup>58</sup> Ibidem, s. 41.

Na rysunku 2 przedstawiono proces komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem.



**Rys. 2. Proces komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem**

Źródło: Opracowanie własne

Podstawowe składowe tego procesu to: nadawca, odbiorca, kanał przekazu oraz szumy. Ten ostatni element może przyjąć postać szumów fizycznych, semantycznych oraz dezinformacji<sup>59</sup>.

Zachowanie odbiorców przekazów kierowanych przez przedsiębiorstwo z wykorzystaniem instrumentów promocji jest kompleksowym procesem, prowadzącym w konsekwencji do satysfakcji i zaspokojenia potrzeb klientów, przy zastosowaniu mechanizmu wymiany. Wiedza o tych mechanizmach pozwala określać źródła postaw i zachowań klientów. Dzięki temu przedsiębiorstwa są w stanie sformułować właściwą strategię komunikacji, tj. dobrać właściwe instrumenty promocji, znaleźć odpowiednie grupy docelowe oraz wyciągnąć wnioski na podstawie bieżących efektów i dokonywanych analiz skuteczności zabiegów promocyjnych<sup>60</sup>.

Zachowania klientów na rynku, jak wspomniano, mają charakter procesu, który jest ciągły i powiązany z zaspokajaniem ich potrzeb. Składowe tego procesu to (rysunek 3)<sup>61</sup>:

- odczucie potrzeby,
- chęć doinformowania,
- ocena wariantów wyboru,
- decyzja wariantu i proces zakupu,
- odczucia i ocena pozakupowa.

Komunikaty marketingowe przedsiębiorstw wysyłane do odpowiednich odbiorców oraz innych podmiotów przekazywane są poprzez kanały komunikacyjne, do których zaliczamy kanały osobowe i nieosobowe. Przykłady kanałów osobowych stanowią: kanały handlowe (akwizytorzy), kanały ekspertów (doradcy, konsultanci), kanały społeczne (rodzina, znajomi). Do kanałów nieosobowych zaliczamy: telewizję, prasę, radio, Internet, telefonię komórkową, a nawet wystrój miejsca sprzedaży oraz wydarzenia promocyjne<sup>62</sup>.

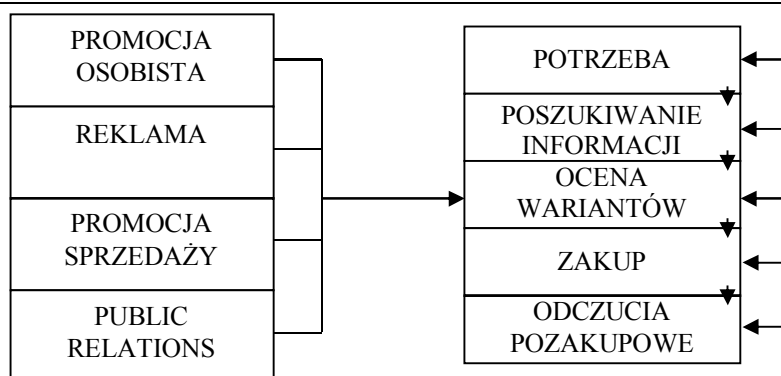
<sup>59</sup> T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 18.

<sup>60</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji ...*, op. cit., s. 258.

<sup>61</sup> Ibidem, s. 259. Por.: T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania ...*, op. cit., s. 35.

<sup>62</sup> *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 26.





**Rys. 3. Instrumenty promocji a proces zachowania klientów na rynku**

Źródło: J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 259

### Instrumenty promocji przedsiębiorstwa

Promocja, będąca integralną częścią marketingu-mix, złożona jest z określonych sposobów oddziaływania na otoczenie zewnętrzne i tworzy pewną kompozycję, stąd prawidłowo została nazwana promocją-mix. Jest ona wyposażona w instrumenty komunikacyjne wpływające na rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga założone cele. Ilość instrumentów systemu promocji jest zróżnicowana. Cytowany wcześniej J. Wiktor twierdzi, że „wewnętrzna struktura systemu promocji nie jest jednoznacznie identyfikowana i definiowana”<sup>63</sup>. Analizę porównawczą struktury systemu promocji zestawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Analiza porównawcza struktury systemu promocji**

Autor	Nazwa i struktura elementów systemu				
P.D. Bennett	System komunikacji				
	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations	Sprzedaż osobista	
Ph. Kotler	Instrumenty promocji i komunikacji				
	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni
M. Thomas	System komunikowania wartości				
	Personel sprzedaży		Promocja sprzedaży	Reklama	
R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen	Polityka komunikacji				
	Reklama		Promocja sprzedaży	Public relations	
L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek	Instrumenty aktywizacji sprzedaży				
	Reklama	Sprzedaż osobista	Promocja	Public relations	Sponsorowanie

Źródło: J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 53

<sup>63</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji ...*, op. cit., s. 53.

Przyjmuje się następujący podział instrumentów promocji:

- promocja (sprzedaż) osobista,
- reklama,
- promocja sprzedaży (dodatkowa, handlowa, uzupełniająca),
- public relations.

Syntetyczną charakterystykę ww. instrumentów zestawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Instrumenty promocji**

Promocja osobista	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations (PR)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– werbalna prezentacja produktów mająca doprowadzić do zakupu,</li> <li>– przykładem może być porada sprzedawcy w sklepie detalicznym,</li> <li>– dzięki tej formie promocji przedsiębiorstwo może dokonywać na bieżąco badań rynkowych,</li> <li>– kluczową rolę odgrywa kontakt bezpośredni, będący możliwością wpływu na decyzję klienta,</li> <li>– ważną składową tej formy promocji jest akt komunikacyjny, tj. wypowiedź słowna, wypowiedź niewerbalna oraz kontekst sytuacyjny,</li> <li>– inne przykłady promocji osobistej to: sprzedaż w siedzibie przedsiębiorstwa, sprzedaż z wykorzystaniem przedstawicieli handlowych, sprzedaż na targowiskach i bazarach, sprzedaż uliczna, obwoźna, sprzedaż obnośna czy indywidualna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– najbardziej rozpowszechniona forma promocji,</li> <li>– stanowi płatny proces komunikacji,</li> <li>– charakteryzuje się formą bezosobową,</li> <li>– ogólnie wyróżnia się reklamę komercyjną i niekomercyjną, ta druga dotyczy polityki, rządu, społeczeństwa czy religii,</li> <li>– formy reklamy stanowią: reklama telewizyjna, prasowa, internetowa, radiowa, kinowa, zewnętrzna (billboardy, plakaty),</li> <li>– podstawowe kryteria podziału reklamy to: kanał dystrybucji (pchania, ciągnięcia), sektor (przemysłowa, finansowa, rekrutacyjna), cykl sprzedaży (informacyjna, konkurencyjna, przypominająca), rodzaj produktu (informacyjna, motywacyjna, impulsowa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promocja uzupełniająca, realizowana poprzez wystawy, pokazy, demonstracje produktów, jak również przeceny, rabaty, karty stałego klienta, prezenty, konkursy itp.,</li> <li>– wyróżnia się promocje sprzedaży: konsumencką i handlową,</li> <li>– promocja konsumencka skierowana jest do ostatecznego nabywcy produktu (np. obniżki cenowe, gratisy produktowe, gadzety reklamowe, kupony promocyjne, testowanie, programy lojalnościowe),</li> <li>– promocja handlowa skierowana jest do pośredników handlowych (np. szkolenia sprzedawców, konkursy i wynagrodzenia, wsparcie finansowe ekspozycji, rabaty ilościowe, premie zależne od wysokości sprzedaży).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oznacza kreowanie, utrwalanie i rozszerzanie społecznego zaufania i budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,</li> <li>– przekazywanie komunikatów programów public relations może odbywać się poprzez: kontakty z mediami, słowo drukowane, gazetki firmowe, fotografię, wystawy i konferencje, sponsoring czy lobbying,</li> <li>– wyróżnia się tzw. wewnętrzny PR, tj. komunikację marketingową wewnątrz przedsiębiorstwa, która ma prowadzić do: zwalczania ewentualnych konfliktów, zwiększenia zaangażowania i satysfakcji pracowników, zgodności interesów pracowników z celami przedsiębiorstwa.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 137; T. Kramer, *Podstawy marketingu*, wyd. IV, PWE, Warszawa 2004, s. 156, 162; J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 123, 149, 214; A. Pabian, *Reklama niekomercyjna*, „Marketing w Praktyce”, nr 4/2001, s. 14; *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 94-102, 123-124; A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 171-182; S. Black, *Public relations*, wyd. IV, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 80-94

## Wpływ instrumentów promocji na zachowania klientów na rynku – wyniki badania empirycznego

Tabele, odpowiednio 3 i 4, zawierają założenia do przeprowadzonego badania oraz charakterystykę ankietowanych.

Badanie przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz ankiety (badanie miało charakter pilotażowy). Zostało przeprowadzone na nielosowo dobranej próbie 50 osób, mieszkańców powiatu bielskiego. Badanie zostało podzielone na trzy bloki: proces komunikacji z klientami, instrumenty promocji przedsiębiorstwa i metryczka. Większość ankietowanych stanowiły kobiety. Przedział wiekowy badanych to 19-35 lat. Dominujące wykształcenie średnie, grupa studiująca, zamieszkująca wieś. Dokładne odpowiedzi na pytania zawarte w badaniu przedstawiają rysunki od 4 do 17<sup>64</sup>.

**Tabela 3. Założenia do przeprowadzonego badania**

1.	Cel badania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikacja poszczególnych instrumentów promocji przez klientów,</li> <li>- ocena instrumentów promocji,</li> <li>- analiza wpływu instrumentów promocji na komunikację przedsiębiorstwa z rynkiem i zachowania klientów.</li> </ul>
2.	Próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastosowano dobór nielosowy,</li> <li>- przebadano 50 osób.</li> </ul>
3.	Kwestionariusz ankiety	<ul style="list-style-type: none"> <li>- został podzielony na trzy bloki: proces komunikacji z klientami, instrumenty promocji przedsiębiorstwa i metryczka,</li> <li>- kwestionariusz zawierał łącznie 18 pytań.</li> </ul>
4.	Termin i miejsce badania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- II kwartał 2013 r., powiat bielski.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

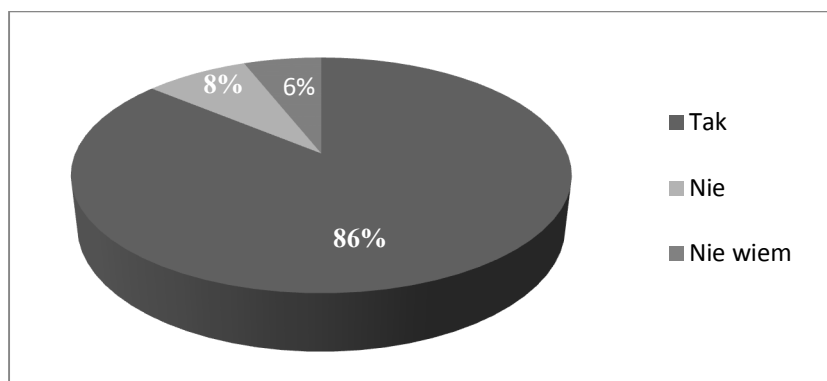
**Tabela 4. Charakterystyka ankietowanych**

1.	Płeć	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 44% mężczyźni,</li> <li>- 56% kobiety.</li> </ul>
2.	Wiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wszyscy badani zostali zaliczeni do grupy wiekowej 19-35 lat.</li> </ul>
3.	Wykształcenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 82% średnie,</li> <li>- 18% wyższe.</li> </ul>
4.	Miejsce zamieszkania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 46% wieś,</li> <li>- 26% miasto do 100 tys. mieszkańców,</li> <li>- 28% miasto pow. 100 tys. mieszkańców.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

<sup>64</sup> Badanie miało charakter ogólny, nie zostało ukierunkowane na konkretny rynek czy rodzaj przedsiębiorstwa. Badano ogólnie pojęty odbiór instrumentów promocji przez analizowaną próbę.

Wyniki zrealizowanego badania przedstawiono na wykresach za pomocą wartości procentowych. Zdaniem autora ułatwia to interpretację wyników samego badania i poprawnie oddaje strukturę odpowiedzi w badanej próbie.

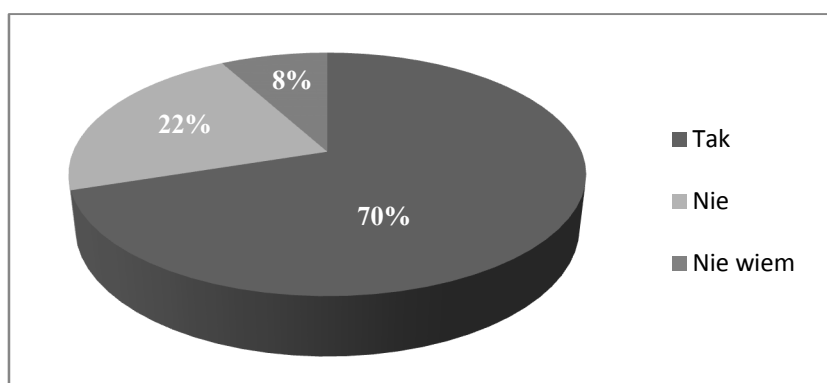


**Rys. 4. Wpływ i kształtowanie zachowań klientów przez instrumenty promocji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zdecydowana większość badanych uważa, że instrumenty promocji wpływają i kształtują zachowania klientów na rynku – 86% wskazań. 8% badanych odpowiedziało negatywnie na to pytanie, a 6% nie miało zdania (rysunek 4).

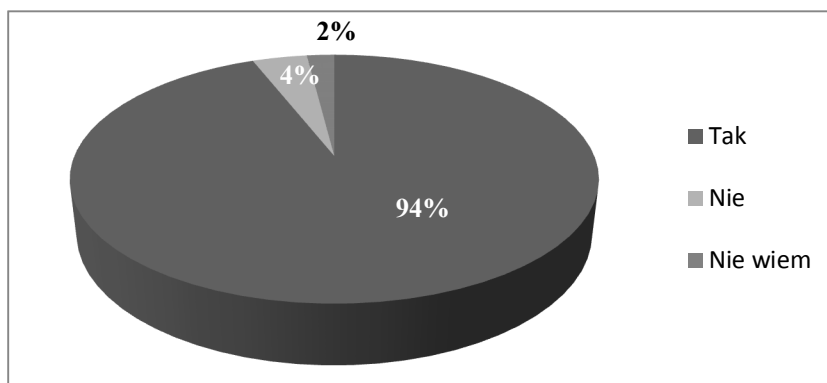
W opinii badanych instrumenty promocji mogą stanowić istotny element strategii przedsiębiorstw. Uważa tak 70% z nich. 22% jest przeciwnego zdania, a 8% nie posiada opinii w tym temacie (rysunek 5).



**Rys. 5. Instrumenty promocji mogą stanowić kluczowy element strategii przedsiębiorstw**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

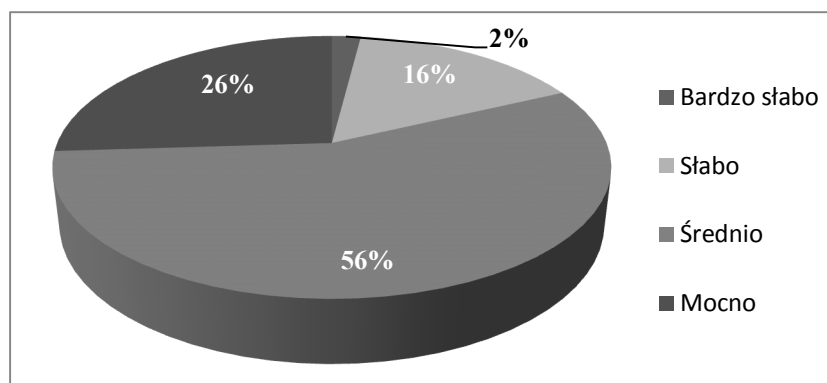
Klienci, lub bardziej ogólnie – odbiorcy treści przekazywanej przez przedsiębiorstwa na rynek, są podatni na ten przekaz w bardzo dużym stopniu – 94% wskazań. Tylko 4% ankietowanych jest przeciwnego zdania, a 2% odpowiedziało „nie wiem” (rysunek 6).



**Rys. 6. Podatność klientów na działania promocyjne przedsiębiorstw**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

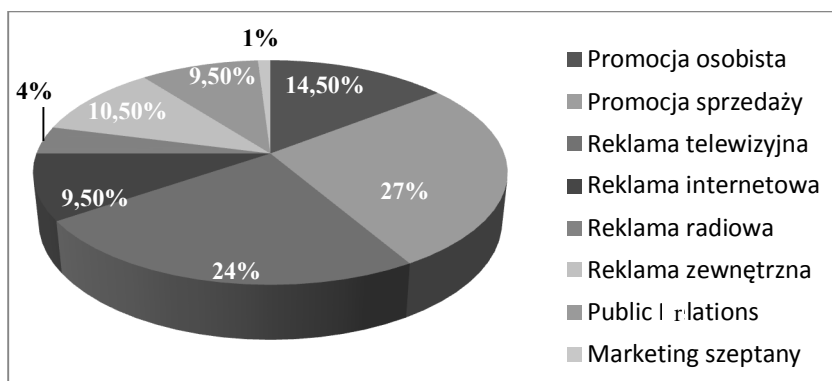
W średnim stopniu – 56% wskazań – ocenili badani oddziaływanie informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwa na ich zachowania. Odpowiedź „mocno” wybrało 26% badanych, „słabo” – 16%, a „bardzo słabo” – 2% (rysunek 7).



**Rys. 7. Ocena stopnia oddziaływania informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

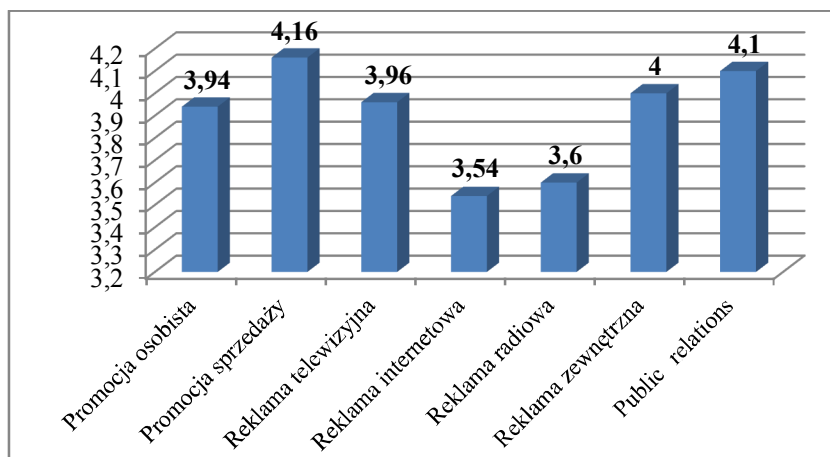
W kolejnym pytaniu osoby biorące udział w badaniu zostały poproszone o ocenę wpływu instrumentów promocji na klientów. Zdaniem ankietowanych największy wpływ posiada promocja sprzedaży – 27% wskazań, następnie reklama telewizyjna – 24% wskazań, najmniejszy natomiast reklama radiowa – 4% wskazań, oraz marketing szeptany – 1% wskazań.



**Rys. 8. Wpływ instrumentów promocji na klientów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Następnie ankietowani dokonali oceny poszczególnych instrumentów promocji w skali od 1 do 5 (1 – ocena bardzo niska, 5 – ocena bardzo wysoka). Konsekwentnie, jak w pytaniu poprzednim, najwyższą ocenę otrzymała promocja sprzedaży – 4,16, następnie public relations – 4,1, reklama zewnętrzna – 4,0. Wymieniona na drugim miejscu w pytaniu poprzednim reklama telewizyjna dostała według badanych czwartą w kolejności ocenę – 3,96.

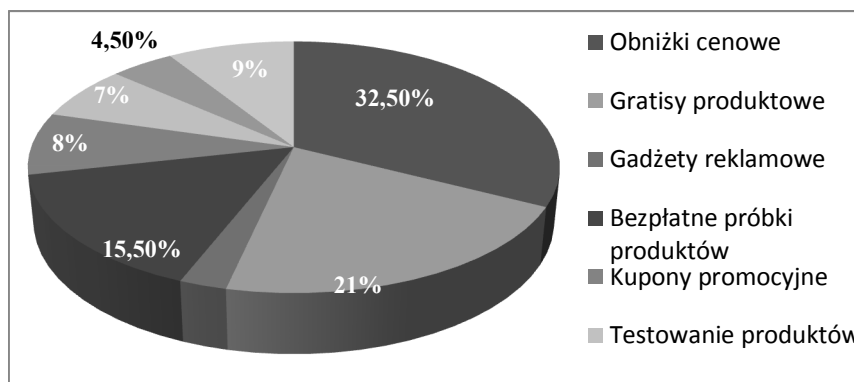


**Rys. 9. Ocena poszczególnych instrumentów promocji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ankietowani zapytani o najskuteczniejsze formy promocji sprzedaży (rysunek 10) na pierwszym miejscu wskazali obniżki cenowe – 32,5% wskazań. Dalej: gratisy produktowe – 21% wskazań, oraz bezpłatne próbki produktów – 15,5%

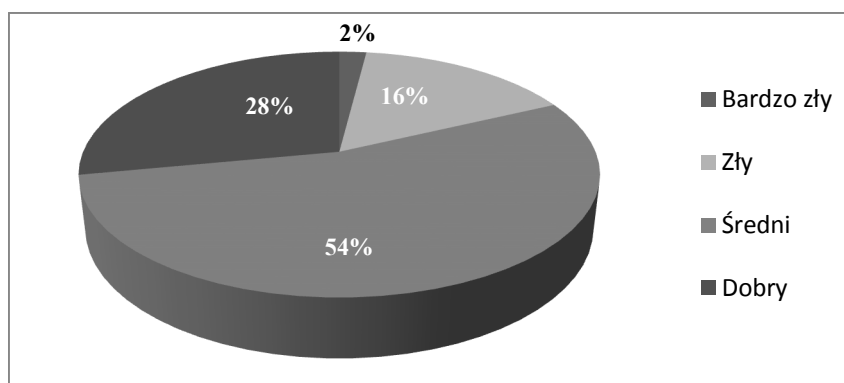
wskazań. Najmniej skuteczną formą promocji sprzedaży według badanych są różnego rodzaju gadżety reklamowe – tylko 2,5% wskazań.



**Rys. 10. Najskuteczniejsze formy promocji sprzedaży**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

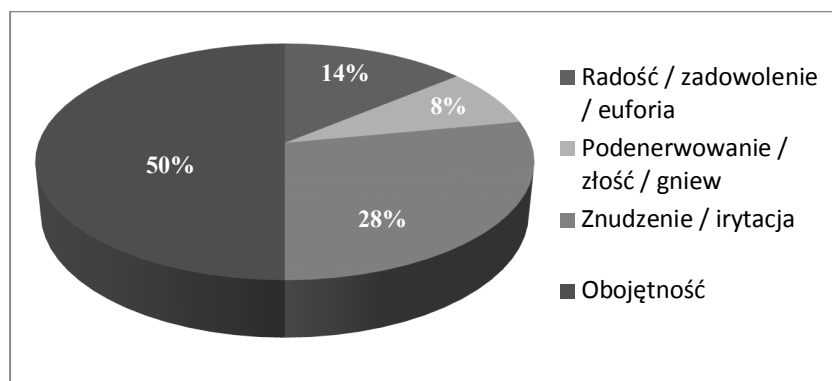
W kolejnym pytaniu badane osoby zostały poproszone o wyrażenie swojego stosunku do reklamy (rysunek 11). Nieco ponad połowa – 54% wskazań – w sposób średni akceptuje reklamy. 28% badanych w sposób dobry, 16% – zły, 2% – bardzo zły.



**Rys. 11. Stosunek klientów do reklamy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

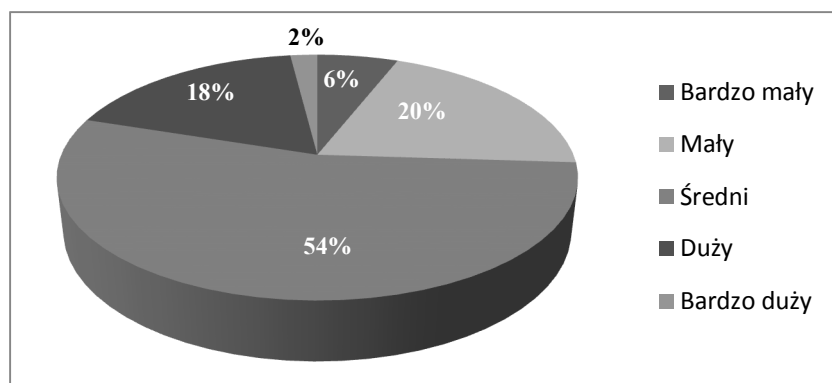
U 50% ankietowanych reklama nie wzbudza żadnych emocji (odpowiedź: obojętność). Dla 28% ankietowanych reklama jest irytująca, u 8% wywołuje podenerwowanie, natomiast 14% odbiorców jest zadowolonych z przekazów reklamowych (rysunek 12).



**Rys. 12. Emocje wzbudzone przez reklamy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Reklama w środkach masowego przekazu na 54% badanych wpływa w sposób średni. 18% badanych uważa taki wpływ za duży, natomiast 20% badanych za mały. 6% zaznaczyło odpowiedź „bardzo mały wpływ”, 2% badanych: „bardzo duży” (rysunek 13).

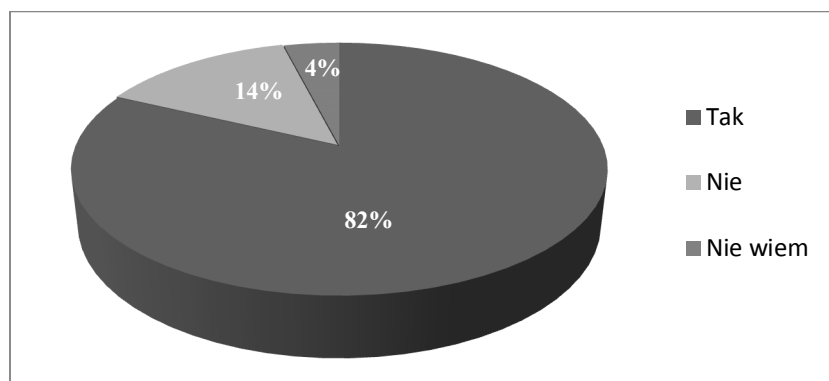


**Rys. 13. Ocena wpływu reklamy w środkach masowego przekazu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ponad 80% ankietowanych zwraca uwagę na wizerunek i powszechną opinię o przedsiębiorstwie w otoczeniu. To ważna informacja w kontekście instrumentu promocji – public relations. 4% badanych nie ma zdania w tym temacie, natomiast 14% ankietowanych odpowiedziało negatywnie (rysunek 14).

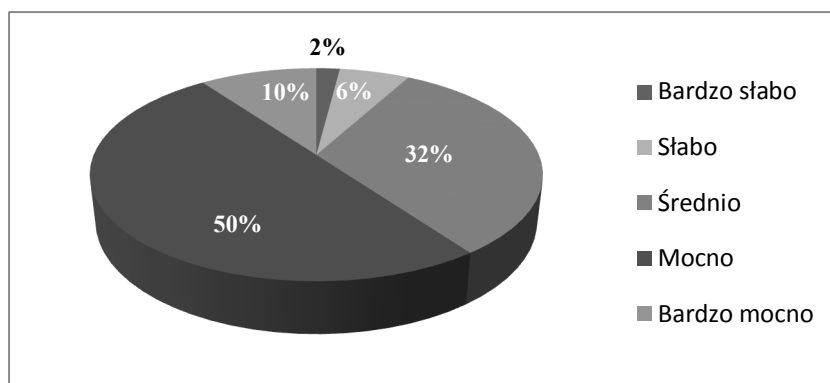




**Rys. 14. Zwracanie uwagi na wizerunek i powszechną opinię o przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

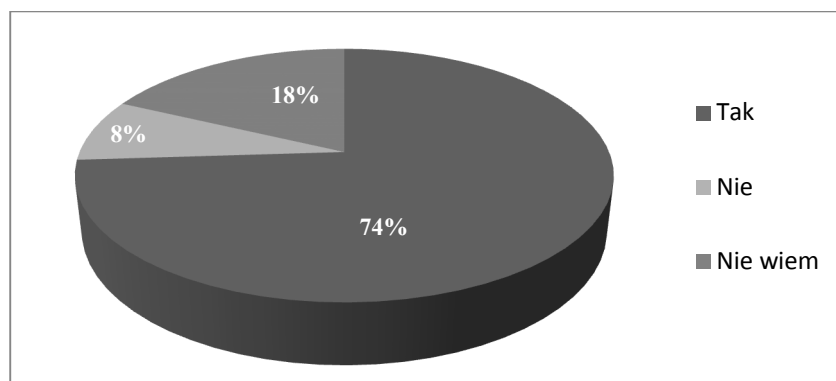
Na rysunku 15 zestawiono odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny wpływu budowania pozytywnego wizerunku przez przedsiębiorstwa na zachowania rynkowe klientów. 50% badanych odpowiedziało, że budowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu w mocnym stopniu wpływa na postępowanie klientów na rynku. 32% badanych odpowiedziało, że średnio, 10% – bardzo mocno, 6% – słabo i 2% – bardzo słabo.



**Rys. 15. Ocena wpływu budowania pozytywnego wizerunku przez przedsiębiorstwa na zachowania rynkowe klientów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

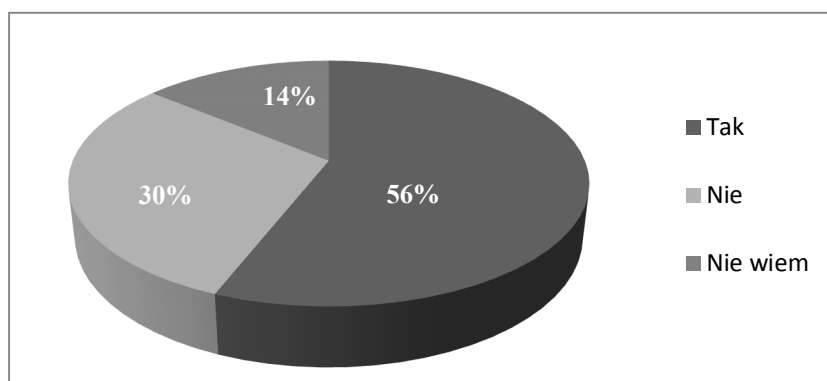
Dla 74% ankietowanych regularne komunikowanie się z klientami przez przedsiębiorstwa wzbudza u nich zaufanie i tworzy pewną więź emocjonalną (rysunek 16). 8% jest przeciwnego zdania, a 18% badanych udzieliło odpowiedzi „nie wiem”.



**Rys. 16. Wzbudzanie zaufania i tworzenie emocjonalnej więzi poprzez regularne komunikowanie się z klientem**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ostatnim pytaniem, jakie zadano osobom biorącym udział w badaniu, było pytanie dotyczące wykorzystania przez przedsiębiorstwa interaktywnego sposobu komunikowania się (rysunek 17). Biorąc pod uwagę wiek ankietowanych, 56% z nich odpowiedziało, że interaktywne komunikowanie się jest atrakcyjne, a wręcz konieczne. 30% badanych odpowiedziało negatywnie na to pytanie, 14% nie miało opinii w tej kwestii.



**Rys. 17. Interaktywne komunikowanie się z klientami jest atrakcyjne i konieczne**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

## Podsumowanie

Wobec dokonanej analizy literatury przedmiotu, a przede wszystkim zrealizowanego badania i jego wyników, można sformułować następujące wnioski w stosunku do analizowanej próby badawczej:

1. Instrumenty promocji przedsiębiorstwa mają wpływ i kształtują zachowania klientów na rynku.
2. Instrumenty promocji można traktować jako kluczowy element strategii przedsiębiorstw.
3. Klienci obecni na rynku są podatni na działania promocyjne przedsiębiorstw.
4. Większość respondentów wskazała na średnie oddziaływanie na nich przekazywanych przez przedsiębiorstwa informacji.
5. Największy wpływ na respondentów ma promocja sprzedaży oraz reklama telewizyjna.
6. Najwyższą średnią ocenę uzyskały instrumenty promocji takie jak: promocja sprzedaży, public relations i reklama zewnętrzna.
7. Najskuteczniejsze formy promocji konsumenckiej to: obniżki cenowe, gratisy produktowe oraz bezpłatne próbki produktów.
8. Większość respondentów wskazała na średni stosunek do reklamy.
9. Najczęstszą emocją wzbudzaną przez reklamy u klientów jest obojętność.
10. Większość respondentów wskazała na średni wpływ na nich reklamy w środkach masowego przekazu.
11. Wizerunek i powszechna opinia o przedsiębiorstwie to bardzo istotne czynniki promocji.
12. Połowa respondentów wskazała na mocny wpływ budowania pozytywnego wizerunku przez przedsiębiorstwa na ich zachowania rynkowe.
13. Regularne komunikowanie się z klientami przez przedsiębiorstwa wzbudza zaufanie i tworzy emocjonalną więź.
14. Większość respondentów wskazuje, iż interaktywne komunikowanie się z klientami jest atrakcyjne i konieczne.

Na podstawie powyższych wniosków dają się sformułować następujące kierunki usprawnień w obszarze promocji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem:

- Sposób przekazywania informacji do klientów obecnych na rynku przez przedsiębiorstwa należy urozmaicić tak, aby wzbudzał większe zainteresowanie, a tym samym w większym stopniu oddziaływał na ich zachowania rynkowe.
- Przedsiębiorstwa powinny zbadać swoją grupę odbiorców i określić najistotniejsze instrumenty promocji, następnie skoncentrować się na nich i doskonalić działania promocyjne.
- Przedsiębiorstwa powinny stosować obniżki cenowe, stanowiące główną formę promocji konsumenckiej.
- Przedsiębiorstwa powinny dbać o korzystny wizerunek na rynku i powszechną opinię wśród klientów poprzez stosowanie różnych metod public relations: sponsoring, akcje charytatywne, a nawet lobbying.
- Przedsiębiorstwa powinny regularnie komunikować się z klientami, a tym samym wzbudzać zaufanie i lojalność konsumencką.

Autor opracowania zamierza kontynuować badanie opisane w niniejszym opracowaniu, doskonaląc je zarówno pod kątem merytorycznym, jak również liczby osób biorących w nim udział.

## Literatura

1. Black S., *Public relations*, wyd. IV, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
2. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
3. Davis A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2007.
4. Dolhasz M., Fudaliński J., Kosała M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
6. Grzegorzczak A., *Reklama*, PWE, Warszawa 2010.
7. *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, J. Nazarko, Difin, Warszawa 2006.
8. Jakubiec M., Bylinko L., Kubański M., *Zarządzanie XXI wieku. Tom II: Zarządzanie logistyką i jakością*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.
9. Jakubiec M., Kurowska-Pysz J., *Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2013.
10. *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.
11. Kramer T., *Podstawy marketingu*, wyd. IV, PWE, Warszawa 2004.
12. Mazurek G., *Promocja w Internecie – narzędzia, zarządzanie, praktyka*, ODDK, Gdańsk 2008.
13. Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
14. Pabian A., *Reklama niekomercyjna*, „Marketing w Praktyce”, nr 4/2001.
15. *Public relations w praktyce*, red. A. Gregory, wyd. II, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
16. Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
17. Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

## ENTREPRENEUR'S PROMOTION INSTRUMENTS IN PROCESS OF COMMUNICATION WITH CLIENTS

**Abstract:** A paper is theoretical-empirical study concerning entrepreneur's promotion instruments in process of influence on internal and external environment, including on communication with clients. In theoretical part of the paper synthetic description of promotion, process of entrepreneur's communication with market and promotion instruments was done. Practical part of the paper contains results of research made in the second quarter of 2013 on citizens of Bielsko-Biała district. Research realized following goals: identification of promotion instruments by clients, assessment of promotion instruments and analysis of influence of promotion instruments on entrepreneur's communication with market and customers' behavior. The paper is finished by summary in which included most important conclusions from research and suggestions of improvement in promotion area in process of entrepreneur's management.

**Keywords:** communication, promotion, promotion instruments



## BUSINESS VALUATION IN STRATEGIC MANAGEMENT

**Monika Złoto-Małolepszy**

Czestochowa University of Technology,  
Faculty of Management

**Abstract:** The paper deals with the main problems of business value management and strategic management. A number of reasons for conducting business valuation are specified and the functions thereof are discussed. Then, valuation methods are presented and analysed, such as asset-based methods, including book value method, replacement value method, and liquidation method and income-based methods, among which the cash flow method is focused on.

**Keywords:** Business value, management, valuation methods

### Introduction

Nowadays, economic development is based on knowledge, international integration, and globalization of goods and financial markets. Crucial for development are also business valuation and business value management, based on a sound theory of enterprise and finance management. Valuation models as well as tools for creating and assessing strategies for increasing business value are an important strand in research on modern methods of business effectiveness analysis. Besides, the maximization of business value is of great importance for its current or prospective proprietors.

The knowledge of valuation methods and techniques of creating business value is becoming vital in the light of ongoing global evolution of capital markets and the growing role of investors. Their clients expect to get increasingly high return on investment, so competition among groups of investors is growing. The valuation process and the strategy of business value management combine two basic areas of financial decisions: on financing business and on effective use of capital. To increase a business value it is necessary to find cost-effective sources of its financing and effective investment. Striving towards the maximization of business value means maximizing the value of cash flows obtained in a number of markets, and ultimately, increasing dividends and shares.

The strategy of business value maximization should be constantly supervised both by the management and by the proprietors of a company. For such supervision to be possible, it is necessary to be familiar with valuation methods and techniques, as well as with business value indexes and management. According to a widespread opinion, the true business value is related to its market value manifested in the capital market on the basis of a number of parameters available to potential

investors. As economists stress, however, a current value of a business is shaped by the balance of demand for and supply of the business shares. In the market economy it is therefore necessary to monitor and predict a business value on the basis of its financial achievements.

The objective of the paper is to analyse and assess the influence of business valuation on creating its market value. The analysis is carried out on the basis of research results discussed in the literature.

## Business value management

From the perspective of management, the most important goal of a company's activity is maximizing its market value in order to benefit its proprietors. Other goals of conducting business include improving the working conditions, enhancing the quality of products, and making a contribution to social development. Business value management is an idea underlying ongoing operation and investment undertaken by a company in order to raise its value.

Creating value is a strategy of running a business based on management principles. Business value management should be designed in such a way, as to facilitate the process of making strategic and operational decisions by focusing on key factors affecting the business value, referred to as value carriers<sup>65</sup>. Among various theories thereof, the conception known as VBM (Value Based Management) seems to have attracted interest and support among researchers.

The idea of VBM combines elements of strategic management, finance management, human resources management as well as marketing management, mainly within the sphere of company-customer interaction<sup>66</sup>. Thus, value management integrates a number of domains related to management, finances, and strategy. It is a system combining managerial and analytic tools originating from three basic areas, such as business valuation, gauges of periodical assessment of values preferred by a company and incentive bonuses for employees for raising a business value within a specified period of time Fig. 1.

In strategic management, there are four main processes which are of interest to practicing managers:

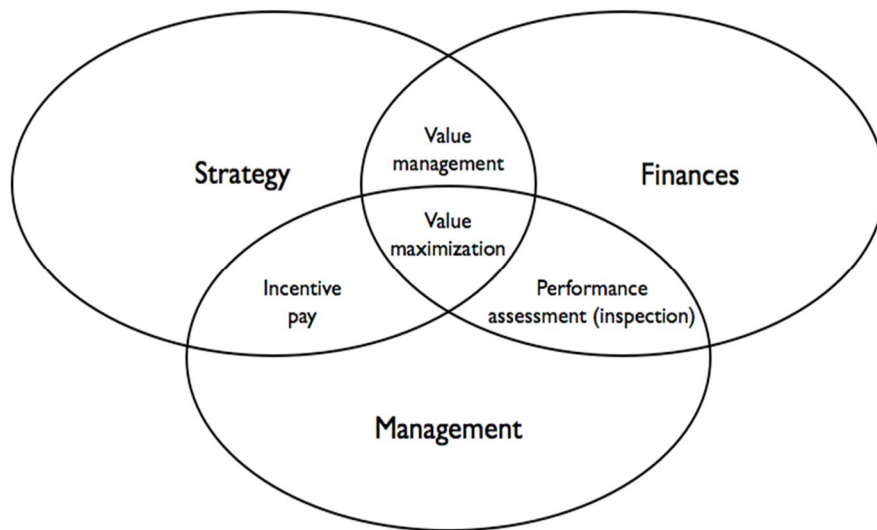
- setting goals,
- developing strategies,
- adopting action plans for a set budget,
- implementing systems for assessing results and incentive measures<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997, p. 6.

<sup>66</sup> R.W. Mills, *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców. Zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, ODDK, Gdańsk 2005.

<sup>67</sup> P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, p. 25.



**Fig. 1. Essential concepts of business value management**

Source: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, p. 23

The rightly chosen strategy determines a long-term unique competitive advantage in the market. Due to this advantage a company provides its owners with benefits resulting from enhancing and expanding production, reducing cost, improving product quality, which, on the whole, leads to increase in economical factors.

Action plans and budgets related to them show specific benefits resulting from strategic actions aimed at achieving the goals. They enable monitoring and supervising the managing of the company and its employees.

Implementing a system of assessing results and incentive measures helps realize current and future operational aims. Adequate gauges reflect a company's economical conditions and contribute to the long-term and short-term value maximization<sup>68</sup>. When assessing the progress in business value creation it is necessary to observe not only financial parameters but also strategic symptoms corresponding to non-financial aspects of the company operation, such as relations among employees and interactions with customers. The combination of financial and strategic parameters is known as Balanced Scorecard<sup>69</sup>. It is a sum of actions and efforts involved in value management and financial results, in managing effectiveness of market undertakings, in the quality of internal processes, and in making investments to ensure future development of the company and its employees.

<sup>68</sup> T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Studia i Monografie nr 143, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, p. 38.

<sup>69</sup> A. Szablewski, R. Tuzimek, *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2008, p. 95.

The Scorecard combines parameters of short-term financial effectiveness with long-term factors of value creation, which promise a long-term financial and market success of a company.

It has to be noted that the idea of VBM takes into consideration the financial consequences of all actions undertaken in a company. The financial effects of introducing a management strategy are usually represented as relationships between the rate of growth, cash flows and return on equity. On the basis of these criteria one can distinguish companies generating positive operational cash flows, display high rate of growth and high return on equity. There are also companies with a positive cash flow, which is however accompanied by low rate of growth and relatively high return on equity. The third category of companies is characterized by negative cash flow, diminishing growth and negative return on equity.

Considering various aspects of a business value creation strategy, it is necessary to take into account the sales growth strategy oriented not only towards the product, but also towards the customer and his/her preferences. Nowadays, the role of customers in the process of creating business value is gaining increasing recognition, due to the changing environment. Since the world is becoming global, customers create networks and become more active, which results in companies getting more sensitive to customers' demand and trying to deliver products meeting their expectations.

Assessing the strategic perspective of business value management requires a number of methods, including the analysis of the company external and internal environments, the product's life cycle and the value alternations. These factors make it possible to determine the expected time of the company competitive advantage and the time of maintaining such a value that yields a high return on capital. It has to be noted that to remain competitive means in fact to grow and to create additional value<sup>70</sup>.

Business valuation as a quantitative and analytic tool of assessing a business value can be a basis for developing a set of strategic actions undertaken by a company to achieve the ultimate goal of raising the business value. On the other hand, the value determined by means of the valuation methods becomes the main factor confirming or disconfirming the validity of the strategy and planning as a means leading to value creation.

### **Conditions of business valuation**

The process of business valuation plays an important role in the analysis of various forms of investment, in constructing portfolios of capital market instruments and in restructuring business. The growing interest in valuation methods occurred in Poland due to privatisation and commercialization of state-owned companies, or sole-proprietor companies of the State Treasury, the development of the capital market and consolidation of companies in some sectors of economy.

---

<sup>70</sup> M. Grabowska, I. Ołola, *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, A. Sajnog, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, p. 83.



Business valuation attracted interest especially during the accession of Poland to the EU, where valuation procedures are detailed have to be continuously extended<sup>71</sup>. Generally, there are four groups of reasons for conducting valuation:

The first group includes reasons related to transferring ownership rights of the whole company or a part of it. The majority of cases here are state-owned companies undergoing privatization, whether indirectly by being transformed into sole-proprietor companies of State Treasury, or directly by selling shares to investors.

The second group includes valuations carried out because of changes in the structure of business ownership, for instance in the case of becoming part of a joint-stock company, being leased, liquidated, merged, etc.

The third group of reasons for valuation is related to the necessity to calculate taxes, fees, indemnification, insurance premiums, etc., on the basis of the company value. This may happen when a company is inherited or donated, sold, leased, participates in the creation of a joint-stock company, or indemnities have to be paid because of some unexpected events.

The fourth group includes cases related to collaterals on loans. Additionally for the company itself, valuation can be a tool for keeping the record and monitoring the value of capital, and for establishing the value of certain indexes, corresponding to the financial and economical condition of the company.

Each valuation has a number of functions, among which the following are the most often mentioned<sup>72</sup>:

- advisory (decision-making),
- mediatory,
- argumentative,
- informative.

The advisory function has to be fulfilled when a company bought or taken over by new owners. This means that knowing the value of the company, each party can determine the starting point for negotiations and possible concessions. Besides, valuation provides information enabling setting the minimal price for the seller and the maximal price for the buyer.

The mediating function becomes prominent when the transaction parties have diverging opinions on the business value. Then, valuation conducted by an independent expert helps reconcile the differences in the initial opinions.

The argumentative function is at play when valuation provides arguments which the seller or buyer can use in negotiations. In this way, the strength of the arguments offered by a party is augmented by information obtained from valuation.

The informative function concerns the pure supply of information on the economical and financial results of a company and perspectives for its development. The information is intended for external recipients, including potential individual and institutional investors.

There are several principles of conducting valuation discussed in the literature. One of such principles says that for the valuation results to be valid and accurate,

---

<sup>71</sup> M. Melich, *Nowoczesne metody wyceny przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2004, p. 139.

<sup>72</sup> R. Borowiecki, *Wycena nieruchomości i przedsiębiorstw*, Vol. 2, Twigger, Warszawa 1995, p. 44.

the valuator has to collect as much information as possible about the company by interviewing the management and employees, obtain data about other companies operating within the same sector of economy, and also about the whole sector and perspectives of its development. Besides, it has to be taken into account that some parameters change in time so that the valuation model has to be dynamic and new data can be included in it at any time.

It has to be also noted that valuation requires accurate economic and financial calculations as well as very precise assumptions. A valuation method has to be chosen carefully to that it suits the situation of the company and the external conditions of its operation. It is a widespread opinion that the most appropriate approach to valuation is the one based on the value of the company's assets determined on the basis of their ability to generate profit from capital invested. Thus, the value of assets is a function of their potential to create revenue when they are effectively utilized under given market conditions<sup>73</sup>.

Business valuation can be also useful in the decision-making process in management. It can help to make a decision whether or not to introduce a new product on the market, to make an investment, and also to predict the effects of financial restructuring, or the effects of undertaking research and development work.

### **Business valuation methods**

There are two major groups of valuation methods: asset-based methods and income-based methods. In the asset-based type of methods, it is necessary to estimate the market value of all kinds of assets belonging to the company and all rights associated with them. The income-based methods, on the other hand, involve assessment of the company's income generating ability, which is a combination of managerial skills and utilizing resources available to the company.

Thus, the most popular and, according to many authors, the most universal<sup>74</sup> classification of business valuation methods consists of

- asset-based methods,
- income methods,
- eclectic methods.

These methods, together with their specific instantiations, are presented in Fig. 2.

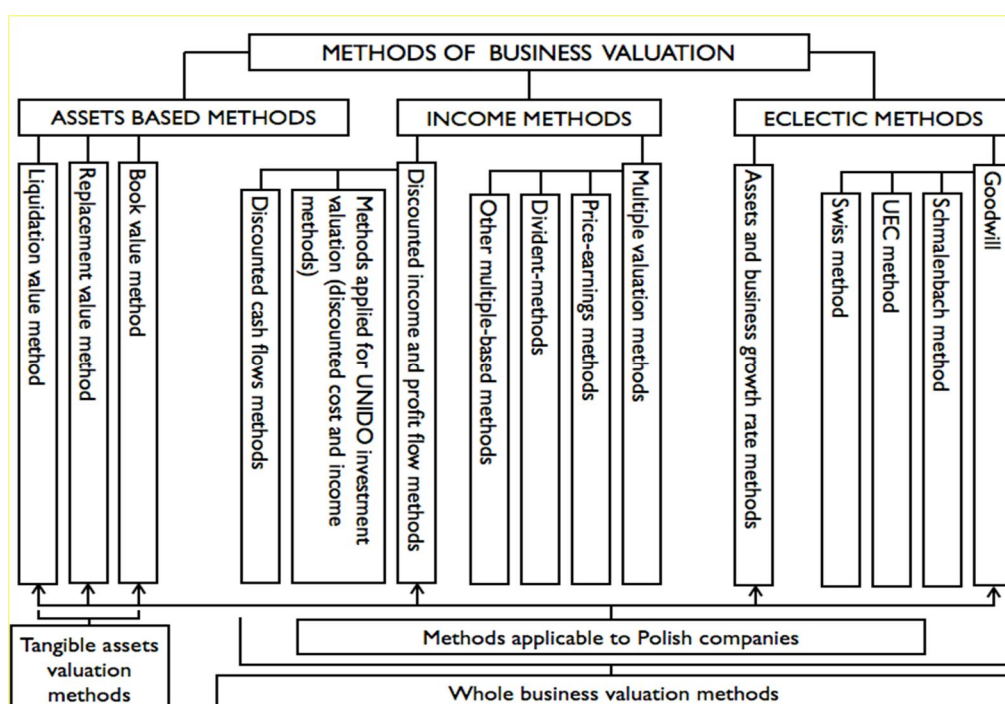
Asset-based methods are classic ways of estimating a business value. In Poland they have been commonly applied for the sake of privatisation of State Treasury companies. The results of valuating particular types of assets and the whole company by means of asset-based methods are the most easily available, since they are based on records. Thus, business valuation is first conducted in this way, and then the results are compared to those obtained by means of alternative methods. The subject of asset-based valuation is all the types of the company assets, i.e. specific utilities, which decide about the range and character of the company operation,

---

<sup>73</sup> P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie ...*, op. cit., p. 194.

<sup>74</sup> R. Borowiecki, *Wycena nieruchomości ...*, op. cit., p. 51.

about the ability to meet the needs of the company and its environment as the recipient of the company produce. The utility of the particular types of assets reflects their ability to generate products and services, and consequently, income and profit.



**Fig. 2. Classification of business valuation methods**

Source: R. Borowiecki, *Wycena nieruchomości i przedsiębiorstw*, Twigger, Warszawa 1995, p. 5

It may be the case that the market value resulting from the location of the company, its structure, the managerial skills, the quality of labour and experience of employees exceed by far the value obtained as sum of tangible assets of the company. Because of that the asset-based valuation is used as a first approximation of the company value.

Specific types of asset-based methods include<sup>75</sup>:

- book value method,
- replacement value method,
- liquidation method.

In the book value method, the business value is established on the basis of its balance sheet. Valuating assets is thus the fastest, simplest, and least effort-consuming method of business valuation. But the book value can diverge from a real market value in many respects: the price and related costs of fixed assets can

<sup>75</sup> Ibidem, p. 62.

change, especially during high inflation. Because of that it is often necessary to re-value particular assets and liabilities to determine their market value, i.e. the price most likely to be obtained or paid on the market, determined on the basis of other transactions involving similar objects<sup>76</sup>.

An alternative approach to estimating a market value of a business is the replacement value method. The replacement value is determined on the assumption that the value of a property is equal to the cost of land, materials and construction, taking into account the present condition and wear<sup>77</sup>. This method is often employed by entrepreneurs who want to decide whether it is more advantageous to buy an existing company, or to build a new one. The replacement value method is very effort-consuming, since it requires not only the knowledge on the book value and condition of particular components of the property but also a confrontation with their actual condition and examination of their physical and economical wear.

The liquidation method involves estimating income which would be obtained by selling particular components of the company's property. The liquidation method is often applied in the case of companies facing liquidation, or under liquidation, and also in profit making companies, in which return on capital is, however, lower than expected. This method is often applied in Poland for valuation of privatised state-owned companies, and the results obtained are often compared to those of other methods. A potential benefit of the liquidation method is that the property inventory has to be conducted and the actual physical and economical condition of the property has to be determined, together with its effect on the liquidation price.

In market economy it is generally believed that income-based valuation methods are the most appropriate for valuating individual assets, whole companies, or organized groups of companies in order to assess the potential capital investment undertaken by a rational investor<sup>78</sup>. Income-based approach to valuation is based on estimating future income of the company valued. Since there are various ways of determining a company's income as well as various ways of tying the income with value, a number of income-based methods have been created, among which two major groups can be distinguished: multiple valuation methods and discounted cash flow methods.

Multiple valuation methods, also known as relative valuation methods are based on a set of multiples existing in the capital market in a given country, calculated on the basis of a number of transactions. The value of a business is determined indirectly, by comparison to the market-assessed value of other similar businesses<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> P. Kuraś, *Współdziałanie rzeczoznawcy majątkowego z innymi uczestnikami rynku nieruchomości*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze podmiotów na rynku nieruchomości*, red. M. Sitek, P. Tomski, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, p. 6.

<sup>77</sup> P. Kuraś, M. Kuraś, *Podstawowe zasady wyceny nieruchomości ze szczególnym uwzględnieniem podejścia kosztowego*, [w:] *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. J. Kluska, Monografia cz. I, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

<sup>78</sup> P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie ...*, op. cit., p. 202.

<sup>79</sup> R. Borowiecki, *Wycena nieruchomości ...*, op. cit., p. 72.

The valuation procedure consists in the following:

- selecting a multiple to be used in the valuation;
- identifying a peer group, i.e. a group of companies, or assets of similar characteristics to the one undergoing valuation;
- selecting a quantity to which the multiple will be applied;
- assessing the company value by applying the multiple to the quantity selected in the peer group.

The selection of multiples depends on the company type, operating conditions, and the correlation of particular multiples to the market value of the company. The experience of a developed market economy suggests that it is best to choose a number of various multiples and to assess the business value on the basis of an average value.

The core idea of the discounted cash flow methods is to tie the current business value with the income it is expected to generate in the future. Establishing a business value on the basis of its future income requires discounting the future cash flow in order to obtain their present value. The cash flows in question include all kinds of incoming and outgoing flows, such as income, expenditure, profit, cash resources, liabilities in consecutive years or during the whole period analysed.

Assessing a business value by means of the discounted cash flow method is a challenging task, since it includes all economical variables of a company. Because of that the method requires using a financial model. The structure of such a model has to include the sum of discounted free operational cash flows and free non-operational cash flows. Next, assets not included in the calculation of free cash flows and the discounted residual value have to be added. From the gross value obtained it is necessary to subtract the market value of the company debt and the net value of owner's equity, or the net value of the company will be arrived at.

The methods based on discounted cash flows are more accurate than other income-based methods, however, they are also more time consuming, since they require detailed estimations of a number of economical parameters, a thorough financial and marketing analysis of the company, not only in the present period, but also in the future. These methods are sometimes criticised for not taking into account risk resulting from uncertainty concerning the future conditions of a company's operation, the greater, the longer the period analysed. The uncertainty factor thus favours another variant of the income-based methods, namely the cash flow method with a residual value<sup>80</sup>.

### **Concluding remarks**

Summing up, it has to be noted that business value management is a systemic approach to its functioning, encompassing different, yet related areas. These areas include:

- The company's market environment, with customers, suppliers, competition, labour market resources, and knowledge and technology resources;

---

<sup>80</sup> P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie ...*, op. cit., p. 210.

- Employees and the systems of incentives, the culture of the organisation, education, training and development;
- Management systems based on various methods and styles, internal organization of the company, planning and setting a budget, technologies applied, assets and financing sources.

The VBM conception stresses firmly that the aim of the company is a continuous creation of value and the necessity of strengthening the competitive position of the company in the market.

Such a complex analysis can be carried out by means of a business valuation model. Valuation as an analytic tool of assessing a company value is necessary for undertaking a set of strategic actions leading to increasing the business value, which is the ultimate aim of management.

The paper described asset-based business valuation methods, consisting in determining the value of assets, possibly diminished by the value of liabilities. In the years of high inflation such methods, especially the book value method, proved to be inadequate and lost popularity.

The income-based methods, on the other hand, are based on the assumption that the value of a company is determined by the current value of income it is able to generate for its owners or investors. Such an approach to business value is the most useful in the practice of running a business and also the most theoretically sound according to the science of investment and finances. At the same time, estimating the income may be subjective, which is the greatest weakness of the income-based methods of valuation.

The eclectic methods lead to an average result between that obtained by means of other methods, typically the asset-based and income-based ones.

## Literature

1. Borowiecki R., *Wycena nieruchomości i przedsiębiorstw*, Vol. 2, Twigger, Warszawa 1995.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997.
3. Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Studia i Monografie nr 143, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
4. Grabowska M., Otolá I., *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, A. Sajnog, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
5. Kuraś P., *Współdziałanie rzeczoznawcy majątkowego z innymi uczestnikami rynku nieruchomości*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze podmiotów na rynku nieruchomości*, red. M. Sitek, P. Tomski, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
6. Kuraś P., Kuraś M., *Podstawowe zasady wyceny nieruchomości ze szczególnym uwzględnieniem podejścia kosztowego*, [w:] *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. J. Kluska, Monografia cz. I, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
7. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

8. Melich M., *Nowoczesne metody wyceny przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2004.
9. Mills R.W., *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców. Zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, ODDK, Gdańsk 2005.
10. Szablewski A., Tuzimek R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2008.
11. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

## **WYCENA MAJĄTKU PRZEDSIĘBIORSTWA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM**

**Streszczenie:** W pracy przedstawiono główne obszary zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz scharakteryzowano podstawowe procesy występujące w zarządzaniu strategicznym. Następnie przedstawiono liczne uzasadnienia wprowadzania wyceny wartości przedsiębiorstwa oraz opisano szereg funkcji jakie mają spełniać wyceny przedsiębiorstw. Przeanalizowano wyceny majątkowe opierające się o metodę księgową, odtworzenia i likwidacyjną. Wśród metod dochodowych wyceny przedsiębiorstwa szczególną uwagę zwrócono na metodę przepływów pieniężnych.

**Słowa kluczowe:** wartość przedsiębiorstwa, zarządzanie, metody wyceny



## **ROLA KALKULACJI KOSZTU JEDNOSTKOWEGO W PODEJMOWANIU DECYZJI CENOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA PRZYPADKU**

**Renata Biadacz, Agnieszka Kozak**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Poniższy artykuł ma na celu przedstawienie istoty kosztu oraz istotności prawidłowej kalkulacji kosztów przy podejmowaniu decyzji cenowych oferowanych wyrobów. Dodatkowo praca ma na celu pokazanie, iż nie zawsze tradycyjne metody kalkulacji kosztów są prawidłowe i często warto rozważyć wprowadzenie zmian w tym zakresie, w celu uzyskania lepszego wyniku finansowego, oraz poprawić efektywność prowadzonej działalności gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** kalkulacja, TDABC, decyzje cenowe

### **Wprowadzenie**

Pojęcie kosztu, rozpatrywane z dzisiejszej perspektywy, jest efektem postępu technologicznego oraz poszukiwania coraz to nowych rozwiązań, które pozwalają na bardziej efektywną pracę, a dzięki temu wyższe zyski z prowadzonej działalności. Zaczęto kalkulować koszty poszczególnych wyrobów gotowych i przenosić je na ceny. Jednym z pionierów kalkulacji kosztów w 1890 roku był A. Marshall, który wprowadził pojęcie kosztów stałych i zmiennych oraz kosztów długo- i krótkookresowych. Kolejne okresy udoskonalały wcześniejsze osiągnięcia oraz wprowadzały reguły klasyfikacji poszczególnych zagadnień kosztowych. Dzięki tej ewolucji w dzisiejszych czasach „odkryte” dotąd terminy dotyczące kosztów i ich kalkulacji są już uporządkowane, jednakowe dla wszystkich i określone obowiązującymi przepisami i normami. Jednakże zdobyte już doświadczenie w zakresie rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów nie zamyka drzwi dla osób poszukujących nowych rozwiązań lub modernizujących/ulepszających dotychczasowe rozwiązania.

Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonej analizy, której celem było wskazanie istoty prawidłowej kalkulacji kosztów jednostkowych, jako kluczowego czynnika wpływającego na cenę oferowanych produktów.

Każda, nawet najmniejsza decyzja jest odzwierciedleniem całego procesu decyzyjnego przeprowadzonego w przedsiębiorstwie. Tak jest również z decyzjami dotyczącymi cen ofertowanych wyrobów. Każde orzeczenie o zmianie ceny, czy też nawet o pozostawieniu ceny na dotychczasowym poziomie, wymaga od kadry



menedżerskiej szybkiego dostępu do informacji, analizy dostępnych informacji oraz wyciągania odpowiednich wniosków. Prawidłowy podział oraz interpretacja kosztów stanowią podstawę informacyjną całego systemu zarządzania jednostką gospodarczą. Znajomość pojęcia kosztów i umiejętność ich klasyfikacji jest fundamentem poprawnego funkcjonowania jednostek gospodarczych. Kolejnym pojęciem fundamentalnym dla prawidłowej kalkulacji kosztów jest pojęcie rachunku kalkulacyjnego kosztów. Rachunek kalkulacyjny kosztów jest podstawą podejmowania zarówno decyzji cenowych, jak i decyzji strategicznych wyznaczających kierunek dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Badania obejmowały pozyskanie danych empirycznych z przedsiębiorstwa na temat stosowanego rachunku kalkulacyjnego, na podstawie których podjęto próbę przeanalizowania, jak kształtowałyby się koszty wytworzenia oferowanych przez badaną spółkę wyrobów, gdyby do kalkulacji wykorzystano założenia rachunku kosztów działań opartych na czasie, czyli Time-Driven Activity-Based Costing (TD ABC).

### Pojęcie, istota oraz rodzaje kalkulacji

W działalności jednostek gospodarczych, bez względu na rodzaj działalności, czy jest to działalność handlowa, wytwórcza, usługowa czy budowlana, bardzo istotną rolę odgrywa rachunek kalkulacyjny. Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku uzależniona jest od dostępu do informacji, na podstawie których kadra menedżerska może podejmować decyzje, ustalać priorytety, jak również obserwować realizację zachodzących procesów oraz alokować posiadane zasoby. Jednym z głównych elementów podjęcia słusznej decyzji jest posiadanie wiedzy o wysokości kosztów wytworzenia konkretnych wyrobów, którą czerpie się właśnie z rachunku kalkulacyjnego, czyli kalkulacji kosztów.

Kalkulacja powinna odpowiadać na pytanie: jaki jest koszt, jaki był koszt lub jaki będzie koszt jednostki wyrobu lub usługi, który jest obiektem kalkulacji. Czynnikiem gwarantującym prawidłową kalkulację jest prawidłowy wybór przedmiotu kalkulacji oraz prawidłowe określenie jednostki kalkulacyjnej. Prawidłowe i dokładne obliczenie kosztu jednostkowego wytworzenia i jego struktury zależy m.in. od:

- jakości ewidencji mierników, które charakteryzują wielkość efektów pracy będących przedmiotem kalkulacji;
- wierności powiązania kalkulacji z całościowym rachunkiem kosztów, który dostarcza danych do obliczeń;
- doboru właściwej metody kalkulacji kosztów, która winna określać specyficzne cechy produkcji lub cechy działalności danego przedsiębiorstwa;
- jakości oraz szczegółowości rachunku kosztów, który dostarcza danych wyjściowych do ustalenia poziomu kosztów wyjściowych<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK, Toruń 2003, s. 110; S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, TNOiK, Toruń 2012, s. 107.

Przy wyborze rodzaju kalkulacji kosztów bardzo ważnym elementem jest przyjęte kryterium klasyfikacji kosztów. Stopień szczegółowości i układ danych kalkulacyjnych zależy od przyjętego rodzaju kalkulacji<sup>82</sup>.

Kalkulacja kosztów dzielona jest na następujące rodzaje<sup>83</sup>:

- ze względu na praktyczne przeznaczenie wyróżnia się kalkulację ewidencyjną oraz decyzyjną;
- ze względu na kompletność kosztów ujętych w kalkulacji wyróżnia się kalkulację kosztu pełnego oraz częściowego;
- ze względu na rozgraniczenia czasowe procesów ujętych w kalkulacji wyróżnia się kalkulację wstępną (z podziałem na kalkulację wstępną ofertową, normatywną, planowaną oraz operatywną) oraz kalkulację wynikową;
- ze względu na tradycyjne ujęcie wyróżnia się kalkulację podziałową (z podziałem na prostą, ze współczynnikami, fazową oraz odjemną) oraz kalkulację doliczeniową (z podziałem na zleceniową oraz asortymentową);
- ze względu na nowoczesne ujęcie kosztów w kalkulacji wyróżnia się kalkulację ABC (Activity Based Costing) oraz TD ABC (Time-Driven Activity-Based Costing).

Prawidłowo przeprowadzona kalkulacja kosztów dostarcza informacji o wielkości kosztu jednostkowego produkowanych wyrobów bądź świadczonych usług, niezbędnych do podejmowania decyzji przez kadrę menedżerską.

Tradycyjny rachunek kalkulacyjny bazuje na rozmiarach produkcji, dopasowując koszty pośrednie i bezpośrednie wytworzenia do jednostki wyrobu. W przedsiębiorstwach, których działalność podstawowa ma charakter produkcyjny, typowy układ kalkulacyjny tworzy specyfikę głównych elementów składających się na koszt wyrobów sprzedanych<sup>84</sup>.

Kalkulacja podziałowa ma zastosowanie w produkcji masowej jednego lub więcej podobnych do siebie wyrobów, np. w kopalni, elektrowni, cementowni itd. Cechą charakterystyczną tego rodzaju kalkulacji jest ciągłość procesu produkcyjnego, w efekcie czego powstają jednorodne produkty. Reguła ta ma zastosowanie, gdy mówi się o produkcji masowej, w której efekcie powstaje jeden asortyment wyrobu lub gdy z jednego surowca, przy wykorzystaniu tych samych maszyn i zabiegów technologicznych powstaje różny produkt<sup>85</sup>. Wyróżnia się trzy odmiany kalkulacji podziałowej: prostą, ze współczynnikami i fazową. Kalkulacja podziałowa prosta uznawana jest za najłatwiejszą i najstarszą metodę kalkulacji kosztu jednostkowego. Koszt jednostkowy oblicza się jako iloraz sumy kosztów produkcji

<sup>82</sup> J. Chluska, *Podstawy rachunkowości*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 102.

<sup>83</sup> Szerzej problematykę tę autorka porusza w: R. Biadacz, *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 96-120.

<sup>84</sup> K. Sawicki, *Koszty i ich rozliczanie. Kalkulacja*, [w:] *Rachunkowość finansowa przedsiębiorstw według polskiego prawa bilansowego oraz dyrektyw UE i MSR/MSSF*, Ekspert, Wrocław 2008, s. 210-211.

<sup>85</sup> G.K. Świdarska, *Pomiar i prezentacja informacji o kosztach w sprawozdaniu finansowym*, [w:] *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. nauk. G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2012, s. 82.

oraz ilości wytworzonych produktów. Skalkulowany w ten sposób koszt jest kosztem przeciętnym. Kalkulację podziałową współczynnikiem stosuje się w przedsiębiorstwach masowo wytwarzających kilka produktów z tych samych bądź zbliżonych rodzajowo surowców, na tych samych maszynach produkcyjnych i przechodzących przez ten sam proces technologiczny. Istota tego rodzaju kalkulacji polega na sprowadzeniu kosztów wszystkich wyrobów do jednego mianownika poprzez przeliczenie ich na umowne obiekty kalkulacyjne przy pomocy specjalnie ustalonych współczynników. Współczynnikami są parametry określające relacje kosztów w odniesieniu do poszczególnych produktów (np. waga wyrobu, pojemność, ilość zużytych materiałów itd.)<sup>86</sup>. Kalkulację podziałową fazową stosuje się w przypadku produkcji wieloseryjnej lub masowej, zróżnicowanej lub jednorodnej, jeśli proces wytwórczy jest sumą różnych faz technologicznych. Fazą technologiczną jest zamknięta część procesu produkcyjnego wykonana przez grupę stanowisk pracy lub wydział. Wynikiem każdej fazy produkcji jest półprodukt lub półfabrykat, który jest przekazywany do dalszej produkcji lub do magazynu, skąd mogą być już sprzedawane. Cechą charakterystyczną tej metody kalkulacji jest fakt, iż koszt jednostkowy nie jest obliczany tylko dla wyrobu gotowego, ale także dla każdego półfabrykatu po każdej fazie produkcyjnej, która jest traktowana jako oddzielny etap kalkulacji<sup>87</sup>.

Drugą tradycyjną metodą kalkulacji jest kalkulacja doliczeniowa. Kalkulacja ta polega na kalkulowaniu każdego, odrębnego i z góry ustalonego przedmiotu kalkulacji. Wyróżnia się dwie jej odmiany: kalkulację doliczeniową asortymentową i kalkulację doliczeniową zleceńową. Stosowana jest w przedsiębiorstwach, w których produkcja odbywa się w sposób jednostkowy, seryjny lub masowy różnorodny. Koszty bezpośrednie odnoszone są na asortyment bądź zlecenie na podstawie dokumentów źródłowych, z kolei koszty pośrednie doliczane są przy wykorzystaniu kluczy kalkulacyjnych<sup>88</sup>. Kalkulacja doliczeniowa dostarcza informacji zarówno w celach sprawozdawczych, decyzyjnych, jak i analizy sytuacji przedsiębiorstwa<sup>89</sup>.

Korzystanie z tradycyjnych metod kalkulacji jest powiązane z ponoszeniem ryzyka błędu, pomimo to wiele przedsiębiorstw nadal je wykorzystuje. Często powodem jest czasochłonność oraz kapitałochłonność wprowadzania nowych rozwiązań. Niemniej jednak zastosowanie nowej metody rozwiązań jest podstawą ustalenia kosztów rzeczywistych produktu<sup>90</sup>. Rosnąca krytyka dotychczasowych metod kalkulacji, jak również znaczący wzrost udziału kosztów pośrednich w kosztach

<sup>86</sup> E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 88-90.

<sup>87</sup> B. Micherda, *Współczesna rachunkowość w kreowaniu wiarygodnego obrazu działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 84.

<sup>88</sup> M. Chluska, *Model rachunku kosztów standardowych świadczeń zdrowotnych szpitala*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 65-66.

<sup>89</sup> D. Dobija, M. Jędrzejczyk, *Pomiar zysku i wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Teoria rachunkowości w zarysie*, red. nauk. M. Dobija, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 89.

<sup>90</sup> R. Widera, *Porównanie tradycyjnego rachunku kosztów i rachunku kosztów działań*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca”, nr 9/2008, s. 17.

oferowanych produktów i usług doprowadziły do opracowania nowej techniki rozliczania, a także kalkulacji kosztów, zwanej metodą Activity Based Costing (ABC – rachunek kosztów działań).

Koncepcja Activity Based Costing zyskała na popularności i zaczęto ją powszechnie stosować w Stanach Zjednoczonych (tam została opracowana), w Wielkiej Brytanii, w Polsce oraz innych krajach Europy. ABC dawała możliwość eliminacji niedoskonałości wynikających ze stosowania tradycyjnych metod rachunku kosztów. Metoda ta podlegała ciągłym ewolucjom. W 2007 r. zostało zaproponowane nowe podejście do tego rachunku – Time-Driven ABC, czyli rachunek kosztów działań sterowany czasem.

Activity Based Costing to postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat procesów oraz działań niezbędnych do wyprodukowania wyrobów czy usług. Definiowany jest również jako metoda pomiaru efektów oraz kosztów działań, produktów, zasobów, klientów i innych elementów kosztów polegająca na połączeniu kosztów z działaniami, a działań z innymi elementami kosztów w odniesieniu do stopnia wykorzystania działań, jak również poznania relacji przyczynowo-skutkowej pomiędzy czynnikami powstania kosztów oraz działaniami<sup>91</sup>. ABC grupuje koszty pośrednie w przekroju działań, a następnie rozlicza je na wyroby gotowe przy pomocy wielu różnych podstaw<sup>92</sup>. Koncepcja ta jest odpowiedzią na zapotrzebowanie na dostęp do dokładnych informacji o zużywanych zasobach oraz związanych z nimi kosztach, jakie należy ponieść w związku z wytworzeniem poszczególnych dóbr, usług czy kanałów dystrybucji<sup>93</sup>.

### **Kalkulacja kosztów wyrobów BRUK Sp. z o.o. i ich wpływ na wielkość cen sprzedaży**

Spółka BRUK jest działającą od dwudziestu lat firmą, której przedmiotem działalności jest produkcja galanterii budownictwa drogowego, tj. kostki brukowej, krawężników drogowych, rabatek, płyt chodnikowych, odwodnienia liniowego, ażurów i gazonów betonowych, palisad itd. Spółka produkuje również ogrodzenia betonowe oraz beton towarowy. BRUK Sp. z o.o. jest członkiem Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Producentów Betonowej Kostki Drogowej. Od 2007 r. działalność została rozszerzona o produkcję schodów, podestów oraz balkonów betonowych<sup>94</sup>.

Wysoka jakość wyrobów (schodów, podestów oraz balkonów betonowych) została potwierdzona Certyfikatem Zgodności z normą DIN En 206-1/DIN 1045-2,

<sup>91</sup> G.K. Świdarska, M. Pielaszek, K. Rybarczyk, *Rachunek kosztów dla zarządzania*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. I, red. nauk. G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2002, s. 3-47.

<sup>92</sup> T. Wnuk-Pel, *Rachunek kosztów działań*, [w:] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. nauk. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 427; Szerzej patrz: T. Wnuk-Pel, *Zastosowanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 96 i dalsze.

<sup>93</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC - Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 20.

<sup>94</sup> Informacje uzyskane z badanego przedsiębiorstwa.

wydanym przez Brandenburską Politechnikę COTTBUS Instytut Badania i Kontroli Materiałów, dodatkowo jakość produktów potwierdza CERTYFIKAT ISO 9002.

Od początku działalności, czyli od 1993 r., firma BRUK jest wyposażona w maszyny i urządzenia produkowane przez renomowane niemieckie przedsiębiorstwa. Wyroby produkowane są zgodnie z normami europejskimi PN-EN 1338; PN-EN 1339; PN-EN 1340; PN-EN 13198 oraz sprawdzone badaniami jakościowymi, potwierdzone odpowiednimi certyfikatami, aktualizowanymi na bieżąco przez AGH w Krakowie<sup>95</sup>. Posiadając własne laboratorium, Spółka śledzi i w pełni kontroluje bieżącą produkcję, jak i skomputeryzowane nowoczesne procesy technologiczne.

Przy prowadzeniu każdego rodzaju działalności gospodarczej bardzo ważnym elementem jest prawidłowa kalkulacja kosztów. Spółka BRUK, jako wieloletni przedsiębiorca, posiada duże doświadczenie w kalkulacji kosztów swoich produktów. Prawidłowo skalkulowane koszty są niezbędne przy wycenie wyrobów gotowych, półproduktów czy materiałów (surowców). Ich wielkość wpływa również na wynik działalności przedsiębiorstwa.

Spółka w swoim profilu produkcyjnym posiada szeroki zasób asortymentu, produkowanego masowo przy użyciu tych samych lub bardzo podobnych surowców, tych samych maszyn i urządzeń (linii produkcyjnych) oraz podobnych procesów technologicznych, dlatego jako zasadę kalkulacji kosztów stosuje kalkulację podziałową ze współczynnikami. Współczynnikiem wykorzystywanym do obliczenia wspólnej jednostki przeliczeniowej jest ilość zużytych surowców, materiałów itp. w przeliczeniu na ilość zużytych surowców wykorzystywanych do produkcji kostki brukowej o grubości 8 cm. Jest to bardzo często stosowany współczynnik w tej branży, ponieważ dla firmy specjalizującej się w produkcji kostki brukowej jest to odniesienie kosztów danego wyrobu do kosztu działalności fundamentalnej. Ponadto w badanej jednostce, ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, nie występuje produkcja niezakończona. Każdy dzień roboczy jest zakończony produkcją określonej partii wyrobów gotowych. Pojęcie półfabrykatów występuje tylko podczas procesu produkcyjnego, a wraz z zakończeniem zmiany robotniczej następuje zakończenie procesu produkcyjnego.

Tabela 1 prezentuje obliczenie kosztu wytworzenia jednostki wyrobu gotowego, z założeniem, iż w Spółce BRUK koszty produkcji na dzień 31.12.2011 r. wyniosły 9 539 091,79 zł, w czasie tym wyprodukowano 592 750 m<sup>2</sup> wyrobów gotowych, podzielonych na 16 produktów. Z kolei tabela 2 prezentuje techniczny koszt wytworzenia poszczególnych wyrobów gotowych.

---

<sup>95</sup> [www.bruk.com.pl](http://www.bruk.com.pl) (stan na dzień 02.04.2013 r.).

**Tabela 1. Kalkulacja kosztu wytworzenia metodą podziałową ze współczynnikami na dzień 31.12.2011 r.**

Pozycja kalkulacyjna	Koszt całkowity	Ilość wyprodukowanych wyrobów	Współczynnik	Liczba jedn. współczynnikowych	K jedn. współczynn. kwej	k <sub>j</sub> wytworzeniowej	Koszt wytworzenia razem	
	A	B	C	D=B*C	E=A/D	F=E*C	G=B*F	
<b>Materiały bezpośrednie</b>								
Kostka brukowa „8”	6814426,03	225081,00	4	900324,00	3,73	14,90	3354750,56	
Rabatka		100768,00	3	302304,00	3,73	11,18	1126432,83	
Krawężnik		83403,00	2	166806,00	3,73	7,45	621545,71	
Bloczek betonowy		1168,00	1	1168,00	3,73	3,73	4352,15	
Odwodnienia		2284,00	2	4568,00	3,73	7,45	17021,10	
Gazony		171,00	3	513,00	3,73	11,18	1911,52	
Ażur		86356,00	3	259068,00	3,73	11,18	965328,61	
Ogrodzenia		7322,00	3	21966,00	3,73	11,18	81848,81	
Słupki		2137,00	4	8548,00	3,73	14,90	31851,21	
Płyta chodnikowa		19744,00	2	39488,00	3,73	7,45	147138,57	
Ruszt		5406,00	1	5406,00	3,73	3,73	20143,62	
Korytko ciekowe		53037,00	2	106074,00	3,73	7,45	395248,61	
Słupek graniczny		334,00	3	1002,00	3,73	11,18	3733,61	
Masa betonowa		2065,00	1	2065,00	3,73	3,73	7694,52	
Gruz		1463,00	1	1463,00	3,73	3,73	5451,37	
Schody, balkony, podesty		2011,00	4	8044,00	3,73	14,90	29973,22	
<b>Razem</b>			<b>592750</b>		<b>1828807</b>	<b>0</b>		<b>6814426,03</b>
<b>Place bezpośrednie</b>								
Kostka brukowa „8”	1153400,78	225081,00	4	900324,00	0,63	2,52	567820,66	
Rabatka		100768,00	3	302304,00	0,63	1,89	190658,54	
Krawężnik		83403,00	2	166806,00	0,63	1,26	105202,01	
Bloczek betonowy		1168,00	1	1168,00	0,63	0,63	736,64	
Odwodnienia		2284,00	2	4568,00	0,63	1,26	2880,97	
Gazony		171,00	3	513,00	0,63	1,89	323,54	
Ażur		86356,00	3	259068,00	0,63	1,89	163390,25	
Ogrodzenia		7322,00	3	21966,00	0,63	1,89	13853,62	
Słupki		2137,00	4	8548,00	0,63	2,52	5391,09	
Płyta chodnikowa		19744,00	2	39488,00	0,63	1,26	24904,48	
Ruszt		5406,00	1	5406,00	0,63	0,63	3409,48	
Korytko ciekowe		53037,00	2	106074,00	0,63	1,26	66899,26	
Słupek graniczny		334,00	3	1002,00	0,63	1,89	631,95	
Masa betonowa		2065,00	1	2065,00	0,63	0,63	1302,36	
Gruz		1463,00	1	1463,00	0,63	0,63	922,69	
Schody, balkony, podesty		2011,00	4	8044,00	0,63	2,52	5073,23	
<b>Razem</b>			<b>592750</b>		<b>1828807</b>			<b>1153400,78</b>

Koszty wydziałowe								
Kostka brukowa „8”	1571264,98	225081,00	4	900324,00	0,86	3,44	773535,74	
Rabatka		100768,00	3	302304,00	0,86	2,58	259731,99	
Krawężnik		83403,00	2	166806,00	0,86	1,72	143315,52	
Błoczek betonowy		1168,00	1	1168,00	0,86	0,86	1003,52	
Odwodnienia		2284,00	2	4568,00	0,86	1,72	3924,71	
Gazony		171,00	3	513,00	0,86	2,58	440,76	
Ażur		86356,00	3	259068,00	0,86	2,58	222584,71	
Ogrodzenia		7322,00	3	21966,00	0,86	2,58	18872,63	
Słupki		2137,00	4	8548,00	0,86	3,44	7344,23	
Płyta chodnikowa		19744,00	2	39488,00	0,86	1,72	33927,10	
Ruszt		5406,00	1	5406,00	0,86	0,86	4644,70	
Korytko ciekowe		53037,00	2	106074,00	0,86	1,72	91136,11	
Słupek graniczny		334,00	3	1002,00	0,86	2,58	860,89	
Masa betonowa		2065,00	1	2065,00	0,86	0,86	1774,20	
Gruz		1463,00	1	1463,00	0,86	0,86	1256,97	
Schody, balkony, podesty		2011,00	4	8044,00	0,86	3,44	6911,20	
<b>Razem</b>			<b>592750</b>		<b>1828807</b>			<b>1571264,98</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Spółki

**Tabela 2. Techniczny koszt wytworzenia poszczególnych wyrobów gotowych (suma poszczególnych kosztów z tabeli 1)**

Pozycja kosztowa	Techniczny koszt wytworzenia
Kostka brukowa „8”	20,86
Rabatka	15,65
Krawężnik	10,43
Błoczek betonowy	5,22
Odwodnienia	10,43
Gazony	15,65
Ażur	15,65
Ogrodzenia	15,65
Słupki	20,86
Płyta chodnikowa	10,43
Ruszt	5,22
Korytko ciekowe	10,43
Słupek graniczny	15,65
Masa betonowa	5,22
Gruz	5,22
Schody, balkony, podesty	20,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Spółki

Należy nadmienić, iż podczas ustalania metody kalkulacji kosztów Spółka brała również pod uwagę kalkulację prostą fazową. Ponieważ produkcja poszczególnych wyrobów składa się z procesów produkcyjnych, które następują po sobie kolejno, uznano, iż ta metoda również mogłaby być wykorzystywana w Spółce. Jednakże z uwagi na porównywalność kosztów poszczególnych wyrobów gotowych stwierdzono, iż kalkulacja podziałowa ze współczynnikami pozwoli na lepszą analizę kosztów oraz da możliwość porównania produkcji poszczególnych wyrobów pod względem zyskowności dla firmy. Kalkulacja podziałowa fazowa (procesowa) jest traktowana jako alternatywna metoda kalkulacji. Wykorzystywana jest w sytuacji, kiedy Spółka rozważa zakończenie produkcji danego wyrobu, a także w sytuacji, kiedy szuka oszczędności w produkcji. Metoda ta doskonale pozwala sprawdzić koszty generowane przez poszczególne fazy produkcji, a w sytuacji, kiedy dalsza produkcja jest zagrożona przez nierentowność, pokazuje fazy (procesy), w których tych zmian należałoby szukać.

Ustalenie poziomu kosztów w każdej jednostce, nawet w mającej tak długie doświadczenie na rynku, jest trudnym zadaniem i mimo dużej praktyki ten element prowadzenia działalności powinien być stale monitorowany.

### **TD ABC jako nowoczesna metoda kalkulacji kosztów w Spółce BRUK – projekt**

W prowadzeniu polityki przedsiębiorstwa i ustaleniu zakresu jego działania zawsze należy kierować się względami ekonomicznymi. Podstawowym systemem informacyjnym w przedsiębiorstwie jest rachunkowość, która jest źródłem informacji stanowiących podstawę do różnego rodzaju obliczeń ekonomicznych umożliwiających podejmowanie decyzji optymalnych, zgodnie z zasadą gospodarności. Zmieniają się jednak warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, które powodują, że zmianom ulega również zapotrzebowanie na informacje, jakie uzyskujemy z rachunkowości. Podstawą efektywnego systemu zarządzania jest, jak wiadomo, dostęp do wiarygodnej, aktualnej, a jednocześnie przejrzystej informacji, która jest warunkiem, aby decyzje menedżerów były oparte na racjonalnych przesłankach w celu wyeliminowania błędów w ich podejmowaniu. Pomocnym są w tym zakresie narzędzia, jakimi dysponuje rachunkowość zarządcza.

Niestety Spółka BRUK przy podejmowaniu decyzji w dalszym ciągu opiera się na informacjach uzyskiwanych z rachunkowości finansowej, a do wyceny swoich wyrobów wykorzystuje tradycyjne metody kalkulacji kosztów. Korzystanie z wieloletniego doświadczenia przy kalkulacji kosztów nie wystarcza już do efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą. W niniejszym artykule podjęto próbę przeanalizowania, jak kształtowałyby się koszty wytworzenia oferowanych przez badaną Spółkę wyrobów, gdyby do kalkulacji wykorzystano założenia rachunku kosztów działań opartych na czasie, czyli Time-Driven Activity-Based Costing (TD ABC).

Metoda Time-Driven Activity-Based Costing została opracowana w 2007 r. jako nowe podejście do stosowanego od początku lat 90. rachunku kosztów działań. Podstawą koncepcji rachunku kosztów działań (Activity Based Costing) jest



postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat procesów i działań niezbędnych do wytworzenia i sprzedaży wyrobów czy usług. W literaturze przedmiotu definiowany jest jako metoda pomiaru kosztów i efektywności działań, zasobów, produktów, klientów i innych obiektów kosztów, polegająca na powiązaniu zasobów z działaniami oraz działań z innymi obiektami kosztów na podstawie stopnia wykorzystania działań oraz poznania przyczynowo-skutkowych relacji pomiędzy czynnikami powstawania kosztów a działaniami<sup>96</sup>. Informacje o kosztach przekazywane są od zasobów do działań poprzez nośniki kosztów, a następnie do wyrobów i usług, czyli obiektów kosztów. W systemie ABC następuje grupowanie kosztów pośrednich w przekroju działań, a dalej – ich rozliczanie na produkty za pomocą wielu różnych podstaw<sup>97</sup>.

W podejściu TD ABC (Time-Driven ABC lub TDABC) wykorzystywane są równania czasowe, dzięki którym koszty zasobów przypisywane są automatycznie do wykonywanych działań<sup>98</sup>. Rachunek kosztów działań sterowany czasem pozwala uwzględnić zagadnienie faktycznego wykorzystywania praktycznych zdolności operacyjnych podmiotu, a jednocześnie stanowi prostsze rozwiązanie w stosunku do klasycznego rachunku ABC. Według TD ABC to kierownicy szukają zapotrzebowania na zasoby podmiotu (wyrażone czasem pracy) wymagane przez każde działanie, transakcję produktu bądź klienta zamiast przypisywać koszty do działań.

Dla każdego typu zasobu opracowane są dwa parametry:

- koszty przypadające na jednostkę czasu dostarczenia zdolności operacyjnej zasobu, czyli stawkę kosztów zdolności operacyjnej;
- liczba jednostek wykorzystywania zasobu przez działanie klienta bądź produktu.

Na chwilę obecną TD ABC jest metodą najbardziej odpowiadającą sytuacji rynkowej badanej jednostki gospodarczej. Głównymi zaletami tej metody, w porównaniu do tradycyjnej już metody ABC, są prostota jej prowadzenia oraz dużo niższe koszty wdrożenia i utrzymania niż rachunku kosztów działań. Zalety te z pewnością miałyby decydujący wpływ przy podjęciu decyzji o ewentualnym wprowadzeniu tej metody kalkulacji.

Metoda TD ABC jest metodą, która charakteryzuje się łatwością oraz prostotą wprowadzenia. Dzięki tej metodzie Spółka BRUK będzie miała możliwość na bieżąco analizować koszty ponoszone na produkcję danych wyrobów gotowych, określać ich zyskowność oraz w przypadku zmian w funkcjonowaniu firmy będzie mogła wprowadzać nowe rozwiązania w łatwy sposób. Jest to bardzo ważne narzędzie z punktu widzenia firmy, która od wielu lat czerpie informacje z analizy kosztów rodzajowych i funkcjonalnych.

Ponieważ w przypadku rozpatrywanej jednostki wpływ na podjęcie decyzji cenowych produktów oraz prawidłowe skalkulowanie ceny wyrobów w Spółce BRUK mają głównie koszty produkcji poszczególnych wyrobów gotowych,

<sup>96</sup> G.K. Świdarska, M. Pielaszek, K. Rybarczyk, *Rachunek kosztów ...*, op. cit., s. 3-47.

<sup>97</sup> Zob. też: R. Biadacz, *Rachunek kosztów ...*, op. cit., s. 119.

<sup>98</sup> R.S. Kaplan, S.R. Anderson, *Rachunek kosztów działań sterowany czasem TDABC Time-Driven Activity-Based Costing. Prosta i bardziej skuteczna droga do większych zysków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 23.

przygotowana kalkulacja została ograniczona do tego elementu, który jest nadrzędnym celem projektu.

Założenia przyjęte do symulacji przedstawiono w tabeli 3. Symulacja została opracowana na bazie danych z roku 2011, czyli kosztów, które zostały poniesione w tym okresie, średniej liczby pracowników oraz wielkości produkcji badanego okresu, jak również czasu pracy tego okresu. Tabela 4 natomiast zawiera kalkulację kosztów jednostkowych poszczególnych wyrobów gotowych przy zastosowaniu metody TD ABC.

**Tabela 3. Założenia do symulacji**

60	średnia liczba pracowników produkcyjnych w 2011 r.
120 960	liczba minut w roku przepracowanych przez 1 pracownika (przy założeniu 8-godzinnego czasu pracy przez 21 dni w miesiącu)
7 257 600	liczba minut w roku przepracowanych przez wszystkich pracowników (przy założeniu 8-godzinnego czasu pracy przez 21 dni w miesiącu)
592 750	całkowita wielkość produkcji w 2011 r.
8 919 079,74 zł	koszty działalności podstawowej w 2011 r.
1,23 zł/min	koszt minuty pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Spółki

**Tabela 4. Kalkulacja kosztu jednostkowego w oparciu o metodę TD ABC**

Nazwa wyrobu	Wielkość produkcji w 2011 r.	Jednostka miary	Liczba min. potrzebna do wytworzenia 1 jednostki wyrobu	Koszt na jednostkę
Kostka brukowa „8”	225 081	m <sup>2</sup>	16,0	19,66
Rabatka	100 768	szt.	11,0	13,52
Krawężnik	83 403	szt.	7,0	8,60
Błoczek betonowy	1 168	szt.	3,0	3,69
Odwodnienia	2 284	szt.	7,0	8,60
Gazon	171	szt.	12,5	15,36
Ażur	86 356	szt.	12,0	14,75
Ogrodzenia	7 322	szt.	12,5	15,36
Słupki	2 137	szt.	17,0	20,89
Płyta chodnikowa	19 744	m <sup>2</sup>	8,0	9,83
Ruszt	5 406	szt.	4,0	4,92
Korytka ciekowe	53 037	szt.	8,0	9,83
Słupek graniczny	334	szt.	16,0	19,66
Masa betonowa	2 065	m <sup>2</sup>	4,0	4,92
Gruz	1 463	m <sup>2</sup>	3,0	3,69
Schody, balkony, podesty	2 011	m <sup>2</sup>	17,0	20,89

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Spółki

Aby móc przeanalizować powyższe dane, warto porównać skalkulowane koszty wytworzenia tradycyjną metodą kalkulacji stosowaną przez Spółkę z danymi symulacyjnymi, uzyskanymi w wyniku zastosowania metody TD ABC. Porównanie to zawiera tabela 5.

**Tabela 5. Porównanie jednostkowego kosztu wytworzenia obliczonego metodą podziałową ze współczynnikami oraz metodą TD ABC**

Nazwa wyrobu	Koszt wytworzenia	
	metoda tradycyjna	metoda TD ABC
Kostka brukowa „8”	20,86	19,66
Rabatka	15,65	13,52
Krawężnik	10,43	8,60
Błoczek betonowy	5,22	3,69
Odwodnienia	10,43	8,60
Gazony	15,65	15,36
Ażur	15,65	14,75
Ogrodzenia	15,65	15,36
Słupki	20,86	20,89
Płyta chodnikowa	10,43	9,83
Ruszt	5,22	4,92
Korytko ciekowe	10,43	9,83
Słupek graniczny	15,65	19,66
Masa betonowa	5,22	4,92
Gruz	5,22	3,69
Schody, balkony, podesty	20,86	20,89

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Spółki

Analizowana Spółka chce być konkurencyjna na rynku wyrobów betonowych. Z powyższych danych wynika, że ma ku temu predyspozycje, jednakże warunkiem jest wprowadzenie proponowanej metody kalkulacji kosztów. Koszty wytworzenia kalkulowane tradycyjną metodą są w większości przypadków wyższe od kosztów uzyskanych metodą TD ABC. Różnica wynosi od kilku do kilkudziesięciu groszy, a w przypadku produktów liniowych (tj. rabatki oraz odwodnień) różnica w koszcie wynosi ok 2 zł. Jest to kwota znacząca dla sprzedaży oraz efektów finansowych działalności przy wielkości sprzedaży, jaka występuje w badanej Spółce.

Dodatkowo, w wyniku analizy kosztów metodą TD ABC, zauważono nieprawidłowość kalkulacji kosztów jednostkowych dotyczącą słupków, słupków granicznych oraz schodów, balkonów i podestów. Należałoby zwrócić uwagę, czy koszty wytworzenia przypadające na wyżej wymienione elementy są prawidłowo skalkulowane i czy cena sprzedaży tych wyrobów pozwala na pokrycie kosztów wytworzenia oraz przynosi zysk dla Spółki. W przypadku, gdyby produkty te były nierentowne, należałoby wprowadzić nową cenę lub zrezygnować z produkcji tych wyrobów.

W wyniku analizy powyższych danych stwierdzono również, iż Spółka BRUK posiada niewykorzystane zdolności produkcyjne, które niestety generują koszty i wpływają negatywnie na efektywność Spółki. Po przeanalizowaniu tabeli

4 można zauważyć, iż niewykorzystane zdolności produkcyjne są na poziomie ok. 122 227 min w stosunku rocznym. Wielkość ta w przybliżeniu odpowiada wielkości czasu pracy jednego pracownika produkcyjnego w przeciągu roku, zatem warto się zastanowić, czy koszt ten jest ponoszony celowo i czy warto posiadać „zasób” w postaci dodatkowego pracownika, np. w przypadku wzmożonej produkcji.

Metoda TD ABC jest metodą nowoczesną, która w łatwy i przejrzysty sposób pozwala kalkulować generowane koszty, wskazuje obszary, które w większym stopniu wymagają kontroli kosztów generowanych oraz obszary, które wymagają wprowadzenia zmiany dla zwiększenia efektywności Spółki.

W czasach niełatwych dla branży brukarskiej – ze względu na rosnącą konkurencję oraz stopień trudności wejścia na ten rynek – badana Spółka powinna rozważyć zmianę metody kalkulacji kosztów. Jak wynika z powyższych obliczeń, Spółka ma możliwość konkurowania na rynku zarówno ceną, jak i zdolnościami produkcyjnymi, tyle tylko, że na chwilę obecną, przy aktualnej metodzie kalkulacji kosztów możliwości te są nieodkryte.

## Podsumowanie

Koszty są nierozzerwalnie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Spółka BRUK działa na rynku już od ponad 20 lat. Dzięki swojej aktywności i wdrażaniu najnowszych technologii obecnie jest liderem wśród producentów kostki brukowej oraz galanterii brukowej. Wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu tego typu działalności w efektywny sposób świadczy o odpowiednim doborze kadry menedżerskiej.

Prawidłowo skalkulowane koszty są niezbędne przy wycenie oferowanych produktów. Ich wielkość wpływa również na wynik z działalności przedsiębiorstwa. Przy wyborze rodzaju kalkulacji kosztów bardzo ważnym elementem jest przyjęte kryterium klasyfikacji kosztów. Stopień szczegółowości i układ danych kalkulacyjnych zależy od przyjętego rodzaju kalkulacji. Z punktu widzenia Spółki BRUK prawidłowa ewidencja poniesionych kosztów jest bardzo istotna, ale niestety nie jest wystarczająca. Dla każdego przedsiębiorstwa bardzo ważna jest polityka cenowa. Wysokość ustalonej ceny zależy od wielu czynników, wśród których najważniejsze są poniesione koszty wytworzenia. Od prawidłowo skalkulowanej wielkości kosztu jednostkowego wytworzenia zależy więc wysokość ceny oferowanej klientom, a co za tym idzie – wysokość zysku osiąganego przez firmę. Tradycyjne metody kalkulacji od wielu lat stanowią przedmiot krytyki. W opracowaniu przeprowadzono symulację, jak kształtowałyby się koszty wytworzenia, gdyby badane przedsiębiorstwo wdrożyło nową odmianę kalkulacji kosztów, opracowaną przez R.S. Kaplana i S.R. Andersona – TD ABC. Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, iż w przypadku zastosowania metody TD ABC uzyskane koszty jednostkowe wytworzenia z reguły są niższe niż w przypadku zastosowania kalkulacji podziałowej ze współczynnikami. Wdrożenie nowego rozwiązania byłoby więc korzystne dla przedsiębiorstwa, gdyż dzięki niemu uzyskano by bardziej precyzyjne i dokładne dane o alokacji poniesionych kosztów. Należy nadmienić, iż tak dobrze rozwijająca się firma powinna przemyśleć wdro-

zenie narzędzi, jakie oferuje rachunkowość zarządcza, jak np. podział kosztów na zmienne i stałe, proces budżetowania czy zastosowanie analizy CVP, a które byłyby cennym źródłem aktualnych wiarygodnych i dostarczonych na czas informacji, jakże przydatnych do podejmowania decyzji zarządczych w tak trudnym obecnie otoczeniu rynkowym.

### Literatura

1. Biadacz R., *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
2. Chluska J., *Model rachunku kosztów standardowych świadczeń zdrowotnych szpitala*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
3. Chluska J., *Podstawy rachunkowości*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
4. *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. nauk. G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2012.
5. Kaplan R.S., Anderson S.R., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem TDABC Time-Driven Activity-Based Costing. Prosta i bardziej skuteczna droga do większych zysków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
6. Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC - Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
7. Micherda B., *Współczesna rachunkowość w kreowaniu wiarygodnego obrazu działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
8. Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
9. *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. nauk. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2003.
10. *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, tom I, red. nauk. G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2002.
11. Sawicki K., *Rachunkowość finansowa przedsiębiorstw według polskiego prawa bilansowego oraz dyrektyw UE i MSR/MSSF*, Ekspert, Wrocław 2008.
12. Sojak S., *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK, Toruń 2003.
13. Sojak S., *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, TNOiK, Toruń 2012.
14. *Teoria rachunkowości w zarysie*, red. nauk. M. Dobija, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
15. Widera R., *Porównanie tradycyjnego rachunku kosztów i rachunku kosztów działań*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 9/2008.
16. Wnuk-Pel T., *Zastosowanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
17. [www.bruk.com.pl](http://www.bruk.com.pl)

## THE ROLE OF CALCULATION OF UNIT COST IN PRICING DECISION-MAKING IN A COMPANY – CASE STUDY

**Abstract:** This work aims to present the essence of cost and importance of proper cost calculation when making pricing decisions of our products. In addition, this paper shows that it is not always traditional methods of cost calculation which are correct and it is often useful to consider implementation of changes in this area in order to achieve better financial results and improve efficiency of business.

**Keywords:** calculation, TDABC, price decision



## ZAPOTRZEBOWANIE POLSKIEJ GOSPODARKI NA ABSOLWENTÓW W KONTEKŚCIE REALIZACJI STRATEGII *EUROPA 2020*

**Marta Paciepnik**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie, jakich specjalistów potrzebuje polska gospodarka w perspektywie realizacji strategii *Europa 2020*, oraz wskazanie wymagań dotyczących kształcenia absolwentów, jakie stawia przed polskimi uczelniami gospodarka oparta na wiedzy. W artykule został przedstawiony problem niewystarczająco przygotowanych do pracy absolwentów polskich uczelni wynikający m.in. z niedostosowanej do potrzeb gospodarki oferty studiów. Potrzeba dostosowania szkolnictwa wyższego do stale zmieniających się warunków europejskiej gospodarki, nie tylko w Polsce, ale i całej Europie, została wskazana przez Komisję Europejską w komunikacie Komisji Europejskiej *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Unii Europejskiej, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju zleciło analizę i badanie zapotrzebowania polskiej gospodarki na absolwentów w kontekście realizacji strategii *Europa 2020*, której efektem był raport końcowy: *Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii Europa 2020*. Celem tych badań było m.in. określenie najważniejszych branż w kontekście realizacji strategii *Europa 2020*, wskazanie kluczowych obszarów kształcenia i kierunków studiów oraz zbadanie oczekiwań pracodawców, które ma przyczynić się do zwiększenia zatrudnienia absolwentów w okresie objętym strategią.

**Słowa kluczowe:** strategia *Europa 2020*, absolwenci, szkolnictwo wyższe, Unia Europejska, raport końcowy, zapotrzebowanie polskiej gospodarki, kluczowe obszary kształcenia

### Wprowadzenie

Celem artykułu jest wskazanie, jakich specjalistów potrzebuje polska gospodarka w perspektywie realizacji strategii *Europa 2020*, jak również wskazanie wymagań dotyczących kształcenia absolwentów, które stawia przed polskimi uczelniami gospodarka oparta na wiedzy.

Na podstawie analizy dokumentów strategicznych i raportów można stwierdzić, że pomimo kryzysu gospodarczego nadal istnieje zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników. Jak wynika z raportu *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce* opublikowanego przez PARP, wśród pracowników poszukiwanych przez pracodawców 28% to specjaliści, w tym: „pracownicy związani z zarządzaniem i finansami, specjaliści ds. zdrowia, specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych, czyli głównie architekci, geodeci i projektanci, inżynierowie

elektrycy, zajmujący się informatyką i komunikacją, przede wszystkim programiści aplikacji, specjaliści z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury, adwokaci, specjaliści informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej oraz dziennikarze, nauczyciele różnego stopnia, przede wszystkim lektorzy języka angielskiego (...)<sup>99</sup>.

Niestety wyniki badań i analiz przytoczonych w dalszej części artykułu przeprowadzane wśród pracodawców pokazują, że na polskim rynku pracy występuje deficyt odpowiednio przygotowanych do pracy specjalistów. W okresie objętym badaniami w ramach III edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego specjaliści byli jedną z najczęściej poszukiwanych kategorii zawodowych w przypadku nowych pracowników rekrutowanych do pracy (stanowili oni 25% wszystkich osób poszukiwanych dodatkowo do pracy, a po zaliczeniu personelu średniego szczebla i techników – było to już 40%)<sup>100</sup>.

Problem niewystarczająco przygotowanych do pracy absolwentów polskich uczelni, wynikający m.in. z niedostosowanej do potrzeb gospodarki oferty studiów, jest jednym z największych problemów, z jakimi będzie musiało zmierzyć się szkolnictwo wyższe w naszym kraju w najbliższym czasie.

### **Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu**

Potrzeba dostosowania szkolnictwa wyższego do stale zmieniających się warunków europejskiej gospodarki nie tylko w Polsce, ale i całej Europie została wskazana przez Komisję Europejską w komunikacie Komisji Europejskiej *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*.

Strategia ta jest jednym z najważniejszych dokumentów opublikowanych w ostatnim czasie przez Komisję Europejską, który ma przyczynić się do tego, aby Europa wróciła na ścieżkę rozwoju i pozostała na niej. Strategia obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety<sup>101</sup>:

1. Rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji.
2. Rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej.
3. Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Priorytety te mają przyczynić się do rozwoju gospodarczego i społecznego Unii Europejskiej. Aby móc zrealizować założone priorytety, niezbędne są jednak od-

<sup>99</sup> *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?*, raport, PARP, Warszawa 2011, dostęp: [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110902115530/broszura\\_najwa\\_niejsze\\_wyniki\\_badan\\_BKL\\_I\\_edycja.pdf?1314957344](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110902115530/broszura_najwa_niejsze_wyniki_badan_BKL_I_edycja.pdf?1314957344)

<sup>100</sup> *Młodość czy doświadczenie? Kapitał Ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, red. J. Górniak, PARP, Warszawa 2013, dostęp: [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/BKL\\_Raport\\_2013\\_int\\_m.pdf?1364281897](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/BKL_Raport_2013_int_m.pdf?1364281897)

<sup>101</sup> *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 3.3.2010, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, dostęp: [http://rpo.slaskie.pl/?grupa=1&art=1323426606&id\\_m=239](http://rpo.slaskie.pl/?grupa=1&art=1323426606&id_m=239)

powiednie zasoby kapitału ludzkiego. Dlatego właśnie uwzględniając potrzeby gospodarki opartej na wiedzy i stale zmieniającego się rynku pracy, w strategii *Europa 2020* Komisja Europejska przewidziała projekt *Młdzież w drodze*, którego celem ma być w szczególności poprawa wyników i podniesienie atrakcyjności europejskiego szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej oraz podniesienie jakości wszystkich poziomów kształcenia i szkolenia w UE. W ramach tego projektu Komisja Europejska planuje podjąć szereg działań, które mają zintegrować i usprawnić działanie europejskich programów w zakresie mobilności, współpracy międzyuczelnianej i badawczej (takich jak Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus i Marie Curie) oraz ożywić program modernizacji szkolnictwa wyższego, m.in. poprzez porównywanie wyników uczelni i rezultatów procesu kształcenia w skali globalnej. Ponadto Komisja Europejska planuje zbadać możliwości propagowania idei przedsiębiorczości, podjąć działania na rzecz oficjalnego uznania kształcenia nieformalnego oraz zainicjować opracowanie nowych zasad dotyczących polityki zatrudnienia osób młodych, które przyczynią się do zmniejszenia bezrobocia wśród młodzieży.

Wyżej wymienione działania Komisji Europejskiej, realizowane wspólnie z państwami członkowskimi i partnerami społecznymi, powinny sprzyjać wchodzeniu młodzieży na rynek pracy.

Tym samym poprzez strategię *Europa 2020* państwa członkowskie Unii Europejskiej zostały zobowiązane do<sup>102</sup>:

- poprawienia rezultatów procesu kształcenia, oraz dążenia do ograniczenia liczby osób przedwcześnie kończących naukę szkolną;
- zapewnienia odpowiedniego poziomu inwestycji w systemy kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach (od przedszkolnego do wyższego);
- zwiększenia otwartości i znaczenia systemów kształcenia;
- ułatwienia młodzieży wchodzenia na rynek pracy poprzez zintegrowane działania obejmujące m.in. udzielanie informacji, doradztwo, staże i praktyki zawodowe.

### **Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii *Europa 2020*. Raport końcowy**

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Unii Europejskiej, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju zleciło analizę i badanie zapotrzebowania polskiej gospodarki na absolwentów w kontekście realizacji strategii *Europa 2020*.

Celem tych badań było m.in. określenie najważniejszych branż w kontekście realizacji strategii *Europa 2020*, wskazanie kierunków studiów, które w największym stopniu będą zaspokajały zapotrzebowanie na pracowników w tych branżach, oraz określenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych absolwentów polskich uczelni priorytetowych dla realizacji założeń strategii. Badania i analizy miały również na celu zbadanie oczekiwań pracodawców względem absolwentów

---

<sup>102</sup> Ibidem.



kierunków kluczowych, które ma przyczynić się do zwiększenia zatrudnienia absolwentów w okresie objętym strategią.

Wynikiem tych badań, przeprowadzonych w kwietniu 2012 roku przez firmę Agrotec, był raport końcowy: *Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii Europa 2020*.

W raporcie wskazano najważniejsze obszary kształcenia, kluczowe dla wzmocnienia kadr gospodarki, w branżach, w których nastąpi wzrost zapotrzebowania na specjalistów w perspektywie objętej strategią *Europa 2020*. Obszary kształcenia wymienione w raporcie to m.in.<sup>103</sup>:

1. Obszar architektury: architektura, urbanistyka, architektura wnętrz.
2. Obszar rozwiązań technologicznych w projektowaniu procesów przemysłowych i przetwórczych: automatyka, robotyka, biotechnologia, bioinformatyka, inżynieria biomedyczna, inżynieria chemiczna i procesowa, mechatronika, nanotechnologia itp.
3. Budownictwo.
4. Obszar przemysłów kultury, w tym edukacja artystyczna w zakresie sztuk plastycznych, w zakresie realizacji obrazu telewizyjnego, filmu, fotografii.
5. Obszar techniczno-informatyczny.
6. Obszar elektroniki i telekomunikacji.
7. Energetyka.
8. Inżynieria środowiska i ochrona środowiska.
9. Logistyka.
10. Zarządzanie i technologia produkcji w obszarze przemysłu, przetwórstwa, nauk rolniczych, ochrony środowiska.
11. Obszar nauk medycznych w zakresie medycyny i opieki nad osobami starszymi: pielęgniarstwo, fizjoterapia, geriatryka, medycyna oparta na terapii genowej.

Kryzys gospodarczy, jaki panuje obecnie w krajach UE, nie będzie sprzyjał rozwojowi nowoczesnych firm prywatnych w Polsce. Zmniejszy się przyływ inwestycji zagranicznych w naszym kraju, projektowany wzrost długu publicznego zmniejszy możliwości kredytowe polskich firm, co spowoduje ograniczenie i tak niskich na tle pozostałych państw UE wydatków firm na innowacje technologiczne wymagające długiego okresu zwrotu z inwestycji. Dlatego też w okresie objętym strategią *Europa 2020* należy spodziewać się stabilizacji sektorów tradycyjnych, zorientowanych na wewnętrzny rynek dóbr i usług.

W tych sektorach właśnie działalność innowacyjna i absorpcja nowych technologii będzie miała pole do rozwoju, co spowodowane jest koniecznością osiągnięcia pewnych standardów technologicznych, tzw. technologicznej granicy, powszechnej już w pozostałych krajach Europy. Absorpcja nowych technologii dotyczyć będzie raczej unowocześniania produktów, zakupu licencji technologicznych, reorganizacji procesowej, produkcyjnej i marketingowej oraz pozyskiwania

---

<sup>103</sup> *Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii Europa 2020. Raport końcowy*, Agrotec Polska Sp. z o.o., kwiecień 2012, zamawiający: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, dostęp: <http://www.ncbir.pl/fundusze-europejskie/program-operacyjny-kapital-ludzki/konkursy/art,1477,konkursy-nr-1pokl4-32012-i-2pokl4-32012.html>

certyfikatów jakości gwarantujących polskim przedsiębiorstwom możliwości konkurencji na rynku wewnętrznym.

Kluczowym czynnikiem utrzymania rozwoju gospodarczego w Polsce będą zatem trafne inwestycje w kapitał ludzki, zmiany technologiczne, innowacje procesowe i marketingowe. Oznacza to, że w perspektywie objętej strategią *Europa 2020* wzrost zapotrzebowania na specjalistów nastąpi w tradycyjnych dla polskiej gospodarki branżach.

### **Ocena kwalifikacji absolwentów polskich uczelni na podstawie raportów i innych analizowanych dokumentów w kontekście zapotrzebowania polskiej gospodarki**

Potrzeba zaadaptowania światowych technologii procesowych, produktowych i marketingowych, niestosowanych dotąd na szeroką skalę w Polsce, powoduje, że zwiększa się zapotrzebowanie na wysoko i wszechstronnie wykwalifikowanych absolwentów polskich uczelni. Niestety, jak wykazują badania i liczne raporty wskazane w dalszej części artykułu, kwalifikacje absolwentów są ciągle niewystarczające. Spowodowane jest to przede wszystkim niedostosowaniem oferty studiów do potrzeb gospodarki opartej na wiedzy oraz uwarunkowaniami stale zmieniającej się gospodarki. Konieczność podnoszenia kwalifikacji studentów polskich uczelni i ich bieżąca aktualizacja jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju gospodarki, co stawia przed polskimi uczelniami coraz to większe wyzwania i pociąga za sobą konieczność modernizacji programów kształcenia.

Zarówno międzynarodowe, jak i krajowe badania dowodzą, że absolwenci polskich uczelni nie mają kompetencji odpowiednich z perspektywy potrzeb przyszłych pracodawców. Na podstawie badań Światowego Forum Gospodarczego Polska pod tym względem zajmuje 19. miejsce wśród krajów UE, z oceną 4 w skali 1-7<sup>104</sup>.

*Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce* (Ernst & Young)<sup>105</sup> przedstawia opinię przedsiębiorców w tej kwestii. Zdaniem pracodawców studia nie są wystarczająco dostosowane do potrzeb rynku pracy, nie wyposażają absolwentów w niezbędne, uniwersalne umiejętności i nie wyrabiają kultury pracy. Niestety muszą się zgodzić z opinią pracodawców.

Jak wynika z raportu *Manpower Talent Shortage 2011*<sup>106</sup>, większość niespełnionych oczekiwań i potrzeb pracodawców wobec kwalifikacji pracowników w krajach europejskich dotyczy: braku doświadczenia i praktycznych umiejętności związanych z realizowanym zawodem – 28%, braku kwalifikacji zawodowych – 26%, nieznajomości rynku, przemysłu, braku orientacji biznesowej – 18%, zbyt

<sup>104</sup> *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Warszawa, 10 lipca 2008, s. 76, dostęp: <http://zds.kprm.gov.pl/przegladaj-raport-o-kapitale-intelektualnym>

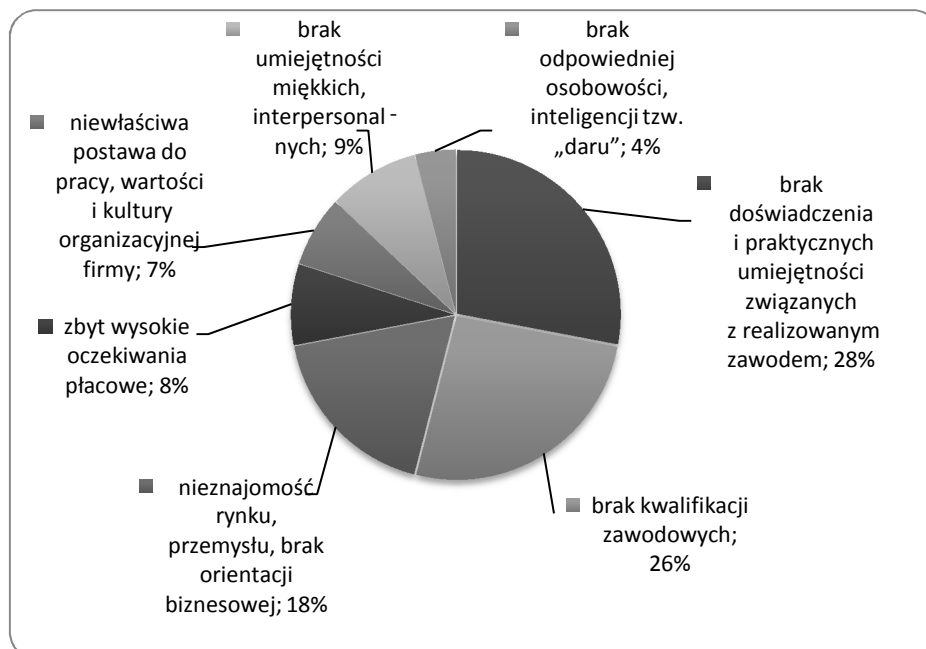
<sup>105</sup> *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Ernst & Young, 2009, s. 91, dostęp: [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Finansowanie/fundusze\\_europejskie/PO\\_KL/Projekty\\_systemowe/20100727\\_Diagnoza\\_stanu\\_SW.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Diagnoza_stanu_SW.pdf)

<sup>106</sup> *Manpower, Talent Shortage 2011*, dostęp: [us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf](http://us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf)

wysokich oczekiwań płacowych – 8%, niewłaściwej postawy do pracy, wartości i kultury organizacyjnej firmy – 7%, braku umiejętności miękkich, interpersonalnych – 9%, braku odpowiedniej osobowości, inteligencji tzw. „daru” – 4%.

Wyniki raportu Manpower *Talent Shortage 2011* zaprezentowano na wykresie 1.

**Wykres 1. Wyniki raportu Manpower „Talent Shortage 2011”**



Źródło: Manpower, *Talent Shortage 2011*, dostęp: [us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf](http://us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf)

Należy podkreślić, iż polscy pracodawcy nadal najczęściej (aż w 45%)<sup>107</sup> wskazują na brak odpowiednich kwalifikacji, umiejętności zawodowych i wiedzy jako najczęstsze przyczyny występowania luki w zasobach ludzkich firmy. Również znajomość języków obcych i narzędzi informatycznych nie są w opinii pracodawców wykształcone w zadowalającym stopniu.

Jak wynika z raportu końcowego *Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii Europa 2020*<sup>108</sup>, badania i analiza zapotrzebowania na specjalistów wykazały, iż w dobie szybkiej zmiany technologicznej oraz procesowej wynikającej z konieczności adaptacji nowych technologii największego znaczenia nabierają kompetencje, które umożliwiają relatywnie szybkie i elastyczne przystosowanie się do zadań wymagających nieraz nowych bądź pogłębionych kwalifikacji z różnych dziedzin. Pracodawcy z sektora MŚP poszukują przy tym pracowników posiadających umiejętności praktyczne, znających maszyny i urządzenia biurowe, oraz techniczne, którzy mogliby

<sup>107</sup> *Bilans Kapitału Ludzkiego ...*, op. cit.

<sup>108</sup> *Analiza zapotrzebowania gospodarki ...*, Agrotec Polska, op. cit.

„zacząć od razu”. Największy deficyt w kwalifikacjach absolwentów upatrują w braku znajomości nowoczesnych rozwiązań i technologii oraz braku umiejętności operacyjnego wykorzystania akademickiej wiedzy. Deficyt umiejętności praktycznych jest przedstawiany przez pracodawców jako kluczowa bariera zatrudniania absolwentów.

Zgodnie z zapisami raportu Banku Światowego<sup>109</sup> wymagania polskiego rynku pracy wobec absolwentów oscylują wokół dwóch obszarów: pierwszy dotyczący kwalifikacji, czyli podstawowych umiejętności zawodowych niezbędnych do wykonywania zadań, natomiast drugi oscyluje wokół umiejętności miękkich, związanych z postawą odpowiedzialności, lojalności, rzetelności, samodyscypliny, zaangażowania i umiejętności rozwiązywania problemów.

Pracodawcy z tzw. tradycyjnych sektorów<sup>110</sup> najczęściej oczekują właściwych kompetencji związanych z „rolą pracownika”, a więc postaw motywacji, zaangażowania i lojalności wobec firmy, podczas gdy pracodawcy tzw. sektorów innowacyjnych podkreślają konieczność umiejętności samoorganizacji, samodzielnego wykonywania zadań, współpracy w zespole i umiejętności samokształcenia. W sektorach innowacyjnych, częściej niż w innych, wymagana jest od absolwentów umiejętność rozwiązywania problemów oraz większa od czysto „akademicznej” wiedza i umiejętności zawodowe.

W raporcie *Emerging Skills and Competences*<sup>111</sup> do kluczowych poszukiwanych przez pracodawców kompetencji i umiejętności zaliczono: adaptacyjność, umiejętności zawodowe, kompetencje międzynarodowe (umiejętność dostosowania się do pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku oraz umiejętności językowe), innowacyjność i przedsiębiorczość, umiejętności organizacyjne (w tym ICT, komunikatywność, umiejętność pracy w zespole).

Jeśli chodzi o umiejętności zawodowe w różnych sektorach, a zwłaszcza w sektorze usług, obserwuje się wyraźną tendencję do rozszerzania wymaganego zestawu umiejętności, co może wynikać z różnorodności zadań powierzanych pracownikom. Zakresy obowiązków pracowników współczesnych firm są coraz szersze, co powoduje, że pracodawcy wymagają od pracowników coraz to większej wszechstronności i elastyczności. Np. specjaliści w dziedzinie technologii informacyjno-komunikacyjnych muszą zdobywać umiejętności z zakresu marketingu czy zarządzania, a pracownicy sektora usług – umiejętności w zakresie doradzania klientom i informatyczne. Obserwuje się również, iż w wielu sektorach opartych na wiedzy konieczne są zarówno umiejętności kierowania ludźmi, jak i wiedza o charakterze naukowym.

---

<sup>109</sup> *Europe 2020 Poland. Fueling Growth and Competitiveness in Poland Through Employment, Skills, and Innovation*, dostęp: <http://siteresources.worldbank.org/POLANDEXTN/Resources/304794-1300479015951/Europe2020Poland.pdf>

<sup>110</sup> *Students and Higher Education Reform*, Brussels 2009, dostęp: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_260\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_260_en.pdf)

<sup>111</sup> *Emerging Skills and Competences. A transatlantic study, EU-US Study for the European Commission*, October 2011.

Zestaw oczekiwanych kompetencji „ponadstandardowych” właściwych dla każdego sektora i branży to kompetencje kulturowe – orientacja w nowoczesnym świecie, trendach rozwoju gospodarki i branży.

W okresie objętym strategią *Europa 2020*, a więc w trakcie gwałtownej zmiany technologicznej, nowego znaczenia nabiorą kompetencje kluczowe, takie jak zdolność do współpracy zespołowej i komunikowania się z ludźmi. Szczególnie ważne staną się kompetencje interpersonalne w relacjach firma – klient. Wymagane będą zdecydowanie większe kompetencje językowe w sztuce sprzedaży bądź marketingu oraz umiejętności informatyczne w zakresie konstruowania przekazu marketingowego i oferty handlowej.

## Podsumowanie

W celu wzmocnienia kadr gospodarki w branżach, w których nastąpi wzrost zapotrzebowania na specjalistów w perspektywie objętej strategią *Europa 2020*, uczelnie wyższe w Polsce powinny kształcić studentów w obszarach kształcenia określonych w raporcie końcowym *Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii Europa 2020*, a co za tym idzie – oferta studiów powinna wpisywać się w określone w raporcie obszary.

Gospodarka oparta na wiedzy stawia przed polskimi uczelniami wyzwanie modernizacji szkolnictwa wyższego i dostarczenia na rynek pracy wysoko i wszechstronnie wykwalifikowanych absolwentów uczelni wyższych, których wiedza i kwalifikacje będą odpowiadać oczekiwaniom przyszłych pracodawców.

Podsumowując oczekiwania kompetencyjne polskich przedsiębiorców względem potencjalnych pracowników w perspektywie realizacji założeń strategii *Europa 2020*, można stwierdzić, iż kształtowanie umiejętności w procesie edukacji wyższej powinno przede wszystkim kierować potencjalnego pracownika w stronę samodzielnej realizacji zadań (niezbędnej w sektorze MŚP) oraz w stronę rozumienia i umiejętności praktycznego wykorzystania akademickiej wiedzy.

Podstawowym warunkiem modernizacji oferty dydaktycznej polskich szkół wyższych powinno zatem stać się zwiększenie kwalifikacji studentów w zakresie rozumienia i posługiwania się nowoczesnymi technologiami, wymagającymi adaptacji w polskich sektorach tradycyjnych oraz interdyscyplinarne umiejętności zorientowane na wymagania zmieniającego się rynku pracy pozwalające na pracę w międzynarodowych zespołach.

Modernizacja programów edukacyjnych polskich uczelni wyższych powinna obejmować nie tylko kształtowanie odpowiednio szerokiej wiedzy oraz kompetencji kluczowych, ale także umiejętności praktycznych w zakresie realizowania zadań zawodowych w pierwszej pracy poprzez udostępnienie studentom i absolwentom możliwości odbywania staży i praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach oraz zapewnienie jak najczęstszego kontaktu z potencjalnymi pracodawcami, dzięki czemu będą oni mogli zapoznać się z technologiami, urządzeniami i procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwach już na etapie studiów.

Narzędziem, które ma służyć i pomóc w modernizacji systemów kształcenia w Polsce, są fundusze strukturalne, w szczególności Program Operacyjny Kapitał Ludzki, który realizuje cele Unii Europejskiej w nadchodzącej dekadzie, zaktualizowane w ramach strategii *Europa 2020*. W moim przekonaniu odpowiednia realizacja projektów dofinansowanych w ramach funduszy strukturalnych zarówno w obecnej, jak i przyszłej perspektywie finansowej może przyczynić się do modernizacji programów kształcenia szkolnictwa wyższego, poszerzenia i uatrakcyjnienia oferty studiów dostosowanej do wymogów gospodarki opartej na wiedzy w perspektywie realizacji założeń strategii *Europa 2020* oraz pozwoli przygotować studentów do pracy w obecnych realiach polskiej gospodarki.

## Literatura

1. Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii Europa 2020. Raport końcowy, Agrotec Polska, kwiecień 2012, zamawiający: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, dostęp: <http://www.ncbir.pl/fundusze-europejskie/program-operacyjny-kapital-ludzki/konkursy/art,1477,konkursy-nr-1pokl4-32012-i-2pokl4-32012.html>
2. Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?, raport, PARP, Warszawa 2011, dostęp: [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110902115530/broszura\\_najwa\\_niejsze\\_wyniki\\_badan\\_BKL\\_I\\_edycja.pdf?1314957344](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110902115530/broszura_najwa_niejsze_wyniki_badan_BKL_I_edycja.pdf?1314957344)
3. Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, Ernst & Young, 2009, dostęp: [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Finansowanie/fundusze\\_europejskie/PO\\_KL/Projekty\\_systemowe/20100727\\_Diagnoza\\_stanu\\_SW.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Diagnoza_stanu_SW.pdf)
4. Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 3.3.2010, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, dostęp: [http://rpo.slaskie.pl/?grupa=1&art=1323426606&id\\_m=239](http://rpo.slaskie.pl/?grupa=1&art=1323426606&id_m=239)
5. Europe 2020 Poland. Fueling Growth and Competitiveness in Poland Through Employment, Skills, and Innovation, dostęp: <http://siteresources.worldbank.org/POLANDEXTN/Resources/304794-1300479015951/Europe2020Poland.pdf>
6. Emerging Skills and Competences. A transatlantic study, EU-US Study for the European Commission, October 2011.
7. Manpower, Talent Shortage 2011, dostęp: [us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf](http://us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf)
8. Młodość czy doświadczenie? Kapitał Ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku, red. J. Górniak, PARP, Warszawa 2013, dostęp: [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/BKL\\_Raport\\_2013\\_int\\_m.pdf?1364281897](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/BKL_Raport_2013_int_m.pdf?1364281897)
9. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Dokumentacja Konkursowa Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet IV Szkolnictwo wyższe i nauka, Działanie 4.3. Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni w obszarach kluczowych w kontekście celów strategii Europa 2020, dostęp: <http://www.ncbir.pl/fundusze-europejskie/program-operacyjny-kapital-ludzki/konkursy/art,1477,konkursy-nr-1pokl4-32012-i-2pokl4-32012.html>
10. Raport o Kapitale Intelektualnym Polski, Warszawa, 10 lipca 2008, dostęp: <http://zds.kprm.gov.pl/przegladaj-raport-o-kapitale-intelektualnym>
11. Students and Higher Education Reform, Brussels 2009, dostęp: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_260\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_260_en.pdf)

## THE DEMAND OF POLISH ECONOMY ON GRADUATES IN CONTEXT OF REALIZATION OF STRATEGY *EUROPE 2020*

**Abstract:** The main aim of this article is to show what type of specialists the Polish economy needs in order to fulfil the European strategy 2020 and to prove what expectations will be put forward to universities in order to educate graduates properly into an economy based on knowledge. Also in this article we would like to underline the problem of graduates being insufficiently prepared by the study to the work expectations the cause being amongst other things the non compatibility of the study program to the work market. The need to adjust the schooling program of higher levels of education to the constantly changing European economy not only in Poland but on the continent was pointed out by the European Comity in the report *Europa 2020 – The strategy of intelligent and balanced development benefiting social inclusion*. In order to come forward to the expectations of the European Union the Polish National Centre Of Research and Development has outsourced studies on the needs of the Polish economy for graduates in the context of the realisation of the strategy *Europe 2020*. The effect of this outsourced research was a report named *The analysis of the needs for graduates of key studies in the context of the realisation of the strategy Europe 2020*. The main aim of this research was to point out the most important branches of the work market in the context of the realisation the strategy *Europe 2020* and to show the key areas in which we need to educate, what types of studies we need to develop and also the expectations of work givers. The aim of this was to improve the possibilities of employment for graduates in the frame of this strategy.

**Keywords:** the strategy Europe 2020 the, graduates, the higher education, European Union, final report, demand of Polish economy, key areas of education



## ANALYSIS OF PRESENT VALUE OF PENSION ACCOUNT

Denisa Ďuričková, Zuzana Hajduová, Marek Andrejkovič

Ekonomická Univerzita v Bratislave  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

**Abstract:** The paper was to analyze the present value of pension account at two different ratios of contributions. From the results it can be deduced that the current status of contributions in the ratio 14%: 4% is preferable to the 12%: 6%, which means that the present value is lower pension account in combination 1 and 2 pillar than the very first Pillar, which does not mean that the second pillar is preferred. This means that it is advantageous for people who currently went into retirement.

In the analysis we have taken into account the performance of funds in 2013, but current results indicate an increase in performance. This is especially the unguaranteed index fund whose performance since inception has a high tempo.

**Keywords:** retirement account, present value, pension funds

### Introduction

The pension system in the current Slovak economy is a set of objectives, tools and methods, through which the state provides income economically inactive population state. This system just does not care about pensioners, but also largely on the people who work and earn, because they will levy a certain part of their earnings share of funding for the payment of pensions.

Pension system after the reform is based on three sources of funding, so pension pillars, the first two are mandatory and the third is optional. Since the calculations focus on the first two, which are largely the main source of pension payment.

### Pension fund management companies

A pension fund management company (PFMC) is a company that manages personal pension accounts of citizens, evaluates and invests the money in these accounts. It is a public limited company, having its registered office in the Slovak Republic. The capital management company must be at least 9 950 000 € and must be registered in the Commercial Register. The establishment of the company and on activities by the National Bank of Slovakia<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> Dôchodkový systém, [maag.euba.sk](http://maag.euba.sk/documents/pravnaupravadochsystemu.pdf). [cit. 2012.10.17.] Dostupné na internete: <http://maag.euba.sk/documents/pravnaupravadochsystemu.pdf>



Among the basic services that the company has to provide its customers mainly include keeping personal pension account, pension fund management, employ qualified staffs who are able to effectively manage the money accumulated in the accounts and the like<sup>113</sup>.

In Slovakia there are now six pension fund management companies<sup>114</sup>:

- AEGON d.s.s., a.s.;
- Allianz - Slovak pension fund management company, as;
- AXA d.s.s., OJSC (to March 2007 Winterthur d.s.s., OJSC);
- DSS Postal Bank , d.s.s., a.s.;
- ING pension fund management company, as;
- VUB Generali pension fund management company, as.

### Pension funds

Pension fund consists of contributions, penalties and property. Every person within its pension fund management company must choose a pension fund, through which he wants his money to invest in personal pension account. The pension fund accumulates money from the pension account of the citizen, which is converted into such investments, stocks, bonds. Individual professional staff pension fund that money and invest appropriately valued and that their value upon leaving the citizen to the highest income. Each pension fund management company can produce 4 types of pension funds<sup>115</sup>:

**debenture** - assets may be invested only in bonds , bank deposits and into stores, which limit foreign exchange risk. Only in this type of fund remained guarantee. PFMC needs of their own money saver if you pay the 5 years investment impairment occurs. Bond Fund is for those who do not like to run the risk and want undeteriorated guaranteed deposits. 1.4.2012 to exist as a conservative pension fund;

**mixed** - a fund in which the combined number of financial market instruments. The fund invests in equities, bonds and money market instruments and the new may be invested in securities representing precious metals. Half of the investment must be protected against currency risk. It is designed for those who want to spread their savings. 1.4.2012 to exist as a balanced pension fund;

**shared** - may invest up to 80 % of assets in equities, while at least 20 % in other instruments such as bonds and money market instruments. 20 % may be invested in precious metals and fifth investments must be protected against currency risk. The fund is for those who are unable to bear the risk and the greater the yield they want to have a greater proportion invested in commodities . 1.4.2012 to exist as a growth pension fund;

---

<sup>113</sup> ADSS, [cit. 2012.10.30.] Dostupné na internete: <http://www.adss.sk/Default.aspx?CatID=57>

<sup>114</sup> DRUHÝ PILIER, Dôchodkové fondy. 2012. [cit. 2013.04.03.] Dostupné na internete: <http://www.2pilier.sk/skolasporitela-abeceda.htm#02>

<sup>115</sup> FINANCE, Čo je doplnková dôchodková spoločnosť? finance.sk. [cit. 2012.11.10.] Dostupné na internete: <http://www.finance.sk/dochodok/informacie/doplňkova-dochodkova-spolocnost/co-je-ddska/>

**index** - is the youngest fund in which the performance of the pension unit corresponds approximately to the performance of the selected stock index . If PFMC is unviable, company does not compensate difference but company lost half of the fee. An index fund is not suitable for every saver. Fund exists since 1.4.2012.

From 1.1.2013 PFMC must compulsorily managed by a pension fund bond guaranteed and unguaranteed one equity pension fund. Existing mixed index and pension funds may retain or merge them with other managed pension funds. They can also create new pension funds with specific investment strategies<sup>116</sup>.



**Fig. 1 Evaluation of the pension unit in pension funds to 31.7.2013**

Source: <http://www.employment.gov.sk/statistiky.html> [cit. 2013.08.03].

**Table 1. Nominal appreciation ( pa ) pension funds in different years**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Bond p.f.</b>	3,7 %	3,5 %	4,1 %	2,8 %	1,6 %	1,2 %	1,5 %	2,5 %	0,5 %
<b>Mixed p.f.</b>	4,2 %	4,4 %	3,8 %	-5,2 %	0,8 %	1,2 %	1,5 %	3,0 %	1,0 %
<b>Share p.f.</b>	4,5 %	4,7 %	3,6 %	-7,4 %	0,7 %	1,2 %	1,4 %	3,1 %	1,4%
<b>Index p.f.</b>	-	-	-	-	-	-	-	6,6 %	17,6 %

Source: <http://www.employment.gov.sk/statistiky.html> [cit. 2013.08.03.]

<sup>116</sup> W. Gale, J.B. Shoven, M.J. Warshawsky, *The Evolving Pension Systems: Trends, Effects and Proposals for Reform*, Brookings Institution Press, London, 2005. p. 226.

### Analysis of recovery savers' deposits to retirement accounts

The source for our calculations is the actual values Performance Funds in recent years chosen PFMC. In modeling, we examined the performance of funds from PFMC. Although we examine the performance of funds in one PFMC, we present the facts for all PFMC, whereas under the Act from 1.4.2012, income must be checked every 6 months. In the table below, the following are the percentages of each fund performance.

**Table 2. The actual performance of funds**

Year	Bond Guarantee Fund		Mixed unguaranteed fund		Shares unguaranteed fund		Index unguaranteed fund	
	Per year in % p.a.	Since the inception in % p.a.	Per year in % p.a.	Since the inception in % p.a.	Per year in % p.a.	Since the inception in % p.a.	Per year in % p.a.	Since the inception in % p.a.
2005	*	3,55	*	4,23	*	4,50	-	-
2006	3,47	6,30	4,08	7,56	4,33	8,07	-	-
2007	3,89	3,75	4,11	4,31	4,15	4,52	-	-
2008	2,83	3,58	-5,38	1,57	-7,48	1,10	-	-
2009	1,47	3,18	1,27	1,53	1,29	1,15	-	-
2010	1,85	3,00	1,90	1,62	1,87	1,29	-	-
2011	2,05	2,91	2,13	1,72	2,12	1,43	-	-
2012	3,43	3,03	3,76	1,96	3,76	1,69	**	2,64

Source: <http://www.vubgeneralni.sk>, \* fund launch day 22.3.2005, \*\* fund launch date 1.4.2012

Value of the pension account is calculated by simple regression model and input parameters, which are listed below.

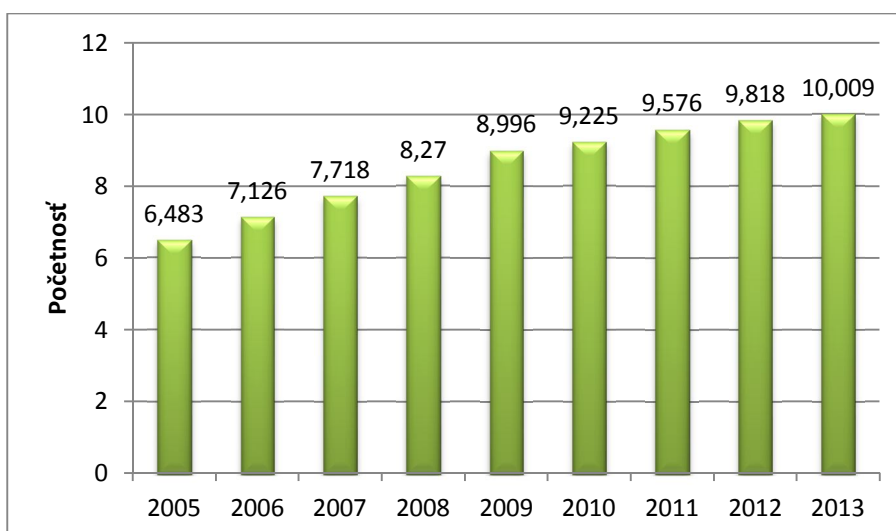
Retirement pension is calculated by the regulation in force:

$$RP = CPV * PPI * APWP, \text{ wherein} \quad (1)$$

RP – represents the amount of the retirement pension; APWP – average personal wage point, which is calculated as the ratio between the amount of income and middle-income citizens in Slovakia; CPV – Current pension value, determined for each year is dependent on the growth of the average wage; PPI – period pension insurance.

### The first pillar

Social Insurance calculates the pension calculation the value of CPV. Figure 2 gives the values of this coefficient for the years 2005 to 2013.



**Fig. 2 Current pension value**

Source: own processing

Our aim is to compare the value of retirement accounts, and therefore the modeling and prediction of future developments in the calculation, we use a simple regression model given mathematical relationship for the development of CPV values.

$$y=1049,38+0,5267*k, \quad (2)$$

where  $k$  represents the value of the variable that represents the entry in the calendar year.

In predicting the average wage, we used the same method. Outcome prediction of the average wage developments we describe the relationship

$$y=70036,9+35,22*k, \quad (3)$$

the value  $k$  again represents constant in the form of a calendar year.

### **The calculation of the pension account at the date of retirement**

Calculations are based on the average wage and the average retirement age, which is taken into account the 2 % inflation. Value of the pension account, we recalculated the ratio of contributions 14 % : 4 % %, or 14 % of the assessment base will go to the Social Insurance Agency (1<sup>st</sup> Pillar) and 4 % levy on behalf of the saver in PFMC (2<sup>nd</sup> pillar). We model the possibility of pension account in the percentage performance of pension funds in recent years since the establishment of the fund. The percentage of the take for the average recovery of funds saver in the PFMC. We also

model the situation in changing situations, where the ratio of contributions would be 12% : 6%. Social insurance (1<sup>st</sup> pillar) will be allocated 12% of contributions from the base and on behalf of the saver in PFMC (2<sup>nd</sup> pillar) will only be 6% levy. In this case also model the possibility of pension account in the percentage performance of pension funds in recent years since the establishment of the fund. The percentage of the take for the average recovery of funds saver in the PFMC.

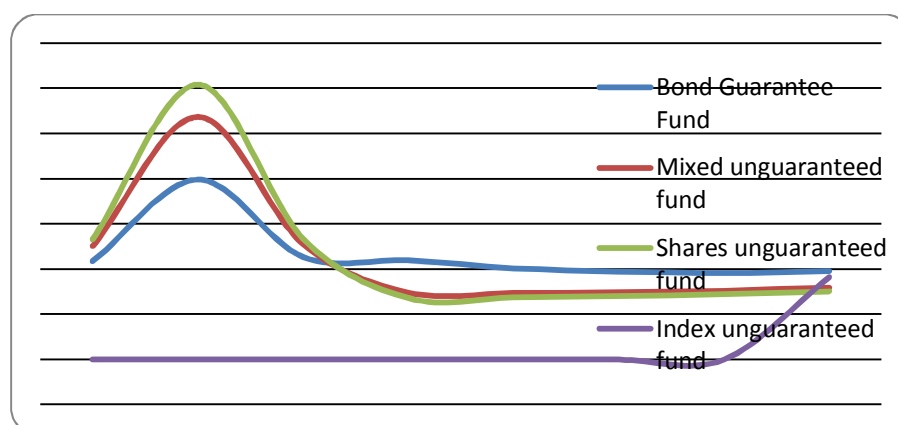
### Calculating the ratio of 14% : 4%

The value of retirement account is the sum of the values of the two pillars, namely 1<sup>st</sup> pillar, which is proportional Evacuation duty 14 % and 2<sup>nd</sup> pillar, where the saver defers 4% levy on income. As the first pillar is not dependent on fund performance, its present value has been calculated at 84,490.88 €. Value 2<sup>nd</sup> pillar is calculated for individual pension funds in the years 2005 - 2012 in the following table and displayed in graphical form.

**Table 3. The present value of the saving part of the pension account**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bond Guarantee Fund</b>	43 636,01	79 684,80	45 473,87	43 905,71	40 474,41	39 040,74	38 348,05	39 271,64
<b>Mixed unguaranteed fund</b>	50 291,73	107 451,62	51 154,66	29 682,73	29 465,56	29 957,19	30 516,26	31 858,04
<b>Shares unguaranteed fund</b>	53 277,72	121 711,48	53 507,39	27 259,40	27 504,31	28 205,97	28 931,80	30 277,05
<b>Index unguaranteed fund</b>	-	-	-	-	-	-	-	36 511,96

Source: own processing



**Fig. 3 Present value of saving pillar (14%:4%)**

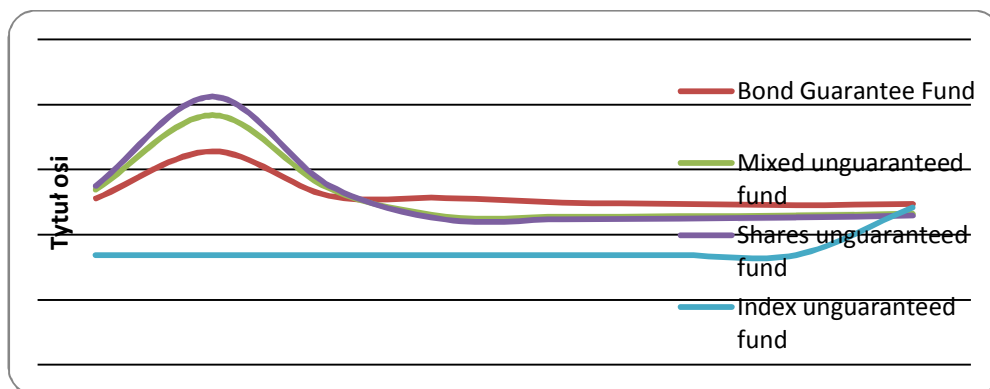
Source: own processing

The total present value of the retirement account is the Fund in the period 2005 - 2012 calculated in Table 4 and displayed in Figure 4.

**Table 4. The total present value of pension account**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bond Guarantee Fund</b>	128 126,89	164 175,68	129 964,75	128 396,59	124 865,29	123 531,62	122 838,93	123 762,52
<b>Mixed unguaranteed fund</b>	134 782,61	191 942,50	135 645,54	114 173,61	113 956,44	114 448,07	115 007,14	116 348,92
<b>Shares unguaranteed fund</b>	137 768,60	206 202,36	137 998,27	111 750,28	111 995,19	112 696,85	113 422,68	114 767,93
<b>Index unguaranteed fund</b>	-	-	-	-	-	-	-	121 002,84

Source: own processing

**Fig. 4 The total present value of pension account**

Source: own processing

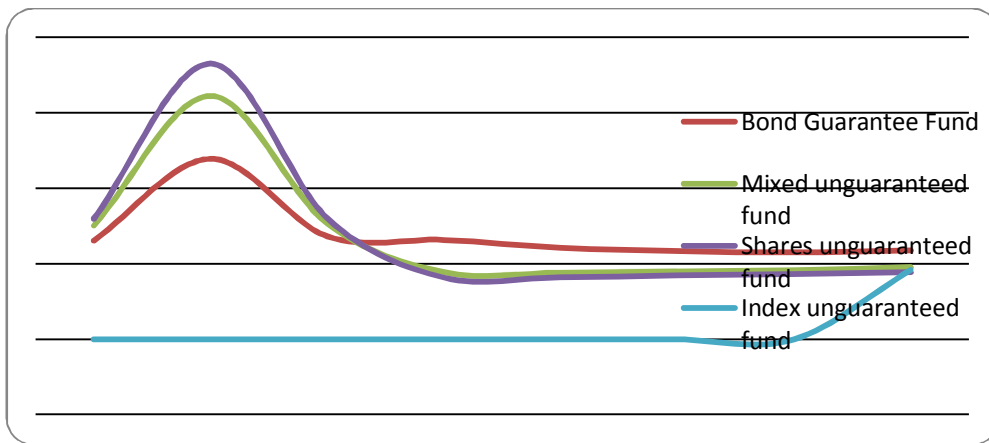
### Calculating the ratio of 12 % : 6 %

In such a situation we find modeled the impact of a change in the relative contributions by 1<sup>st</sup> pillar, where the proportion Evacuation obligation was 12% and in the second pillar, where the saver delayed for 6% of contributions to a pension. As mentioned in the first pillar is not dependent on the performance of the fund and its present value has been calculated at 72 575.51 €. Value 2<sup>nd</sup> pillar is calculated for individual pension funds in the years 2005 - 2012 in the following table and displayed in graphical form.

**Table 5. The present value of the saving retirement account (12% : 6%)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bond Guarantee Fund</b>	65 454,02	119 527,21	68 210,81	65858,56	60 711,62	58 561,11	57 522,07	58 907,46
<b>Mixed unguaranteed fund</b>	75 437,60	161 177,43	76 731,99	44425,1	44 198,34	44 935,79	45 774,40	47 787,07
<b>Shares unguaranteed fund</b>	79 916,59	182 567,22	80 261,09	40889,1	41 256,46	42 308,96	43 397,70	44 419,66
<b>Index unguaranteed fund</b>	-	-	-	-	-	-	-	45 889,22

Source: own processing



**Fig. 5 The present value of the saving pillar (12%:6%)**

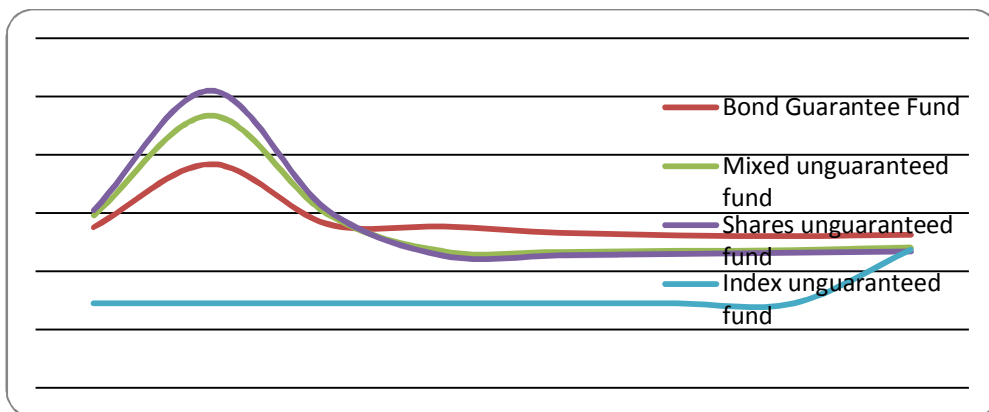
Source: own processing

The table and the figure is calculated total present value of the retirement account contributions converted to the ratio of 12% : 6% .

**Table 6. Total current value retirement account (12% : 6%)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bond Guarantee Fund</b>	138 029,53	192 102,72	140 786,32	138434,07	133 287,13	131 136,62	130 097,58	131 482,97
<b>Mixed unguaranteed fund</b>	148 013,11	233 752,94	149 307,50	117000,61	116 773,85	117 511,30	118 349,91	120 362,58
<b>Shares unguaranteed fund</b>	152 492,10	255 142,73	152 836,60	113464,61	113 831,97	114 884,47	115 973,21	116 995,17
<b>Index unguaranteed fund</b>	-	-	-	-	-	-	-	118 464,73

Source: own processing



**Fig . 6 The current total value of the retirement account (12%:6%)**

Source: own processing

The graphs present state wedge and modeled condition is obvious that the crisis was signed at the present value of the total retirement account. Pension funds are starting to increase their performance, thereby increasing the value of retirement accounts.

## Conclusion

The paper was to analyze the present value of pension account at two different ratios of contributions. From the results it can be deduced that the current status of contributions in the ratio 14% : 4% is preferable to the 12% : 6% , which means that the present value is lower pension account in combination 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> pillar than the very first Pillar , which does not mean that the second pillar is preferred. This means that it is advantageous for people who currently went into retirement. In the analysis we have taken into account the performance of funds in 2013, but current results indicate an increase in performance. This is especially the unguaranteed index fund whose performance since inception has a high tempo.

## Literature

1. ADSS, [cit. 2012.10.30.] Dostupné na internete: <http://www.adss.sk/Default.aspx?CatID=57>
2. Anderson G., Mitchell O.S., *The Future of the Public Employee Retirement Systems*, Oxford University Press, Oxford 2009.
3. Andrejkovič M., Hajduová Z., Hudák M., Adjustment of the pension system in Slovakia. In International days of statistics and economics at VŠE, Prague : conference proceedings, September 22 and 23, 2011. - Prague: University of Economics, Prague 2011.
4. Dôchodkový systém, maag.euba.sk. [cit. 2012.10.17.] Dostupné na internete: <http://maag.euba.sk/documents/pravnaupravadochsystemu.pdf>
5. DRUHÝ PILIER, Dôchodkové fondy, 2012, [cit. 2013.04.03.] Dostupné na internete: <http://www.2pilier.sk/skolasporitela-abeceda.htm#02>
6. FINANCE, Čo je doplnková dôchodková spoločnosť? finance.sk. [cit. 2012.11.10.] Dostupné na internete: <http://www.finance.sk/dochodok/informacie/doplnkova-dochodkova-spolocnost/co-je-ddska/>
7. Gale W. Shoven J.B., Warshawsky M.J., *The Evolving Pension Systems: Trends, Effects and Proposals for Reform*, Brookings Institution Press, London 2005.
8. MPSVR SR. Štatistiky, 2011, employment.gov.sk. Dostupné na internete: <http://www.employment.gov.sk/statistiky.html>
9. MPSVR SR. Zmeny v 1. a 2. pilieri od 1.1.2013. [online]. 10.9.2012. employment.gov.sk. [cit. 2013.04.03.] Dostupné na internete: <http://www.employment.gov.sk/zmeny-v-i-a-ii-pilieri-od-1-januara-2013.html>
10. Stevens L., *Pension Systems in the European Union: Competition and Tax Aspect*, Springer, New York 1999.
11. TASR, V akciových fondoch je viac ako 3,22 miliardy eur. 30.10.2012. openiazoch.sk. [cit. 2012.11.05.] Dostupné na internete: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/126458/V-akciowych-fondoch-je-viac-ako-miliardy-eur>
12. VÚB Generali, Skutočná výkonnosť fondov. [cit. 2013.05.12] Dostupné na: <http://www.vubgenerali.sk>



13. Whitehouse E., *Pensions Panorama: Retirement-Income Systems in 53 countries*, World Bank Publications, New York 2006.
14. Zákon č. 43/2004 Z.z. o starobnom dôchodkovom sporení.

## ANALIZA WARTOŚCI OBECNEJ KONT EMERYTALNYCH

**Streszczenie:** Streszczenie: Artykuł opisuje wartość konta emerytalnego przy dwóch różnych sposobach gromadzenia składek. Wyniki wskazują, że gromadzenie składek według systemu 14%/4% jest korzystniejsze względem 12%/6%, co wskazuje na gorszy wynik dla 1 i 2 filaru niż dla gromadzenia składek jedynie z 1 filaru. Sytuacja jest korzystna dla osób, które obecnie przeszły na emeryturę. W analizie wzięto pod uwagę funkcjonowanie funduszy w 2013 roku, ale aktualne wyniki wskazują na wzrost ich wydajności. Dotyczy to szczególnie indeksu funduszy niegwarantowanych, dla których w ostatnim czasie obserwujemy ciągły wzrost.

**Słowa kluczowe:** konto emerytalne, wartość bieżąca, fundusze emerytalne



## **ZNACZENIE ZAUFANIA I JEGO WYKORZYSTANIE W ROZWOJU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Maria Stemplewska**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje koncepcje zaufania oraz zarządzanie i wykorzystanie zaufania w przedsiębiorstwie. Zaufanie odgrywa kluczową rolę w kontaktach interpersonalnych, wspomagając i usprawniając wszelkie decyzje, działania oraz przedsięwzięcia. Artykuł ukazuje również, iż zaufanie odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu – poprawia wizerunek firmy, prowadzi do wzrostu innowacyjności, kreatywności, poprawy relacji z klientami, pozyskania nowych klientów, pozwala zaoszczędzić czas, koszty, formalności. Zaufanie przyczynia się do rozwoju kapitału intelektualnego, co w rezultacie prowadzi do wzrostu efektywności i rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, kapitał intelektualny, wykorzystanie zaufania w przedsiębiorstwie

### **Wprowadzenie**

Obecnie przedsiębiorstwa podlegają wielu różnym przeobrażeniom. Głównie determinowane są one przez zasoby niematerialne, dzięki którym kapitał firmy ma szansę na wzrost. Zaufanie w przedsiębiorstwie stało się jednym z tych czynników, które poprzez mądre wykorzystanie dają szansę odniesienia sukcesu i zyskania przewagi konkurencyjnej. Zaufanie w organizacji i oparte na nim wszelkie relacje mogą stać się fundamentem przewagi konkurencyjnej, która pozwoli na kształtowanie działań w taki sposób, by zaplanowana strategia była ukierunkowana na rozwój. Coraz częściej zaufanie panujące wewnątrz organizacji jest wyznacznikiem klimatu organizacyjnego, który przyczynia się do zwiększania wyników. Zaufanie pozwala także na wytworzenie relacji opartych na odpowiedzialności, porządku, trwałości czy wiarygodności, dzięki którym zachowania innych osób poprzez możliwość przewidywalności wzmacniają pozycję firmy, dając wsparcie budujące trwałą konkurencyjność na rynku.

Celem artykułu jest ukazanie roli zaufania w tworzeniu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Czynnikiem zaufania jest istotny w podejmowaniu decyzji, codziennych interakcjach, usprawnia on współpracę, decyzyjność oraz stałe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dla realizacji powyższego celu przeprowadzono badania w dwóch przedsiębiorstwach na terenie województwa śląskiego. Zastosowano metodę sondażową, wykorzystano narzędzie kwestionariusz ankiety.

## Zaufanie w organizacji

Zagadnieniem tym zajmowały i zajmują się różne dyscypliny naukowe, m.in. socjologia, psychologia, filozofia, ekonomia oraz zarządzanie. W socjologii badacze kładą nacisk na sferę społeczną związaną z zaufaniem. Na przykład P. Sztompka tłumaczy, iż „Zaufanie – to »zakład«” ( przekonanie i oparte na tym działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędów czy instytucji – będą dla nas korzystne<sup>117</sup>. Natomiast F. Fukuyama uważa, że „Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczonych normach”<sup>118</sup>. Z kolei w naukach o zarządzaniu autorzy skupiają się na kwestii korzyści ekonomicznych związanych z zaufaniem. Na przykład I. Hejduk i inni ukazują, że „zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji itd.), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe”<sup>119</sup>. Natomiast F. Byłok i inni wskazują, iż zaufanie w organizacji okazywane innym pracownikom oparte jest o zasadę wzajemności, w myśl której należy zrobić coś dla współpracownika, nie oczekując natychmiastowej rekompensaty, ale mając nadzieję, iż w przyszłości on lub inny współpracownik odda przysługę<sup>120</sup>.

W związku z występującymi różnicami w podejściu do ujmowania zaufania warto podjąć działania na rzecz wypracowania wspólnego podejścia badawczego. Wielu badaczy zwróciło uwagę na wspólne czynniki, które zachodzą, gdy pojawia się zaufanie. Zostały one zaprezentowane na rysunku 1.

Aby lepiej zrozumieć, czym jest zaufanie, warto omówić czynniki, które świadczą o występowaniu omawianego zjawiska. Do najważniejszych z nich zaliczamy: przekonanie, że osoba A nie będzie działała przeciwko osobie B, uczciwość, sprawiedliwość, instynktowne uczucie, pozytywne oczekiwania, pozytywne relacje międzyludzkie, wiarygodność, dobrą wolę, efektywne działanie. Czynniki te pozwalają stwierdzić występowanie zaufania wśród ludzi. Zachodzi ono zawsze w jakimś określonym otoczeniu, gdzie interakcjom podlegają co najmniej dwie bądź więcej osób, a także całe zespoły i grupy społeczne.

Zaufanie występujące w organizacji to często odzwierciedlenie panujących w niej relacji, kultury i klimatu organizacyjnego. Jest ono niezmiernie ważne, gdyż relacje między pracownikami, w chwili gdy są oparte na wzajemnym zaufaniu, przyczyniają się do współpracy, kreatywnego działania. Są one najczęściej spontaniczne, co podnosi jakość pracy, innowacyjność, produktywność, dokładność oraz zyskowność. W efekcie przyczynia się to pozytywnie do poprawy wizerunku

<sup>117</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 99.

<sup>118</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 2007, s. 38.

<sup>119</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna, Kraków 2009, s. 19.

<sup>120</sup> F. Byłok, A. Pabian, R. Kucęba, *Budowa zaufania społecznego jako element przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu*, „Humanizacja Pracy”, nr 6/2011, s. 53.

organizacji i tworzy przyjazne warunki pracy. Budowanie relacji opartych na zaufaniu wpływa także w przedsiębiorstwie na:

- zmniejszenie kosztów transakcji,
- skracanie czasu działań,
- zwiększenie możliwości przedsiębiorstwa,
- rozwój,
- poprawę wizerunku,
- otwartość i innowacyjność.



**Rys. 1. Czynniki wyrażające zjawisko zaufania**

Źródło: Opracowanie własne

Aby przedsiębiorstwo było bardziej konkurencyjne na rynku, musi wciąż się przekształcać, szukać nowych rozwiązań, podejmować nowe wyzwania oraz wykorzystywać nadarżające się okazje. Zaufanie jest relacją w środowisku organizacyjnym, którą należy pielęgnować dla dobra rozwoju firmy.

J. Paliszkievicz podkreśla, że zaufanie w organizacji ma wpływ m.in. na: zarządzanie zasobami ludzkimi, a co za tym idzie – na procesy adaptacji pracowników, na procesy szkolenia i rozwoju, na motywowanie, na ocenianie pracowników, na procesy związane z wynagradzaniem oraz ze zwalnianiem<sup>121</sup>. Zaufanie w przedsiębiorstwie może występować na kilku płaszczyznach: między pracownikami, między pracownikami a przełożonym, między pracownikiem a klientami zewnętrznymi oraz między kontrahentami. Kontakt, relacje, zaangażowanie i stopień zaufania będą różne pod względem sytuacji, osób wchodzących w relacje, celu,

<sup>121</sup> J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 23-31.

jaki strony chcą osiągnąć, oraz działań, jakie podejmują. Zaufanie budowane jest przez lata, opiera się na doświadczeniu zawodowym i prywatnym.

J. Paliszkiewicz przytacza rodzaje zaufania, jakie przyjęli D.H. McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, którzy wyróżnili następującą klasyfikację<sup>122</sup>:

- zaufanie kalkulacyjne,
- zaufanie osobowościowe,
- zaufanie instytucjonalne,
- zaufanie percepcyjne,
- zaufanie oparte na wiedzy.

Zaufanie kalkulacyjne odnosi się do analizy kosztów i korzyści wynikających ze wzajemnej relacji. Zaufanie osobowościowe to relacja oparta na strukturze osobistych cech jednostek wzajemnie przynależących do organizacji. Zaufanie instytucjonalne to zapewnienie formalnych reguł w przedsiębiorstwie, które stwarzają poczucie bezpieczeństwa pracownikom. Zaufanie percepcyjne to dostrzeganie w innych ich odmienności, postrzeganie ich innych zachowań czy reakcji. Zaufanie oparte na wiedzy rozwija się poprzez gromadzone doświadczenia przez jednostkę w procesie uczenia się.

Znaczenie zaufania w organizacji staje się coraz ważniejszym czynnikiem mogącym poprawić konkurencyjność na rynku. W związku z tym urasta ono do rangi zagadnienia, nad wykorzystaniem którego pracują całe korporacje i zespoły menedżerskie. Jednym z obszarów, w którym zaufanie może odegrać znaczącą rolę, jest kapitał intelektualny.

### **Zaufanie jako czynnik budowy kapitału intelektualnego**

Obecnie na sukces organizacji w większym stopniu składają się walory intelektualne oraz systemowe zarządzanie niż zasoby materialne. Podstawowym zadaniem menedżerów staje się efektywne zarządzanie zasobami intelektu oraz ich praktyczne wykorzystanie<sup>123</sup>. W związku z czym menedżerowie stale dążą do tego, by przy minimalizacji kosztów osiągnąć jak najwyższą przewagę konkurencyjną. Coraz częściej wykorzystuje się zatem wiedzę i informację, przetwarzając ją tak, by zwiększyć kapitał organizacji.

Kapitał to środki ekonomiczne, które mogą być zawarte w zasobach rzeczowych (materialnych) oraz zasobach ludzkich (niematerialnych).

Warto przybliżyć w tym miejscu elementy składające się na kapitał intelektualny organizacji. Jest to suma dwóch podstawowych elementów:

- kapitału ludzkiego,
- kapitału strukturalnego.

Kapitał ludzki to przede wszystkim zasób wiedzy pracowników, wiedza ukryta, prawnie chroniona, ich umiejętności, siły fizyczne i zdrowotne oraz ich motywacja.

---

<sup>122</sup> Ibidem, s. 50-51.

<sup>123</sup> J.B. Quinn, P. Anders, S. Finkelstein, *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić, by wykorzystać jak najwięcej z najlepszych ludzi?*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s. 209.

Natomiast kapitał strukturalny to własność organizacji, może ona zatem swobodnie nim sterować i go wykorzystywać<sup>124</sup>.

Kapitał intelektualny to jeden z czynników, który obecnie postrzegany jest jako źródło napędzające gospodarkę. Jego rozwój prowadzi do osiągnięcia sukcesu przez organizację. Wiedza oraz informacja, ich sprawne wykorzystanie są w stanie przesądzić o sukcesie rynkowym, który wpływa na poziom zadowolenia kadry zarządzającej przedsiębiorstwa i na pomnażanie kapitału finansowego organizacji.

M. Bratnicki wskazuje, że kapitał intelektualny to suma wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący daną społeczność przedsiębiorstwa, umiejący praktycznie przekształcić wiedzę w składniki jej wartości. Autor dokonuje podziału na dwie zasadnicze części. Pierwsza reprezentuje zasoby, procesy oraz tworzy kapitał organizacyjny i społeczny, druga przedstawia wiedzę i umiejętności ludzi, tworząc kapitał ludzki<sup>125</sup>.

Z kolei K. Perechuda przedstawia kapitał intelektualny jako wiedzę menedżera, który w taki sposób podejmuje działania, aby wiedzę tę wykorzystać w najodpowiedniejszy sposób, by ta generowała wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Przedstawia on kapitał intelektualny jako dwa składniki:

1. Zasoby ludzkie – te, które generują wartość dodaną.
2. Aktywa intelektualne – te, które stanowią źródło intelektualne, reprezentujące wartość niematerialną przedsiębiorstwa<sup>126</sup>.

Przedstawione wyżej ujęcia kapitału społecznego wskazują na różne jego składniki. Warto zatem skupić uwagę na analizie jego struktury (rysunek 2).

Czynnik zaufania w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie jest niezmiernie istotny. Występuje on we wszystkich elementach struktury kapitału ukazanego na rysunku 2. Zaufanie zależy przede wszystkim od skłonności osoby ufającej oraz od postawy osoby (instytucji), która chce, by jej zaufano.

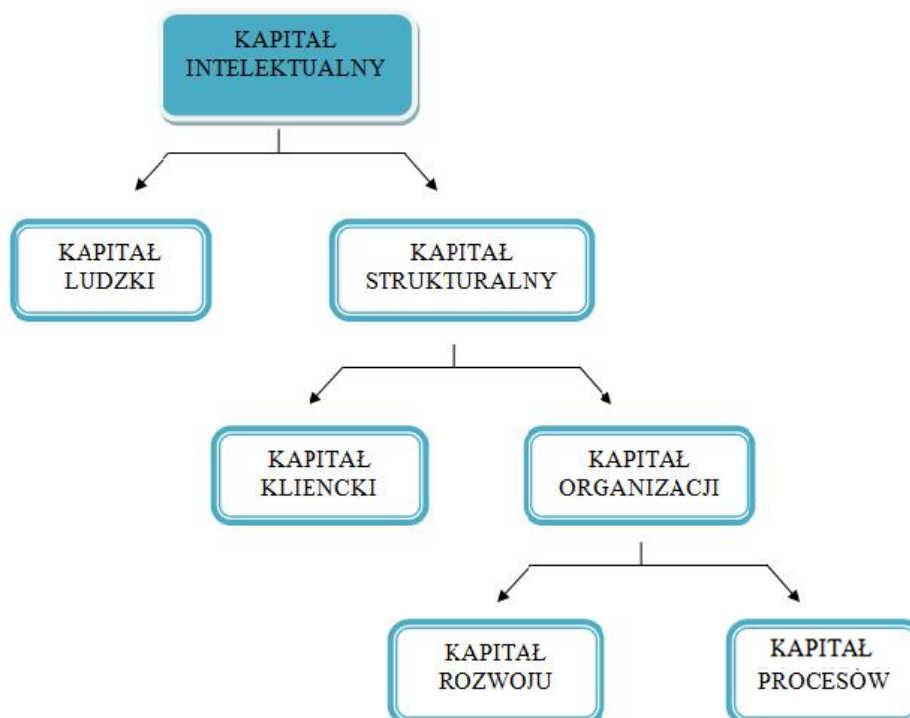
Zdolność do pozyskiwania zaufania może być uwarunkowana wieloma czynnikami i predyspozycjami, m.in. może przejawiać się przez pryzmat zależności od innych, przez różnego rodzaju skłonności, uwarunkowania genetyczne czy psychiczne. Budowa relacji ma ogromne znaczenie w interakcjach międzyludzkich, szczególnie zaufanie widoczne zaczyna być w sytuacji nowej dla człowieka, gdzie czuje się on niepewnie i nie jest w stanie przewidzieć reakcji i zachowania drugiej strony. Kolejny wymiar budowy procesu zaufania skupia się na strukturze organizacyjnej oraz ryzyku związanym z podejmowaniem decyzji organizacyjnych. M. Bratnicki wyróżnia dwa typy sytuacji, gdzie zaufanie ma szansę zaistnieć i prawidłowo się rozwijać. Pierwsza ukazuje, że w obliczu pewnej sytuacji ludzie charakteryzują się przekonaniem, że sukces jest prawdopodobny, ponieważ sytuacja jest czytelna, przejrzysta i stabilna. W drugiej kolejności gwarancja i zabezpie-

<sup>124</sup> M. Kotarba, W. Kotarba, P. Lipiński, A. Saj, L. Żurawowicz, *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 18.

<sup>125</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 71.

<sup>126</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 64-65.

czenie dla pracowników jest elementem utwierdzającym ich w przekonaniu, że sukces organizacji jest realny, gdyż formalne obietnice oraz gwarancje utwierdzają ich w obserwowalnych relacjach.



**Rysunek 2. Struktura kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie**

Źródło: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 45

W kolejnym etapie budowy zaufania istotną rolę odgrywają trzy czynniki:

1. proces grupowania,
2. istniejąca reputacja,
3. panujące stereotypy.

Proces grupowania to dobieranie się ludzi w pewne grupy pod wpływem łączącego ich celu, wartości i przejawiania tych samych postaw. Osoby z jednej grupy są dla siebie bardziej godne zaufania niż osoby nieprzynależące do danej struktury. Reputacja to opinia o kimś, to reprezentowane zachowania, postawy jednostki, które są oceniane przez innych. Mogą być one wartościowane pod wpływem wielu czynników i zmiennych, np. poprzez przynależność do określonej grupy społecznej, poprzez własne osiągnięcia oraz poprzez reprezentowanie godnych do naśladowania zachowań. Panujące stereotypy kształtują się na podstawie cech zewnętrznych, np. płci, wieku, wyglądu itp.<sup>127</sup>

<sup>127</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał ...*, op. cit., s. 158-60.

Budowa zaufania to proces dynamiczny zależny od postaw ludzi, kultury organizacyjnej oraz panującej polityki personalnej wobec pracowników. Jeżeli pracownicy są przeświadczeni o tym, że organizacja, realizując własne cele i wypełniając misję firmy, nie używa ich tylko jako narzędzia do realizacji tego celu, a traktuje jako godnego partnera w biznesie, to wiarygodność takich pracowników z pewnością będzie wykazywała poziom wysoki i wciąż będzie rosła. Stabilna struktura firmy jest budowana w każdej organizacji od lat, podejmowanie przez kadre menedżerską rozsądnych decyzji procentuje na przyszłość, dzięki czemu postawa pracowników jest otwarta na zmiany i innowacje, gdyż są oni w stanie zaufać innym dla dobra rozwoju firmy.

Zaufanie odgrywa w tym aspekcie ogromną rolę. Poprzez odpowiednie doświadczenie, wiedzę, dobre stosunki z pracownikami i kontrahentami oraz wszelkie umiejętności wykorzystywane jest do tworzenia kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Zasoby ludzkie są największą wartością, dzięki obustronnej wierze w realizację głównego celu zaufanie reprezentujące wartość niematerialną jest źródłem innowacyjności, kreatywności i motywacji do dalszych działań.

### **Analiza wyników badań zaufania w wybranych przedsiębiorstwach**

Każde przedsiębiorstwo, chcąc rozwijać się i być konkurencyjnym na rynku, musi dążyć do tego, aby w organizacji panowała atmosfera wzajemnego zaufania. Pracownicy powinni działać w przekonaniu, że ich potrzeby, dążenia, postawa i praca będą doceniane, dzięki czemu firma będzie zwiększała swój kapitał finansowy i rozwijała intelektualny. Atmosfera taka może zaistnieć w firmie tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy pracownicy będą żyć w świadomości, że pracują z ludźmi kierującymi się społeczną odpowiedzialnością.

Badania dotyczące znaczenia zaufania i jego wykorzystania w rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zostały przeprowadzone w dwóch firmach z terenu województwa śląskiego. W badaniach sondażowych wykorzystano technikę ankiety środowiskowej skierowanej do pracowników wybranych firm w maju 2013 roku. W badaniu udział wzięło 32 respondentów z firmy X oraz 33 respondentów z firmy Y. Nazewnictwo firm sprowadza się do oznaczenia ich jako firma X oraz firma Y, ponieważ badanym firmom zapewniona została pełna anonimowość. Firma X działa w branży instalacyjnej na terenie województwa śląskiego, natomiast firma Y jest przedsiębiorstwem produkcyjno-usługowym.

Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu, to populacja zróżnicowana pod względem płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy, miejsca zamieszkania oraz zajmowanego stanowiska. Zestawienie całej populacji badanych przedstawia się następująco. W badaniu udział wzięło 52 mężczyzn, co stanowi 80%, oraz 13 kobiet, co stanowi 20% badanych pochodzących z wybranych przedsiębiorstw. Oznacza to aż 30-procentową przewagę mężczyzn w grupie badawczej. Procentowe zestawienie wieku badanej populacji jest następujące: 30% badanych respondentów było w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat, 26% w przedziale wiekowym od 45 do 54 lat, 18% w przedziale wiekowym od 35 do 44 lat, 14% w przedziale wiekowym między 16. a 24. rokiem życia oraz 12% miało więcej niż 54 lata. Kolejną zmienną



niezależną analizowaną w badaniach było wykształcenie. W badaniu udział wzięli respondenci z różnym wykształceniem. Najwięcej, bo aż 39% z nich, miało wykształcenie zasadnicze zawodowe, 32% – średnie, 23% – wyższe oraz jedynie 6% – podstawowe. Przeanalizowano także staż pracy respondentów. W badanych przedsiębiorstwach od 1 roku do 4-5 lat występuje tendencja wzrostowa względem stażu pracy w badanych firmach, po czym zaczyna ona maleć. Oznacza to, że po 6 latach pracownicy zaczynają odchodzić z dotychczasowych przedsiębiorstw na skutek różnych okoliczności. Dokładne wyniki prezentują się następująco: do 1 roku stażu pracy zatrudnionych było 9% badanych, staż 2 lat posiadało 12% badanych, staż 3 lat posiadało 15% badanych, staż 4-5 lat posiadało aż 28% badanych, następnie staż 6-10 lat posiadało 23%, staż 11-15 lat posiadało 9% oraz powyżej 15 lat pracy posiadało jedynie 5% pracowników zatrudnionych w badanych firmach.

Poniżej zaprezentowane zostały wyniki z przeprowadzonych badań.

Zaufanie jest elementem łączącym ludzi, koniecznym warunkiem zatem było zapytanie respondentów o to, czy w ich opinii i ocenie do większości ludzi można mieć zaufanie (tabela 1).

**Tabela 1. Ocena zaufania do większości ludzi**

	Firma X		Firma Y		Ogółem	
	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych
Do większości ludzi można mieć zaufanie						
Tak, w dużym stopniu	10	31%	13	39,5%	23	35%
Tak, ale w stopniu ograniczonym	17	53%	14	42,5%	31	48%
Nie	5	16%	6	18,0%	11	17%
Razem	32	100%	33	100,0%	65	100%

Źródło: Badania własne

Tabela 1 prezentuje dane, z których wynika, iż 48% respondentów uważa, że do większości ludzi można mieć zaufanie jedynie w stopniu ograniczonym. Z kolei 35% badanych uznało, że zaufanie do ludzi można mieć w stopniu dużym, oraz 17% badanych przyznało, że zaufania nie można mieć. Sądzić można, że badana populacja deklaruje, że zaufanie można posiadać do większości ludzi, aczkolwiek kierują się oni niejako tendencją, że zaufanie jest tymczasowe, w ograniczonym zakresie, chwilowe i niepełne. Respondenci wykazali, iż posiadają świadomość wszelakich konsekwencji, wobec czego przyjmują oni zasadę ograniczonego zaufania w kontaktach z innymi.

Kolejnym istotnym elementem jest ukazanie ostrożności co do większości ludzi (tabela 2).

**Tabela 2. Ocena ostrożności w stosunku do ludzi**

	Firma X		Firma Y		Ogółem	
	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych
W stosunku do większości ludzi należy być ostrożnym						
Tak, w dużym stopniu	20	62,50%	15	45,5%	35	54%
Tak, ale w stopniu ograniczonym	10	31,25%	13	39,5%	23	35%
Nie	2	6,25%	5	15,0%	7	11%
Razem	32	100,00%	33	100,0%	65	100%

Źródło: Badania własne

Z tabeli 2 wynika, iż ponad połowa badanych, bo aż 54%, zadeklarowała, że wobec większości ludzi w dużym stopniu należy być ostrożnym. Stosunkowo duża grupa badanych (35%) przyznała, że ostrożność należy posiadać w stopniu ograniczonym. Jedynie 11% badanych uważała, że nie trzeba być ostrożnym w kontaktach z innymi ludźmi. Powyższe wyniki i ich analiza są zgodne z innymi badaniami, w których najczęściej respondenci wskazują na ograniczone zaufanie do innych ludzi i do instytucji. Jak pokazują liczne badania, społeczeństwo polskie jest społeczeństwem zamkniętym, nieufnym, gdzie zaufanie do licznych instytucji, służb, ludzi i współpracowników ma tendencję malejącą. Potwierdzają to również powyższe wyniki – badana populacja zadeklarowała w większości, że postawa najlepsza jest wtedy, gdy do większości ludzi ma się ograniczone zaufanie oraz w dużym stopniu jest się ostrożnym w kontaktach z innymi.

Zaufanie wewnątrz organizacji jest tworzone poprzez klimat organizacyjny, dzięki któremu członkowie organizacji wiedzą, jak postępować. Budowa zaufania zaczyna się od podstaw zarządzania, wobec czego poproszono respondentów o ocenę co do ich zgodności z sytuacjami, jakie mają miejsce w ich firmach. Zaufanie jest czymś nieuchwytnym, to stan sytuacji, widoczny w zachowaniach pracowników, na podstawie czego stwierdzić można jego występowanie bądź też jego brak.

Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki wykazały, że:

- 49% badanych zadeklarowało, że trudno im powiedzieć, że pracownicy dbają o siebie nawzajem.
- 32% badanych raczej zgadza się z poglądem, że pracownicy mogą na sobie polegać nawet w trudnych sytuacjach.
- 35,5% respondentów raczej zgadza się, że dyrektor zwykle działa w najlepszym interesie pracowników.
- 35,5% respondentów raczej nie zgadza się z poglądem, że mogą oni polegać na wsparciu kierownictwa.

- 41,5% respondentów zdecydowanie zgadza się z faktem, że mogą oni polegać na dyrektorze.
- 46% badanych raczej nie zgadza się z poglądem, że pracownicy są otwarci wobec siebie.
- 51% respondentów zdecydowanie nie zgadza się z faktem, że są docenieni przez kierownictwo.
- 51% badanych raczej zgadza się z tym, że dyrektor firmy okazuje troskę o pracowników.

W badanych przedsiębiorstwach zauważyć można tendencję, iż pracownicy pozytywniej wypowiadają się o dyrektorze niż kierowniku. Kadrze wyższego szczebla w większym stopniu ufają, bardziej mogą na niej polegać, czują troskę ze strony dyrektora i uważają, że jego działania zazwyczaj są kierowane w najlepszym interesie wobec pracowników. Stosunki między pracownikami nie w pełni oparte są na zaufaniu. Badani respondenci nie są w stanie do końca sprecyzować wzajemnie łączących ich relacji. Jednocześnie deklarują, że w trudnych sytuacjach mogą na siebie nawzajem liczyć, co z pewnością jest przejawem ich relacji, które oparte są na wzajemnym zaufaniu. Istnieją różnice w podejściu do zaufania ze względu na rodzaj wykonywanej pracy. W przypadku pracowników fizycznych relacje między nimi oparte są w dużej mierze na zaufaniu wynikającym z konieczności wzajemnego współdziałania podczas wykonywania zadań. Natomiast wśród pracowników umysłowych skłonność do wzajemnej ufności jest mniejsza. Wynika to z rodzaju wykonywanej pracy i konieczności współdziałania, mianowicie czują się oni bardziej niezależni, swobodni wobec innych pracowników organizacji.

Zaufanie jest relacją powstającą przez lata, a tworzenie firmy opartej na wzajemnym zaufaniu to proces oddziałujący na różne obszary zarządzania.

**Tabela 3. Ocena zachowań pracowników badanych firm**

	Nigdy		Nie		Ani tak, ani nie		Tak, ale czasami		Tak, zawsze	
	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
Są otwarci	9	14,0%	4	6,0%	14	21,5%	16	24,5%	22	34,0%
Są ekspertami w pracy i pełnionej funkcji	4	6,0%	5	8,0%	17	26,0%	18	28,0%	21	32,0%
Pracownikom firmy można ufać	11	17,0%	12	18,0%	24	37,0%	9	14,0%	9	14,0%
Większość z nich dochowuje tajemnic	14	21,5%	9	14,0%	16	24,5%	18	28,0%	8	12,0%
Wykazują duże umiejętności	4	6,0%	15	23,0%	16	24,5%	19	29,5%	11	17,0%
Są odpowiedzialni	2	3,0%	15	23,0%	7	11,0%	30	46,0%	11	17,0%
Są uczciwi	5	8,0%	7	11,0%	12	18,0%	31	48,0%	10	15,0%
Mają zaufanie do kierownictwa	21	32,0%	18	28,0%	20	31,0%	3	4,5%	3	4,5%
Wzajemnie sobie ufają	5	8,0%	12	18,0%	35	54,0%	6	9,0%	7	11,0%
Są lojalni	5	8,0%	4	6,0%	18	28,0%	17	26,0%	21	32,0%
Są gotowi do pomocy	14	21,5%	7	11,0%	15	23,0%	14	21,5%	15	23,0%

Źródło: Badania własne  
l.- liczba

Wyniki przedstawione w tabeli 3 wskazują na następującą zależność odnoszącą się do zachowań pracowników odzwierciedlających zaufanie. Prawie jedna trzecia badanych respondentów zadeklarowała, że zawsze są otwarci (34%), są ekspertami w wykonywaniu pracy i pełnionej funkcji (32%), są lojalni (32%), przyznali, że czasami większość z nich dochowuje tajemnic (28%), wykazują duże umiejętności (29,5%), są odpowiedzialni (46%), a także są uczciwi (48%). Badani wykazali, że wzajemnie sobie ufają (54%) i są gotowi do pomocy (23%). Aż 35% badanych przyznało, iż pracownikom firmy nie można ufać. Natomiast aż 32% badanych zadeklarowało, że nigdy nie mają zaufania do kierownictwa.

Badani respondenci przyznają, że w większym stopniu obdarzają zaufaniem współpracowników niż kadrę kierowniczą. Zachowania pracowników ukazują charakterystyczne cechy odzwierciedlające łączące ich interakcje: są otwarci, lojalni, gotowi do pomocy, dochowują tajemnic, są odpowiedzialni, uczciwi, jednakże jak pokazała również wcześniejsza analiza, interakcje te nacechowane są ograniczonym zaufaniem względem innych. Pracownikom niższego szczebla łatwiej jest zaufać pracownikom zatrudnionym na tym samym stanowisku aniżeli pracownikom wyższego szczebla.

Kadra kierownicza posiada bezpośredni, jak i pośredni wpływ na kreowanie zaufania w przedsiębiorstwie. Poniżej przeanalizowano, jak w badanych przedsiębiorstwach kształtuje się orientacja kadry kierowniczej na aspekty związane z zaufaniem (tabela 4).

**Tabela 4. Ocena zachowań kierowników badanych firm**

	Nigdy		Nie		Ani tak, ani nie		Tak, ale czasami		Tak, zawsze	
	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
Kierownicy... ...samodokonałą swoją wiedzę	3	4,5%	15	23,0%	5	8,0%	19	29,5%	23	35,0%
...dochowują tajemnic	0	0,0%	17	26,0%	11	17,0%	31	48,0%	6	9,0%
...redukują zabezpieczenia przy stałych klientach	5	8,0%	7	11,0%	10	15,0%	9	14,0%	34	52,0%
...mają dużą skłonność do ufania innym	17	26,0%	9	14,0%	17	26,0%	16	28,0%	6	6,0%
...sądzą, że większość ludzi jest otwarta	3	4,5%	20	31,0%	19	29,5%	13	20,0%	10	15,0%
...uważają, że zaufanie jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej	1	1,5%	7	11,0%	15	23,0%	28	43,0%	14	21,5%
...sądzą, że zaufanie jest istotnym źródłem innowacyjności	3	4,5%	13	20,0%	27	41,5%	19	29,5%	3	4,5%

Źródło: Badania własne

l. – liczba

Tabela 4 ukazuje ocenę zachowań kierowników badanych firm. Respondenci w 29,5% uznali, że kierownicy czasami samodoskonala swoją wiedzę, w 48% przyznali, że również czasami dochowują oni tajemnic. Aż 52% badanych przyznało, że wobec wieloletnich klientów zawsze redukują oni zabezpieczenia, 28% badanych stwierdziło, że czasami mają dużą skłonność do ufania innym. „Ani tak, ani nie” – takie zdanie respondenci zadeklarowali: w 29,5%, uważając, że kierownicy sądzą, iż większość ludzi jest otwarta, oraz w 41,5%, twierdząc, że kierownicy myślą, iż zaufanie jest istotnym źródłem innowacyjności. Aż 43% badanych uważa, że kierownicy czasami sądzą, iż zaufanie jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Analiza wyników ukazuje, że charakter zaufania prezentowany przez kadrę kierowniczą ma nie do końca jednolity charakter. Z jednej strony redukują oni wszelkie bariery w kontaktach z klientami, doceniając rolę zaufania jako ważnego źródła przewagi konkurencyjnej, z drugiej strony nie do końca wierząc w otwartość ludzi i w to, że zaufanie jest istotnym źródłem innowacyjności. Związek między postawą a oceną kierowników wobec kształtowania zaufania w środowisku organizacyjnym jest pośredni, dlatego też można sądzić, że kadra kierownicza nie ma pełnej wiedzy, doświadczenia co do zasad postępowania, by kształtować organizację nastawioną na zarządzanie zaufaniem.

Kolejnym aspektem, jaki zbadano, są czynniki determinujące poziom zaufania w organizacji. Rozwijanie i podtrzymywanie zaufania w relacji pracownik – pracownik i pracownik – przełożony cechuje się wieloma zmiennymi. Przeprowadzone badania wykazały, że:

- 35% respondentów zgadza się z faktem, że w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy nie za wiele.
- 46% respondentów uznało, że ani się zgadza, ani się nie zgadza z faktem, że nie powinno się ufać ludziom dopóki się ich dobrze nie pozna.
- 43% respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, że większość ludzi skłama, jeśli będzie mogła dzięki temu coś uzyskać.
- 37% respondentów uznało, że ani się zgadza, ani się nie zgadza z opinią o tym, że pracownicy w firmie, kiedy nadarzy się okazja, by coś zyskać, będą nieuczciwi.
- 51% badanych zdecydowanie się zgadza z tym, iż w dzisiejszych czasach w ich firmie można liczyć tylko na siebie i tylko sobie ufać.
- 29% badanych nie zgadza się ze stwierdzeniem, że kontakty między pracownikami w firmie opierają się głównie na walce i rywalizacji.
- 35% badanych zgadza się z faktem, że pracownicy w firmie życzą innym jak najlepiej.
- 45% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że większość ludzi w firmie dotrzymuje obietnic.
- 51% respondentów uznało, że ani się zgadza, ani się nie zgadza, że w firmie wdraża się nowe pomysły i poprawia warunki pracy.
- 61,5% badanych zdecydowanie się zgadza ze stwierdzeniem, że w firmie mogą otwarcie mówić o tym, co im się podoba lub jak coś należy zmienić.
- 31% badanych ani się zgadza, ani się nie zgadza, iż w firmie pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje zadania i nie trzeba ich monitorować.

- 35% respondentów ani się zgadza, ani się nie zgadza ze stwierdzeniem, że w firmie pracownicy przez większość czasu starają się być uczynni wobec innych i nie troszczą się tylko o własne interesy.
- 32% respondentów zgadza się z faktem, że w firmie motywacja pracowników jest wysoka, bo przełożeni mają do nich zaufanie.
- 46% pracowników nie zgadza się, iż w firmie przełożeni pełnią przede wszystkim funkcje doradców i partnerów intelektualnych względem podwładnych.
- 41,5% badanych zgadza się z faktem, że w firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, oryginalność.

W przeprowadzonej analizie można zaobserwować, że postawa badanych pracowników wykazuje, iż nie są oni nastawieni jedynie na własne cele i potrzeby, dotrzymują danych obietnic, są otwarci i mogą jasno wygłaszać własne poglądy, posiadają wysoką motywację, a także pozytywnie oceniają kolegów z pracy. Badane firmy preferują takie zachowania, jak podejmowanie przez swoich pracowników ryzyka, innowacyjność oraz oryginalność. Pracownicy natomiast w kontaktach z innymi wolą być ostrożni, chcą poznać drugiego partnera i uważają, że specyfika obecnych czasów, kiedy można liczyć tylko na siebie i sobie ufać, wymaga ostrożności wobec innych.

W firmach biorących udział w badaniu dokonano analizy, która prezentuje, jaką rolę zaufanie odgrywa w procesie budowy kapitału intelektualnego. Do działań oddziałujących na kapitał intelektualny w ramach wykorzystania zaufania można zaliczyć: tworzenie przyjaznego klimatu organizacji, innowacyjność pracowników, realizację zadań, ich wartości, relacje tworzone z innymi pracownikami i kontrahentami, wspieranie własnym doświadczeniem oraz chronienie prawa własności intelektualnej firmy. Działania realizowane pod wpływem zaufania wpływają na kształtowanie się kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Działania te mają na celu integrację, motywację, dzielenie się wiedzą, wsparcie, zorientowanie na wynikach organizacji – dzięki temu kształtuje się kapitał intelektualny, który wspomaga rozwój i wpływa na wartość rynkową organizacji.

Wyniki przeprowadzonej analizy ukazują, że wiele elementów w badanych organizacjach wspomaga proces zaufania, który przyczynia się do budowy kapitału intelektualnego:

- Stosowane są patenty i licencje jako droga do gromadzenia wiedzy.
- Wiedza organizacyjna znajduje się w bazach danych, procedurach i materiałach wewnętrznych.
- Relacje, jakie współpracownicy tworzą z innymi firmami, oparte są na zaufaniu.
- Pracownicy wspierają się nawzajem, służąc własnym doświadczeniem.
- Respondenci wykorzystują zasadę ograniczonego zaufania w sytuacjach dla nich niepewnych.

Powyższe wyniki ukazują, że wiele czynników wspomaga proces zaufania, kreowania wiedzy, informacji, jak i tworzy pewne zabezpieczenia przed istniejącymi zagrożeniami. Respondenci przyznają, że we współpracy z innymi kontrahentami wykorzystują zaufanie, co z pewnością usprawnia różnego rodzaju procesy. Nie do końca jednak w firmach stopień zaufania między jednostkami biznesowymi jest na tyle wysoki, by chcieli oni sprawnie dzielić się posiadanymi zasobami. Ścisłe pro-

cedury mogą powodować nieufność, która może wpływać i w określony sposób kształtować wymiar stosunków międzyludzkich.

W trakcie badań zapytano także respondentów o to, ilu mają dobrych znajomych. Ponad 43% z nich przyznało, że są to 3 lub 4 osoby. Częstotliwość spotkań z nimi według 40% badanych przypada na kilka razy w miesiącu, a 17% badanych uznało, że jest to raz w tygodniu. Dodatkowo weryfikacji poddano, ile z tych osób jest znajomymi z pracy, i jedynie 8% zapytanych przyznało, że jest to jedna osoba, w większości respondenci odpowiadali, że nie przyjaźnią się z kolegami, z którymi współpracują. Częstotliwość spotkań z przyjaciółmi z pracy po godzinach pracy według 8% badanych przypadła w większości na rzadziej niż raz na miesiąc. Wyniki te ukazują, że badana grupa respondentów w większości swoje przyjaźnie i bliższe kontakty posiada z osobami, z którymi na co dzień nie przychodzi im współpracować.

Badani respondenci deklarowali również opinie prezentowane przez autorkę badań, które uwzględniają zjawiska odnoszące się do funkcjonowania ich organizacji.

- Aż 35% badanych przyznało, że działając wspólnie z innymi ludźmi, można osiągnąć więcej niż samemu.
- 29% badanych przyznaje, że podporządkowują się oni przepisom i regułom zawartym w regulaminie przedsiębiorstwa, jednak czasami postępują inaczej niż mówią o tym regulaminy.
- 37% badanych zadeklarowało, że regułom wprowadzanym przez kierownika podporządkowują się niekiedy, gdy jest to dla nich wygodne.

Jak ukazuje powyższa analiza wyników, zaufanie to bardzo złożony aspekt, na który wpływ mają często pojedyncze zachowania, postawy oraz relacje kształtujące się w organizacji. Zachowanie jest wynikiem splotu różnych czynników, w danym miejscu i czasie nakładających się na siebie, tworząc grunt sprzyjający pewnym oczekiwaniom, gdzie jednostki są zależne od siebie. Umiejętne kształtowanie środowiska organizacyjnego przez kadrę kierowniczą wyzwala efektywność w pracownikach, działa motywująco i budująco, co przekłada się na atmosferę oraz relacje panujące między współpracownikami. Zaufanie jest zatem niezbędnym elementem, bez którego nowoczesne, rozwijające i uczące się przedsiębiorstwo nie może funkcjonować.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można postawić końcowe wnioski, które mają znaczenie dla nauki oraz praktyki zawodowej.

- Można uznać, że w procesie budowy zaufania ważnym czynnikiem jest przekonanie jednostek o czyjejś życzliwości, pozytywnym nastawieniu oraz o dobrych zamiarach.
- Pozytywne relacje między członkami w grupie, akceptacja innych pracowników i wysoki stopień przynależności do grupy determinują zwiększanie zaufania między pracownikami i podtrzymywanie z nimi relacji poza miejscem pracy.

- Kadra kierownicza powinna w większym stopniu przygotować się i otworzyć na budowanie organizacji wykorzystującej zaufanie i zarządzanie oparte na zaufaniu.
- Wykorzystanie wszystkich dostępnych narzędzi przez kadrę kierowniczą zwiększy efektywność zarządzania, co będzie miało pozytywne przełożenie w stosunkach między pracownikiem a kierownikiem.
- Przewaga konkurencyjna jest w stanie wzrosnąć wraz ze stosowaniem sprecyzowanych regulaminów opartych na zaufaniu oraz norm współpracy z jednostkami biznesowymi.
- Pozytywna kultura współpracy w organizacji wpływa na efektywność pracowników.
- Satysfakcja z pracy będąca wynikiem długoletniego związania się pracownika z organizacją świadczy o występowaniu obustronnego zaufania.
- Pracownikom fizycznym łatwiej jest zaufać pracownikom zatrudnionym na tym samym bądź podobnym stanowisku niż pracownikom umysłowym, w tym kadrze kierowniczej.
- Zaufanie zwiększa gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem pracowników.

Zaufanie jest w obecnych czasach kluczową cechą, która nabiera coraz to większego znaczenia i może zadecydować o sukcesie organizacji. Preferencje związane z zaufaniem człowieka do innych ludzi rozpatrywane mogą być różnorodnie. Z jednej strony, będąc częścią gospodarki wychodzącej z kryzysu, jesteśmy pełni obaw i niepewności co do dalszych losów gospodarki w skali makro. Jednakże warto spojrzeć na zaufanie z perspektywy mikro, gdzie wyraża się zaufanie do firmy, do drugiego pracownika, do kadry przełożonych.

Jak wskazuje F. Byłok, w zarządzaniu przedsiębiorstwem warto budować kulturę zaufania, w której zaufanie stało się normą kulturową. Dzięki temu pracownicy w swoim działaniu podporządkowują się tej normie<sup>128</sup>. Kultura zaufania przyczynia się do podejmowania otwartych, innowacyjnych i spontanicznych działań w przedsiębiorstwie, wzmacnia więzi społeczne i kształtuje stosunki międzyludzkie<sup>129</sup>. Przeprowadzone badania potwierdziły utrwalony w literaturze pogląd o wzroście zaufania wpływającego na konkurencyjność przedsiębiorstwa przyczyniającego się do tworzącej się przewagi, potencjału sprzedażowego, który wiąże się z wprowadzaniem innowacyjnymi zmianami i usprawnianiem procesów. Występujące w firmie zaufanie wewnętrzne pozwala na sprawne przeprowadzanie zmian, zwiększanie kapitału intelektualnego, dzięki czemu firma zyskuje skłonność konsumentów do zakupów produktów i usług firmy.

<sup>128</sup> F. Byłok, *Rozwój kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu*, „Problemy Zarządzania”, nr 1/2011, s. 144.

<sup>129</sup> Szerzej w: F. Byłok, *Kapitał społeczny jako czynnik wzrostu wartości w organizacji sieciowej*, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/6/2011, s. 278.



## Literatura

1. Armstrong A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
2. Bochniarz P., Piguła K., *Budowanie i pomiar kapitału intelektualnego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
3. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
4. Byłok F., *Kapitał społeczny jako czynnik wzrostu wartości w organizacji sieciowej, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/6/2011.
5. Byłok F., *Rozwój kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu*, „Problemy Zarządzania”, nr 1/2011.
6. Byłok F., Pabian A., Kucęba R., *Budowa zaufania społecznego jako element przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu*, „Humanizacja Pracy”, nr 6/2011.
7. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
8. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
9. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 2007.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna, Kraków 2009.
11. *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J.S. Kardas, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008.
12. Kotarba M., Kotarba W., Lipiński P., Saj A., Żurawowicz L., *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
13. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
14. Paliszkiwicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
15. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
16. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
17. Quinn J.B., Anders P., Finkelstein S., *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić, by wykorzystać jak najwięcej z najlepszych ludzi?*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.

## THE SIGNIFICANCE OF TRUST AND ITS APPLICATION IN THE DEVELOPMENT OF A COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL

**Abstract:** The article presents the concept of trust and the management and application of trust in a company. Trust plays a key role in interpersonal relations by assisting and improving decisions, actions and endeavors. The article also shows that trust plays a key role in management - it improves a company's image, leads to an increase of innovation, creativity, better relations with clients, acquiring new clients, it saves time, costs and formalities. Trust contributes to the development of intellectual capital, which as a result leads to an increase of the effectiveness and development of an organization.

**Keywords:** trust, intellectual capital, using trust in business