

# JOURNAL OF MMP

**MODERN MANAGEMENT PROCESS**

ISSN: 2481-3490

Nr. 1(1)/2016, Vol. 1, No. 1

## Perspektywy rozwoju instrumentów wspomagających proces zarządzania

Pod redakcją / Edited By

Mariusz Sołtysik  
Krzysztof Woźniak



# JOURNAL OF MMP

**MODERN MANAGEMENT PROCESS**

---

ISSN: 2481-3490

Nr. 1(1)/2016, Vol. 1, No. 1

---

## **Perspektywy rozwoju instrumentów wspomagających proces zarządzania**

Pod redakcją / Edited By

**Mariusz Sołtysik  
Krzysztof Woźniak**



## KOMITET REDAKCYJNY / EDITORIAL BOARD

---

**Redaktor naczelny / Editor In-Chief:** Krzysztof WOŹNIAK

**Redaktorzy tematyczni / Associate Editors:** Tomasz MAŁKUS, Mariusz SOŁTYSIK, Sławomir WAWAK

**Redaktor statystyczny / Statistical Editor:** Michał WOŹNIAK

**Redaktorzy techniczni / Layout Editors:** Michał GOLARZ, Magdalena TYRAŃSKA

**Sekretarze redakcji / Secretaries:** Michał GOLARZ, Karolina ORZEŁ, Magdalena TYRAŃSKA

## REDAKCJA / EDITORIAL TEAM

---

**Redaktorzy wydania / Issue Editor:** Krzysztof WOŹNIAK, Mariusz SOŁTYSIK

**Korekta językowa / Proofreading:** Karolina ORZEŁ, Magdalena TYRAŃSKA

**Projekt okładki i skład / Cover and DTP:** Michał GOLARZ, Magdalena TYRAŃSKA

Wszystkie artykuły są poddane podwójnie ślepej recenzji a streszczenia są indeksowane w międzynarodowych bazach danych, m.in. BazEkon.

All articles are double-blind peer-reviewed and their summaries are abstracted in international databases, including BazEkon.

## WERSJA ORYGINALNA / ORIGINAL VERSION

---

Wersja online jest wersją oryginalną / Online journal is the primary and reference version.

**ISSN:** 2481-3490

**ISBN:** 978-83-65173-57-7 (książka / ebook)

**Strona internetowa / WWW:** [www.journalmmp.com](http://www.journalmmp.com)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0

Publication licensed under Creative Commons

Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0

(CC BY-NC-ND 3.0)



## WYDAWCA / PUBLISHER

---

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

[www.fundacjauek.krakow.pl](http://www.fundacjauek.krakow.pl)

## **RADA PROGRAMOWA / ADVISORY BOARD**

---

Szymon CYFERT (Poznań University of Economics)  
Paweł CABAŁA (Cracow University of Economics)  
Jarosław KARPACZ (The Jan Kochanowski University in Kielce)  
Andrzej KOZINA (Cracow University of Economics)  
Tomasz MAŁKUS (Cracow University of Economics)  
Czesław MESJASZ (Cracow University of Economics)  
Anna NAGYOVÁ (Technical University in Kosice)  
Jarosław PLICHTA (Cracow University of Economics)  
Adam STABRYŁA (Cracow University of Economics)  
Martin STRAKA (Technical University in Kosice)  
Małgorzata TYRAŃSKA (Cracow University of Economics)  
Jolanta WALAS-TREBACZ (Cracow University of Economics)  
Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics)

## **RECENZENCI / REVIEWERS**

---

Krzysztof ĆWIK (Wroclaw University of Economics), Jacek GAD (University of Lodz),  
Ireneusz GÓROWSKI (Cracow University of Economics), Marcin JEŃDRZEJCZYK (Cracow  
University of Economics), Marek KRASIŃSKI (Wroclaw University of Economics),  
Marek MATEJUN (Lodz University of Technology), Anna SIEMIONEK (University of Gdansk),  
Piotr STASZKIEWICZ (SGH Warsaw School of Economics), Witold SZUMOWSKI (Wroclaw  
University of Economics), Katarzyna SZYMAŃSKA (Lodz University of Technology)

Perspektywy rozwoju instrumentów wspomagających proces zarządzania

Prospects for the development of instruments supporting the management process

pod redakcją / edited by

---

Mariusz Sołtysik, Krzysztof Woźniak

---

SPIS TREŚCI / TABLE OF CONTENTES

---

6	Mariusz SOŁTYSIK, Krzysztof WOŹNIAK Słowo wstępu <i>Editorial</i>
8	Agnieszka ZNISZCZOŁ Koncepcja Beyond Budgeting jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania <i>Beyond Budgeting as an alternative to traditional budgeting</i>
18	Magdalena GAJDEK Bancassurance, nowe zjawisko we współczesnej bankowości <i>Bancassurance, a new phenomenon in modern banking</i>
27	Olga JANDO Znaczenie faktoringu w działalności przedsiębiorstwa <i>The significance of factoring in the activities of the company</i>
41	Magdalena TYRAŃSKA Wybrane metody audytu sprawozdań finansowych <i>Selected methods of financial statement audit</i>
50	Patrycja BOJDAK Audyt wewnętrzny jako metoda usprawnienia działalności firmy <i>Internal audit as a way to improvement of company activity</i>
59	Michał GOLARZ Lean management, jako jedno z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstwa <i>Lean management, as a tool for restructuring of a company</i>
71	Róża CYNK Metody utrzymywania kluczowych pracowników w organizacji <i>Methods of retaining the most valuable employees in organization</i>
80	Klaudia CZAJKOWSKA Rynek e-commerce – jego specyfika i perspektywy rozwoju w Polsce <i>E-commerce market in Poland, specificity and development perspectives</i>
89	Mateusz KUMAŃSKI Przedsiębiorczość akademicka, czyli koncepcja spółek typu spin off <i>Academic Entrepreneurship and the concept of the spin-off company</i>

## SŁOWO WSTĘPU

Drodzy czytelnicy,

Z ogromną przyjemnością chcielibyśmy przedstawić pierwszy numer czasopisma „Journal of Modern Management Process” (JMMP) poświęconego problematyce związanej z procesem zarządzania organizacjami. Naszym celem będzie prezentacja współczesnych metod i technik wykorzystywanych w procesie zarządzania organizacjami oraz kierunki ich zastosowań w praktyce.

Powstanie recenzowanego internetowego czasopisma dla studentów, doktorantów, oraz wszystkich zainteresowanych problematyką zarządzania nastąpiło z inicjatywy studentów Koła Naukowego Procesu Zarządzania przy wsparciu pracowników Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Liczymy, że wszyscy autorzy w nim publikujący będą mogli doskonalić swój warsztat naukowy, pogłębiać wiedzę i popularyzować dorobek polskiej szkoły zarządzania.

W początkowym okresie, czasopismo będzie publikowane także jako monografia (tzn. każdy z artykułów będzie stanowił rozdział w książce z nadanym numerem ISBN). Mimo, że w pierwszym numerze zamieszczone są jedynie artykuły w języku polskim, to w przyszłości będziemy chcieli dotrzeć do międzynarodowego grona czytelników i autorów.

Zdecydowaliśmy, iż czasopismo będzie publikowane wyłącznie elektronicznie, bezpłatnie i na zasadzie wolnego i nieograniczonego dostępu, gdyż taka forma naszym zdaniem stanie się podstawowy sposób popularyzacji osiągnięć naukowych w nieodległej przyszłości.

Czasopismo w swoim założeniu, ma stanowić platformę wymiany wiedzy i doświadczeń z obszaru procesu zarządzania w przedsiębiorstwach i organizacjach. Tematyka będzie obejmować przede wszystkim zagadnienia z obszarów: zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, zarządzania projektami, zarządzania strategicznego, zarządzania procesowego, informatyki w zarządzaniu, zarządzania jakością, innowacji i rozwoju.

Numer składa się z artykułów obejmujących zagadnienia dotyczące procesów zarządzania w obszarach finansów i restrukturyzacji procesów zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i przedsiębiorczości.

Agnieszka Zniszczoł, w artykule „Koncepcja Beyond Budgeting jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania” zauważa, że system planowania i kontroli jest kluczowym elementem do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego też wymaga wdrożenia skutecznego procesu budżetowania. Prezentuje metodę Beyond Budgeting jako nowe względem tradycyjnego procesu budżetowania, narzędzie zarządzania finansami w przedsiębiorstwie.

Magdalena Gajdek, w tekście „Bancassurance, nowe zjawisko we współczesnej bankowości” prezentuje zagadnienie łączenia usług bankowych i działalności ubezpieczeniowej w ramach bancassurance. Prezentuje proces kooperacji banków i firm ubezpieczeniowych będący narzędziem wzbogacania oferty usług oferowanych na rynkach finansowych.

Olga Jando, w artykule „Znaczenie faktoringu w działalności przedsiębiorstwa” przedstawia charakterystykę jednej z podstawowych metod finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw. Przedstawia charakterystykę procesu wdrażania faktoringu w przedsiębiorstwie omawiając podstawowe kryteria, którymi należy się kierować podczas procesu wyboru faktora oraz wady i zalety faktoringu.

Magdalena Tyrańska, w opracowaniu „Wybrane metody audytu sprawozdań finansowych” dokonuje przeglądu literatury opisującej podstawowe metody badania sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów. Zwraca uwagę na cele i zasady audytu sprawozdań finansowych w oparciu o Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej oraz przedstawia klasyfikację wybranych metod audytu sprawozdań finansowych.

Patrycja Bojdek, w artykule „Audyt wewnętrzny jako metoda usprawnienia działalności firmy” wskazuje na konieczność przeprowadzania regularnych audytów wewnętrznych w firmie, w celu poprawy efektywności jej funkcjonowania. Autorka prezentuje także klasyfikację audytów, a także zasady etyczne pracy audytora oraz konkretne wymagania stawiane kandydatom na przyszłych audytorów wewnętrznych.

Artykuł Michała Golarza pt. „Lean management, jako jedno z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstwa” stanowi syntetyczną prezentacją koncepcji lean management, jako jednej z nowych metod poprawy

procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Prezentuje czynniki determinujące efektywne wykorzystanie koncepcji lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Róża Cynk w tekście „Metody utrzymywania kluczowych pracowników w organizacji” podkreśla, że kapitał ludzki to kluczowy składnik zasobów firmy oraz, iż priorytetem każdego kierownika powinno być umiejętne zarządzanie talentami, tak aby ludzie najcenniejsi nie odchodzili z pracy. Przedstawia także wskaźniki usprawniające procesy zarządzania zasobami ludzkimi, tak, aby zatrzymać utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie.

Klaudia Czajkowska w opracowaniu „Rynek e-commerce – jego specyfika i perspektywy rozwoju w Polsce” przedstawia specyfikę rynku e-commerce oraz ukazanie perspektyw jego rozwoju w Polsce. Omawia podstawowe zasady funkcjonowania handlu elektronicznego, oraz przedstawia wyniki przeprowadzonych badań.

Ostatni artykuł, autorstwa Mateusza Kumańskiego pt. „Przedsiębiorczość akademicka, czyli koncepcja spółek typu spin off” podejmuje problematykę przedsiębiorczości akademickiej, jej rodzajów oraz źródeł i sposobów finansowania. Przedstawia rolę przedsiębiorczości akademickiej we współczesnej gospodarce, oraz wpływ współpracy z uczelniami na procesy innowacyjne zachodzące w tradycyjnych przedsiębiorstwach.

Licząc na to, że tematyka czasopisma spotka się z Państwa zainteresowaniem, chciałbym jednocześnie prosić do przekazania informacji o czasopiśmie studentom, doktorantom i kolegom poszukującym platformy do prezentacji wyników swoich naukowych dociekań. Zapraszamy wszystkich zainteresowanych do nadsyłania tekstów wpisujących się w problematykę czasopisma lub stanowiących polemikę względem opublikowanych treści.

Mariusz Softysik, Krzysztof Woźniak

---

## EDITORIAL

Dear readers,

With great pleasure we would like to introduce the first issue of "Journal of Modern Management Process" (JMMP) devoted to issues related to the instruments and management processes performed in organizations. Our goal is to present contemporary methods and techniques used in the management of organizations and the directions of their application in practice.

The creation of the reviewed online journal for anyone interested in issues of management took place due to the initiative of students from the students research group with the support of employees of Department of Process Management at the Cracow University of Economics. We hope that all the authors will be able to improve their academic competences and deepen knowledge.

In the initial period, the magazine will also be published as a monograph (each article will be a chapter in a book with the ISBN number). Although in the first issue only articles in Polish are present, we will want to reach out also to the international group of readers and authors.

We decided that the journal will be published only electronically, free of charge and with unrestricted access, because this form in our opinion, will be the primary means of popularizing scientific achievements in the near future.

Main goal of this journal, is to be a platform for exchange of knowledge and experience in the area of process management in companies and organizations. The topics will include mainly the issues of: management in the information society, project management, strategic management, process management, information management, quality management, innovation and development.

Hoping that the subject matter of this journal will meet your interest, I would also ask you to provide information about this journal to students, PhD students and colleagues looking for a platform to present the results of their scientific investigations. We invite all interested parties to submit texts for the next issue of a journal.

Mariusz Softysik, Krzysztof Woźniak

# Koncepcja *Beyond Budgeting*, jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania

Agnieszka Zniszczoł  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Już od dłuższego czasu budżetowanie tradycyjne uchodzi za kosztowne i mało efektywne narzędzie zarządzania. Ponadto, słabe dostosowanie do strategii przedsiębiorstwa oraz aktualnych warunków spowodowało poszukiwanie nowych rozwiązań, pozbawionych wad tradycyjnego podejścia. Beyond Budgeting pozwala na zmianę sposobu zarządzania organizacjami i budżetami w dynamicznym środowisku, gdzie elastyczność sprzyja podniesieniu poziomu konkurencyjności w celu utrzymania stabilnej pozycji na rynku. System planowania i kontroli jest kluczowym elementem do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego też wymaga wdrożenia skutecznego i sprawnego podejścia, które zapewni optymalne wyniki finansowe nawet w trudnych warunkach. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji Beyond Budgeting jako alternatywy dla tradycyjnego budżetowania. W artykule przedstawiono wady i zalety tradycyjnego budżetowania, istotę, zasady, narzędzia Beyond Budgeting oraz możliwe kierunki dalszych badań.*

**Słowa kluczowe:** Beyond Budgeting, budżetowanie, koordynacja, zasoby, kluczowe wskaźniki efektywności

**Kod JEL:** G31

## 1. Wprowadzenie

Budżetowanie jest określane mianem instrumentu zarządzania, wspomagającym uzyskanie zamierzonych celów. Praktykowane od lat w większości przedsiębiorstw coraz częściej staje się obiektem krytyki, jako działanie mało wydajne i nie przynoszące pożądanych efektów. Mimo tego, wciąż należy do najpopularniejszych i najczęściej wybieranych rozwiązań wspomagających obszar planowania i kontroli przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie koncepcji *Beyond Budgeting*, jako alternatywy dla tradycyjnego budżetowania.

Warto na samym początku wyjaśnić, co oznacza budżetowanie i na czym polega. W tabeli 1 przedstawione zostały przykładowe definicje terminu „budżetowanie” według wybranych autorów.

**Tab. 1. Definicje budżetowania wybranych autorów**

Autor	Definicja
Świdarska, 2010	Budżet jest wyrazem planu działania jednostki gospodarczej, prezentuje sposób alokacji zasobów w formie ilościowej (jednostki naturalne) i/lub wartościowej (jednostki pieniężne), jest sporządzany w przedsiębiorstwie na okres roku, bądź okresy krótsze, przyjęty (zaakceptowany) do realizacji, stworzony i realizowany przy udziale pracowników poszczególnych szczebli zarządzania, na bieżąco kontrolowany oraz modyfikowany.
Kisielnicki, Turyna, 2012	System planowania i budżetowania jest ściśle powiązany z systemem rachunkowości przedsiębiorstwa, przede wszystkim poprzez system gromadzenia wymiany i przetwarzania oraz analizowania danych pomiędzy rachunkowością a funkcjami controllingu.
Nowak, Nita, 2010	Budżetowanie stanowi metodę zarządzania przedsiębiorstwem. Poprzez budżetowanie dokonuje się przełożenia nadrzędnych celów przedsiębiorstwa oraz służących ich realizacji planów działań na postać standardów



	wartościowych. (...) W końcowym rezultacie budżetowanie w przedsiębiorstwie pozwala zarządowi ukierunkować poczynania kierownictwa jednostek organizacyjnych na efektywną realizację celów przedsiębiorstwa.
--	--

Zródło: opracowanie własne.

Podsumowując treści zawarte w powyższej tabeli, budżetowanie, czyli planowanie operacyjne, w teorii można określić jako rezultat skonsolidowanych planów danej jednostki gospodarczej, wskazując sposób realizacji wyznaczonych celów dzięki przełożeniu strategii na cele operacyjne. Tradycyjne budżetowanie niesie za sobą kilka korzyści, o których warto wspomnieć. Wyznaczenie określonych ilości i wartości zasobów do wykorzystania przyczynia się do realizacji planowania, co przekłada się na określenie przyszłego stanu jednostki. Jest to przede wszystkim klucz do zwiększenia stabilności finansowej przedsiębiorstwa poprzez dosyć szczegółowe wyznaczenie przyszłych kosztów oraz przychodów. W ten sposób kierownicy mają możliwość rozporządzenia optymalnej alokacji posiadanych środków i tym samym zapewnienia bezpieczeństwa finansowego na najbliższy okres.

Jest to także m. in. proces zorientowany na identyfikację tzw. wąskich gardeł. Można zatem ustalić, które obszary wymagają zmian, w jakim stopniu i zakresie. Taki system wskazuje, który dział przyczynił się do zrealizowania wyznaczonych zamierzeń lub odchyleń, dzięki czemu otrzymujemy informację, czy należy przyznać ewentualną premię, czy też nie. Budżetowanie jest zatem procesem składającym się z poszczególnych etapów takich jak: planowanie, kształtowanie, akceptacja i kontrola rozdziału posiadanych zasobów wyrażonych wartościowo lub ilościowo (Maślanka, 2014). Ostatni etap zawiera w sobie m.in. analizę odchyleń, której następstwem są czynności prowadzące do korygowania alokacji zasobów, aby w przyszłości uzyskać pożądane wyniki. Analiza odchyleń wartości rzeczywiście zrealizowanych i standardowych wskazuje ocenę efektywności działań kierownictwa. Odchylenia można wyliczać w różnorodny sposób, odnosząc się do np. cen materiałów, stawki robocizny, ogółu kosztów wydziałowych (pośrednich produkcji), zużycia i innych. Aby móc dokonać poprawnych obliczeń, powinniśmy mieć do dyspozycji dane dotyczące rzeczywistych, planowanych, w tym standardo-

wych wartości, a także związanych z nimi normami. Ustalając normy zużycia czynników produkcji, należy kierować się przede wszystkim technologicznymi aspektami, tzn. wymaganą ilością materiałów, liczbą przepracowanych godzin, niezbędnym czasem pracy maszyn i urządzeń, aby wytworzyć produkt. Dokonując analizy odchyleń, modelowo podstawia się różnicę wartości standardowych i rzeczywistych (Bednarski i Waśniewski, 1996).

Budżetowanie w dużej mierze przyczynia się do kompleksowego wyznaczenia wewnętrznych zagrożeń oraz możliwości jednostki, bowiem zaangażowane zostają wszystkie działy jednostki. Celem budżetowania jest szczególnie racjonalna alokacja zasobów oraz dostosowanie działań do założonych zamierzeń, co również należy postrzegać jako zalety takiego narzędzia. Przedsiębiorstwa, w zależności od potrzeb, sporządzają poszczególne budżety częściowe, np. budżet sprzedaży, produkcji, zużycia materiałów, zaopatrzenia materiałowego, robocizny bezpośredniej, budżet kosztów wytworzenia produktów sprzedanych, planowane sprawozdanie przepływów pieniężnych, odpowiednio dzieląc je na część operacyjną i finansową. Opierając się na uzyskanych wynikach, można w różnorodny sposób badać kondycję jednostki oraz opłacalność działań, np. za pomocą wskaźników takich jak rentowność sprzedaży (Dittmann, Szabela-Pasierbińska, Dittmann i Szpulak, 2009). Budżetowanie umożliwia kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem, wspomagającym podejmowanie decyzji.

## 2. Wady tradycyjnego budżetowania

Szereg powyżej wymienionych właściwości może wskazywać na to, że tradycyjne budżetowanie jest dobrym rozwiązaniem pozwalającym na wielowymiarowe planowanie i kontrolę, jednak warto podkreślić jego wady.

Pierwszą i najważniejszą niedoskonałością tradycyjnego budżetowania jest praco- i czasochłonność, w szczególności, gdy rozpatrujemy duże przedsiębiorstwa. Wszelkie zaangażowanie w budżetowanie zajmuje średnio 20% czasu pracy managerów. Na podstawie danych badań przeprowadzonych przez Carnfield School of Management, aż 80% podmiotów gospodarczych nie jest zadowolonych z efektów, jakie przynosi budżetowanie (Neely, Boume i Adams, 2003). Koordynacja i uzgodnienie wszystkich danych wraz z poprawkami może trwać nawet

kilka tygodni. (Libby i Lindsay, 2007). Kolejnym utrudnieniem jest nastawienie osób zaangażowanych w tworzenie budżetu. Coraz częściej postrzega się budżetowanie jako zbędny obowiązek oraz marnotrawstwo czasu, który można by produktywniej wykorzystać. W przypadku działu finansowo-księgowego, mobilizacja do tworzenia wartościowego budżetu maleje zwłaszcza podczas zamknięcia okresu obrotowego i podatkowego.

Najbardziej pracochłonną metodą budżetowania okazuje się budżetowanie oddolne (ang. *bottom-up budgeting*). Takie podejście opiera się na zaangażowaniu pracowników i kierowników wszystkich szczebli. Kolejno tworzy się budżety cząstkowe, które następnie podlegają konsolidacji. Wprawdzie metoda ta wpływa na wzrost motywacji i sprzyja większemu stopniu realności założeń oraz dostosowaniu do poszczególnych potrzeb, jednak korzyści są niewymierne wobec olbrzymich nakładów czasu na opracowanie jednej, całościowej wersji budżetu oraz ryzyka powierzenia tak ważnego procesu osobom o niskim doświadczeniu i możliwie niedostatecznym poziomie kompetencji. Budżetowanie oddolne znajduje zastosowanie w dużych przedsiębiorstwach, gdzie decentralizacja zarządzania jest wręcz konieczna (Lazar, 2013).

Kolejnym argumentem, przemawiającym za tym, że budżetowanie nie do końca jest skutecznym sposobem na ocenę działań pracowników i kierowników, jest fakt, że powstałe odchylenia często nie są wynikiem działań pracowników. Zmianie może ulec szereg czynników, m.in. ceny towarów i materiałów. Nie zawsze można znaleźć innego dostawcę niezbędnych zasobów, który zaoferowałby równie atrakcyjną cenę jak poprzedni kooperant. Nagły spadek sprzedaży również może okazać się uwarunkowany wieloma zewnętrznymi czynnikami, na które kierownicy lub podlegający im pracownicy nie mają wpływu. Budżety aktualizowane są stosunkowo rzadko, niekiedy raz w roku, co nie odpowiada aktualnym warunkom, zwłaszcza, jeśli te ulegają częstym zmianom (Norkowski, 2014). W ostatnim czasie zauważono skrócenie cyklu życia produktów, co oznacza wymuszenie obniżenia kosztów stałych i marż (Soliwoda, 2011). Zastosowanie budżetowania okazuje się więc niewystarczającym narzędziem do sprawnego planowania i wdrażania zmian w dynamicznie zmieniających się warunkach.

W kontekście motywacji pracowników oraz dostosowania do aktualnej sytuacji jednostki, szcze-

gólnie nietrafione okazuje się budżetowanie odgórne (ang. *top-down budgeting*). Podstawowe założenia tej metody obejmują tworzenie budżetu poprzez osoby zarządzające najwyższego szczebla. Poprzez taki rodzaj podejścia, cele dla niższych szczebli ustalane są według odgórnych ustaleń, pozostawiając znikome pole manewru. W ten sposób szansa na różnego rodzaju usprawnienia zostaje dosyć ograniczona. Co więcej, narzucone cele mogą być zbyt wygórowane, bądź też z czasem stać się nieaktualne. Z drugiej strony, budżetowanie odgórne sprawdza się w małych przedsiębiorstwach lub rozpoczynających swoją działalność. Mimo kilku wad, godnym uwagi jest także fakt przyspieszenia całego procesu.

W największym stopniu wadliwym narzędziem jest tutaj budżetowanie przyrostowe, opierające się na danych z poprzednich okresów, co w praktyce sprowadza się do tzw. „usztynienia” postaw, niewielkiego stopnia zmian i wdrażanych usprawnień. Szablonowy proces planowania polega zazwyczaj na wykorzystaniu wartości z poprzednich okresów, a następnie skorygowaniu o odchylenia na podstawie danych historycznych oraz inne wskaźniki, np. wynikające z inflacji, zmiany kursu walut itp. Takie podejście jest nieefektywne, zmniejsza także kreatywność, sprzyja popełnianiu podobnych błędów jak w przeszłości, a zatem nie spełnia swojej funkcji (Nowak i Nita, 2010).

Ponadto, budżetowanie jest mało elastyczne w dynamicznie zmieniających się warunkach, gdzie wymagana jest bieżąca aktualizacja celów oraz zmienność alokacji środków. Skuteczne jest właściwe wykorzystanie nadarzających się okazji, jeżeli tylko sytuacja przedsiębiorstwa na to pozwala. Wadą tradycyjnego budżetowania jest więc niedostateczne dostosowanie do bieżących zmian, nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale też mając na uwadze otoczenie i zmienne cele wybranych grup interesariuszy. W środowisku charakteryzującym się wysokim stopniem zmienności, konkurencyjnym, wymagającym ciągłego dostosowywania się do potrzeb klientów, budżet okazuje się narzędziem o mniejszej użyteczności, a nawet ograniczającym rozwój.

Obecnie istnieje szereg różnych narzędzi zarządzania, oferujących rozwiązania dostosowane do nawet najbardziej wymagających potrzeb. W jednostkach, w których zaniechano proces tworzenia budżetów, odnotowano znaczną oszczędność czasu zarówno kierowników, jak i pracowników niższego szczebla zaangażowanych w opracowywanie budżet-

tów już w pierwszym roku po odstąpieniu od budżetowania. Nadal jednak brak danych potwierdzających długoterminowe korzyści wynikające z takiej decyzji. Długoterminowe korzyści wynikające z zastosowanych narzędzi powinny być sprawą priorytetową, dlatego też w konkurencyjnym środowisku kładzie się nacisk na odpowiedzialność związaną z wywiązywaniem się z powierzonych czynności oraz sprawność i skuteczność procesu decyzyjnego (Red, 2009).

W kontekście rynku kapitałowego, współczesne przedsiębiorstwa ukierunkowane są na generowanie wartości, aby w ten sposób przyciągnąć jak największą liczbę akcjonariuszy. Coraz większą uwagę zwraca się na wartości niematerialne i prawne, m. in. wartość firmy, relacje z klientami. Budżety w dużej mierze stosowane są w celu obniżenia kosztów, zamiast wykorzystania możliwości w obszarze tworzenia wartości niematerialnych (Kaplan, 2006).

Ze względu na szereg niedoskonałości tradycyjnego budżetowania, coraz częściej poszukuje się nowych narzędzi, które zapewniłyby współmierne korzyści wobec poniesionych nakładów. Warto mieć jednak na uwadze, że w zakresie tradycyjnego budżetowania wdrożono liczne innowacje oraz dąży się lepszych praktyk, np. skuteczniejsze podziały budżetów wybranych obszarów, procesów, produktów. Unika się najmniej efektywnych opcji, tj. budżetowania przyrostowego. Współcześnie przedsiębiorcy dbają także o solidny system motywacyjny, ponieważ to od starań i wysiłku w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa. Opracowanie nowego budżetu opiera się na idei poprawie wyników z poprzednich okresów. Tradycyjne budżetowanie jest sprawdzonym narzędziem praktykowanym od lat, jednak dzisiejsze przedsiębiorstwa, zwłaszcza funkcjonujące w zmiennym środowisku, poszukują nowych opcji. Jednym z sugerowanych rozwiązań jest koncepcja *Beyond Budgeting*.

### 3. Geneza koncepcji *Beyond Budgeting*

Wady budżetowania zaczęto dostrzegać około lat 70. XX wieku. Rosnąca krytyka przyczyniła się do poszukiwań nowych rozwiązań, pozbawionych wad tradycyjnego podejścia. Anglojęzyczna *Beyond Budgeting* nazwa odnosi się do zarządzania bez budżetowania operacyjnego. Początki tej koncepcji związane są objęciem kierownictwa w Svenska Handelsbanken przed dr Jana Wallandera. W zwią-

ku z licznymi problemami finansowymi, zdecydowano się na zmianę kierownictwa. Nowy dyrektor naczelny wprowadził rewolucyjną zmianę – odtąd zarządzanie bankiem miało odbywać się z pominięciem tradycyjnego budżetu. Cały proces obejmujący planowanie, kontrolę i premiowanie został zmieniony. Skupiono się głównie na klientach zamiast na produktach. Zastosowano decentralizację zarządzania oraz przyznano większe pole decyzyjne kierownikom niższego szczebla, kulturę nieustannego doskonalenia wraz z ukierunkowaniem na rozwój pracowników, integrację, skuteczniejszy system motywacyjny. Według nowej metody cele ustala się na bieżąco. Podlegają one sprawnej weryfikacji i doskonaleniu, a przede wszystkim dostosowaniu do aktualnych, zmieniających się warunków.

Tradycyjne budżetowanie zastąpiono kwartalnym prognozowaniem krocącym, które oparto na koordynacji działań i określeniu przepływów pieniężnych. Nie jest to metoda tak szczegółowa, jednak systematyczna. Dostateczna aktualizacja zapewniła elastyczność i ciągłość planowania. Kontrolę i system motywacji oparto na kluczowych wskaźnikach efektywności dokonań (KPI), co zastępuje analizę odchyień realizacji założeń. Zmiany wprowadzone przez dr Wallandera dotyczyły całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, nie tylko samego budżetowania. Całość zmian okazała się sukcesem i uczyniła Svenska Handelsbanken jedną spośród najlepszych instytucji finansowych w Skandynawii, co przyczyniło się do reorganizacji również w mnóstwie innych przedsiębiorstw (Kowalewski, 2015).

Kolejnym, przełomowym krokiem w kierunku wypracowania koncepcji *Beyond Budgeting* było rozpoczęcie projektu BBRT (ang. *Beyond Budgeting Round Table*) w 1997 roku przez międzynarodowe konsorcjum badawcze CAM-I (ang. *Consortium for Advanced Manufacturing-International*). Dążono wówczas do opracowania zestawu najlepszych praktyk zastosowanych w różnych przedsiębiorstwach, które odstąpiły od tradycyjnego sposobu budżetowania (Kowalewski, 2015). Główną przesłanką było znalezienie optymalnego modelu zarządzania. Misja BBRT brzmi następująco: „transformowanie modeli zarządzania w celu podtrzymywania wzrostu i dobrej kondycji przedsiębiorstw w trudnych i burzliwych warunkach ekonomicznych” (<http://bbrt.org>, 26.02.2016). Skutkiem intensywnych prac badawczych wybranych jednostek organizacyjnych, a tak-

ze publikacji w tym obszarze, było wypracowanie idei *Beyond Budgeting*.

#### 4. Istota i zasady *Beyond Budgeting*

Koncepcja *Beyond Budgeting* jest nowym podejściem umożliwiającym przemodelowanie systemu zarządzania, dzięki czemu usprawnia kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem, zwłaszcza w dynamicznym środowisku, w którym elastyczność jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności i utrzymania stabilnej pozycji na rynku. Przesłanką jest zatem odejście od rocznego, stałego i biurokratycznego narzędzia na rzecz ciągłego i podatnego na adaptację do aktualnych wyzwań i kondycji rozwiązania, dającego większą paletę możliwości.

Dąży się w ten sposób do zwiększenia efektywności poprzez uzyskiwanie realnych rezultatów, zamiast zwykłej realizacji założonego budżetu. Postępowanie odbywa się na zasadzie zrozumiałych wartości i celów z pominięciem szczegółowych zasad i wytycznych budżetu. *Beyond Budgeting* sprzyja większej przejrzystości dzięki zapewnieniu dostępu do informacji nie tylko kierownikom najwyższego szczebla, ale również innym na zasadzie zwiększonego zaufania. Transparentne zarządzanie (ang. *open book management*) jest prostą drogą do utrzymania spójności zdecentralizowanej organizacji. Każdy członek organizacji powinien mieć szybki i łatwy dostęp do zasobów informacyjnych, które są wymagane do podjęcia optymalnej decyzji. Inne podejście wobec pracowników obejmuje także zwiększenie ich swobody w codziennej pracy oraz wspólne ustalanie i weryfikację założeń, zamiast dostosowywania się do odgórnie narzuconych, gotowych planów. Managerowie niższego stopnia powinni aktywnie uczestniczyć w decyzjach dotyczących usprawnień, zysków, jak i wydatków tak, aby osiągnięcie celów operacyjnych i taktycznych stało się przystępniejsze. Ocenie podlegają nie tylko indywidualne, ale i grupowe osiągnięcia. Pracownicy są ponadto wpierani na drodze swojego rozwoju, przykładowo uczestnictwem w różnego rodzaju szkoleniach. Odrzuca się też centralistyczne zarządzanie wieloma procedurami, co znacząco zwiększa elastyczność. Nagradzane zostają rzeczywiste działania i osiągnięcia, a nie wyłącznie ilościowe wykonanie przyjętego uprzednio budżetu. Kontrola następuje nie w tradycyjny sposób, tzn. według odstępstw od planu, ale wedle monitorowania procesów w kontekście wskaźników i trendów.

Działalność przedsiębiorstwa zorientowana jest na podnoszenie poziomu jakości obsługi klienta. Wszystkie cele w organizacji są realne względem bieżących możliwości. W przedsiębiorstwie stosowane są systemy antycypacyjne (ang. *anticipatory systems*), co oznacza, że przynajmniej raz na kwartał sporządza się kroczące prognozy (ang. *rolling forecasts*) obejmujące okres minimalnie jednego roku. Ich zadaniem jest przedstawienie finansowych i pozafinansowych czynników kreujących sukces organizacji. Warto odnieść się nie tylko do sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa, ale opierać cele dostosowane do zewnętrznych uwarunkowań, jak i działalności innych jednostek gospodarczych – mowa tutaj o tzw. benchmarkingu. Cele zostają sformułowane na podstawie osiągnięć konkurencyjnych jednostek tak, aby móc efektywnie działać i odnosić sukcesy na rynku. Roczne założenia zostają zatem zastąpione bieżącą koordynacją reagującą na zachodzące zmiany. Jeżeli zdarzy się sytuacja, w której występuje zwiększone zapotrzebowanie na wybrane zasoby i taki zabieg przyniesie wymierne efekty, wówczas nadarżająca się okazja zostaje wykorzystana, zamiast sztucznego ograniczania zużycia tylko ze względu na zgodność z rocznymi założeniami. Zasoby dobrze jest więc udostępniać wedle modeli wskaźnikowych. Zarządzanie kosztami w organizacji również odbywa się na podstawie wskaźników, których określony poziom ma wspomóc trafne podejmowanie decyzji (Soliwoda, 2011).

Podsumowanie modelu zarządzania według koncepcji *Beyond Budgeting* przedstawia tab. 2.

**Tab. 2. Zarządzanie według *Beyond Budgeting***

Czynnik	Wdrożone metody
Cele	Cele zostają ciągle aktualizowane i komparowane z konkurencją.
Nagrody	Premiowanie odbywa się na podstawie rzeczywistych działań i osiągnięć.
Planowanie	Planowanie zostaje dostosowane do bieżącej sytuacji. Stosuje się także kroczące prognozy.
Kontrola	Kontrola zostaje przeprowadzona za pomocą kroczących KPI.
Zasoby i koordynacja	Zasoby zostają określone wedle bieżących potrzeb.
Kultura organizacyjna	Uwaga zostaje skoncentrowana na tworzeniu wartości. Kultura organizacyjna obejmuje lokalną kontrolę planów, jak i założeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.academy.bbm.pl](http://www.academy.bbm.pl).

Koncepcja *Beyond Budgeting* nie zakłada rezygnacji z planowania i kontroli, które są niezbędnym elementem zarządzania, ale wdraża je w zupełnie inny niż do tej pory sposób. Tradycyjny, nakazowo-kontrolny system zostaje wyparty przez metodę adaptacyjną. Podejście ma przynieść nie tylko krótkookresowe korzyści w postaci oszczędności np. czasu i kosztów, ale przede wszystkim zapewnić długoterminowe efekty, przekładające się na rozwój przedsiębiorstwa.

## 5. Narzędzia w zarządzaniu pozabudżetowym

Celem koncepcji *Beyond Budgeting* jest wsparcie ciągłego wykonywania strategicznych analiz prezentujących na bieżąco porównanie sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa do ogólnej sytuacji w wybranym sektorze. Do najważniejszych narzędzi można zaliczyć m.in.:

- kluczowe wskaźniki efektywności (KPI),
- kroczące prognozy,
- system premiowania.

Kluczowe wskaźniki efektywności (ang. *Key Performance Indicators*) są zbiorem finansowych oraz niefinansowych wskaźników znajdujących zastosowanie w pomiarze realizacji założonych celów operacyjnych i strategicznych danego przedsiębiorstwa. Jak sama nazwa wskazuje, należy dokonać wyboru jedynie kilku bądź kilkunastu najważniejszych, kluczowych wskaźników (KPI), których pomiar przedstawi rzeczywisty stan przedsiębiorstwa oraz poziom realizacji planów i zamierzeń. Wskaźniki te na bieżąco dostarczają najistotniejszych informacji na temat wykonywanej pracy, związanych z nią kosztami i jakością. Otrzymujemy więc dane dotyczące jedynie węższego obszaru, które są najważniejsze, zamiast informacji dotyczącej całej firmy. Ważnym aspektem jest objęcie aspektów nie tylko finansowych. Na podstawie takich danych można szybko wyciągnąć wnioski i niemalże natychmiastowo podjąć odpowiednie działania modyfikując sposób funkcjonowania jednostki, aby stać się bardziej konkurencyjnym w branży. Wskaźniki służą do wykreowania postawy zorientowanej na wyniki, zakładają ciągłe doskonalenie – są bowiem narzędziem kontroli, planowania, określania priorytetów. Wspomagają zatem proces decyzyjny oraz prowadzą bezpośrednio do szybkiej reakcji na pojawiające się wyzwania. Zasoby organizacji zostają

w ten sposób optymalnie wykorzystane. Zastosowanie zestawu wybranych wskaźników wymaga stałej kontroli, czyli porównań rzeczywistych rezultatów z wyznaczonymi celami. Pomiarów można dokonywać za pomocą narzędzi – MS Excel czy też moduł klasy Business Intelligence. Wdrożenie takich systemów zapewni wczesne ostrzeżenie, szybkość i elastyczność działań. W ten sposób dąży się do zwiększenia możliwości odniesienia sukcesu w dobie dynamicznych zmian w otoczeniu i rosnącej konkurencyjności (Sędziewski, 2013). Ideę i użyteczność danych ilościowych, jakich dostarczają wskaźniki, doskonale oddaje sentencja R. S. Kaplana i D. P. Nortona – „Czego nie można zmierzyć, tym nie można zarządzać” (2001). Kluczowe wskaźniki efektywności znajdują swoje zastosowanie nie tylko w koncepcji *Beyond Budgeting*, ale też w *lean management*.

Dobór wskaźników jest zależny od profilu działalności przedsiębiorstwa i jego rozmiaru. Przede wszystkim zamierzenia firmy powinny być realne, żeby móc osiągnąć wybrane cele. Kolejnym krokiem jest wyznaczenie okresu, w którym pożądana wartość wskaźnika powinna zostać osiągnięta. Formuła powinna również zostać właściwie zdefiniowana, tzn. w kontekście najpilniejszych potrzeb i w tym zakresie wyznaczać wartości do realizacji. Dobór należy oprzeć na możliwościach wpływu pracowników na zmiany, poprzez co zwiększa się poziom ich odpowiedzialności za wyniki. Takie podejście wymaga zaprojektowania odpowiedniego systemu motywacyjnego i premiowania za realne dokonania i osiągnięcia. Poprzez dostarczenie informacji dotyczącej obszarów efektywnych i nieefektywnych, mamy możliwość lepszego dostosowania strategii rozwoju. Kolejną zaletą systemu wskaźników jest szansa prezentacji osiągnięć potencjalnym akcjonariuszom, aby wykazać sprawność i pewność inwestycji w aktywa.

Kluczowe wskaźniki efektywności znajdują wykorzystanie w wielu obszarach, np. finanse, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi itd. Przykładowe wskaźniki wykorzystywane w przedsiębiorstwach prezentują się następująco (Marr, 2013):

- liczba reklamacji,
- wydajność pracowników,
- ilość godzin szkoleń na jednego pracownika,
- czas realizacji zamówień (ang. *lead time*),

- udział nieterminowych lub niekompletnych dostaw,
- absencja chorobowa pracowników,
- stosunek produktów wadliwych do produktów ogółem,
- PPM (ang. *parts per milion*) – miara jakości wskazująca ilość wad na jeden milion,
- wartość odpadu produkcyjnego,
- wyniki audytów 5S – celem jest stworzenie uporządkowanego i jak najlepiej zorganizowanego miejsca pracy,
- poziom rotacji pracowników,
- satysfakcja klientów,
- marża na sprzedaży,
- ROI (ang. *return on investment*) – zwrot z inwestycji,
- wielkość dywidendy na jedną akcję,
- wskaźnik obrotu zapasami,
- udział sprzedaży realizowanej na rynkach zagranicznych,
- liczba pozyskanych nowych klientów,
- koszty złej jakości (ang. *cost of poor quality*, COPC) i wiele innych.

Innym narzędziem *Beyond Budgeting*, tym razem w obszarze planowania, jest prognozowanie kroczące (ang. *rolling forecasting*). Prognozowanie kroczące można zdefiniować jako systematyczne, realistyczne antycypowanie celów, wydarzeń i warunków funkcjonowania jednostki o niezmiennie określonym horyzoncie czasowym (Pawlak, 2012). Istotą jest ciągłe przesuwanie horyzontu prognozowania. Jeżeli zakładamy, że prognoza wykonana jest na okres jednego roku, wówczas aktualizacja prognozy wykonywana jest raz na miesiąc lub kwartał, w zależności od potrzeby przedsiębiorstwa, aby w każdym podokresie (np. miesiąc albo kwartał) mieć dostęp do rocznej prognozy. Stopień szczegółowości jest ściśle skorelowany z założonym horyzontem czasowym – większa szczegółowość występuje wraz z krótszym horyzontem czasowym.

System premiowania w *Beyond Budgeting* można kreować na dowolne sposoby, dostosowując do indywidualnych możliwości i potrzeb. Przykładowy system premii kierownictwa może wyglądać następująco – 70% wagi odnosi się do wyników indywidualnych, a pozostałe 30% do całości przedsiębiorstwa, bądź konkretnych działów. Innym sposobem może być wyznaczona wartość procentowa jako wynagrodzenie za każde zaproponowane uspra-

wienie. Możliwość nagradzania pracowników jest mnóstwo.

Do celów przeglądowych dotyczących przeszłych okresów można generować różnego rodzaju raporty, przykładowo skumulowany raport miesięczny, zawierający zestawienie poszczególnych wyników w porównaniu do miesiąca poprzedniego. Taki raport zapewnia prosty i szybki sposób na przegląd i kontrolę, czy przedsiębiorstwo utrzymuje właściwy kurs. Jest to także metoda szybkiego wychwycenia potencjalnych zagrożeń. Innym odnośnikiem, tym razem o większym zakresie, może być raport kwartalny o znacznie większej wartości poznawczej (Soliwoda, 2011).

## 6. Podsumowanie

Wypracowanie koncepcji *Beyond Budgeting* jest niewątpliwie dużym sukcesem w dziedzinie zarządzania. Stawia ona duże możliwości oraz dodatkowe korzyści w porównaniu do tradycyjnego budżetowania, szczególnie przedsiębiorstwom funkcjonującym w zmiennym środowisku. Na podstawie powyższych rozważań od razu nasuwa się pytanie – dlaczego współczesne przedsiębiorstwa nadal tak licznie praktykują tradycyjne budżetowanie, jeżeli wykreowana została nowa idea, zdająca się być o wiele bardziej efektywną? Odpowiedzi można znaleźć kilka. Pierwszą z nich jest głębokie zakorzenienie tradycyjnego budżetowania w organizacji. Ponadto, nie jest tak łatwo dokonać decentralizacji całej organizacji. Budżety postrzegane są jako szczegółowe narzędzia oraz wskazują dokładniej niż za pomocą kluczowych wskaźników, gdzie przedsiębiorstwo aktualnie znajduje się oraz jaką drogą powinno podążać, aby zrealizować cele. Budżetowanie być może nie jest najefektywniejszą metodą koordynacji całego przedsiębiorstwa, ale z całą pewnością sprawdzoną i mimo wad spełniającą swoje zadanie. Warto również pamiętać, że rozwój badań naukowych w dziedzinie rachunkowości i finansów znacznie przewyższa dynamikę zmian w praktyce (Norkowski, 2014).

Dane opublikowane przez Cima Global prezentujące zdanie kierowników największych przedsiębiorstw na temat tradycyjnego budżetowania potwierdzają użyteczność w kontekście planowania, kontroli, koordynacji i komunikacji. Jako najistotniejsze wady natomiast zostały wymienione – wysoka czasochłonność i ograniczone pole działania. W 2007 roku aż 99% jednostek było zdecydowa-

nych pozostać przy tradycyjnej formie zarządzania (Alexa, 2007). Sceptyczne podejście mogło wynikać tak naprawdę z braku na ów moment przypadku przedsiębiorstwa, gdzie koncepcja *Beyond Budgeting* została wdrożona i po wieloletnim użytkowaniu poświadczyła sukces i pozytywne efekty. Istnieją także przypadki powrotu do budżetowania. Głównym powodem okazał się brak możliwości kompleksowego podjęcia decyzji usprawniającej, biorącej pod uwagę większą ilość czynników, co pozwoliłoby na całościową ocenę w miejsce kilku kluczowych wskaźników (Norkowski, 2014).

Kierunki dalszych badań powinny zostać oparte na dotychczasowo wyróżnionych niedoskonałościach *Beyond Budgeting*. Jest to koncepcja, która wymaga dopracowania, by skłonić większe grono przedsiębiorców do reorganizacji dotychczasowego sposobu zarządzania. Pierwszym, priorytetowym kierunkiem badań powinno stać się stworzenie odpowiedniego modułu informatycznego, który umożliwiłby analityczną i bardziej zaawansowaną pracę. Warto stawiać także na programy umożliwiające wymianę wiedzy i informacji w czasie rzeczywistym. Taki program mógłby stać się połączeniem narzędzia analitycznego, jak i szybkiej wymiany informacji pomiędzy działami i kierownictwem.

Jednym z najważniejszych udoskonaleń *Beyond Budgeting* powinno stać się również opracowanie

wskaźnika lub innego narzędzia, ujmującego przedsiębiorstwo jako całość. Dalsze kierunki badań powinny ujmować kontrolę kosztów. Cechą nowej metody jest wyzbycie się ograniczeń i stawianie na rozwój, który jednak może doprowadzić do przekroczenia pewnych norm „bezpieczeństwa” finansowego. W tym celu istnieje sposobność opracowania w pierwszej kolejności kilku wariantów rachunku zysków i strat, zakładając koszty na różnych poziomach, a następnie przekazanie konkretnym działom optymalnego i maksymalnego poziomu kosztów, którego nie powinny przekraczać. Na podstawie optymalnego poziomu kosztów można wyznaczać wskaźniki, czyli priorytetowe narzędzia *Beyond Budgeting*. Do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach produkcyjnych można by użyć metodę rachunku kosztów docelowych (ang. *target costing*).

Dążenie do usprawnień wymienionych oraz innych aspektów może odbywać się poprzez gromadzenie większej ilości jednostek, w których z sukcesem wdrożono *Beyond Budgeting*, jak też zwiększenia ilości publikacji na ten temat. W ten sposób można budować zaufanie przedsiębiorców, które jest najważniejszym elementem w kierunku sukcesu *Beyond Budgeting*. Koncepcja ta ma z pewnością duży potencjał, jednak wymaga dopracowania, aby stać się w pełni konkurencyjną alternatywą dla sprawdzonego już tradycyjnego budżetowania.

## Bibliografia

- Alexa, M. (2007). *Beyond Budgeting*, s. 9-11, [www.cimaglobal.com](http://www.cimaglobal.com).
- Bednarski, L., Waśniewski, T. (red.). (1996). *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Fundacja rozwoju rachunkowości w Polsce.
- Beyond Budgeting Masterclass*, (2015), [www.academy.bbm.pl/bb/o\\_podejsciu/](http://www.academy.bbm.pl/bb/o_podejsciu/). Data dostępu: 05.03.2016.
- Dittman, P., Szabela-Pasierbińska, E., Dittmann, I., Szpulak, A. (2009). *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kaplan, R. S. (2006). The Competitive Advantage of Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, nr 18.
- Kaplan, R. S., Norton D. P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kisielnicki J., Turyna J. (2012). *Decyzyjne systemy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Kowalewski, M. (2015). Koncepcja beyond budgeting jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 854 (73).
- Lazar, D. (2013). *Budżetowanie – element rachunkowości zarządczej*. Niepublikowana prezentacja, Instytut Matematyki i Informatyki Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Libby, T., Linday, M. (2007). Beyond Budgeting or better budgeting. *Strategic Finance*, 8, 47 – 51.

- Marr, B. (2013). *The 75 KPIs Every Manager Needs To Know*. [www.linkedin.com/pulse/could-our-future-nurses-caregivers-robots-alec-ross](http://www.linkedin.com/pulse/could-our-future-nurses-caregivers-robots-alec-ross). Data dostępu: 05.03.2016.
- Maślanka, M. (2014). *Budżetowanie*, [www.mfiles.pl/pl/index.php/Bud%C5%BCetowanie](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Bud%C5%BCetowanie). Data dostępu: 05.03.2016.
- Neely, A., Boume, M., Adams, Ch. (2003). Better budgeting or Beyond Budgeting. *Measuring Business Excellence*. 7(3), 22 – 28.
- Norkowski, M. (2014). *Budżetowanie w kontekście jego wielopłaszczyznowej krytyki i osiągnięć nurtu beyond budgeting*. Niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowak, E., Nita, B. (2010). *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pawlak, P. (2012). *Budżetowanie kroczące i prognozowanie kroczące – różnice, podobieństwa i możliwość zintegrowanego zastosowania*. W: P. Urbanek (red.), *Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sędziewski, M. (2013). *Jak ustalić i mierzyć Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPI) w firmach sektora MŚP*. Pozyskano z: [www.102systemy.pl/2013/12/jak-ustalic-i-mierzyc-kluczowe-wskazniki-efektywnosci-kpi-w-firmach-sektora-msp/](http://www.102systemy.pl/2013/12/jak-ustalic-i-mierzyc-kluczowe-wskazniki-efektywnosci-kpi-w-firmach-sektora-msp/). Data dostępu: 05.03.2016.
- Soliwoda, M. (2011). Koncepcja Beyond Budgeting – perspektywy wykorzystania do zarządzania przedsiębiorstwami branży spożywczej. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Org. Gosp. Żywnościowej*, 89, 138 – 141.
- Świdarska, G. K. (red.). (2010). *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*. Warszawa: Difin.
- Wady tradycyjnego budżetowania*, [www.taxfin.pl/artukul,463,Wady\\_tradycyjnego\\_budzetowania.html](http://www.taxfin.pl/artukul,463,Wady_tradycyjnego_budzetowania.html). Data dostępu: 05.03.2016.



# Beyond Budgeting as an alternative to traditional budgeting

Agnieszka Zniszczoł

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*Since the longer period of time, budgeting is considered as a cost-intensive and inefficient management tool. Moreover, modest adjustment to the company's strategy and current conditions resulted in researching into new solution that will be free from the defects of traditional budgeting. Beyond Budgeting allows to change organization management methodology and budgeting in dynamic environment, whereas flexibility is favorable to the higher level of competitiveness improvement in order to keep stable position in the market. Planning and control system is crucial to proper performance, therefore it demands implementation of the efficient model that will provide optimal financial results even in difficult circumstances. The aim of this article is to present Beyond Budgeting idea as an alternative to traditional budgeting. In article were presented defects and advantages, essence of this concept, mainly used tools and possible directions for further research.*

**Keywords:** Beyond Budgeting, traditional budgeting, coordination, resources, KPI

**JEL codes:** G31

# Bancassurance, nowe zjawisko we współczesnej bankowości

---

Magdalena Gajdek  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest zaprezentowanie zjawiska połączenia usług bankowych i działalności ubezpieczeniowej w ramach bancassurance, jako istotnego aspektu funkcjonowania współczesnego sektora bankowego, wynikającego z przemian zachodzących na rynkach finansowych. W pierwszej części, zaprezentowano genezę i czynniki wpływające na rozwój kooperacji bankowo-ubezpieczeniowej oraz omówiono stosowane formy połączeń. W ramach artykułu przeprowadzono analizę podstawowych korzyści i zagrożeń, związanych z aktywnością bancassurance. W ostatniej części przedstawiono potencjalne możliwości rozwoju tego typu działalności, jak również nowe wyzwania, jakie stawia przed związkami bankowo-ubezpieczeniowymi wciąż rozwijający się rynek usług finansowych.*

**Słowa kluczowe:** bancassurance, bankowość, ubezpieczenia, rynki finansowe

**Kod JEL:** G21, G22

## 1. Wprowadzenie

Wzrost konkurencyjności w obszarze rynków finansowych wymusza na wielu instytucjach wprowadzenie uniwersalności w zakresie ich działań. W dużej mierze zmiany te dotyczą również sektora bankowego. Tego typu uniwersalizm w działalności banków często postrzegany jest jako przejaw konsolidacji rynków finansowych. Proces ten może zostać zdefiniowany z punktu widzenia zarówno jakości, jak i ilości. Pierwszy rodzaj przedsięwzięć dotyczy poszerzenia spektrum oferowanych usług, jak również sposobu dotarcia do klienta i jest ściśle związany z wykorzystaniem możliwości, jakie daje liberalizacja regulacji prawnych dotyczących rynków finansowych. Natomiast druga forma rozwoju jest mocniej skoncentrowana na wprowadzeniu zmian w sposobie wykorzystania kluczowych zasobów banków, głównie zwracając uwagę na ich jakość (Śliperski, 2001).

W drugiej połowie zeszłego stulecia, zmiany w strukturach jednostek finansowych stały się dużo bardziej dynamiczne. Koncepcja połączenia różnych funkcji członków rynków finansowych stała się praktycznie powszechna. Jedną z najważniejszych oznak globalnego postępu w sferze instrumentów inwestycyjnych było powstanie konglomeratów

finansowych (Ball, 2012). Przedsiębiorstwa te zazwyczaj składały się z banków komercyjnych, firm ubezpieczeniowych, funduszy inwestycyjnych lub innych instytucji finansowych. Obserwując środowisko konglomeratów, łatwo można zauważyć, iż dominującą formą powiązań stała się współpraca w ramach bancassurance. Bancassurance to współpraca instytucji bankowej i ubezpieczeniowej polegająca na pośrednictwie banków w sprzedaży usług ubezpieczeniowych (np. sprzedaż polis ubezpieczeniowych w formie indywidualnej lub grupowej klientom banku).

Początki powiązań sektora bankowego i instytucji ubezpieczeniowych można odnaleźć już na początku XX wieku. Pierwsza grupa tego typu powstała w 1908 roku w Wielkiej Brytanii pod nazwą Savings Bank Life Insurance i zajmowała się zarówno działalnością ubezpieczeniową, jak i bankową. Głównym założeniem tego przedsiębiorstwa było dotarcie do jak najliczniejszego grona klientów, oferując im finansowo atrakcyjną ofertę ubezpieczeniową (Śliperski, 2001). Jednak w tamtych czasach tego typu działania miały miejsce wyjątkowo rzadko, gdyż korzyści z nich płynące nie były jeszcze powszechnie znane.

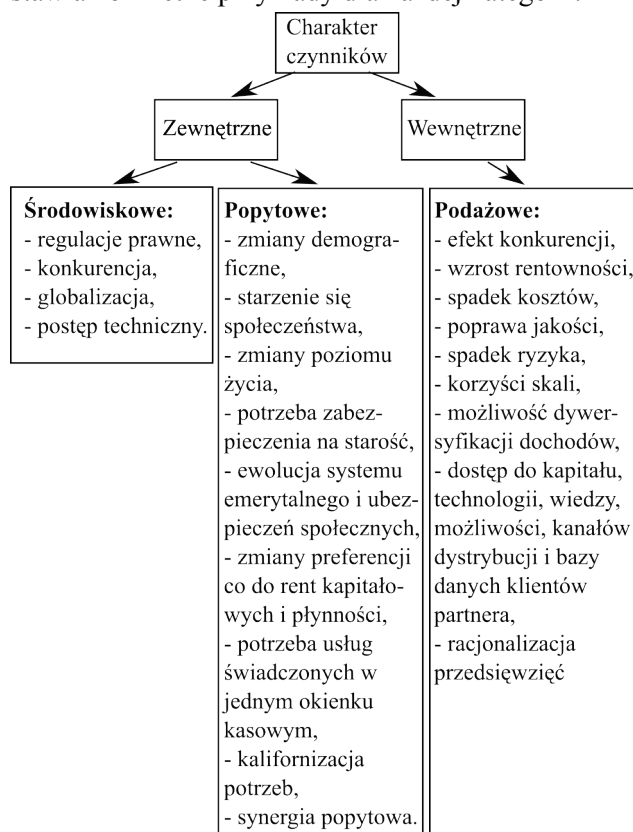
Wzrost popularności tendencji dotyczących działalności bancassurance jest w dużej mierze związany ze zjawiskiem konwergencji w obszarze finansów. W wyniku ogólnoświatowego procesu liberalizacji rynków finansowych oraz postępującej globalizacji, w wielu krajach zaczęto czerpać korzyści ze zmian w systemie finansowym (De Larosière i Barthalon, 2001). W związku z tym, pojawiło się coraz więcej podmiotów, które dzięki zasobom kapitałowym, mogą konkurować z bankami. Należy jednak pamiętać, iż również środowisko, w którym banki funkcjonują podlega przemianom: staje się ono bardziej złożone, a co najważniejsze, bardziej wymagające. Takie zjawisko jest szczególnie widoczne w krajach rozwijających się, gdzie do rozwoju gospodarczego przyczynia się aktywność różnych instytucji, nie tylko banków, ale też funduszy emerytalnych i ubezpieczeniowych.

W tej sytuacji, banki muszą zmierzyć się z nowymi, zagrażającymi im konkurentami, którzy wciąż umacniają swoją pozycję – z firmami ubezpieczeniowymi. Niekorzystne położenie banków często pogarszane jest przez dodatkowe czynniki. Po pierwsze, poziom stabilności życia ma wpływ na tą sytuację, gdyż współczesne społeczeństwa w Europie rzadko doświadczają poważnych problemów takich jak wojny, gruntowne zmiany ustrojów politycznych czy poważne klęski żywiołowe. Kolejna istotna tendencja związana jest z przedkładaniem rentowności inwestycji ponad jej bezpieczeństwo. Także sposób opodatkowania inwestycji w instrumenty finansowe wpływa na obecne perspektywy dla banków (Śliperski, 2001).

Ze względu na nowe możliwości otwierające się przed klientami, ich oszczędności coraz częściej są ulokowane nie w bankach, a na rynkach kapitałowych. Jednym z rodzajów jednostek korzystających z tego zjawiska są firmy ubezpieczeniowe, ponieważ w rezultacie zdobywają one nowych klientów i osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe. Takie okoliczności zdecydowanie nie sprzyjają bankom. Dlatego właśnie, by powstrzymać spadek swoich dochodów, poszukują bardziej efektywnych rozwiązań. Ich reakcja jest praktyczna i strategiczna - w sytuacji gdy nie są w stanie pokonać swoich konkurentów, często decydują się połączyć z nimi siły, co skutkuje dalszym rozwojem usług bancassurance.

## 2. Czynniki warunkujące rozwój bancassurance

Istnieje wiele czynników mających wpływ na rozwój współpracy przedstawicieli sektora bankowego z reprezentantami ubezpieczeń. Zazwyczaj są one utożsamiane z potencjalnymi zyskami z integracji, które umożliwiają sprostanie nie tylko konkurencji, ale też rosnącym oczekiwaniom klientów. Wszystkie te czynniki mogą zostać przeanalizowane z różnych perspektyw, takich jak wyniki związane z cenami produktów, wykorzystanie zasobów czy rozwój gospodarczy. Jednak najbardziej ogólna klasyfikacja dzieli czynniki warunkujące relacje bancassurance na zewnętrzne i wewnętrzne (Czechowska, 2004). Rys. 1 ilustruje ten podział oraz przedstawia konkretne przykłady dla każdej kategorii.



Rys. 1. Czynniki warunkujące rozwój bancassurance  
Źródło: (Czechowska 2004).

W literaturze przedmiotu występują także inne formy klasyfikacji czynników warunkujących rozwój bancassurance. Według pierwszej propozycji, można je podzielić na trzy kategorie: podaźowe, popytowe i funkcjonalne. Czynniki podaźowe związane są głównie z postępującą konkurencją pomiędzy instytucjami finansowymi, które usiłują pozyskać zaufanie społeczeństwa. Banki starają się sprostać wszystkim oczekiwaniom swoich klientów za

pomocą usług typu *cross-selling*, czyli oferując im różnorodne produkty finansowe. Ponadto, chcą umożliwić korzystanie z różnych usług finansowych w jednym miejscu, co znane jest pod nazwą *one-shop-stopping*. Ten trend stoi w opozycji do poprzedniej formy świadczenia usług: za pośrednictwem wyspecjalizowanych instytucji, w różnych siedzibach. Kolejny aspekt – popytowy, odnosi się do wzrastającego zapotrzebowania na usługi zarówno bankowe, jak i ubezpieczeniowe. Przemiany w tej sferze zazwyczaj dotyczą rosnących oczekiwań klientów, ale też szerszej wiedzy i świadomości, dotyczącej funkcjonowania mechanizmów rynków finansowych. Trzeci rodzaj czynników rozwoju bancassurance obejmuje aspekt funkcjonalny. Zazwyczaj odnosi się on do korzystania z efektów synergii, wynikających z sojuszu banków i sektora ubezpieczeń (Cichy i Szewieczek, 2012). Szerszy asortyment usług finansowych oraz zabezpieczanie produktów bankowych przez ubezpieczycieli, wzmacniają konkurencyjną pozycję obu tych instytucji.

Można także wyróżnić odmienny typ klasyfikowania warunków mających wpływ na rozwój bankowości ubezpieczeniowej. Podział ten przedstawia czynniki endogeniczne i egzogeniczne. Endogeniczne, wewnętrzne elementy zawierają wykorzystanie infrastruktury banków do dystrybucji ubezpieczeń na życie. Takie działania mogą obniżyć stałe koszty i jednocześnie podnieść dochody banków. Co więcej, dywersyfikacja produktów ma swój wkład w redukcję ryzyka operacyjnego. Poszerzenie spektrum dostępnych produktów może także skutkować większym przywiązaniem klientów do danej instytucji. Natomiast egzogeniczne czynniki mogą zostać rozdzielone na kolejne dwie kategorie: bezpośrednie i pośrednie. Przyczyny bezpośrednie, mające widoczny wpływ na rozwój grup bancassurance, obejmują zmiany w upodobaniach społeczeństwa w kwestii lokowania oszczędności, ale też ogólne zmiany demograficzne. Istotną konsekwencją tych procesów jest fakt, iż instytucje muszą konkurować o zasoby finansowe społeczeństwa. Oprócz tego, w wielu krajach depozyty bankowe tracą na popularności i często są zastępowane przez inne, bardziej opłacalne formy inwestowania. Pośród czynników, które mają pośredni wpływ na rozwój usług bancassurance, można znów wymienić procesy i zjawiska takie jak globalizacja, postęp technologiczny, deregulacja rynków finansowych czy przemiany gospodarcze. Należy również pamiętać o kluczowej roli

liberalizacji prawnej (Gulbinowicz, 2007). Kolejny wskaźnik, mający wpływ na proces rozwoju bancassurance, to polityczna stabilizacja na skalę światową, w połączeniu z rozwojem gospodarczym w krajach rozwiniętych. Ponadto, działania władz w wielu krajach wspierają aspiracje społeczeństwa, dotyczące inwestowania oszczędności w produkty ubezpieczeń na życie.

Proces rozwoju bancassurance można również przedstawić z innej perspektywy. W pierwszej kolejności, można skupić się na zmianach w strukturze oszczędności, niekorzystnych dla banków (Dierick, 2004). Analizując trendy w tej kwestii nawet z lat 80. XX wieku, zarówno w USA jak i w Europie, łatwo można dostrzec, że fundusze emerytalne i ubezpieczenia na życie wzmacniały swoją pozycję, podczas gdy tradycyjne formy inwestowania oszczędności, w produkty bankowe lub papiery wartościowe, straciły zdecydowanie na znaczeniu.

Kolejny argument, wspierający rozwój działalności bancassurance, odnosi się do typu materiału z jakim pracują zarówno banki, jak i ubezpieczyciele, mianowicie do pieniędzy. Po połączeniu sił, potencjalne problemy i różnice w wynikach finansowych jednostek bankowych i ubezpieczeniowych mogą zostać wyeliminowane, niezależnie od stadium rozwoju przedsiębiorstwa. Niekorzystny rok dla sektora bankowego może zostać zrekompensowany przez satysfakcjonujące wyniki oddziałów ubezpieczeniowych. Jeśli firma ubezpieczeniowa i bank decydują się na współpracę, łącząc zakres obowiązków, mogą oczekiwać bardziej stabilnej ewolucji dochodów (Gulbinowicz, 2007).

Kluczowa przyczyna postępu w dziedzinie bancassurance może być również związana z tym, iż instytucje kredytowe, w ramach swoich działań, rywalizują ze sobą o prowadzenie rachunków firm ubezpieczeniowych. Klienci wpłacając składki na konto ubezpieczyciela, w rezultacie zwiększają depozyty bankowe oraz ich zyski.

W związku z tym, iż zwykle banki mają kontakt z firmami ubezpieczeniowymi w aspekcie operacyjnym, są w stanie znaleźć możliwości poprawy ogólnych wyników, bazując na wspólnym doświadczeniu. Wiele banków decyduje się na współpracę w ramach bancassurance nie tylko by ograniczyć negatywne skutki wzrostu zysków konkurentów z branży ubezpieczeń. Przede wszystkim, podejmują te działania, by lepiej wykorzystać swoje kluczowe atuty. Zazwyczaj, banki posiadają większą ilość

oddziałów, mają częstszy kontakt z klientami, ale też mogą stosunkowo łatwo połączyć swoje produkty z ofertą ubezpieczeniową. Wszystkie te możliwości zachęcają przedstawicieli rynku bankowego do rozpoczęcia działalności bancassurance, gdyż pozwalają one nie tylko dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, ale także mogą poprawić efektywność sprzedaży i produktów bankowych i ubezpieczeń na życie.

### 3. Formy działalności bancassurance

Istotnym elementem funkcjonowania rynków finansowych, mającym znaczący wpływ również na rozwój działalności bancassurance są regulacje prawne, zwłaszcza te odnoszące się do bardziej złożonych form organizacji tego typu współpracy. W Europie najczęściej można zaobserwować trzy rozwiązania strukturalne, pozwalające bankom mieć swój udział w sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. Po pierwsze, dana firma ubezpieczeniowa może stać się własnością banku; w tej sytuacji bank posiada większość udziałów w istniejącym wcześniej lub stworzonym przez siebie konglomeracie finansowym. Usługi bancassurance mogą być również oferowane przez bankowy captive ubezpieczeniowy, które dociera bezpośrednio do klientów banku, głównie za pośrednictwem placówek bankowych. Banki mogą także funkcjonować jako pośrednicy ubezpieczeniowi – decydując się na taką formę współpracy angażują mniejszą ilość własnego kapitału i działają na zasadach agenta ubezpieczeniowego, sprzedając niekiedy produkty różnych firm (Śliperski, 2002). Jednak, w związku z istnieniem wielu kryteriów podziału form działalności bancassurance, można dokonać ich charakterystyki, biorąc pod uwagę odmienne punkty odniesienia.

Biorąc pod uwagę kryterium przepływu kapitału, można wyróżnić formy działań w ramach bancassurance. Pierwsza opcja to podejście bezkapitałowe, gdy bank nie posiada udziałów w danej firmie ubezpieczeniowej. Natomiast kapitałowe podejście do bancassurance związane jest z sytuacją, w której bank nabywa udziały w instytucji ubezpieczeniowej. Co więcej, podejście kapitałowe może następnie zostać podzielone na konglomeratowe i niekonglomeratowe. Podział ten może zostać wyodrębniony na podstawie Drugiej Dyrektywy Bankowej Unii Europejskiej, która to definiuje m.in. udział kwalifikowany w instytucjach finansowych. W przypadku gdy bank posiada większość udziałów w instytucji ubezpieczeniowej, można nazwać to podejście kon-

glomeratowym; z drugiej strony, gdy bank posiada mniejszą część udziałów, mamy do czynienia z podejściem niekonglomeratowym (Śliperski, 2002).

Rodzaje połączeń instytucji finansowych w ramach bancassurance, można analizować z perspektywy konkretnych form współpracy. Najprostszą formą połączenia bankowo-ubezpieczeniowego jest porozumienie dystrybucyjne lub alians strategiczny. W ramach porozumienia jednostronnego, ubezpieczyciel oferuje swoje produkty pod własną marką, w oddziałach banku, który pobiera prowizję za udostępnienie swoich placówek. W porozumieniu dwustronnym, zakład ubezpieczeniowy może również korzystać ze swoich własnych kanałów dystrybucji, w celu sprzedaży produktów bankowych. Tego typu połączenie jest zazwyczaj krótkotrwałe i najlepiej sprawdza się w przypadku małych i średnich instytucji (Gulbinowicz, 2007).

Kolejną formą bancassurance jest spółka joint venture. W ramach takiego przedsięwzięcia powstaje odrębna instytucja finansowa (zazwyczaj nowa firma ubezpieczeniowa, funkcjonująca w ramach banku), która ma na celu generowanie większych zysków, przy wykorzystaniu doświadczenia nowych instytucji. Fuzje i przejęcia funkcjonują jako kolejne rozwiązanie w ramach współpracy banków i firm ubezpieczeniowych. Niestety, taka decyzja wymaga dogłębnej analizy, gdyż niejednokrotnie fuzje nie przynoszą spodziewanych efektów, z powodu wysokich kosztów czy skomplikowanego i powolnego procesu integracji.

Odmianą formą kooperacji może być wykorzystanie strategii „de novo”. Polega ona na założeniu przez bank nowej instytucji ubezpieczeniowej lub odwrotnie – stworzeniu nowego banku przez danego ubezpieczyciela. Tego typu działania mają duże szanse na powodzenie, gdyż zazwyczaj banki, podejmujące tego typu decyzję, dysponują sporym kapitałem oraz infrastrukturą dostosowaną do potrzeb klienta. Kolejną zaletą jest możliwość dostosowania działalności ubezpieczeniowej do obowiązującej kultury organizacyjnej. Niemniej jednak, należy pamiętać, że mocna pozycja w sferze bankowości nie gwarantuje jednoczesnego sukcesu w nowych przedsięwzięciach ubezpieczeniowych.

Jeszcze inną formę powiązań stanowią powiązania kapitałowe między instytucjami. Zazwyczaj związane są one z wrogim lub przyjaznym wykupem akcji czy różnego rodzaju porozumieniami kierownictwa danych jednostek. W wielu przypadkach,

zdecydowanie się na tego typu współpracę skutkuje powstaniem holdingów finansowych (Gulbinowicz, 2007).

Obserwując proces ewolucji, jakiemu podlega działalność bancassurance, można zidentyfikować konkretną kolejność przemian w tej sferze. Początkowo, banki były głównie zainteresowane poszerzeniem swojej oferty o produkty ubezpieczeniowe. Z tej właśnie przyczyny, zazwyczaj inicjowały one bezkapitałowe porozumienia dystrybucyjne, które zakładały stosunkowo luźne powiązania pomiędzy instytucjami. Niemniej jednak, podejście banków dotyczące związków z ubezpieczycielami ulegało stopniowej zmianie. Było to spowodowane faktem, iż chcąc stale się rozwijać, przedstawiciele rynku bankowego nie mogli pozwolić, by ich zyski ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych ograniczały się wyłącznie do prowizji, zarabianej na pośrednictwie (Śliperski, 2001). Przy takich założeniach, podejście kapitałowe zdecydowanie rozkwitło, zwykle pod postacią firm ubezpieczeniowych, tworzonych od podstaw przez dobrze prosperujące banki.

Każda z wymienionych możliwości posiada zarówno zalety, jak i słabe punkty, dlatego też w każdym przypadku instytucje muszą przeanalizować swoją sytuację i wybrać najlepsze dla nich rozwiązanie. Zwykle jednak banki są w stanie czerpać większe korzyści z współpracy o bardziej złożonym kapitałowo podłożu (Gulbinowicz, 2007).

#### 4. Potencjalne korzyści bancassurance

Różnorodne formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych tworzą zupełnie nowe możliwości dla banków, które są w stanie czerpać z tej działalności rozmaite korzyści. Pozytywne efekty aktywności w ramach bancassurance zazwyczaj są widoczne w sferze działalności operacyjnej, ale też w samych finansach danej instytucji lub przy opracowaniu konkretnej strategii marketingowej. Podstawowe osiągnięte korzyści mogą również zostać przypisane do konkretnych ogniw w łańcuchu wartości danego przedsiębiorstwa (Swacha-Lech, 2008).

W pierwszej kolejności, proces opracowania samego produktu może zostać usprawniony, dzięki możliwości korzystania z wiedzy i technologii ubezpieczyciela, ale też dzięki wspólnym działaniom w kwestii realizacji innowacyjnych, lecz często kosztownych przedsięwzięć.

Również w sferze działań promocyjnych i marketingowych widoczne są konkretne korzyści. Po

pierwsze, można nie tylko wykorzystać dane o klientach banku, aby dotrzeć do nich ze swoją ofertą. Można także promować produkty ubezpieczeniowe za pośrednictwem informacyjnej infrastruktury banku: w prospektach, broszurach lub internetowych źródłach informacji. Istotną korzyścią w tym obszarze jest także możliwość współdzielenia zarówno kosztów opracowania analiz i badań rynkowych, jak i podziału wydatków na reklamę.

Proces samej sprzedaży produktów oraz zapewnienie usług posprzedażowych również może ulec zmianie na lepsze. Dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb klienteli, poprawia się jakość oferowanych usług. Sama oferta także staje się bardziej atrakcyjna, gdyż dostęp do kompleksowej obsługi finansowej staje się łatwiejszy, pozwalając klientom zaoszczędzić czas i pieniądze. Znacznym ułatwieniem jest także możliwość sprzedaży produktów ubezpieczeniowych za pośrednictwem sprawdzonych, bankowych kanałów dystrybucji (Swacha-Lech, 2008).

Kolejna kwestia dotyczy inwestycji i samych finansów danej firmy. Istotną zaletą jest opcja wspólnego finansowania i wdrażania nowych technologii, np. informatycznych, ale też możliwość wspólnego realizowania nowych przedsięwzięć inwestycyjnych. Tego typu współpraca pozwala również na zredukowanie stałych kosztów związanych ze sprzedażą, a przede wszystkim daje szansę wyeliminowania negatywnych skutków funkcjonowania jednostek generujących spore koszty. Co więcej, bancassurance umożliwia dywersyfikację źródeł dochodów oraz wzmocnienie bazy kapitałowej połączonych instytucji. Istotną rolę odgrywa również prowizja, otrzymywana z tytułu sprzedaży dodatkowych produktów ubezpieczeniowych, której podstawowym celem jest ewentualne zrekompensowanie obniżonych przychodów z tradycyjnych produktów bankowych (Gulbinowicz, 2007).

Połączenie banku z ubezpieczycielem może także wpłynąć pozytywnie na zarządzanie personelem, ponieważ sprzedaż produktów ubezpieczeniowych przez bank umożliwia wzrost efektywności wykorzystania możliwości pracowników.

Nie można również pominąć technicznego aspektu, związanego ze stosowanymi rozwiązaniami technologicznymi. Wspólne wdrażanie nowoczesnej technologii informatycznej umożliwia stworzenie jednolitego systemu działania, poprzez integrację infrastruktury banku i firmy ubezpieczeniowej.

Warunki, w jakich operują współczesne banki niejako zmuszają je do podjęcia konkretnych działań, celem poprawienia swojej pozycji na tle rosnącej konkurencji. Wyżej wymienione korzyści często są motorem napędowym tego typu działań i pozwalają na opracowanie konkretnej strategii współpracy.

## 5. Ryzyko związane z działalnością bancassurance

Decydując się na współpracę w ramach bancassurance, nie należy skupiać się wyłącznie na potencjalnych korzyściach. Konieczne jest także dokładne przeanalizowanie zagrożeń i różnego rodzaju ryzyka, które w przypadku tego typu aliansów jest nieuniknione. Zagrożenia, związane z realizacją strategii bancassurance mogą zostać sklasyfikowane z perspektywy kumulacji ryzyka, doboru partnera do współpracy, organizacji współpracy, procesu zarządzania oraz wpływu otoczenia (Swacha-Lech, 2008).

Pierwszy rodzaj zagrożeń związany z kumulacją ryzyka, najczęściej odnosi się do wprowadzenia do działalności banku dodatkowego ryzyka, wynikającego z prowadzenia aktywności ubezpieczeniowej. Można jednak dostrzec inne potencjalne zagrożenie w tej sferze, mianowicie wprowadzenie dodatkowego ryzyka do banku poprzez inwestycję kapitałową w źle prosperującą firmie ubezpieczeń.

Bardzo istotną decyzją przy realizacji założeń bancassurance jest odpowiedni dobór partnera do współpracy. Porozumienie z ubezpieczycielem cieszącym się złą sławą lub znajdującym się w niekorzystnej sytuacji finansowej może wpłynąć negatywnie na opinię o danym banku. Oprócz pogorszenia reputacji czy spadku zaufania klientów, taka decyzja może mieć również wymierny wpływ na wyniki finansowe danej instytucji.

Kolejnym źródłem potencjalnego ryzyka dla instytucji bankowych współpracujących z firmami ubezpieczeniowymi są błędy popełniane w procesie wprowadzania w życie strategii bancassurance. Konsekwencją takich nieprawidłowości może być zmniejszenie lub całkowity brak oczekiwanych efektów synergii.

Inna grupa niebezpieczeństw związana jest z trudnościami w procesie zarządzania. Utrudnienia te zwykle związane są z różnicami kultur organizacji dwóch połączonych podmiotów. Brak zbieżności w zakresie stosowanych strategii i najistotniejszych celów, może powodować konflikt interesów i znacząco utrudniać funkcjonowanie nowo powstałej

instytucji. Nie można też zapomnieć, iż czynniki zewnętrzne, niezależne od banku, takie jak modele zachowań klientów, mogą zadecydować o powodzeniu strategii bancassurance.

Istotną rolę mogą odegrać także różnice pomiędzy tradycyjną działalnością banków i działalnością ubezpieczeniową. Pierwsza różnica dotyczy tzw. cyklu produkcji. W przypadku firmy ubezpieczeniowej, mamy do czynienia z odwróconym cyklem produkcji, gdyż najpierw pobierane są składki od klientów, a wypłata świadczenia ma miejsce dopiero po upływie określonego czasu. W sytuacji banku, koszty usługi (oprocentowanie depozytów) znane są od początku, a cena ustalana jest w następnej kolejności (oprocentowanie kredytów i pożyczek). Kolejne zagrożenie związane jest z różnicą w rozkładzie ryzyka. Typowo, firmy ubezpieczeniowe charakteryzują się większą koncentracją ryzyka po stronie pasywów (zobowiązań), podczas gdy ryzyko banków jest mocniej związane z ich aktywami (Swacha-Lech, 2008).

Zagrożenie dla działalności bancassurance mogą również stanowić różnice podmiotowe i przedmiotowe w charakterze usług bankowych i ubezpieczeniowych. Te pierwsze odnoszą się do personelu i założeń co do jego obowiązków i podejścia do klienta. Najistotniejszą barierą w tym przypadku może okazać się retroaktywna postawa banków, które zabiegają o klientelę w mniejszym stopniu niż ubezpieczyciele i przez to mogą negatywnie wpływać na wyniki sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. Natomiast różnice przedmiotowe odnoszą się do samego charakteru świadczonych usług. Różnice w dostępności i szybkości, z jaką klient osiąga zysk, mogą mieć znaczący wpływ na efektywność połączenia bankowo-ubezpieczeniowego (Śliperski, 2002).

Innego rodzaju ryzyka mogą mieć związek z funkcjonowaniem samej struktury bancassurance. Oprócz wyżej wymienionych nieprawidłowości, należy też wspomnieć o ryzyku stosowania niewłaściwych procedur kredytowych w przypadku wzajemnego finansowania. Trzeba również zwrócić uwagę na ryzyko dwukrotnego wykorzystania tego samego kapitału przez bank i połączoną z nim firmę ubezpieczeniową (*double gearing*) oraz na ryzyko przenikania nieprawidłowości w funkcjonowaniu z banku do ubezpieczyciela, lub odwrotnie (*contagion risk*) (Śliperski, 2001a).

Analiza wszystkich potencjalnych zagrożeń i ryzyka, związanego z działalnością bancassurance, jest elementem niezbędnym do dokonania prawidłowej oceny i podjęcia ostatecznej decyzji, dotyczącej zaangażowania się we współpracę banku i przedstawiciela rynku ubezpieczeń.

## 6. Podsumowanie

W dobie postępującego rozwoju technologicznego i ciągłych zmian w systemach finansowych, banki, które zdecydowały się na współpracę w ramach bancassurance muszą wciąż mierzyć się nie tylko z tradycyjnymi konkurentami, ale także z nowymi wyzwaniami, jakie stawia przed nimi rynek.

Warto zauważyć, iż paradoksalnie, postęp w dziedzinie rozwiązań informatycznych może ograniczyć możliwości kooperacji sektora bankowego i ubezpieczeniowego, gdyż firmy ubezpieczeniowe często wybierają formy alternatywne wobec współpracy z bankami. Świetnym przykładem jest wykorzystanie technologii internetowych jako dostępnego i atrakcyjnego kanału dystrybucji swoich produktów (Śliperski, 2001a). Niemniej jednak, wykorzystanie Internetu nie powinno ograniczać się wyłącznie do wprowadzenia nowych metod sprzedaży. Zyskać powinna przede wszystkim jakość obsługi klienta.

Niejednokrotnie, to instytucje ubezpieczeniowe zajmują silniejszą pozycję i to one stają się inicjatorami współpracy z bankami. W takim przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem *reverse bancassurance*, gdzie dominujący ubezpieczyciel może zagrozić tradycyjnym funkcjom banków.

Uważany za niedostępny sektor bankowości, stawiając czoła *reverse bancassurance*, staje się także polem zmagania finansistów z sektorem przemysłowym i handlowym. Sytuacja ta określana jest mianem ofensywy *non-banking* i opisuje zarówno tworzenie nowego typu banków, jak i sprzedaży usług bankowych przez podmioty niebankowe (Śliperski, 2002).

Obserwując ogólne tendencje i kierunki zmian, można jednak opracować odpowiednią strategię, wychodzącą naprzeciw obecnym warunkom. Największą szansą dla dalszego rozwoju bancassurance wydaje się wprowadzanie ciągłych innowacji

w zakresie oferowanych produktów, zwłaszcza oferty ubezpieczeniowej, o charakterze inwestycyjno-oszczędnościowym. Kluczową zaletą, widoczną zarówno z perspektywy bankowości, jak i ubezpieczeń, jest z pewnością połączenie funkcjonalności usług bankowych i zabezpieczenia ze strony ubezpieczeń, dostępnych w jednej formie. Kolejnym ważnym elementem jest także jednoczesne zacieśnianie współpracy banku i firmy ubezpieczeniowej. W wielu przypadkach konieczne jest również opracowanie nowej kultury organizacji, eliminującej negatywne skutki różnic między połączonymi jednostkami.

Oprócz integracji kanałów dystrybucji i oferty produktów, najistotniejsze obecnie jest odpowiednie podejście do klienta. Szczegółowe poznanie klienta i jego indywidualnych potrzeb, daje szansę utrzymania połączeń bankowo-ubezpieczeniowych w dobrej kondycji. Sukces instytucji oferujących usługi finansowe zależy głównie od ich stopnia koncentracji na potrzebach klientów, a zwłaszcza od umiejętności ukształtowania długoterminowych relacji. Widoczne jest, iż największy wpływ na pozycję konkurencyjną tego typu instytucji ma zabieganie o stałego klienta i jego lojalność.

Patrząc z perspektywy jakościowo-ilościowej, integracja bankowości z ubezpieczeniami wydaje się silnym, nieodwracalnym trendem. Tradycyjne, często kosztochłonne sposoby sprzedaży będą w dalszym ciągu wymuszać wprowadzanie nowych metod świadczenia usług finansowych, w bardziej wydajny i efektywny sposób. Nie można przy tym zapominać, iż trudno jest opracować jeden uniwersalny model związku bankowo-ubezpieczeniowego, który będzie gwarantował sukces. Dokonanie uogólnienia dotyczącego pozytywnego wpływu przedsięwzięć w ramach bancassurance na wyniki instytucji sektora bankowego wymaga bowiem pogłębionej analizy, która powinna zawierać, poza ogólnymi korzyściami i zagrożeniami, szczegółowe informacje, odzwierciedlające specyfikę danej instytucji i jej środowiska. Dlatego też, strategia rozwoju działalności bancassurance powinna bazować na konkretnych uwarunkowaniach, związanych z sytuacją na rynku lokalnym.



## **Bibliografia**

- Ball, L. (2012). *Money, Banking and Financial Markets*. Nowy Jork: Worth Publishers.
- Cichy, J., Szewieczek, D. (2012). *Bancassurance w Polsce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Czechowska, I.D. (2004). *Procesy integracji sektora bankowego i ubezpieczeniowego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- De Larosière, J., Barthalon, E. (2001). Banking Consolidation in Europe. W: Hochreiter, E (red.), *Adapting to Financial Globalisation* (s. 15 – 26). Londyn: Routledge.
- Dierick, F. (2004). *The Supervision of Mixed Financial Services Groups in Europe*. Frankfurt: Europejski Bank Centralny.
- Gulbinowicz, A. (2007). *Rozwój działalności bancassurance ze szczególnym uwzględnieniem Polski*. Warszawa: Fundacja Warty i Kredyt Banku „Razem Możemy Więcej”.
- Swacha-Lech, M. (2008). *Bancassurance: Sprzedaż produktów bankowo - ubezpieczeniowych*. Warszawa: CeDeWu.
- Śliperski, M. (2001). *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*. Warszawa: Biblioteka Menedżera i Bankowca.
- Śliperski, M. (2002). *Bancassurance: Związki bankowo - ubezpieczeniowe*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Śliperski, M. (2001). *Związki banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi: Wybrane aspekty przedmiotowe bancassurance*. Warszawa: Narodowy Bank Polski.

# Bancassurance, a new phenomenon in modern banking

Magdalena Gajdek

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The objective of the article is to present the phenomenon of combining banking services and insurance activity within the framework of bancassurance, as an important aspect of functioning of the modern banking sector, resulting from the transformations, occurring in the financial markets. In the first part, text describes the origins and factors influencing the development of banking and insurance cooperation, as well as presents the applied forms of connections. Within the framework of the article, there is also an analysis of basic benefits and threats, connected with bancassurance activity. The last part contains the potential opportunities for development of this type of actions, together with the new challenges for bancassurance alliances, emerging on the constantly developing market for financial services.*

**Keywords:** bancassurance, banking, insurance, financial market

**JEL codes:** G21, G22

# Znaczenie faktoringu w działalności przedsiębiorstwa

---

Olga Jando

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest przedstawienie istoty usługi faktoringu, podmiotów, funkcji oraz głównych wad i zalet w kontekście jego znaczenia w działalności przedsiębiorstwa. Zaprezentowane zostały zagadnienia dotyczące genezy i definicji faktoringu, podmiotów oraz przedmiotu umowy faktoringu oraz jej charakteru. Przedstawione zostały podstawowe funkcje, jakie może pełnić faktoring w przedsiębiorstwie oraz wnikliwie przestudiowano liczne jego rodzaje powstałe z biegiem czasu w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorców. Ponadto przedstawione zostały zagadnienia ważne dla przedsiębiorców takie jak: koszty umowy faktoringu, podstawowe kryteria, którymi należy się kierować podczas procesu wyboru faktora oraz wady i zalety faktoringu. Mnogość zagadnień i ich złożoność pokazuje jak wiele kwestii muszą wziąć pod uwagę przedsiębiorstwa decydujące się na tę formę finansowania swojej działalności. Faktoring jest bowiem szansą na poprawienie płynności finansowej. Należy jednak pamiętać, że umowa faktoringu powinna być dobrze dopasowana do indywidualnych potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Co więcej wdrożenie tej formy finansowania należy poprzedzić wnikliwą analizą wielu czynników.*

**Słowa kluczowe:** faktoring, wierzytelność, płynność finansowa, przedsiębiorstwo, umowa

**Kod JEL:** G31

## 1. Wprowadzenie

Istnieje wiele form finansowania, które pozwalają przedsiębiorstwu zachować płynność. Jedną z nich jest faktoring, który można zdefiniować jako krótkoterminową, alternatywną do kredytu formę finansowania. Choć wydaje się być stosunkowo nowym narzędziem, jednak jego korzenie sięgają już starożytności, a także wieku XIV i XVIII. W początkowej fazie rozwoju faktoringu przedmiotem jego działania było pośredniczenie w zbywaniu cudzych towarów. Szczególną popularnością cieszył się w przemyśle tekstylnym. Po roku 1945 nastąpiło rozpowszechnienie faktoringu w wielu krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, szczególnie w Stanach Zjednoczonych. Objęło niemal wszystkie dziedziny handlu, produkcji i usług.

Należy podkreślić, że w 1968 roku wszystkie transakcje faktoringowe w USA zamknęły się sumą około 10 miliardów dolarów, a 90% tamtejszych wytwórców artykułów tekstylnych korzysta z faktoringu do dzisiaj. Pięć lat później faktoring zaczął zyskiwać na popularności poza granicami Stanów Zjednoczonych i pojawił się m.in. w Niemczech, Australii, Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii,

Hiszpanii, Norwegii oraz wielu innych krajach europejskich. Warto zaznaczyć, że funkcjonuje tam do dzisiaj (Czarecki, 2007).

W rozwoju faktoringu kluczową rolę odegrały banki (Pierwszy Narodowy Bank Bostoński czy „Mittelrheinische Kreditbank Dr Horbach et Co. KG”), które stopniowo łączyły się z wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami faktoringowymi i tworzyły odpowiednie związki. W nauce przyjmuje się, że pierwszymi zawodowymi reprezentantami faktoringu były londyńskie „Houses of Factors” założone w XVII wieku. Międzynarodowe zgrupowania pojawiły się dopiero w latach sześćdziesiątych XX wieku za sprawą amerykańskich firm faktoringowych i ich ekspansji na rynek europejski. Do tej pory powstały liczne konfederacje przedsiębiorstw faktoringowych, które mają na celu promowanie faktoringu na świecie. W Polsce faktoring rozwija się od 1990 roku. Pierwszą instytucją świadczącą tego rodzaju usługi był Bank Gospodarstwa Krajowego (Czarecki, 2007).

Do roku 1994 usługi faktoringowe świadczyły głównie banki, co powoli zmieniało się w następ-

nych latach. Pierwszą wyspecjalizowaną firmą faktoringową była spółka Banku Handlowego i międzynarodowej instytucji faktoringowej Heller „Bank-Handlowy Heller”. Za sprawą edukacji przedsiębiorców i promocji faktoringu ta forma finansowania staje się coraz bardziej popularna, a jej rozwój jest dynamiczny (Czarecki, 2007). Celem artykułu jest przedstawienie istoty usługi faktoringu, podmiotów, funkcji, rodzajów oraz znaczenia tej formy finansowania dla przedsiębiorstwa, jego kosztów, prawnych zabezpieczeń, determinantów wyboru faktora oraz zalet i wad. Praca została oparta o studium literatury przedmiotu.

## 2. Istota faktoringu

Faktoring łączy w sobie cechy: cesji wierzytelności, umowy-zlecenia i dyskonta. Przedsiębiorstwa sięgają po tę formę finansowania ponieważ zapewnia szybki dostęp do środków finansowych, które do tej pory były zamrożone w fakturach o odroczonej terminie płatności. Uwolnione zasoby pieniężne przyczyniają się do zwiększenia płynności finansowej przedsiębiorstwa i do poprawy jego stabilności w burzliwej gospodarce. Ponadto faktoring jest uważany za najbardziej elastyczne źródło finansowania, biorąc pod uwagę łatwość sterowania poziomem zadłużenia (Czarecki, 2007).

Termin „factoring” pochodzi z języka angielskiego, jednak chcąc zgłębić jego etymologię należy sięgnąć do języka łacińskiego, gdzie słowo *facere* oznacza robić lub czynić. Istnieje także podejrzenie, że termin ten powstał od słowa „faktoria”, którym określano w krajach zamorskich placówkę handlową, służącą europejskim handlarzom do wymiany towarów (Czarecki, 2007). W literaturze można spotkać wiele definicji pojęcia faktoringu (tab. 1.)

Tab. 1. Wybrane definicje faktoringu

Autor	Definicja
Sierpińska	Specyficzny sposób kredytowania przez bank lub inną instytucję finansową należności przedsiębiorstw, które powstają w wyniku sprzedaży produktów i towarów przed terminem ich płatności.
Heropolitańska, Kawaler, Koziół	Nabycie przez faktora bezspornej krótkoterminowej pieniężnej wierzytelności handlowej od faktora przed terminem jej płatności z potrąceniem opłaty na rzecz faktora, bez przejścia ryzyka niewypłacalności dłużnika lub z przejściem takiego ryzyka.

Kreczmańska-Gigol	Długookresowa współpraca między przedsiębiorcą, który jest dostawcą towarów bądź usług, oraz wyspecjalizowaną instytucją faktoringową, w ramach której dochodzi do przelewu wierzytelności przez dostawcę na instytucję faktoringową i świadczeniu przez instytucję faktoringową na rzecz faktora usług związanych z tym przelewem.
Grzywacz	Forma działalności pośredniczącej dotyczącej inkasa należności od odbiorców.
Tokarski	Oznacza nabycie przez faktora krótkoterminowej pieniężnej wierzytelności handlowej przed terminem jej płatności z potrąceniem opłaty na rzecz faktora, bez przejścia ryzyka niewypłacalności dłużnika lub z przejściem takiego ryzyka.
Zawada	Nabywanie i dochodzenie wierzytelności przedsiębiorców przysługujących im z tytułu dostawy towarów lub świadczonych usług, połączone przeważnie z podejmowaniem się prowadzenia ich ksiąg.
Bjorn	Polega na nabyciu przez faktora, od dostawcy towarów bądź usług wierzytelności z pobraniem (lub bez) zabezpieczenia finansowego, z zawiadomieniem (lub bez) dłużnika o zawarciu umowy i z zarządzaniem (lub bez) tą wierzytelnością wraz z jej inkasem.
Perry	Faktoring obejmuje pełną obsługę księgową sprzedaży, kontrolę kredytową w stosunku do uczestników transakcji, pełną ochronę klienta przed niewypłacalnością nabywcy towarów lub usług, przekazanie otrzymanych należności nabywcy towarów lub usług w terminie płatności.
Bannock, Manser	Działalność biznesowa, w której firma przejmuje odpowiedzialność za inkaso długów innego przedsiębiorstwa, zazwyczaj wykupując całą jego wyfakturowaną sprzedaż i wypłacając mu natychmiast środki pieniężne.
Konwencja Ottawska	Jest to umowa zawarta między jedną stroną (dostawca) a drugą (faktor) zgodnie, z którą dostawca może przenieść lub przenieść na faktora własność wierzytelności wynikających z umowy dotyczącej sprzedaży dóbr przez dostawcę klientom, z wyjątkiem dóbr zakupionych przez dłużnika z przeznaczeniem do użytku osobistego, rodzinnego czy gospodarstwa domowego. Co więcej faktor wykonuje dwie z następujących usług: finansowanie dostawcy, między innymi w formie zaliczek i pożyczek, prowadzenie rozliczeń związanych z wierzytelnościami.

	mi, inkaso wierzytelności oraz przejęcie ryzyka niewypłacalności dłużnika. Dłużnik zostaje poinformowany o przeniesieniu własności wierzytelności.
Baumann	Długookresowa umowa zawarta między producentem towarów i instytucją finansową, na podstawie której instytucja finansowa całkowicie zabezpiecza przed poniesieniem strat z tytułu wierzytelności handlowych, swojego partnera umowy i po nabyciu wierzytelności w drodze kupna lub cesji, oferuje mu swoje usługi związane z administrowaniem tymi wierzytelnościami, takie jak usługi księgowo i inne usługi pomocnicze, także na życzenie partnera umowy zaliczkowanie wierzytelności.
Schwarz	Zakup wierzytelności pieniężnych z obrotu towarowego i usług. Dla faktoringu typowe jest, że instytucja faktoringowa przejmuje finansowanie, ryzyko wypłacalności, prowadzenie kont księgowych wyłącznie z inkasem i monitorowanie spłat należności oraz, że przelew wierzytelności jest jawny.
Bette	Zakup wierzytelności pieniężnych z obrotu towarowego i usług. Służy krótkoterminowemu finansowaniu obrotu i 100-procentowej ochronie przed stratą wierzytelności; do faktoringu należy skuteczne zarządzanie wierzytelnościami.
Mac	Umowa, na mocy której instytucja finansowa skupuje od firm ich rachunki w celu zrealizowania zapłaty lub ściągnięcia wierzytelności w zamian za prowizję.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1996; Grzywacz, 2001; Czarecki, 2007; Tokarski, 2005; Rogacka-Łukasik, 2011).

Na podstawie przedstawionych definicji można wywnioskować, iż istotą faktoringu jest nabywanie od przedsiębiorstw wierzytelności, które przysługują im w stosunku do dłużników, oraz świadczenie dodatkowych usług na rzecz tych przedsiębiorstw. Są nimi m.in. windykacja należności, okresowe badanie sytuacji finansowej, kierowanie upomnień do dłużników, którzy zalegają z płatnościami, udzielanie kredytów i pożyczek związanych z umową faktoringu, prowadzenie rozliczeń pomiędzy faktorantem a jego dłużnikami, prowadzenie ksiąg faktoranta i wiele innych. Przedmiotem faktoringu jest najczęściej cesja krótkoterminowych wierzytelności o terminie płatności od 14 do 210 dni, które powstają z

tytułu dostawy dóbr oraz usług (Kreczmańska, 1999, Kreczmańska, 1996).

### 3. Charakter faktoringu

Do zawarcia umowy faktoringu dochodzi w ramach transakcji faktoringu, co wskazuje, że sama transakcja jest pojęciem szerszym niż umowa. Odbywa się to w trzech etapach. Początkowo dochodzi do zawarcia umowy z odroczonym terminem płatności, między dostawcą dóbr lub usług, a jego kontrahentem - dłużnikiem. W ten sposób powstaje wierzytelność. Następnie zawierana jest umowa faktoringu, której wynikiem jest transfer owej wierzytelności na osobę faktora. Na jej podstawie nabywa on lub zobowiązuje się do nabycia wierzytelności swojego klienta (czyli dostawcy dóbr i usług). Można zatem wnioskować, że przedmiotem umowy faktoringu jest wierzytelność, która pochodzi z umów kupna-sprzedaży. Należy jednak wyłączyć z tej grupy dobra, które są nabywane przez dostawcę w celu użytkowania osobistego lub rodzinnego w ramach gospodarstwa domowego. Trzecim etapem transakcji jest dochodzenie należności przez faktora od dłużnika (Rogacka-Łukasik, 2011).

W rozumieniu polskiego prawa umowa faktoringowa jest umową mieszaną, nienazwaną, będącą połączeniem umowy o świadczenie usług oraz cesji wierzytelności. Nie została unormowana ani w kodeksie cywilnym, ani handlowym, jednak jest oparta się na artykułach kodeksu cywilnego dotyczących cesji wierzytelności. Mimo podobieństwa i wielu cech wspólnych nie należy utożsamiać ze sobą faktoringu i cesji wierzytelności (Czarnecki, 2007). Na najważniejsze różnice między tymi pojęciami wskazuje zestawienie zawarte w tab. 2.

**Tab. 2. Różnice między faktoringiem a wierzytelnością**

Faktoring	Wierzytelność
Dotyczy tylko wierzytelności, które wynikają z umów dostawy, sprzedaży i umów o usługi.	Może obejmować wszelkie wierzytelności powstałe na tle stosunków obligacyjno-prawnych w tym wierzytelności pieniężne oraz niepieniężne.
Zawsze jest odpłatny.	Może być odpłatna lub nieodpłatna.
Podmiotami mogą być jedynie dostawcy, banki oraz instytucje faktoringowe.	Podmiotami umowy mogą być wszelkie osoby fizyczne i prawne.
Umowa ma charakter ciągły i zazwyczaj jest długoterminowa.	Umowa nie ma charakteru ciągłego.

Umowa dotyczy zazwyczaj wielu wierzytelności.	Umowa dotyczy konkretnej wierzytelności.
Przedmiotem obrotu są bezsporne pieniężne wierzytelności handlowe.	Przedmiotem obrotu są wszelkie pieniężne oraz niepieniężne wierzytelności.
Przelew wierzytelności nie ma charakteru jednorazowego, a jest zobowiązaniem o charakterze ciągłym.	Przelew wierzytelności ma zazwyczaj charakter jednorazowy.
Faktor zajmuje się zawodowo czynnościami faktoringowymi.	Działalność cesjonariusza nie musi dotyczyć jedynie cesji.
Celem jest zazwyczaj uzyskanie finansowania przez firmę, która przenosi prawo własności.	Celem jest przeniesienie prawa własności na inny podmiot.
Zabezpieczeniem transakcji zwykle jest sama wierzytelność.	Zbywana wierzytelność jest zawsze zabezpieczona.
Faktor świadczy nieodpłatnie dodatkowe czynności usługowe.	Zazwyczaj brak jest jakichkolwiek usług dodatkowych.

Źródło: (Czarecki, 2007; Grzywacz, 2001)

Literatura obcojęzyczna i polska dostarcza wielu podejść dotyczących charakteru prawnego umowy faktoringu. Często wskazuje się tutaj na umowę sprzedaży należności, przelew na zabezpieczenie oraz umowę pożyczki. Umowa faktoringu posiada cechy wyżej wymienionych form, jednak najczęściej przyjmuje się, że jest umową mieszaną z naciskiem na cesję wierzytelności (Czarecki, 2007).

Z wyżej przedstawionych faktów wynika, że umowa faktoringu zawierana jest między dwoma podmiotami, które dysponują dużą swobodą w kreowaniu jej poszczególnych elementów. Jest to korzystne z punktu widzenia dostawcy dóbr i usług. Nie można jednak zapomnieć, że transakcja dotyczy również trzeciego podmiotu nabywcy (Rogaćka-Lukasik, 2011).

#### 4. Podmioty faktoringu

Podmiotami faktoringu są faktorant, dłużnik oraz faktor. Faktorant jest przedsiębiorcą – dostawcą dóbr lub usług, który posiada wierzytelności względem dłużnika, który pełni rolę odbiorcy. Praktyka pokazuje, że rolę faktoranta zwykle przyjmuje osoba prawna, jednak nie istnieją przepisy, które uniemożliwiałyby osobie fizycznej udział w umowie faktoringowej. Faktorantem może być każdy podmiot gospodarczy o dowolnej strukturze organizacyjnej, formie prawnej czy liczbie zatrudnionych osób. Praktyka dostarcza dowodów, które pozwalają

twierdzić, że z faktoringu korzystają głównie średnie i małe przedsiębiorstwa. Często odnoszą korzyści z dodatkowych usług świadczonych przez faktora, jak np. dostarczanie nowoczesnych rozwiązań marketingowych, czy księgowych. Możliwość posługiwania się faktoringiem przez takie przedsiębiorstwa jest jednak ograniczona z kilku względów. Rozliczenie z odbiorcami powinno odbywać się bowiem na zasadzie kredytu kupieckiego w zakresie od dwóch tygodni do trzech miesięcy. Kontrahenci faktoranta nie powinni się zmieniać, a wierzytelności wobec jednego z dłużników zazwyczaj nie mogą przekraczać pewnej części sumy wszystkich wierzytelności. Przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe z branży tekstylnej, obuwniczej, spożywczej i chemicznej są preferowanymi podmiotami i firmy faktoringowe chętniej z nimi współpracują. Faktorant dokonuje sprzedaży swojej wierzytelności wyspecjalizowanej instytucji faktora. Jego rolę może pełnić bank, spółka faktoringowa lub indywidualni przedsiębiorcy zajmujący się działalnością o tym charakterze. Istnieje możliwość zabezpieczenia faktora w chwili, gdy faktorant ogłosiłby upadłość. W tym celu w umowie zostaje umieszczone stosowne zastrzeżenie o możliwości odmowy wykupu wierzytelności i zerwania umowy. W tym miejscu należy zaznaczyć, że umowa faktoringu jest dwustronna pomimo występowania trzech podmiotów. Stronami umowy są tylko faktorant i faktor. Do jej zawarcia dochodzi, gdy faktorant decyduje się na sprzedaż swojej wierzytelności, a faktor zgadza się na jej kupno i jednocześnie zobowiązuje się do świadczenia na rzecz faktoranta dodatkowych usług. W tej sytuacji dłużnik (trzeci podmiot) nie ma wpływu na dojście umowy do skutku. Jest jednak chroniony art. 509 § 1 kodeksu cywilnego, który informuje o braku możliwości zawarcia umowy faktoringowej jeśli dłużnik zastrzegł w umowie między nim a faktorantem, że wierzytelność nie może być zbywana osobie trzeciej (wyjątkiem jest wyrażenie na to zgody przez dłużnika) oraz wskazuje, że sytuacja dłużnika nie może ulec pogorszeniu na skutek cesji wierzytelności (Kreczmańska, 1999; Czarecki, 2007; Grzywacz, 2001; Rogaćka-Lukasik, 2011).

Przedsiębiorstwa, które nie radzą sobie w ekonomicznej rzeczywistości według prawa upadłościowego i naprawczego mają możliwość złożenia wniosku o upadłość. W umowie faktoringowej takie prawo przysługuje każdej ze stron – dłużnikowi i

wierzycielowi. Praktyka pokazuje, że faktorzy rzadko są zmuszeni do złożenia takiego wniosku. Według ustawy wcześniej wspomniane prawo ma za zadanie minimalizować negatywne skutki niewypłacalności którejkolwiek ze stron umowy. Dokonywane jest to przez przeprowadzenie postępowania upadłościowego, które obejmuje swoimi działaniami likwidację majątku upadłego. Innym sposobem jest przeprowadzenie postępowania naprawczego lub utrzymania przedsiębiorstwa upadłego przy jednoczesnym ustaleniu spłaty zobowiązań w ratach. Jest to pomocne w przypadku, gdy dłużnik lub faktorant wniosą o ogłoszenie upadłości (Rogacka-Łukasik, 2011).

## 5. Funkcje faktoringu

Factoring można określić, jako syntezę wielu częściowych działań faktora, które powszechnie określa się funkcjami faktoringu. Wyróżnia się trzy podstawowe funkcje: administracyjną, finansowania oraz zabezpieczającą, a także dodatkową – usługową.

Funkcja finansowa polega na refinansowaniu istniejących należności faktoranta przed terminem ich płatności albo na finansowaniu przyszłych należności owego faktoranta. Może być również realizowana poprzez spłacanie bieżących zobowiązań faktoranta. Te czynności wpływają na skrócenie cyklu należności lub wydłużenie cyklu regulowania zobowiązań, co skutkuje skróceniem cyklu konwersji gotówki. Ta funkcja ma największe znaczenie na polskim rynku faktoringowym (Tokarski, 2005).

Funkcja administracyjna polega na przejmowaniu przez faktora obowiązków związanych z obsługą przelewanych wierzytelności oraz wykonywaniu czynności związanych z zarządzaniem ryzykiem kredytu kupieckiego. W ramach tej funkcji faktor bada wiarygodność i wypłacalność dłużników, prowadzi rozliczenia wierzytelności, monitoruje spłaty wierzytelności, dokonuje inkasa i windykacji należności, bada kondycję faktoranta, zarządza jego wierzytelnościami i kontroluje współpracę między faktorantem, a jego dłużnikami (Kreczmańska-Gigol, 2010).

Funkcja zabezpieczająca natomiast sprowadza się do przejmowania całościowego lub częściowego ryzyka niewypłacalności dłużnika przez faktora. Wyżej wymieniona funkcja jest również nazywana *del crede*. Jeśli faktor nie chce przejmować ryzyka

niewypłacalności dłużnika, ważne jest by było to wyraźnie zaznaczone w umowie. Gdy nie jest, faktor zostanie automatycznie obciążony owym ryzykiem (Kreczmańska-Gigol, 2010).

Oprócz wyżej wymienionych funkcji faktoring może pełnić funkcję usługową w ramach której wyróżnia się usługi doradcze i konsultingowe, badanie rynku, usługi księgowe, usługi magazynowe, marketingowe, ubezpieczeniowe, zarządzanie pozostałymi wierzytelnościami firmy, a nawet reklama. Usługi dodatkowe przybierają na znaczeniu w momencie, gdy rynek faktoringowy jest rozwinięty, a nasycenie usługami podstawowymi wysokie. Usługi te pełnią ważną rolę w procesie pozyskiwania przez faktora nowych klientów i ekspansję na rynki wschodzące (Kreczmańska-Gigol, 2010).

## 6. Rodzaje faktoringu

Jako że umowa faktoringu jest umową nienazwaną, istnieje możliwość dopasowania jej do potrzeb stron. W związku z tym powstało wiele rodzajów faktoringu, a podziału dokonuje się w zależności od przyjętego kryterium. Można ich wymienić kilka: umiejscowienie ryzyka, moment zapłaty, zawiadomienie dłużnika, zasięg terytorialny, sposób komunikacji i inne. Rodzaje faktoringu w zależności od poszczególnych kryteriów zostały zawarte w tab. 3. W nawiasach zostały podane alternatywne nazwy, które można spotkać w literaturze, a dotyczące tego samego rodzaju faktoringu.

Tab. 3. Rodzaje faktoringu

Kryterium	Rodzaje
Umiejscowienie ryzyka	1. Pełny (właściwy) 2. Niepełny (niewłaściwy) 3. Mieszany
Moment zapłaty	1. Przyspieszony (dyskontowy, <i>advance factoring</i> ) 2. Zaliczkowy ( <i>collection factoring</i> ) 3. Wymagalnościowy ( <i>maturity factoring</i> )
Zawiadomienie dłużnika	1. Jawny (otwarty, notyfikowany, <i>open factoring</i> , <i>disclosed factoring</i> ) 2. Półjawny (półotwarty, <i>half-offenes factoring</i> ) 3. Tajny (cichy, nienotyfikowany, <i>confidential factoring</i> , <i>undisclosed factoring</i> )
Zasięg terytorialny – rynek docelowy producenta	1. Krajowy 2. Międzynarodowy 2.1. Importowy ( <i>direct import factoring</i> )

	2.2. Eksportowy ( <i>direct export factoring</i> ) 2.3. Dwufazowy (podwójny, system dwóch faktorów, <i>two factors system factoring</i> )
Sposób komunikacji	1. Tradycyjny 2. E-faktoring
Inne	1. Metafaktoring 2. Powierniczy 3. Zmodyfikowany (masowy) 4. Honorarium-faktoring 5. Zobowiązaniowy (pasywny) 6. Bulk factoring ( <i>inhouse factoring</i> ) 7. Refaktoring

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999; Kruczalak, 1997; Tokarski 2005).

Biorąc pod uwagę kryterium **umiejscowienia ryzyka** należy wyróżnić faktoring pełny, niepełny oraz mieszany. Faktoring pełny polega na definitywnym przeniesieniu wierzytelności na faktora wraz z ryzykiem niewypłacalności dłużnika. Faktoring niepełny charakteryzuje się sprzedażą wierzytelności faktorowi jednak bez przejmowania przez niego ryzyka niewypłacalności dłużnika. W praktyce oznacza to, że jeśli nie nastąpi uregulowanie zapłaty przez dłużnika to musi to zrobić faktorant. Występuje również forma mieszana, która łączy w sobie cechy wyżej wymienionych rodzajów. Faktor przejmuje ryzyko niewypłacalności dłużnika jedynie do określonej wysokości. Jeśli zadłużenie będzie większe, to ryzyko powyżej kwoty znajdującej się w umowie faktor przeleje z powrotem na faktoranta (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Przyjmując za kryterium **moment zapłaty** wyróżnia się faktoring przyspieszony, zaliczkowy i wymagalnościowy. Z pierwszym z nich mamy do czynienia, gdy faktor dokonuje zapłaty za wykupioną wierzytelność niezwłocznie po dokonaniu wykupu. W przypadku gdy faktor dokonuje płatności na rzecz faktoranta z tytułu wykupionej wierzytelności w terminie płatności dłużnika lub w momencie dokonania przez niego rzeczywistej spłaty, a wcześniej uiszcza jedynie zaliczki na poczet przyszłej zapłaty, to mamy do czynienia z faktoringiem zaliczkowym. Ostatni, faktoring wymagalnościowy występuje, gdy faktor płaci faktorantowi należność za sprzedaną wierzytelność dopiero w terminie płatności dłużnika. Jeśli w ramach jednej umowy występuje kilka wierzytelności, to przyjmuje się umowny – średni – termin płatności. W tym przypadku faktorant uiszcza

względem faktora jedynie marżę i prowizję, a nie odsetki. Otrzymanie środków pieniężnych przed terminem płatności nie stanowi jego priorytetu. Istotna jest jedynie pomoc w ściąganiu należności (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Z punktu widzenia **momentu zawiadomienia dłużnika** wyróżnia się faktoring jawny (otwarty, notyfikowany), półjawny (półotwarty) oraz tajny (cichy, nienotyfikowany). Niezwłoczne powiadomienie dłużnika o fakcie zawarcia umowy faktoringowej i przelewie wierzytelności jest charakterystyczne dla faktoringu jawnego. Przy faktoringu półjawnym dłużnik jest zawiadamiany o zawarciu umowy w momencie wezwania go przez faktora do zapłaty długu. Wówczas stosowna informacja znajduje się na rachunku. Gdy dłużnik nie zostaje powiadomiony o zawarciu umowy między faktorem a faktorantem, mamy do czynienia z faktoringiem tajnym. Ta forma cieszy się szczególną popularnością w Stanach Zjednoczonych. W Europie jest stosowana rzadziej (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

**Zasięg terytorialny** jest czwartym z kryteriów według których dokonuje się podziału faktoringu. Wyróżnia się tutaj faktoring krajowy i międzynarodowy, który z kolei dzieli się na importowy, eksportowy i dwufazowy. Jeśli wszystkie podmioty umowy faktoringu prowadzą swoją działalność na terenie tego samego państwa to jest to charakterystyczne dla faktoringu krajowego. Przy faktoringu międzynarodowym, faktorant i dłużnik działają na terenie różnych państw. Charakterystycznym dla faktoringu importowego jest fakt, że faktorant przelewa wierzytelność na faktora, który ma swoją siedzibę w kraju importera będącego płatnikiem owej wierzytelności. Wówczas faktor dysponuje o wiele większymi możliwościami sprawdzenia wypłacalności i wiarygodności kredytowej dłużnika oraz łatwiejsza staje się windykacja należności. Ważnym faktem jest również podleganie faktora i dłużnika pod to samo prawodawstwo. Ten typ faktoringu sprawia, że ryzyko prowadzenia współpracy z zagranicznym kontrahentem jest mniejsze. Przy faktoringu eksportowym, faktorant przelewa wierzytelność na faktora mającego siedzibę w tym samym kraju. W tym przypadku możliwość oceny ryzyka handlowego jest taka sama zarówno jeśli chodzi o faktora jak i faktoranta. Ten rodzaj jest korzystniejszy dla faktoranta, jako że ma większy dostęp do faktora i powierza mu również



swoje krajowe wierzytelności. Sam faktor niechętnie przyjmuje na siebie ryzyko transakcji, ponieważ nie zna dobrze sytuacji zagranicznego dłużnika. Natomiast w rodzaju dwufazowym występuje faktor w kraju eksportera i faktor w kraju importera. Na początkowej fazie następuje przelew wierzytelności z faktoranta na faktora w tym samym kraju (nazywanego faktorem eksportowym). Następnie wyżej wymieniony faktor zawiera umowę z faktorem zagranicznym (nazywanym faktorem importowym lub korespondentem). Dysponuje on większą wiedzą na temat dłużnika i to właśnie na jego rzecz odbiorca usług dokonuje płatności w swoim kraju. Faktor importowy dokonuje rozliczenia z eksportowym. Mamy zatem do czynienia z dwoma umowami faktoringu. Ten rodzaj charakteryzuje się wieloma korzyściami. Faktorant może w łatwo dostępny sposób korzystać z usług faktora w swoim kraju. Faktor za granicą ma możliwość monitorowania sytuacji dłużnika oraz przejęcia na siebie ryzyka jego niewypłacalności. Dla faktoranta skutkuje to obniżeniem ryzyka transakcji (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Piątym kryterium jest **sposób komunikacji** między faktorem i faktorantem. W jego ramach rozróżnia się faktoring tradycyjny oraz e-faktoring, gdzie elementem charakterystycznym jest komunikowanie się faktoranta z faktorem za pomocą Internetu (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Istnieje jeszcze kilka rodzajów faktoringu, których nie można sklasyfikować według wyżej wspomnianych kryteriów. Są to: metafaktoring, faktoring powierniczy, faktoring zmodyfikowany, honorarium-faktoring oraz faktoring zobowiązaniowy. Praktyka pokazuje, że możliwe jest tworzenie i zawieranie także umów faktoringowych o innym charakterze. Faktorzy dokonują tego by dopasować się do potrzeb klientów oraz by zachować konkurencyjność (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Dla **metafaktoringu** charakterystyczna jest stała współpraca przedsiębiorcy z bankiem i jego niechęć do rozszerzania grona podmiotów z którymi kooperuje. Wówczas przedsiębiorca, na podstawie umowy faktoringu, dokonuje przelewu wierzytelności na bank macierzysty. Bank zawiera umowę faktoringu z dowolnym faktorem z którym dzieli się ryzykiem transakcji i jednocześnie zajmuje się jej obsługą (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

W **faktoringu powierniczym** to bank macierzysty faktoranta (który nie ma w swojej ofercie usług faktoringowych) upoważnia faktora do wykonywania usług faktoringowych na rzecz swojego klienta oraz do ściągania wierzytelności. W tym przypadku faktor nie przejmuje na siebie ryzyka wypłacalności. To bank jest podmiotem, który finansuje transakcję i podejmuje ryzyko. Do zadań faktora należy jedynie zarządzanie wierzytelnościami faktoranta. W praktyce mamy do czynienia z tym rodzajem faktoringu, gdy bank chce zatrzymać przy sobie klientów i pragnie uchodzić za instytucję uniwersalną, która jest w stanie zaspokoić szeroką gamę potrzeb swoich interesantów (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Charakterystyczną cechą dla **faktoringu zmodyfikowanego** jest powierzenie obsługi wierzytelności faktorantowi przez faktora po uprzednim jej wykupieniu. Dzieje się tak wtedy, gdy faktorant dysponuje dobrze rozwiniętą komórką administrowania wierzytelnościami oraz posiada rozbudowany system informatyczny, który wspomaga proces zarządzania wierzytelnościami, a faktor boryka się z ograniczonymi możliwościami technicznymi. Dodatkowym warunkiem jest również dobry kontakt faktoranta z bankiem poprzez sieć komputerową, co umożliwi mu osobiste śledzenie działania na rachunkach faktoringowych (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Opisując **honorarium-faktoring** należy wspomnieć, że nie występuje on w Polsce, a w krajach Zachodniej Europy. W rolę faktorantów wcielają się tutaj zamożne osoby fizyczne wykonujące wolne zawody (architekci, lekarze, notariusze, adwokaci itp.). Otrzymują oni zaliczkę od faktora, który następnie dokonuje ściągnięcia ich należności od dłużnika (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Gdy przedmiotem umowy faktoringowej są zobowiązania towarowe klienta faktoringowego to mamy do czynienia z **faktoringiem zobowiązaniowym**. W tym przypadku faktor zajmuje się obsługą kont kredytowych oraz opłacaniem przychodzących faktur zgodnie z warunkami wynikającymi z najwcześniejszych terminów płatności. Zwykle skutkuje to możliwością skorzystania z wysokich opustów (Kreczmańska-Gigol, 2007; Kreczmańska, 1999).

Dla **bulk faktoringu** charakterystycznym jest, że faktorant nie korzysta z żadnej dodatkowej usługi

oferowanej przez faktora, a jedynie zbywa mu swoje wierzytelności w celu poprawienia swojej płynności finansowej (Tokarski, 2005).

Charakterystycznym rodzajem faktoringu jest **re-faktoring**, gdzie podmiot zbywa wierzytelność, którą wcześniej sam nabył poprzez umowę faktoringową. Jest to nabywanie wierzytelności na podstawie umowy, która ma charakter stałej współpracy (Tokarski, 2005).

Wymienione wyżej rodzaje faktoringu nie są jedynymi. W rzeczywistości gospodarczej można spotkać się z wieloma rodzajami faktoringu, gdyż umowa ta ciągle ewoluuje, by dopasować się do rosnących potrzeb przedsiębiorców. Oferowane są nowe warunki współpracy między faktorami i faktorantami, które pozwalają na coraz lepsze i sprawniejsze zarządzanie wierzytelnościami i nieustannie poprawianie płynności finansowej polskich przedsiębiorstw. W rezultacie z roku na rok pojawiają się nowe odmiany faktoringu.

## 7. Koszty faktoringu

Koszty ponoszone przy zawieraniu umowy faktoringu należy ściśle powiązać z warunkami umowy faktoringu, a co za tym idzie usługami świadczonymi przez faktora. Na główne koszty związane z wyżej wymienioną umową składają się:

- zobowiązanie faktoranta z tytułu administrowania wierzytelnością (co oblicza się głównie na podstawie wielkości obrotów faktoranta, średniej kwoty faktury, okresu płatności faktur, liczby reklamacji, liczby dłużników, oraz czy faktorant ma stałą bazę podmiotów z którymi współpracuje, czy nie),
- kwota za przejęcie ryzyka wypłacalności dłużnika (na jej wysokość mają wpływ branża odbiorców i ich liczba, średni okres kredytowania, wiarygodność dłużnika, wielkość wierzytelności straconych),
- w przypadku zaliczkowania wierzytelności – odsetki (na ich wysokość mają wpływ stopy procentowe i dyskontowe, kwota wierzytelności i okres kredytowania),
- wynagrodzenie faktora za dokonanie czynności przygotowawczych przed zawarciem umowy (zbadanie wiarygodności kredytowej zarówno faktoranta jak i dłużnika oraz przygotowanie umowy) (Kreczmańska, 1999).

Faktoring nie należy do najtańszych form finansowania przedsiębiorstwa. Korzysta się z niej jednak, by zyskać szybki dostęp do środków pieniężnych, które w przeciwnym wypadku pozostałyby niedostępne. Należy podkreślić, że całkowite koszty marży i prowizji kształtują się różnorodnie w zależności od danej instytucji faktoringowej.

## 8. Faktoring a kredyt bankowy

Przedsiębiorstwa często wahają się jaką formę pozyskania potrzebnych środków pieniężnych wybrać. Przed podjęciem takiej decyzji należy porównać ze sobą interesujące opcje i na podstawie analizy dokonać wyboru. W tym rozdziale zostało przedstawione porównanie kredytu bankowego i faktoringu (Kreczmańska, 1999).

W przypadku faktoringu mamy do czynienia z wyższą prowizją niż, gdy wyborem jest kredyt bankowy. Faktorant dokonuje jednak swoistej rekompensaty, jako że część kosztów związanych z obsługą należności przejmuje na siebie faktor. Kredyt jest udzielany na konkretny okres, a jego spłaty dokonuje się najczęściej w ratach. Oznacza to, że w momencie wpłacenia pierwszej raty, przedsiębiorca nie dysponuje już pieniędzmi, które na ten cel przeznaczył, a może wystąpić dodatkowe zapotrzebowanie. W przypadku faktoringu problem ten jest wyeliminowany, ponieważ to faktorant decyduje kiedy ma otrzymać środki pieniężne, przedstawiając swoją wierzytelność do wykupu (Kreczmańska, 1999).

Wielu przedsiębiorców boryka się również z wymaganym przez bank zabezpieczeniem. Często istotna część z nich nie jest w stanie przedstawić dostatecznej kwoty. W faktoringu ten czynnik również został wyeliminowany. Zabezpieczeniem dla faktora jest sama wierzytelność oraz wypłacalność dłużnika. Często poza tym nie są wymagane dodatkowe środki ostrożności (Kreczmańska, 1999).

Zaciągnięcie kredytu podwyższa zewnętrznie źródła finansowania majątku firmy i tym samym wpływa na strukturę bilansu. Struktura finansowania majątku z dużą przewagą kapitałów obcych jest zjawiskiem alarmującym. Może to zwrócić uwagę kontrahentów oraz instytucji finansowych, którzy będą mniej chętni do dokonywania inwestycji. W momencie gdy przedsiębiorstwo decyduje się na korzystanie z umowy faktoringu, zwiększa się jego

samofinansowanie. Nie pociąga to za sobą negatywnych zmian (Kreczmańska, 1999).

Przedsiębiorstwo ponosi koszty odsetek karnych, jeśli wynikną problemy w spłacie kredytu spowodowane brakiem dostępnych środków pieniężnych. Często dzieje się tak, ponieważ kontrahenci zwlekają z uregulowaniem swoich zobowiązań względem tego przedsiębiorstwa. W przypadku umowy faktoringu jest ono jednak chronione. To właśnie kontrahenci mogą zostać obciążeni dodatkowymi opłatami w postaci odsetek, jeśli nie regulują w terminie płatności. W tym wypadku koszty faktoringu dla przedsiębiorstwa są niższe od kosztów kredytu bankowego o odsetki (Kreczmańska, 1999).

Choć w wielu aspektach faktoring wydaje się być korzystniejszy od kredytu, należy podkreślić, że przedsiębiorstwo może korzystać jednocześnie z obu sposobów pozyskania środków pieniężnych. Powinno jednak skorzystać z umowy faktoringu gdy posiada stałych odbiorców, pragnie zdyscyplinować swoich dłużników do terminowego dokonywania płatności, nie dysponuje odpowiednio wysokim zabezpieczeniem, ceni szybki dostęp do środków pieniężnych o nierównomiernej strukturze w czasie oraz nie dysponuje odpowiednio wysokim zabezpieczeniem by uzyskać kredyt bankowy (Kreczmańska, 1999).

Należy jednak mieć na uwadze, że istota ekonomiczna kredytu i faktoringu różni się. Przedstawiona w niniejszym artykule analiza porównawcza stanowi swego rodzaju uproszczenie mające na celu podkreślenie podstawowych różnic.

## 9. Wybór faktora

Proces wyboru odpowiedniego faktora przez przedsiębiorstwo powinien być przeprowadzony z rozwagą i po dokonaniu dogłębnej analizy. Usługa ta cieszy się coraz większym powodzeniem, co pociąga za sobą coraz większą ilość podmiotów oferujących tego typu umowy. Przed dokonaniem wyboru, należy zebrać pełne i dokładne informacje na temat firmy faktoringowej, której przedsiębiorstwo ma powierzyć swoje wierzytelności (Grzywacz, 2001).

Warto zwrócić uwagę na strukturę organizacyjną instytucji faktoringowej. Powinna ona wskazywać na specjalizowanie się jej w świadczeniu tego typu usług. Jeśli faktoring jest tylko jedną z dziedzin, istnieje spore prawdopodobieństwo, że przedsiębior-

ca będzie niezadowolony z jakości usługi, korzyści ekonomicznych oraz wsparcia w postaci doradztwa finansowego. Co więcej, zakres czynności dokonywanych przez faktorów powinien obejmować (oprócz skupowania wierzytelności) przejmowanie ryzyka oraz wiele funkcji administracyjnych o których wcześniej wspomniano. Ważnym jest, by koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo były współmierne do zakresu otrzymanych usług. W praktyce ta zasada jest często łamana (Grzywacz, 2001).

Istotnym jest również, by faktor we własnym zakresie uzyskał informacje oraz potrzebne dokumenty dotyczące dłużników. Może to być następstwem np. skorzystania z usług wywiadowni gospodarczych. Jeśli obowiązkiem tym jest obarczany faktorant, to często napotyka trudności w zdobyciu wymaganych przez faktora wiadomości. Również procedura dopełniania kwestii formalnych powinna odpowiadać możliwościom oraz oczekiwaniom przedsiębiorstwa (Grzywacz, 2001).

Biorąc pod uwagę kontrakty handlowe, dla przedsiębiorstwa ważnym jest, by przygotowanie umowy oraz jej warunków odpowiadało specyfice działalności przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę na długość okresu wykupu wierzytelności przez faktora oraz jego zgodność z długością kredytu handlowego. Jeśli te okresy nie pokrywają się, powstaje luka finansowa, którą należy pokryć z dodatkowych źródeł finansowania. Bardzo ważnym czynnikiem, który powinien wpłynąć na decyzję przedsiębiorstwa o wyborze faktora jest również określanie przez niego limitów, które pozwolą na pokrycie potrzeb finansowych. Co więcej prowizja ustalana przez faktora powinna zmniejszać się w sposób proporcjonalny do okresu płatności tj. im krótszy okres tym mniejsza prowizja (Grzywacz, 2001).

Zawarcie umowy z faktorem, który podchodzi do problemu opóźnień w płatności w sposób wyrozumiały jest korzystne. Często wiąże się to np. z uwzględnieniem w umowie okresu tolerancji dla opóźnień, reakcji faktora na taką zwłokę czy wymogów stawianych przez faktora względem faktoranta. Co więcej w interesie faktoranta jest by w umowie znalazło się objaśnienie dotyczące możliwości kredytowania faktoranta w przypadku, kiedy wierzytelność jest mu powrotnie przekazana (Grzywacz, 2001).

Przedstawione kwestie dostarczają przedsiębiorstwu informacji, które są nieodzowne w procesie

prawidłowego wybrania faktora. Często pojawia się wątpliwość, czy skorzystać z usług wyspecjalizowanej instytucji faktoringowej, czy powierzyć swoje wierzytelności bankom. Rozstrzygnięcie problemu nie jest proste z uwagi na dużą różnorodność ofert. Banki nieczęsto udzielają szczegółowych informacji na temat świadczonych usług faktoringowych co dodatkowo utrudnia porównanie. W literaturze można jednak spotkać pewne uproszczone porównania, które zostały zaprezentowane w tab. 4.

**Tab. 4. Porównanie oferty faktoringu świadczonego przez banki i firmy faktoringowe**

Banki	Firmy faktoringowe
Faktoring niepełny; właściwy dostępny jest dostępny tylko dla przedsiębiorstw, które są wysoko oceniane przez bank.	Faktoring zarówno niepełny jak i pełny.
Prowizja przygotowawcza jest liczona od wysokości przyznanego limitu.	Brak prowizji przygotowawczej.
Odsetki pobierane z góry.	Odsetki pobierane z dołu.
Wysokość prowizji administracyjnej jest ustalana jako procent wartości poszczególnych wierzytelności.	Prowizja administracyjna liczona jest procentowo od wartości wierzytelności.
Dość uboga oferta usług dodatkowych.	Pełna gama usług dodatkowych.
Wierzytelności od dziewięćdziesięciu dni nawet do stu osiemdziesięciu dni.	Wierzytelności z reguły nie przekraczają dziewięćdziesięciu dni.

Źródło: (Grzywacz 2001).

Choć korzystanie z usług firm faktoringowych wydaje się być na kilku płaszczyznach bardziej opłacalne, to wciąż istnieją przedsiębiorstwa, które preferują korzystanie z kredytów bankowych. Często dzieje się to przez ogólne poczucie więzi z bankiem i przekonania, że to właśnie on jest w stanie rozwiązać finansowe problemy przedsiębiorstwa.

## 10. Zalety i wady faktoringu

Omawiając znaczenie faktoringu w działalności przedsiębiorstwa bardzo ważnym jest wskazanie zarówno podstawowych korzyści, jakie osiąga korzystający z niego podmiot oraz określenie możliwych wad. Plusy i minusy wprowadzenia faktoringu jako sposobu finansowania przedsiębiorstwa zostały zaprezentowane w tab. 5.

**Tab. 5. Wybrane zalety i wady faktoringu**

Zalety	Wady
Szybkie uzyskanie środków pieniężnych i możliwość zaangażowania ich w działalność bieżącą lub nowe inwestycje.	Z punktu widzenia faktora, faktoring jest drogą usługą (wysokie odsetki dyskontowe, koszty usług świadczonych przez faktora są niejednokrotnie wyższe niż wykonywane przez przedsiębiorstwa o podobnym charakterze, prowizje itp.) Szczególnie wysokim kosztem odznacza się faktoring pełny.
Poprawa relacji bilansu poprzez zmniejszenie należności i zobowiązań.	Często uznaje się faktora jako „ostatecznego pożyczkodawcę”, a korzystają z niego tylko słabe finansowo przedsiębiorstwa. Może to źle wpłynąć na reputację.
Wcześniejsze uzyskanie środków pozwala na niemalże natychmiastowe włączenie ich w obrót gospodarczy. Uzyskuje się przez to wzrost obrotów oraz zysk.	W niektórych branżach pojawia się problem adaptowania mechanizmu rozliczeń i współpracy w faktoringu.
Poprawienie płynności przedsiębiorstwa, co skutkuje uzyskiwaniem rabatów przy płatności gotówkowej, uniknięcie zatorów płatniczych. Ma to z kolei wpływ na kształtowanie ceny przez przedsiębiorstwo co przekłada się na jego konkurencyjność i skrócenie cyklu rozliczeniowego.	Pojawia się zjawisko niechęci do ujawnienia przez przedsiębiorstwo swoich powiązań z faktorem. Skutkuje to wykluczeniem notyfikowania zawartej umowy dłużnikowi.
Poprawa wskaźników ekonomicznych (rentowności, płynności, zadłużenia). Zmniejsza się bowiem stan należności, a stan środków pieniężnych rośnie. Prowadzi to między innymi do zwiększenia wiarygodności kredytowej przedsiębiorstwa oraz jej ratingu.	Wykazano, że faktoring jest źródłem osłabienia więzi między producentami, a odbiorcami dóbr, co ma swoje negatywne odzwierciedlenie w jakości produktów. Nie jest to jednak do końca uzasadnione, gdyż faktor, zainteresowany zyskiem, dba o dobre stosunki pomiędzy kontrahentami.
Szansa uniknięcia zaciągnięcia kredytu bankowego, który nie zawsze jest efektywnie wykorzystywany.	Niektórzy przedsiębiorcy uważają, że poprzez nabywanie przez faktora ich wierzytelności i przejmowanie ich rozliczeń i księgowości, tracą ważne dla nich źródło informacji oraz sposobność do odrębnego traktowania odbiorcy. Zniszczeniu ulegają specyficzne więzi jakie wytworzyli.

	rzyły się między kontrahentami.	Sprawne inkaso należności przez faktora, co minimalizuje lub kompletnie eliminuje ryzyko handlowe prowadzonej działalności związanego z niesolidnymi odbiorcami.	W większości przypadków istnieje konieczność powiadomienia dłużnika o zawartej umowie faktoringu.
Zapewnienie sobie terminowości wywiązywania się ze zobowiązań dotyczących wynagrodzeń pracowników oraz podatków.	W dużych przedsiębiorstwach usługi świadczone przez faktora często się powielają, co prowadzi do dodatkowych kosztów.	Zmniejszenie należności przeterminowanych, ponieważ kontrahenci są dobierani na podstawie wnikliwych analiz przeprowadzanych przez faktora.	Procedura faktoringu jest długa i bardzo szczegółowa.
Odciążenie przedsiębiorcy od czynności związanych ze ściąganiem należności, przejęcie ryzyka niewypłacalności dłużników oraz odpowiedzialności przez faktora.	Bieżący przepływ danych między faktorem a faktorem może stanowić problem. Czasem podawane informacje są zbędne lub złej jakości. Komplikuje to planowanie wydatków i analizowanie przepływów pieniężnych.	Znalezienie nowych – wiarygodnych – kontrahentów oraz nawiązanie z nimi atrakcyjnych kontraktów.	Często jest wymagana reorganizacja obiegu dokumentów – ważne jest by docierały one do odpowiednich osób w ściśle określonych terminach.
Obsługa rozliczeń należności staje się bardziej kompleksowa – zamiast wielu dłużników przedsiębiorstwo zyskuje tylko jeden podmiot, a jest nim faktor.	Często wskazuje się w literaturze na zbytne uzależnienie się przedsiębiorstwa od faktora. Zwłaszcza jeśli chodzi o czynności dodatkowe pojawiające się w jego ofercie.	Przedsiębiorstwo może zdyscyplinować swoich odbiorców w zakresie terminowego dokonywania płatności.	Istnieje możliwość regresu wiarygodności do faktora.
Usprawnienie obrotu towarowo-pieniężnego dzięki świadczeniu przez faktora usług o charakterze usługowym. Pozwala to na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, gdyż kierownictwo może skupić się bardziej na bieżącej działalności operacyjnej.	Kontrahenci faktora często postrzegają jego zawarcie umowy faktoringu jako oznakę pogorszenia się kondycji przedsiębiorstwa. Wielu z nich odbiera takie postępowanie jako syndrom niestabilności w kontaktach biznesowych.	Nieangażowanie majątku przedsiębiorstwa w celu zabezpieczeniu transakcji faktoringowych, co skutkuje jego nieblokowaniem.	Nienazwany charakter umowy faktoringowej stawia faktora w lepszej pozycji wobec faktora.
Łatwość w przewidywaniu przepływów pieniężnych oraz usprawnienie regulowania zobowiązań. Łatwiejsze zarządzanie gotówką.	Istnieje duże uzależnienie się faktora od faktora. Długoterminowe korzystanie z usług instytucji faktoringowej i nagłe zaprzestanie może prowadzić do nieumiejętności poradzenia sobie z bieżącymi sprawami dotyczącymi zarządzania wiarygodnościami i należnościami.	Pozyskiwanie kapitału nie jest związane z wejściem nowych właścicieli do przedsiębiorstwa.	Wysokie koszty ubezpieczenia należności oraz ich ściągania od dłużników.
Możliwość stosowania długich terminów płatności pozwala na rozciągnięcie sprzedaży w czasie, jednocześnie zapewniając ciągły dopływ gotówki. Ma to również bardzo duże znaczenie w konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.	Nie każda wiarygodność może zostać dopuszczona do obrotu faktoringowego.	Długie terminy płatności oferowane przez przedsiębiorstwo wpłynęły pozytywnie na jego kontakty handlowe.	W niektórych przypadkach opłaty wymagane przez faktora są zbyt wysokie lub nieuzasadnione.
Uniknięcie strat związanych z inflacją. Jest to możliwe dzięki inkasowaniu należności w krótkim okresie, po dostarczeniu towarów lub wykonaniu usługi.	W przypadku faktoringu niepełnego, brak usługi windykacji należności od dłużnika.	Uzyskanie finansowania w postaci faktoringu nie wymaga wejścia kapitałowego nowych właścicieli do przedsiębiorstwa.	Faktoring jest pracochłonny jako, że zawiera skomplikowany system rozliczeń.
		Udzielanie pomocy przez faktora w zakresie oceny sytuacji ekonomicznej potencjalnych dłużników.	Faktorzy często określają limit obrotów osiąganych przez przedsiębiorstwo i w związku z tym, nie każdy jest w stanie korzystać z ich usług.
		Dokonanie oszczędności na wynagrodzeniach pracowników w takich działach jak: dział zarządzania płynnością, dział windykacji należności, dział analiz finansowych	
		Operacja faktoringu odbywa się szybciej niż udzielenie przez bank kredytu czy pożyczki. Wiąże się to z prostotą umowy oraz	

dostępności dla małych i średnich przedsiębiorstw.	
Kierownictwo ma szansę skupić się na innych problemach niż płynność finansowa.	
W faktoringu międzynarodowym można aktywnie działać na rynkach nieznanymi przedsiębiorstw, jako że jest zabezpieczone ryzyko takiej transakcji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Grzywacz 2001; Czarecki 2007; Tokarski 2005).

## 11. Podsumowanie

Po przeanalizowaniu rodzajów oraz wad i zalet faktoringu można wysnuć kilka wniosków. Faktoring jest łatwym sposobem na pozyskanie środków pieniężnych przez przedsiębiorstwo, które z różnych przyczyn nie jest w stanie uzyskać kredytu bankowego. Środki te poprawiają płynność finansową przedsiębiorstwa oraz umożliwiają inwestycje, które nie byłyby możliwe gdyby środki te były zamrożone w postaci wierzytelności. Prowadzenie bieżącej działalności w prawidłowy sposób z uwzględnieniem panujących na rynku warunków jest możliwe dzięki posiadanemu kapitałowi. Przedsiębiorstwo może nim dysponować na bieżąco dzięki faktoringowi. Umowa faktoringowa ma nieokreślony charakter i istnieje możliwość jej indywidualnego dopasowania do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Jest to korzystne biorąc pod uwagę różnorodność i mnogość typów przedsiębiorstw. Istnieje również sposobność do korzystania z usług dodatkowych świadczonych przed faktora, co skutkuje zmniejszeniem kosztów. Dzięki umowie faktoringowej, faktor minimalizuje ryzyko prowadzenia swojej działalności ze względu na niestabilnych odbiorców, co jest niewątpliwie korzystne. Każdemu przedsiębiorcy zależy na jak największych dochodach, przy jak najmniejszym ryzyku. Oprócz tego, faktoring ułatwia handlowy obrót gospodarczy zarówno na terenie kraju jak i z zagranicznymi podmiotami. Można zatem wnioskować, że faktoring jest formą współpracy, gdzie wszystkie podmioty biorące w niej udział odnoszą korzyści. Dla faktora są to odsetki i prowizje, które są zależne od długości okresu, który jest uzależniony od czasu jaki pozostał do dnia płatności faktury i od oceny ryzyka niewypłacalności dłużnika. Co więcej może on wykorzystać te środki pieniężne do obrotu i nawiązania współpracy z no-

wymi kontrahentami. Dłużnik natomiast może negocjować dłuższe terminy płatności (Tokarski, 2005).

Mimo wielu zalet faktoring posiada również wady. Jest to stosunkowo drogie przedsięwzięcie. W niektórych przypadkach skutkuje osłabieniem więzi między przedsiębiorstwem a kontrahentem. W niektórych branżach wdrożenie faktoringu jako formy finansowania przedsiębiorstwa jest stosunkowo trudne i wymaga dużo wysiłku. Sama procedura jest drobiazgową, skomplikowaną i długotrwałą. Praktyka pokazuje, że przedsiębiorca może paść ofiarą niesprawiedliwego naliczenia kosztów w związku z umową faktoringu lub nieumiejętnie wykorzystać środki pieniężne, które w związku z tą umową otrzyma.

Mimo wielu sprzeczności, na rynku obserwuje się tendencję rosnącą – coraz więcej przedsiębiorstw korzysta z faktoringu, a umowy dotyczą coraz wyższych kwot. Tabela numer 6 zaczerpnięta ze strony internetowej Polskiego Związku Faktorów jest dowodem na potwierdzenie wyżej wspomnianej tezy.

W tabeli 6 został zaprezentowany rozwój faktoringu na polskim rynku w okresie dziesięciu lat. Porównując ze sobą kolejne lata można zauważyć, że liczba sfinansowanych faktur jest coraz większa, a kierunek rozwoju obejmuje również rynki zagraniczne. Na podstawie wcześniejszych rozważań i tabeli można stwierdzić, że rola faktoringu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw jest coraz większa oraz dotyczy coraz większej ilości transakcji.

Faktoring jest nowoczesnym instrumentem, który realizuje jednocześnie kilka funkcji ważnych dla przedsiębiorstwa. Dostarcza wielu korzyści. Należy jednak mieć na uwadze, że nie można go wykorzystywać w każdej sytuacji oraz nie każdy może z niego skorzystać. Będzie bardzo przydatnym instrumentem dla przedsiębiorstw, które opierają swoją działalność na odroczonej terminie płatności. Warto również wspomnieć, że faktoring nie musi być podstawowym źródłem finansowania przedsiębiorstwa, a jedynie dodatkowym. Jest to możliwe dzięki istnieniu dowolnego momentu trwania okresu płatności wierzytelności podczas którego faktorant może skorzystać z faktoringu. Przewagę zalet nad wadami faktoringu można poddać dyskusji, jednak nasuwa się wniosek, że wprowadzenie tego rodzaju finansowania powinno być poprzedzone dokładną analizą efektywności i wzięcia pod uwagę wszystkich aspektów działalności i specyfikę przedsiębiorstwa.

**Tab. 6. Wartość i struktura obrotów transakcji faktoringowych na przestrzeni 10 lat w Polsce**

Rok	Wartość obrotów (mln PLN)		Struktura obrotów			Liczba klientów	Liczba Dłużników	Liczba sfinansowanych faktur
	PZF	Cały rynek	F. krajowy	F. eksport.	F. import.			
2015	134 335	149 240	77%	22%	1%	7 095	136 026	6 566 213
2014	114 446	142 800	79%	20%	1%	6 314	127 196	5 474 853
2013	96 583	130 960	79%	19%	2%	5 438	106 445	4 405 787
2012	81 806	113 100	79%	19%	2%	4 706	89 204	3 761 550
2011	67 105	79 366	79%	20%	1%	4 106	81 653	3 655 715
2010	55 913	64 195	76%	23%	1%	3 210	76 943	3 187 089
2009	30 032	51 352	75%	23%	2%	1 702	47 805	1 977 700
2008	32 865	47 900	78%	21%	1%	2 031	47 913	1 888 403
2007	18 801	30 717	84%	15%	1%	1 608	49 024	1 626 844
2006	13 770	17 000	87%	11%	2%	1 600	38 000	1 410 000
2005	11 290	14 175	91%	6%	3%	1 400	35 000	1 400 000

Źródło: (Polski Związek Faktorów, 2016)

## Bibliografia

- Czarecki, J. (2007). *Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzywacz, J. (2001). *Faktoring*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kreczmańska, K. (1996). *Faktoring w teorii i praktyce czyli o tym, jak szybko, tanio, bezpiecznie i zgodnie z prawem odzyskiwać wierzytelności*. Warszawa: Wydawnictwo BART.
- Kreczmańska, K. (1999). *Faktoring w przedsiębiorstwie Informator – Instytucje faktoringowe*. Warszawa: Wydawnictwo BART.
- Kreczmańska-Gigol, K. (2010). *Faktoring w Polsce 2010 Analiza rynek perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kreczmańska-Gigol, K. (2007). *Oplacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kruczalak, K. (1997). *Faktoring i jego gospodarcze zastosowanie*. Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN.
- Rogacka-Lukasik, A. (2011). *Faktoring w obrocie krajowym i międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Tokarski, M. (2005). *Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Polski Związek Faktorów. (2016). *Statystyki. Polski Związek Faktorów*. [www.faktoring.pl](http://www.faktoring.pl). Data dostępu: 1.06.2016.

# The significance of factoring in the activities of the company

Olga Jando  
Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The aim of the article is to present the essence of factoring, its entities, functions and the main advantages and disadvantages in the context of its importance in activities of a company. Raised issues concern on the origins and the definition of factoring, entities and subject of factoring agreement and its nature. Thanks to this article, the reader will be able to become acquainted with basic roles that can be played by factoring and study its numerous types created over time in response to the growing demand of entrepreneurs. Some important business issues were also raised: the cost of factoring agreement, the basic criteria that should be followed during the factor selection process and the advantages and disadvantages of factoring. A multitude of issues and their complexity shows how many important issues must be taken into account by the company which elects to this form of financing their activities. In fact, factoring may be a chance to improve financial liquidity. However, it is important to remember that factoring agreement should be well suited to the needs of a specific company, which in itself is an individual. The factoring implementation should be preceded by a thorough analysis of the company.*

**Keywords:** factoring, debt, financial liquidity, enterprise, agreement

**JEL codes:** G3



# Wybrane metody audytu sprawozdań finansowych

---

Magdalena Tyrańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Artykuł ma na celu zaprezentowanie przeglądu literatury dotyczącej wybranych metod stosowanych podczas badania sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów. Zwrócono też uwagę na cele i zasady audytu sprawozdań finansowych w oparciu o Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej, a także wymienione i scharakteryzowane zostały najważniejsze źródła informacji wykorzystywane podczas badania sprawozdań finansowych.*

*Struktura artykułu obejmuje również klasyfikację wybranych metod audytu sprawozdań finansowych, takich jak: metoda systemowa, analityczna, transakcyjna, pełna i wrywkowa. W artykule przedstawiono etapy badania sprawozdań finansowych wraz ze szczegółową charakterystyką każdego z nich. Ponadto, szczególna uwaga została zwrócona również na istotność, której właściwa charakterystyka jest niezbędna do wyboru metody, która ma być użyta podczas badania sprawozdania finansowego.*

**Słowa kluczowe:** audyt finansowy, sprawozdania finansowe, metody audytu sprawozdań finansowych, istotność, etapy rewizji finansowej, Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej

**Kod JEL:** M42

## 1. Wprowadzenie

Badanie sprawozdań finansowych jest nieodłączną częścią każdego systemu rachunkowości. Audyt finansowy, jako profesjonalne działanie ma relatywnie krótką historię. Za jego początki uznaje się rok 1862, w którym został wydany w Wielkiej Brytanii akt prawny dotyczący standaryzacji systemu księgowości. Jego celem było uzyskanie dokładnych raportów finansowych z działalności przedsiębiorstw oraz zabezpieczenie przed oszustwami. Kraj ten stanowi kolebkę zawodu biegłego rewidenta (Regionalny Oddział Krajowej Izby Biegłych Rewidentów, 2016).

Audyt, zwany także rewizją sprawozdań finansowych jest czynnością kontrolną. Według Gabrusewicza (2010) audyt jest usystematyzowanym, zorganizowanym i profesjonalnym badaniem wykonywanym przez niezależnych specjalistów zewnętrznych wywodzących się z dziedziny rachunkowości sprawozdań finansowych przedsiębiorstw oraz ksiąg rachunkowych, na podstawie których sprawozdania zostały sporządzone, wraz z wydaniami przez nich stosownej opinii z przeprowadzonego badania.

Z punktu widzenia Marca (2002) badanie to polega przede wszystkim na obiektywnym ustaleniu prawdziwości i ocenie danych zawartych w sprawozdaniu finansowym, określeniu stopnia zgodności pomiędzy danymi a przyjętymi kryteriami ich oceny, oraz na przedstawieniu wyników z przeprowadzonego badania zainteresowanym.

Natomiast Petterson (2008) podkreśla również, że audyt jest elementem nadzoru właścicielskiego, który obejmuje weryfikację dokładności sporządzania sprawozdań finansowych, zgodności z obowiązującymi standardami rachunkowości, ich rzetelności i spójności przez niezależnego biegłego rewidenta.

Na podstawie zaprezentowanych definicji można wyróżnić dwie fazy audytu finansowego. Pierwszą z nich jest sprawdzenie i wyrażenie opinii przez biegłych rewidentów na temat badanego sprawozdania finansowego. Natomiast druga faza związana jest z ogłoszeniem wyników z przeprowadzonego badania przez badaną jednostkę zainteresowanym uczestnikom rynku (Gabrusewicz, 2010).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania należy stwierdzić, że audyt sprawozdań finansowych obej-

muje ogół działań niezależnych biegłych rewidentów dotyczących badania wiarygodności i zgodności danych zwartych w sprawozdaniach finansowych oraz wyrażania opinii na potrzeby akcjonariuszy.

## 2. Cele i zasady audytu sprawozdań finansowych według MSRF

Cel audytu sprawozdań finansowych jest określony w *Międzynarodowych Standardach Rewizji Finansowej. Standard 200 (Ogólne cele niezależnego biegłego rewidenta oraz przeprowadzanie badania zgodnie z międzynarodowymi standardami rewizji finansowej)* związany jest z wyrażeniem ogólnej opinii na temat zgodności i wiarygodności sprawozdania finansowego we wszystkich istotnych aspektach z założeniami koncepcyjnymi sprawozdawczości finansowej (Garstka, 2009). W celu wyrażenia opinii końcowej, biegły rewident powinien również ocenić (Marzec i Śliwa, 2012):

- czy sprawozdanie zostało sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych,
- czy forma i treść przygotowanego sprawozdania jest zgodna z przepisami prawa, statutem lub umową, które obowiązują jednostkę gospodarczą,
- czy sprawozdanie prezentuje w sposób jasny i rzetelny wszystkie informacje potrzebne do oceny jednostki gospodarczej przez zainteresowane podmioty,
- czy informacje ujęte w sprawozdaniu są zgodne z informacjami ujętymi w rocznym sprawozdaniu finansowym,
- czy wskazuje ono na zagrożenia kontynuacji działalności jednostki gospodarczej,
- czy sprawozdanie finansowe nie zawiera istotnego zniekształcenia spowodowanego pomyłką lub manipulacją.

Warto podkreślić, że cele audytu uzależnione są od zmian w czasie. Na ich ewolucję złożyło się kilka istotnych czynników związanych ze zwiększającym się rozmiarem przedsiębiorstw, wzrostem znajomości zasad rachunkowości w praktyce przez przedsiębiorstwa, zwiększeniem roli kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa, z wprowadzeniem komputerowego systemu ewidencji operacji gospodarczych, odejściem od badania pełnego na rzecz badania wyrwykowego. Oprócz wyżej wymienionych czynników, zmianie uległy również oczekiwania przedsiębiorstwa i akcjonariuszy z nim związanych, np. wykry-

wanie błędów w rachunkowości ma obecnie mniejsze znaczenie dla inwestorów podejmujących decyzje inwestycyjne. Akcjonariusze podczas podejmowania decyzji zwracają uwagę głównie na czynniki ekonomiczne. Kluczową rolę wzmacniającą zaufanie zewnętrznych odbiorców odgrywa potwierdzenie przez biegłego rewidenta prawidłowości danych liczbowych ujętych w sprawozdaniu finansowym, ocena efektywności przedsiębiorstwa na podstawie zweryfikowanych danych i określenie zdolności przedsiębiorstwa do kontynuowania działalności (Gabrusewicz, 2010).

Na podstawie *Standardu 220 (Kontrola jakości badania sprawozdań finansowych)* biegły rewident powinien przeprowadzić kontrolę zgodnie z MSRF, która oparta jest na koncepcji racjonalnej pewności. W myśl tej koncepcji, do wydania ostatecznej opinii przez rewidenta, konieczne jest zebranie niezbędnej ilości informacji potwierdzających, że sprawozdanie finansowe nie zawiera żadnych nieprawidłowości. Należy podkreślić, że koncepcja ta dopuszcza możliwość wydania opinii niezgodnej ze stanem faktycznym, co jednocześnie wiąże się z ryzykiem wystąpienia istotnej nieprawidłowości i ryzykiem jej niewykrycia, a także z ryzykiem badania, nieodłącznym, kontroli i przeoczenia. W związku z tym każde badanie wymaga wcześniejszego oszacowania ryzyka związanego z oceną sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta (Garstka, 2009).

Standardy zawarte w *Międzynarodowych Standardach Rewizji Finansowej* w jasny sposób określają cele i zasady przeprowadzania badań sprawozdań finansowych. Należy jednak zauważyć, że cele audytu zmieniały się wraz z biegiem lat. Biegły rewident w celu wyrażenia trafnej opinii końcowej musi posiadać odpowiednią wiedzę oraz przede wszystkim swobodny dostęp do wszystkich potrzebnych dokumentów finansowych. Bez tego audyt może być nierzetelny oraz nie spełni oczekiwanych efektów.

## 3. Zakres przedmiotowy badania sprawozdań finansowych

Roczne sprawozdanie finansowe powinno w sposób rzetelny i zrozumiały dla każdego akcjonariusza przedstawiać informacje dotyczące sytuacji majątkowej, finansowej czy wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Podczas badania biegły rewident powinien skupić się na kilku istotnych źródłach informacji, rocznych sprawozdaniach finansowych, księgach rachunkowych, dowodach księgowych i dokumen-

tach powstających podczas inwentaryzacji. Do rocznych sprawozdań finansowych przygotowanych przez jednostki gospodarcze można zaliczyć:

1. Wprowadzenie do sprawozdania finansowego, które znajduje się na samym początku każdego dokumentu. Obejmuje ono krótką charakterystykę przedsiębiorstwa razem z przyjętymi przez nie zasadami polityki rachunkowości.
2. Bilans, jako podstawowy składnik sprawozdania finansowego, przedstawia stan aktywów i pasywów przypadający na ostatni dzień roku obrotowego i na koniec poprzedniego roku.
3. Rachunek zysków i strat jest ściśle powiązany z bilansem. Prezentuje on przychody i koszty za cały rok obrotowy, a także wynik finansowy netto.
4. Rachunek przepływów pieniężnych, który zawiera wszystkie zrealizowane wpływy i wydatki z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej przedsiębiorstwa, z wyłączeniem zakupu lub sprzedaży środków pieniężnych.
5. Zestawienie zmian w kapitale, które uwzględnia zmiany i przyczyny zmian poszczególnych składników kapitału własnego przedsiębiorstwa oraz kosztów i przychodów bezpośrednio powiązanych z kapitałem własnym i nieujętych w rachunku zysków i strat. Zestawienie to prezentuje również wielkość kapitału własnego lub wielkość jego straty po podziale zysku.
6. Informację dodatkową, która zawiera informacje o charakterze uzupełniającym i objaśniającym. Dodatkowe dane i objaśnienia odnoszą się do wszystkich rachunków sprawozdania finansowego: bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych czy zestawienia zmian w kapitale własnym.

Warto zauważyć, że dane potrzebne do przygotowania każdego sprawozdania finansowego pochodzą z ksiąg rachunkowych, które są drugim istotnym źródłem wykorzystywanym przez biegłych rewidentów. Księgi rachunkowe są to zbiory zapisów księgowych, obrotów i sald. W głównej mierze składają się one z (Marzec, Śliwa, 2012; Skoczek-Spychała 2010):

- dziennika,
- księgi głównej,
- ksiąg pomocniczych,
- zestawienia obrotów i sald księgi głównej,
- zestawienia obrotów i sald ksiąg pomocniczych,

– inwentarza.

Kolejnym ważnym źródłem informacji są dowody księgowe (tab.1), które stanowią podstawę zapisu ksiąg rachunkowych. Potwierdzają one dokonanie operacji gospodarczych.

**Tab. 1. Rodzaje dowodów księgowych**

Rodzaje dowodów księgowych	Klasyfikacja i charakterystyka dowodów
Dowody źródłowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zewnętrzne obce otrzymane od kontrahentów,</li> <li>– zewnętrzne własne przekazywane kontrahentom,</li> <li>– wewnętrzne obejmujące działania i operacje wewnątrz przedsiębiorstwa.</li> </ul>
Dowody sporządzone przez przedsiębiorstwa, które mają podstawę w dowodach źródłowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zbiorcze wykorzystywane do sporządzenia łącznych zapisów dowodów źródłowych, np. listy wynagrodzeń, opłaty parkingowe czy pocztowe,</li> <li>– korygujące poprzednie zapisy,</li> <li>– zastępcze wystawiane do czasu otrzymania oryginału dowodu od kontrahenta,</li> <li>– rozliczeniowe prezentujące dokonane zapisy według innych, nowych kryteriów klasyfikacyjnych.</li> </ul>
Dowody własne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sporządzane przez przedsiębiorstwo za zgodą kierownika w przypadku braku możliwości uzyskania oryginału dowodu od kontrahenta.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Marzec, Śliwa, 2012).

Z zapisami ksiąg rachunkowych powiązane są również wyniki inwentaryzacji. Inwentaryzacja sprawdza stronę merytoryczną zapisu ksiąg rachunkowych. Jest przeprowadzana w celu ustalenia stanu aktywów i pasywów oraz rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a stanem ewidencji księgowej. Podczas inwentaryzacji powstaje szereg dokumentów, które są kolejnym źródłem informacji dla rewidentów. Spośród nich można wyróżnić: dokumenty prawno-organizacyjne dotyczące zakresu, terminu i sposobu rozliczenia wyników inwentaryzacji, spis składników majątkowych, pisemne potwierdzenie ilości środków pieniężnych w kasie, jak i w banku, stan należności i zobowiązań, zestawienia wyceny, oświadczenia osób materialnie odpowiedzialnych, dokumenty wyjaśniające powstałe różnice inwentaryzacyjne (Marzec, Śliwa, 2012).

Oprócz wymienionych źródeł informacji, przedmiotem badania może być również zgodność systemu księgowości i kontroli wewnętrznej, a także sprawozdania z działalności przedsiębiorstwa opracowane przez spółki kapitałowe, komandytowo-akcyjne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwa reasekuracji wzajemnej, spółdzielnie i przedsiębiorstwa państwowe (Skoczek-Spychała, 2010).

Biegły rewident w celu przygotowania sprawozdania finansowego korzysta z dużej ilości dowodów finansowych. Istotne jest, aby przedsiębiorstwo przez cały okres działalności przykładało dużą wagę do poprawnego prowadzenia swoich ksiąg rachunkowych. Ważną rolę pełnią również wyniki inwentaryzacji, ponieważ na ich bazie biegły rewident jest w stanie wstępnie oszacować stan i poprawność prowadzonej, do czasu badania, księgowości w przedsiębiorstwie. Audytor powinien przykładać taką samą wagę do badania każdego z opisanych wcześniej dokumentów.

#### 4. Etapy procesu rewizji sprawozdań finansowych

Według Marca (2002) proces rewizji sprawozdania finansowego przebiega na kilku poszczególnych etapach:

1. Zapoznanie się z aktualną sytuacją badanej jednostki. Na tym etapie procesu następuje rozpoznanie otoczenia, zapoznanie się z ogólną charakterystyką firmy, jej organizacją, czynnikami związanymi z charakterem działalności. Oprócz tego, dokonywana jest wstępna analiza sprawozdania finansowego za rok objęty badaniem oraz wstępna ocena sytuacji majątkowej, finansowej i wyniku finansowego przedsiębiorstwa.
2. Badanie i ocena systemu rachunkowości. Na tym etapie biegły rewident skupia się na prawidłowości i rzetelności ksiąg rachunkowych (prawidłowości zakładowego planu kont i zgodności z nim prowadzonych ksiąg, sposobie prowadzenia ksiąg, udokumentowaniu operacji gospodarczych, poprawności dokonywania zapisów i ich kompletności, poprawności prowadzenia ksiąg pod względem technicznym).
3. Badanie działania kontroli wewnętrznej i wykorzystanie jej oceny dla ustalenia ryzyka badania. Celem tego etapu jest ocena działania kontroli wewnętrznej i jej wykorzystania do oceny wiarygodności danych. Ponadto, biegły rewident

badania poprawność koncepcji i skuteczność działania przepisów oraz procedur kontroli wewnętrznej w celu prawidłowego i kompletnego ujęcia operacji gospodarczych, ich udokumentowania, sprawdzenia, przetworzenia i gromadzenia danych oraz przechowywania i ochrony zasobów przedsiębiorstwa.

4. Przygotowanie i opracowanie planu badania. Planowanie badania rozumiane jest przez *Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej 300*, jako ustalenie ogólnej strategii wykonania zlecenia oraz opracowanie planu badania w celu zmniejszenia ryzyka badania do możliwego do zaakceptowania, niskiego poziomu (Garstka, 2009). Na tym etapie biegły rewident określa listę działań, jakie należy wykonać w toku badania, opracowany plan stanowi dla niego swoistą strategię. Podstawę ustalenia planu badania stanowią informacje o wyniku finansowym oraz sytuacji majątkowej i finansowej, organizacji i działalności przedsiębiorstwa, jej otoczeniu gospodarczym, działającym w niej systemie księgowości i kontroli wewnętrznej oraz przyjętych zasad wyceny aktywów i pasywów.
5. Przygotowanie i przeprowadzenie badań podstawowych dotyczących poszczególnych zagadnień i pozycji sprawozdania finansowego. Na tym etapie biegły rewident bada wiarygodność danych dotyczących stanów i operacji wykazanych w księgach rachunkowych i sprawozdaniu finansowym. Powinien również zebrać dostateczne ilościowo i odpowiednie merytorycznie dowody potwierdzające wykonanie danych operacji. Podczas tego etapu biegły rewident będzie stosował różne metody, procedury i techniki badania.
6. Podsumowanie i ocena wyników badania. Ten etap zamyka całą procedurę rewizji sprawozdania finansowego. Wynik przeprowadzonej kontroli jest zawarty w raporcie i opinii z badania sprawozdania finansowego jednostki.

Z punktu widzenia Hołdy i Pociechy (2004) proces rewizji sprawozdań finansowych, w pewnym uproszczeniu, przebiega na trzech etapach. Etap pierwszy związany jest z planowaniem badania. Etap drugi odpowiada za realizację badania i tworzenie dokumentacji rewizyjnej. Zaś etap trzeci polega na sporządzeniu wniosków z badania.

Natomiast jak podkreśla Wisłowski (2012), w początkowej fazie badania biegły rewident powi-

nien zapoznać się nie tylko z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, ale także z działaniem systemu kontroli wewnętrznej, ponieważ jego właściwe wykorzystanie ułatwia i przyspiesza wykonanie badania. Powinien upewnić się czy kontrolowany przez niego system kontroli wewnętrznej nie uległ zmianie w poszczególnych okresach i zachowana została porównywalność procedur. Ponadto, powinien sprawdzić czy system kontroli wewnętrznej, który jest wdrożony przez kontrolowaną jednostkę zabezpiecza właściwą kontrolę nad majątkiem jednostki.

Proces rewizji sprawozdania finansowego nie jest skomplikowany, ale pracochłonny i czasochłonny, przez co musi zostać odpowiednio zaplanowany. Biegły rewident na każdym etapie badania musi charakteryzować się skrupulatnością oraz znajomością przepisów i zasad rachunkowości. Efekt badania oraz wnioski muszą znaleźć się w raporcie, który powinien być wykonany starannie, czytelnie i zrozumiale. Powinien być stworzony w ten sposób, aby zleceniodawca audytu czy osoby trzecie mogły bez problemu odczytać z niego najistotniejsze dla nich informacje oraz wynik analizy.

## 5. Kryterium istotności w oparciu

### o MSRF

Według Górki (2005) każde sprawozdanie finansowe zawiera pewne nieprawidłowości, które biegły rewident powinien oszacować przystępując do badania. Nieprawidłowości mogą pozostać niewykryte lub wykryte i niepoprawione, bez wprowadzania czytelnika w błąd. W ocenie tych nieprawidłowości biegły rewident posługuje się poziomem istotności, czyli poziomem, do którego błędy nie są istotne i nie trzeba domagać się ich poprawy.

Termin istotność został również zdefiniowany w *Międzynarodowym Standardzie Rewizji Finansowej 320 (Istotność przy planowaniu i przeprowadzaniu badania)* następująco: informacje są istotne, jeżeli ich pominięcie lub zniekształcenie może wpłynąć na decyzje gospodarcze podejmowane na podstawie sprawozdania finansowego przez użytkowników (Garstka, 2009).

Jak podkreśla Hołda (2009) pojęcie istotności może być rozpatrywane w dwóch kategoriach: istotności ogólnej i częściowej. Istotność ogólna dotyczy całości sprawozdania finansowego. Jest maksymalnym błędem w całym sprawozdaniu, który może być potraktowany przez audytora, jako nieistotny. Istotność częściowa jest ustalana na poziomie składni-

ków sprawozdania finansowego i stanowi maksymalny błąd tych elementów, który może zostać zaakceptowany przez biegłego rewidenta bez podważania wiarygodności informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwo.

Międzynarodowa praktyka wypracowała typowe granice istotności, którymi biegły rewident może się kierować podczas ustalania stopnia istotności (tab.3).

**Tab. 3. Typowe granice istotności**

Wielkość bazowa	Dolna granica istotności	Górna granica istotności
Zysk brutto	5%	10%
Suma bilansowa	0,5%	2%
Wartość przychodów netto ze sprzedaży	0,5%	1%
Wartość kapitałów/funduszy własnych	1%	5%

Źródło: (Helin, Wisłowski, 2012).

Jak podkreślają Helin i Wisłowski, *Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej*, które stosowane są na obszarze całej Unii Europejskiej, oprócz definiowania kryterium istotności szczegółowo określają jej poziomy. Celem wskaźników wskazanych w tab.3. jest ustalenie istotności ogólnej badanego sprawozdania finansowego, a następnie jej podział pomiędzy istotności częściowe dotyczące poszczególnych obszarów sprawozdania finansowego (Helin i Wisłowski, 2012). Nie istnieją jednak ściśle wytyczne, jakie należy zastosować w każdej sytuacji, aby poprawnie ustalić wartość istotności. Najczęściej oparta jest ona na zdaniu biegłego rewidenta, który popiera je szeregiem analiz. Przeprowadzona w tym celu analiza dotyczy nie tylko wartości pieniężnych, ale również niepieniężnych, np. kontekst finansowy i sytuacja ekonomiczna firmy (Hołda, 2009). Wynika z tego, że typowe granice istotności mogą ulec zmianie, stanowią one jedynie wstępne ustalenie. Biegły rewident na podstawie swojego wieloletniego doświadczenia jest w stanie samodzielnie ustalić wartości granic istotności do danych okoliczności. W tab. 4 zostały przedstawione przykłady szacowania wartości istotności ogólnej w firmach Coopers & Lybrand<sup>1</sup> i RIR Revision i zalecane

<sup>1</sup> Obecnie PricewaterhouseCoopers (globalne przedsiębiorstwo świadczące usługi audytorskie i doradcze) utworzone w wyniku połączenia w 1998 roku Price Waterhouse oraz Coopers & Lybrand.

przez międzynarodową organizację zrzeszającą specjalistów z zakresu finansów, rachunkowości i zarządzania - ACCA (ang. *Association of Chartered Certified Accountants*).

**Tab. 4. Przykłady poziomu istotności ogólnej**

Coopers & Lybrand	RIR Revision	ACCA
5-10% zysku lub straty	5% zysku brutto	4% wyniku brutto
1-2% przychodów	0,5-1% przychodu ze sprzedaży	1% sumy bilansowej
1-2% aktywów netto	1-2% sumy bilansowej	1% sprzedaży podstawowej
2-4% kapitałów własnych	5-10% zysku netto	2% kapitałów własnych

Źródło: (Hołda, 2009).

Poziom istotności jest niezbędny do przygotowania planu badania przez biegłego rewidenta. W tym celu istotne jest stosowanie się do reguł wyznaczonych przez *MSRF 320*, takich jak:

- poziom istotności powinien umożliwić wykrycie kwoty i rodzaju istotnych nieprawidłowości,
- istotność nieprawidłowości powinna być rozpatrywana pojedynczo i łącznie,
- zróżnicowany poziom istotności może wynikać z tego, że biegły rewident analizuje istotność dla sprawozdania finansowego, jako całości, jak i dla poszczególnych jego grup (Garstka, 2009).

Jak podkreśla Garstka (2009) należy zwrócić uwagę na zależność między istotnością a ryzykiem badania. Istotność jest odwrotnie proporcjonalna do poziomu ryzyka badania. Im wyższy jest poziom ryzyka badania, tym niższy jest jej poziom. Ocena tych dwóch czynników dokonana podczas wstępnego planowania badania może odbiegać od oceny końcowej biegłego rewidenta. Wraz z ich zmianą należy dokonać koniecznych poprawek dotyczących rodzaju, czasu przeprowadzenia i zakresu procedur badania.

Zjawisko istotności pełni ważną rolę w audycie sprawozdań finansowych, ponieważ wpływa na poprawność wyniku przeprowadzanego badania. Stosowanie się do reguł *Międzynarodowego Standardu Rewizji Finansowej 320* ułatwia biegłemu rewidentowi ocenę i ustalenie poziomu istotności, co wpływa na efekt końcowy i poprawność audytu finansowego. Dzięki temu standardowi audyt powinien przebiegać sprawniej oraz poprawniej.

## 6. Klasyfikacja wybranych metod audytu sprawozdań finansowych

Według Skoczek-Spychały (2010) metoda to sposób postępowania przyjęty przez biegłego rewidenta w celu uzyskania dostatecznej pewności o wiarygodności sprawozdania finansowego, uwzględniający aspekty badania, jego etapy i dostosowany do zakresu badania.

Podczas dokonywania wyboru właściwej metody badania sprawozdania finansowego biegły rewident dokonuje analizy ryzyka i zwraca uwagę na wcześniej ustalone kryterium istotności. W praktyce, metody te mogą być wykorzystywane jednocześnie, w zależności od wcześniej ustalonych kryteriów (Helin, Wisłowski, 2012). Klasyfikacja metod audytu sprawozdań finansowych wraz z ich charakterystyką została przedstawiona w tab. 5.

**Tab. 5. Wybrane metody badania sprawozdania finansowego**

Rodzaj metody	Charakterystyka
Metoda systemowa	Badanie w oparciu o tę metodę jest związane z systemem i organizacją rachunkowości w danym przedsiębiorstwie. Polega ona na badaniu mechanizmów odpowiedzialnych za zbieranie, przetwarzanie, ewidencję i interpretację danych finansowych.
Metoda analityczna	Znaczącą rolę podczas tego typu badania odgrywa doświadczenie biegłego rewidenta dotyczące kontroli sprawozdań finansowych. Badanie analityczne polega na wykorzystaniu podwójnego charakteru zapisów operacji gospodarczych do analizy sprawozdania, np. sprzedaży i należności czy zakupów i zobowiązań.
Metoda transakcyjna	Podczas badania transakcyjnego kluczową rolę odgrywa dokumentacja źródłowa i zastosowane przez przedsiębiorstwo zasady rachunkowości. Badanie to polega na weryfikacji kontroli danych finansowych, odnosząc uzyskany wynik do całości zarejestrowanych operacji.
Metoda pełna	Badanie obejmuje całokształt działalności przedsiębiorstwa, jak np. wszystkie pozycje składające się na saldo konta. Badanie metodą pełną wykorzystywane jest najczęściej do bezpośredniego badania wiarygodności. Metoda ta jest pracochłonna, ale daje bardzo dokładne rezultaty.
Metoda wrywkowa	Badanie z użyciem tej metody przeprowadzane jest na mniejszej grupie pozycji, dokumentów, zapi-

	sów lub na losowo wybranej pojedynczej pozycji. Metoda wrywkowa jest mniej pracochłonna niż metoda pełna, przez co zwiększa ryzyko, że zbadane pozycje mogą zawierać niewykryte uchybienia.
--	---

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: (Helin, Wiśłowski, 2012; Marzec, Śliwa, 2012).

Jak podkreśla Marzec (2002) dobór metody badania sprawozdania finansowego jest bardzo ważny, ponieważ decyduje o jakości przeprowadzonego badania. W związku z tym, metodę do przeprowadzenia badania powinno się dobierać oddzielnie dla każdego jego etapu, a także zmieniać i korygować, jeżeli nastąpi taka potrzeba. Biegły rewident sam planuje i organizuje przebieg badania, wybiera metodę stosowną do badania i określa sposób doboru oraz wielkość prób badawczych, jak w przypadku metody transakcyjnej czy metody wrywkowej.

W przypadku metody transakcyjnej i wrywkowej dobór prób badawczych może być dokonany na cztery sposoby (Marzec, Śliwa, 2012):

- wybór losowy opierający się na zastosowaniu generatora liczb losowych,
- wybór systematyczny polegający na podzieleniu całości populacji przez wielkość próbki w celu ustalenia przedziału próbkowania, np., jeżeli wartość wynosi 50, wtedy wybiera się każdą, co 50 jednostkę populacji, gdzie punktem startu jest losowo wybrany punkt w pierwszych 50 jednostkach,
- wybór niesystematyczny (przypadkowy) nieodnoszący się do żadnej usystematyzowanej techniki; biegły rewident w tym przypadku powinien unikać przewidywalnego bądź tendencyjnego wyboru próby badawczej,
- wybór według wartości ważonych (próbki oparte na jednostkach pieniężnych) polegający na wybraniu elementów do testowania za pomocą *ważenia* elementów proporcjonalnie do ich wartości; przy zastosowaniu tej metody każdy istotny element będzie wybrany automatycznie.

Wybór metody decyduje o jakości przeprowadzonego badania. Audytor ma możliwość doboru metody według własnego uznania. Ponadto, ma możliwość zmiany i korekty danej metody, jeśli pojawi się taka konieczność. Biegły rewident na tym etapie musi wykazać się wiedzą i odwołać się do

swojego doświadczenia. W przypadku wyboru złej metody cały proces badania może zakończyć się porażką, a w raporcie zostaną zaprezentowane błędne wnioski. Biegły rewident oprócz wyboru odpowiedniej metody badania musi także dokonać odpowiedniego wyboru próby badawczej. Podobnie jak z wyborem metody, jeśli zostanie tutaj popełniony błąd badanie może nie być wiarygodne.

## 7. Podsumowanie

Podsumowując powyżej przedstawione rozważania należy stwierdzić, że audyt finansowy jest profesjonalnym oraz usystematyzowanym badaniem sprawozdań finansowych. Jest ono wykonywane przez niezależnych specjalistów i obejmuje ogół działań dotyczących wiarygodności i zgodności danych zawartych w sprawozdaniach finansowych na potrzeby akcjonariuszy.

Biegły rewident podczas przeprowadzania rewizji sprawozdań finansowych korzysta z puli dokumentów finansowych oraz wyników inwentaryzacji, która jest pomocna, ponieważ na jej podstawie audytor jest w stanie wyciągnąć pierwsze wnioski. Audytor musi posiadać swobodny dostęp do wszystkich dokumentów i podczas pracy powinien kierować się skrupulatnością oraz profesjonalizmem. Całość zakończona jest stworzeniem raportu dla zleceniodawcy, który zawiera wynik analizy i wnioski rewidenta. Istotną rzeczą wpływającą na wynik analizy audytora jest zjawisko istotności. Wpływa ono na jego poprawność i musi być uwzględniane podczas przeprowadzania każdego badania sprawozdań finansowych, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa czy skali przeprowadzanego audytu. Audytor podczas planowania badania sprawozdań finansowych musi trafnie dokonać wyboru metody oraz próby badawczej. Na jego korzyść wpływa fakt, że w trakcie badania może on całkowicie zmieniać metody lub je modyfikować.

Przeprowadzone badania sprawozdania finansowego jest złożonym procesem, który wymaga odpowiednich kwalifikacji, kompetencji i doświadczenia audytora, a także odpowiedniej znajomości prawa, zasad rachunkowości, takich jak Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej, czy zasad, na których opera się funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Gabrusewicz, W. (2010). *Istota i rola sprawozdań finansowych*. W: W. Gabrusewicz (red.), *Audyt sprawozdań finansowych* (s. 13-33). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Garstka, M. (2009). *Procedury badania sprawozdań finansowych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rewizji Finansowej*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Górka, Ł. (2005). *Istotność w badaniu sprawozdania finansowego*. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 674, 33-44.
- Helin, A., Wisłowski J. (2012). *Metody badania sprawozdania finansowego*. *Biuletyn BDO Rewizja Finansowa*, 3(3). Pozyskano z: <http://www.institutrewizjifinansowej.pl/biuletyn/IRF/biuletyn-bdo-rewizja-finansowa/Badanie-w-praktyce/metody-badania-sprawozdania-finansowego1745.html>. Data dostępu: 27.02.2016.
- Hołda, A. (2009). *Problemy szacowania istotności i ryzyka dotyczące badania sprawozdania finansowego*. W: A. Hołda, J. Pocięcha, *Probabilistyczne metody badania sprawozdań finansowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Hołda, A., Pocięcha, J. (2004). *Rewizja finansowa*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Marzec, J. (2002). *Badanie sprawozdań finansowych*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział Warszawski.
- Marzec, J., Śliwa, J. (2012). *Audyt finansowy w jednostkach gospodarczych. Teoria i praktyka. Procedury, metody i techniki badania sprawozdań finansowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej 200. Ogólne cele niezależnego biegłego rewidenta oraz przeprowadzanie badania zgodnie z międzynarodowymi standardami rewizji finansowej.*
- Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej 220. Kontrola jakości badania sprawozdań finansowych.*
- Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej 320. Istotność przy planowaniu i przeprowadzaniu badania.*
- Patterson, R. (2008). *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości w języku polskim i angielskim*. Warszawa: Polska Akademia Rachunkowości.
- Regionalny Oddział Krajowej Izby Biegłych Rewidentów. (2016). *Historia. Krajowa Izba Biegłych Rewidentów*. Pozyskano z: <http://www.krakow.kibr.org.pl/pl/Historia>. Data dostępu: 27.02.2016.
- Skoczek-Spychała, M. (2010). *Prawne i instytucjonalne aspekty audytu sprawozdań finansowych*. W: W. Gabrusewicz (red.), *Audyt sprawozdań finansowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wisłowski, J. (2012). *Metody badania sprawozdania finansowego*. *Biuletyn BDO Rewizja Finansowa*, 1(1). Pozyskano z: <http://www.institutrewizjifinansowej.pl/biuletyn/IRF/Biuletyn-BDO-Rewizja-Finansowa/Badanie-w-praktyce/Metody-badania-sprawozdania-finansowego1690.html>. Data dostępu: 27.02.2016.



# Selected methods of financial statement audit

Magdalena Tyrańska  
Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The main objective of the article is to present a review of literature concerning methods used during a financial statement audit by auditors. Subsequently, the attention was paid to objectives and principles of financial statement audit based on the International Standards on Auditing. In addition to that the most important sources of information used during the audit of financial statements were listed and characterized.*

*The structure of the article also includes a classification of chosen methods of financial statement audit, such as: systemic, analytical, transactional, full and random methods. Moreover, the article presents the stages of audit of financial statements together with their detailed characteristics. Furthermore, special attention was paid to significance. Its proper characteristics are essential to choose the right method used during the audit of financial statements.*

**Keywords:** financial audit, financial statements, significance, stages of financial audit, International Standards on Auditing

**JEL codes:** M42

# Audyty wewnętrzne jako metoda usprawnienia działalności firmy

---

Patrycja Bojda

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest przedstawienie istoty przeprowadzania regularnych audytów wewnętrznych w firmie. W artykule została opisana historia audytu oraz kolejne etapy rozwoju instytucji kontrolnych w Polsce i na świecie. Artykuł uwypukla różnice pomiędzy kontrolą wewnętrzną i audytem wewnętrznym, a także wskazuje na podstawowe zadania i funkcjonalności audytu wewnętrznego. Artykuł prezentuje także zasady etyczne pracy audytora oraz konkretne wymagania stawiane kandydatom na przyszłych audytorów wewnętrznych. Jego treść obejmuje także podział funkcjonalny na audyt finansowy oraz audyt operacyjny. Pod koniec przedstawiony został schematyczny przebieg audytu w przedsiębiorstwie, w którym zostały przedstawione najważniejsze z punktu widzenia organizacji etapy działalności audytorskiej.*

**Słowa kluczowe:** audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, usprawnienie działalności firmy, cele i funkcje audytu, rola audytora, przeprowadzenie audytu

**Kod JEL:** M21

## 1. Wprowadzenie

Słowo „audit” wywodzi się od łacińskiego pojęcia *auditus*, które oznacza „słuchanie”. Analogicznie „auditor” znaczy „słuchacz”. Słowa te były używane już w czasach starożytnych. W Cesarstwie Rzymskim oficjalne komunikaty od władz cesarstwa przynosił posłańcy. Ciekawostką historyczną mówi, że owym posłańcom towarzyszyli właśnie audytorzy (słuchacze). Zwyczaj ten miał na celu sprawdzenie, czy posłańcy są rzetelni podczas wykonywania swoich zadań (czy przekazują komunikaty poprawnie i zgodnie z prawdą). Po powrocie do stolicy, audytorzy składali władcy raport z tego co zdołali zaobserwować i usłyszeć. W późniejszym okresie zadaniem audytora na dworze władcy było notowanie towarów ładowanych na statek w porcie. To powierzone łatwe i nieistotne zadanie miało jednak duże znaczenie. Praca audytorów miała na celu sprawdzenie, czy podatki za ładunek były odpowiednio naliczone i oczywiście czy należności zostały uregulowane. Zdaniem Artera (2003) znanego nam dziś audytu można doszukiwać się w okresie po II Wojnie Światowej. W tym czasie wojsko dysponowało licznymi zaawansowanymi technologiami militarnymi, nad którymi trzeba było czuwać w celu uniknięcia niebezpieczeństwa. W XX wieku znany był już także audyt w znaczeniu finansowym. Audytorzy finansowi bazując na przeprowadzonych

kontrolach dokumentów (głównie księgowych) oceniali efektywność zarządzania i sytuację majątkową w firmie (Łuczak, Kuklińska, 2007).

## 2. Zarys rozwoju instytucji kontrolnych w Polsce

Już w starożytności wiedziano jak ważna dla dobrego funkcjonowania państwa jest instytucja kontroli. Słuszność tego podejścia w swych dziełach uzasadniali już Platon czy Arystoteles. Jako przykład sprawnie funkcjonującej instytucji kontroli w Starożytności można przytoczyć zarządców administracyjnych, którzy kontrolowali czy gerontów, sprawujących pieczę nad skarbem państwa, działają rzetelnie i zgodnie z przyjętymi zasadami. Także w Rzymie znana była istotność kontrolowania finansów państwa. Organy władz, mające wpisane w swoje obowiązki zarządzanie funduszami państwowymi, były odpowiedzialne za swoje działania przed senatem. Słynny w Rzymie system kontroli został później wprowadzony także w Genui, Florencji, Pizy oraz Wenecji. Świadczy to o słuszności i trafności dopasowania tego systemu do realiów ówczesnego porządku państwowego. Mówiąc o nowożytnych władcach, którzy byli świadomi istotności dobrze funkcjonującej kontroli w państwie wspomnieć należy imperatora Piotra Wielkiego.

Abstrahując od słuszności jego działań, wprowadzony system kontroli funkcjonował bardzo sprawnie. Imperator powoływał nadzorców, tzw. rewizorów, którzy porównywali stan faktyczny z oczekiwanym, a wyniki swojej analizy przekazywali carowi. Piotr Wielki w czasach swoich rządów stworzył „ukazy”, w których zawarł przesłanki i główne założenia funkcjonowania instytucji kontroli i nadzoru, które brzmiały następująco (Kałużny, 2008):

- „Główną rzeczą nadzorca jest porównanie zgodności tego, co robi nadzorowany, z tym, co wyznaczyła dla niego zwierzchność”,
- „Nadzorca ma sprawdzać, czy nadzorowany spisuje się tak, jak powinien, a jeśli stwierdzi błędy, to sam wydaje odpowiednie zalecenia bądź przedstawia je zwierzchności, która podejmuje stosowne kroki”,

Pierwsze udokumentowane pojawienie się kontroli w państwie polskim datuje się na rok 1562. Podczas Sejmu Piotrkowskiego podjęto decyzję o nadaniu posłom ziemskim prawa do kontroli nad przychodami i wydatkami z pieniędzy państwowych. **Przed odzyskaniem przez Polskę niepodległości istniały dwie instytucje kontrolne:**

- Główna Izba Obrachunkowa (1808-1815),
- Najwyższa Izba Obrachunkowa (1821-1866).

**W okresie międzywojennym istniały:**

- Urząd Obrachunkowy (1917-1919),
- Najwyższa Izba Kontroli Państwa (1919-1921, powołana dekretem Józefa Piłsudskiego),
- Najwyższa Izba Kontroli (1921-1945).

**W okresie wojennym i po wojnie istniały:**

- Biuro Kontroli (1944-1949),
- Najwyższa Izba Kontroli (1949-1952),
- Ministerstwo Kontroli Państwowej (1952-1957),
- Najwyższa Izba Kontroli (1957-1976, podlegała Sejmowi),
- Najwyższa Izba Kontroli (1976-1980, podlegała Premierowi),
- Najwyższa Izba Kontroli (od 1980, podlega Sejmowi).

Przyglądając się bacznie tym instytucjom, a dokładniej datom ich istnienia widać wyraźny trend zmieniania się systemu kontrolowania działalności w państwie wraz ze zmianą osób sprawujących władzę. Jednocześnie możemy zauważyć, że zmiany te były drobne i nie miały znaczącego wpływu na charakter i trwałość działającego systemu kontroli (Kałużny, 2008).

### 3. Audyt wewnętrzny a kontrola wewnętrzna

Mówiąc ogólnie, kontrola wewnętrzna firmy pomaga zrealizować zaplanowane przez firmę założenia. Procedurę kontrolowania powinno rozpocząć zadanie sobie dwóch zasadniczych pytań:

- Po co przeprowadzamy kontrolę?
- Na czym chcemy się skupić przeprowadzając kontrolę?

Ustalenie odpowiedzi na te pytania pomaga w uzgodnieniu celów szczegółowych przedsiębiorstwa. Można wskazać na kilka wspólnych dla wielu organizacji celów szczegółowych (Winiarska, 2010):

1. Faza decyzyjna:

- zidentyfikowanie problemów i niedociągnięć, które to ma ułatwić podjęcie decyzji,
- sprawdzenie, czy decyzje, które zostały podjęte przyniosły spodziewane korzyści na płaszczyźnie optymalizacji kosztów oraz ograniczenia ryzyka.

2. Faza wykonawcza:

- przetestowanie realizacji zamierzonych zadań i poprawności działania procesu,
- skontrolowanie przestrzegania zasad i norm działania związanych z działalnością przedsiębiorstwa.

Zatem kontrolę przeprowadza się w celu nadzorowania funkcjonowania organizacji. Kontrola jest jedną z funkcji zarządzania (pomaga organizacji dostosować się do panujących zwyczajów, ogranicza powtarzanie przez organizację tych samych błędów, itd.).

Definicją, która najlepiej oddaje istotę audytu wewnętrznego jest definicja stworzona przez Instytut Auditorów Wewnętrznych. „Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego oraz przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele, dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo” (Instytut Auditorów Wewnętrznych, 2009). Kompleksowo charakteryzuje istotę audytu wewnętrznego także definicja zapisana w Dziale VI Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych. Ma ona następującą treść:

1. Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze.
2. Ocena, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce.

Reasumując, audyt wewnętrzny jest przeprowadzany głównie dla kadry zarządzającej. Ma on wskazać wąskie gardła i pomóc w sprawnym zarządzaniu podległymi im działami.

By dobrze rozumieć czym jest audyt, należy wiedzieć także czym różni się on od kontroli wewnętrznej. Należy koniecznie pamiętać, że te dwa pojęcia nie są ze sobą tożsame. Podstawowe różnice pomiędzy kontrolą wewnętrzną a audytem wewnętrznym zostały zaprezentowane w tab. 1.

**Tab. 1. Porównanie audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej**

Kontrola wewnętrzna	Audyt wewnętrzny
<ul style="list-style-type: none"> <li>- działa w oparciu o uregulowania wewnętrzne firmy,</li> <li>- działa post fatum, polega na kontroli zdarzeń, które miały miejsce w przeszłości,</li> <li>- wpływa na objawy/skutki niekorzystnych działań oraz zjawisk,</li> <li>- działalność w ramach kontroli wewnętrznej jest ograniczona zakresem upoważnienia, udzielonego przez kadre zarządzającą firmą,</li> <li>- jest nastawiona na analizę zdarzenia i wykrycie osób odpowiedzialnych za błędy czy poniesione przez firmę straty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działa w oparciu o standardy i przepisy prawa,</li> <li>- działanie zorientowane na przyszłość, pozwala zapobiegać niekorzystnym zdarzeniom,</li> <li>- pozwala znaleźć przyczyny niekorzystnych sytuacji oraz zdarzeń, skupia się na szukaniu błędów,</li> <li>- w dużym stopniu niezależny,</li> <li>- nastawiony na poprawę jakości działania w przyszłości, szukanie winnych jest nieistotne, ważne by wiedzieć jak zapobiec podobnej sytuacji.</li> </ul>

Źródło: (Knedler, Stasik, 2005).

#### 4. Porównanie audytu wewnętrznego i zewnętrznego

Wiedząc jakie są zasadnicze różnice pomiędzy audytem wewnętrznym a kontrolą wewnętrzną, warto jest znać także różnice pomiędzy audytem wewnętrznym i zewnętrznym. Powierzchnownie, te dwa działania mogą wydawać się identyczne, ale gdy

przyjrzymy im się bliżej to wiemy, że są to dwie odrębne formy działalności. Prawdą jest oczywiście, że zalecane jest by podczas przeprowadzania audytu zewnętrznego korzystać z dorobku przeprowadzonych w przeszłości audytów wewnętrznych. Fakt ten wynika ze sposobu przeprowadzania obu audytów, a także informacji zawartych w raporcie z przeprowadzonego audytu wewnętrznego. Podstawowe różnice między audytem zewnętrznym i wewnętrznym zostały przedstawione w tab. 2.

**Tab. 2. Zestawienie cech odróżniających audyt wewnętrzny od audytu zewnętrznego**

Audyt wewnętrzny	Audyt zewnętrzny
<ul style="list-style-type: none"> <li>- jest nastawiony i podporządkowany interesom organizacji,</li> <li>- jest przeprowadzany w sposób ciągły</li> <li>- skupia się na wykrywaniu nieprawidłowości i oszustw,</li> <li>- audytorami są najczęściej pracownicy posiadający długi staż pracy w firmie (można też wynająć firmę zewnętrzną),</li> <li>- koncentruje się na przyszłości firmy poprzez analizę ryzyka i ocenę systemu kontroli wewnętrznej,</li> <li>- zwraca uwagę zarówno na aspekty finansowe jak i nie finansowe,</li> <li>- audytorzy dobrze znają swoją firmę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jest przygotowywany dla interesariuszy i instytucji zewnętrznych, dla których ważne jest sprawdzenie rzetelności i wiarygodności sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa,</li> <li>- jest przeprowadzany najczęściej jeden raz w roku i trwa przeważnie przez pewien okres czasu,</li> <li>- w kwestii oszustw i nieprawidłowości, nie są one istotne same w sobie, audyt zewnętrzny bada ich wpływ na wiarygodność sprawozdań finansowych,</li> <li>- jest przeprowadzany przez niezależną instytucję/osobę z zewnątrz,</li> <li>- skupia się na informacjach z przeszłości, które zostały ujęte w sprawozdaniach finansowych,</li> <li>- koncentruje się głównie na finansowym wymiarze prowadzenia działalności w przedsiębiorstwie,</li> <li>- audytor poznaje firmę, pracowników, metodykę zarządzania oraz indywidualny sposób prowadzenia biznesu w trakcie przeprowadzania audytu.</li> </ul>

Źródło: (Czerwiński, Grocholski, 2003)

#### 5. Wymagania wobec audytorów wewnętrznych

Właściwie przeprowadzony audyt wewnętrzny jest niezwykle istotny dla każdego przedsiębiorstwa.

Dlatego właśnie podczas wyboru osób pełniących funkcję audytorów należy być ostrożnym i rozważnym. Abstrahując od trafności wyboru dokonanego przez kadrę zarządzającą, by zostać audytorem wewnętrznym należy spełnić szereg kryteriów i wymagań zapisanych w Ustawie z dnia 29 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych. Osoba ubiegająca się o zawód audytora wewnętrznego (Ustawa z dnia 29 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych):

1. Musi posiadać obywatelstwo państwa członkowskiego Unii Europejskiej lub innego państwa, którego obywatelem, na podstawie umów międzynarodowych lub przepisów prawa wspólnotowego, przysługuje prawo podjęcia zatrudnienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.
2. Musi posiadać pełną zdolność do czynności prawnych i pełnię praw publicznych.
3. Nie może być karana za przestępstwo umyślne lub umyślne przestępstwo skarbowe, np. świadome zawyżanie kosztów prowadzenia działalności czy jazda samochodem w stanie nietrzeźwości
4. Musi posiadać wyższe wykształcenie.
5. Musi posiadać kwalifikacje do przeprowadzenia audytu. Aby posiadać kwalifikacje należy spełniać jeden z czterech wymogów :
  - uzyskać jeden z certyfikatów: Certified Internal Auditor (CIA), Certified Government Auditing Professional (CGAP), Certified Information Systems Auditor (CISA), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Certified Fraud Examiner (CFE), Certification in Control Self Assessment (CCSA), Certified Financial Services Auditor (CFSA) lub Chartered Financial Analyst (CFA),
  - posiadać uprawnienia biegłego rewidenta,
  - posiadać potwierdzenie zdania egzaminu przed komisją powołaną przez ministra finansów , z lat 2003-2006,
  - posiadać dwuletnią praktykę i legitymować się dyplomem ukończenia studiów podyplomowych w zakresie audytu wewnętrznego,
6. Powinna posiadać nieopozłakowaną opinię.

Zaufanie kadry kierowniczej do zespołu audytorów wewnętrznych przeprowadzających audyt w ich firmie jest sprawą kluczową. Zespół zarządzający przedsiębiorstwem musi wierzyć, że wyniki zaprezentowanego przez audytorów raportu są rzetelne i wiarygodne. Instytut Audytorów Wewnętrznych

stworzył „Kodeks etyki”, który ma na celu promowanie zasad etycznego wykonywania zawodu audytora wewnętrznego (Instytut Audytorów Wewnętrznych, 2012).

#### **Zasady ogólne etycznego postępowania audytorów wewnętrznych brzmią następująco:**

1. Audytora powinna cechować **obiektywność** działania. Wszystkie przedstawione przez audytora wnioski i zalecenia powinny opierać się na rzeczywistych wyliczeniach i faktach. Ocena, którą tworzą audytorzy wewnętrzni nie może być dostosowana do oczekiwań osób trzecich. W dużym stopniu obiektywność pracy audytora zależy także od kadry zarządzającej. Menadżerowie nie mogą stawiać audytorów w sytuacjach, w którym mogliby się czuć niezdolni do wydawania obiektywnych osądów. Generalnie przyjmuje się zasadę, iż audytorzy nie powinni wykonywać innych niż audyt czynności operacyjnych. Audytorzy są zobowiązani informować kierownika zespołu audytorów o możliwości ograniczenia obiektywizmu działalności. Zazwyczaj unika się sytuacji, w których audytor uczestniczy w audycie jednostki, w której pracował przed upływem roku od przeniesienia do zespołu audytorów wewnętrznych danej firmy (Czerwiński, Grocholski, 2003)
2. Audytora powinna charakteryzować **prawość** postępowania. Audytorzy wewnętrzni powinni wykonywać swoją pracę uczciwie, odpowiedzialnie i starannie. Powinni oni przestrzegać prawa. Audytorzy nie mogą popełniać czynów, które są nielegalne i dyskredytują ich z zajmowanej pozycji. Mogą oni wspierać tylko te cele organizacji, które są zgodne z zasadami etyki i obowiązującym prawem (Instytut Audytorów Wewnętrznych, 2009).
3. Audytorzy **powinni być bezstronni**. Rozpoczynając proces audytowania firmy nie mogą oni dążyć do potwierdzenia swoich domysłów czy opinii, które mają o danej organizacji. By uniknąć takich sytuacji, przeważnie do realizacji zadań audytowych nie wyznacza się osoby, która do niedawna pracowała w danej jednostce poddawanej kontroli. Zatem ważne jest by przestrzegać niepisanej zasady nieuczestniczenia w przeprowadzaniu audytu w komórce, w której się pracowało w przeciągu ostatnich 12 miesięcy (niektórzy twierdzą, że optymalnie są 24 miesiące). Dodatkowo, przed każdorazowym złożeniem goto-

wego raportu, kierownik zespołu audytorów powinien taki raport przeczytać w celu wychwytenia ewentualnego niezachowania zasady bezstronności (Czerwiński, Grocholski, 2003).

4. Audytorzy **muszą dochowywać tajemnicy zawodowej**. Informacje przetwarzane przez audytorów są przeważnie poufne. Audytorzy nie powinni zdradzać audytowanym tego, czego dowiedzieli się w trakcie przeprowadzanego badania. Audytorom nie wolno także czerpać osobistych korzyści z wykorzystania danych na których pracują. Opisane wyżej sytuacje mogłyby w znaczący sposób przeszkodzić w sprawnej działalności firmy, co byłoby sprzeczne z ideą przeprowadzania audytu wewnętrznego (Instytut Audytorów Wewnętrznych, 2009). Rozważmy następujący przykład: audytor dowiaduje się o planowanej redukcji zatrudnienia w firmie, dla której pracuje. Taką informację następnie przekazuje on samym audytowanym. Wspomniane powyżej zachowanie audytora stawia kierownictwo firmy w bardzo niezręcznej sytuacji, Prawdopodobne są strajki załogi, a także zniszczenie nieposzlakowanej opinii organizacji.
5. Audytor powinien unikać konfliktu interesów. Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że konflikt interesów w dużym stopniu może wykluczyć obiektywizm w prowadzonej przez audytora działalności. Konflikt interesów może dotyczyć nie tylko samych audytorów, ale także audytowanych. Istnienie potencjalnego konfliktu interesów powinno być niezwłocznie zgłoszone do kierownika zespołu audytorów wewnętrznych. Obowiązkiem dyrektora jest też dokonanie takiego doboru audytorów, aby nie występował między nimi żaden konflikt personalny, a tym bardziej konflikt interesów.
6. Audytor powinien **działać z należytą starannością zawodową**. Powinien on wykonywać wszystkie zalecane i możliwe czynności, które pomogą w ustaleniu rzeczywistości minionego zdarzenia (czyli jaka sytuacja miała miejsce naprawdę). W celu wykonywania swojej pracy z należytą starannością audytor powinien pamiętać, że niesprawdzone informacje mogą być wykorzystywane tylko do ustalenia wstępnego sposobu i metody przeprowadzenia badania w danej firmie (Krzemień, Winiarska, 2004).  
Zdaniem Stępniewskiego (2001) misja współczesnego audytu polega na sprawdzaniu różnych dzie-

dzin działalności firmy w celu zidentyfikowania oraz zrozumienia ryzyka, a także okoliczności sprzyjających. W codziennej rzeczywistości rozumiemy ryzyko jako jakieś potencjalne zagrożenie czy niebezpieczeństwo. W przypadku audytu, „ryzyko” jest pojmowane jako połączenie trzech składników, które wymagają odróżnienia w celu zapewnienia, że badana dziedzina ma szansę osiągnąć oczekiwane założenia i cele: ujawnienie się ryzyka, impact ryzyka (czyli jego wpływ finansowy lub inny) oraz czynniki ryzyka (przyczyny ryzyka) (Stępniewski, 2001).

## 6. Zadania i rodzaje audytu wewnętrznego

Zwiększenie popularności działalności audytorskiej w przedsiębiorstwie wynika ze zwiększonych potrzeb managementu, który ma za zadanie: osiągać zyski przedsiębiorstwa, utrzymywać płynność finansową i stopniowo zwiększać wartość rynkową jednostki. Zdaniem Elżbiety Pogodzińskiej-Mizdrak (2007) do zadań audytu wewnętrznego w różnych jednostkach gospodarczych należą:

- ciągła kontrola pod względem legalności, gospodarności oraz celowości działania,
- systematyczne przeglądanie dokumentów księgowych,
- pilnowanie przestrzegania zasad panujących w danej jednostce,
- nadzór nad sprawowaną wewnątrz firmy kontrolą,
- kontrolowanie poprawności wykonywania powierzonych działań przez audytowanych
- sporządzanie kompleksowych raportów dla kierownictwa danej jednostki gospodarczej lub organizacyjnej
- sprawdzanie informacji operacyjnych i finansowych,

Audyty wewnętrzne można podzielić na audyt operacyjny i audyt finansowy. Cechy wspólne obu tych rodzajów audytu są następujące (Knedler, Stasiak, 2005):

- audyt operacyjny jak i audyt finansowy wykorzystują te same techniki i narzędzia działania,
- z założenia powinny być one niezależne od wpływu osób trzecich,
- przebieg procesu badania jest identyczny,
- audytorzy charakteryzują się podobnym profilem zawodowym,

– działania audytorskie mają charakter zapewniający,

Mimo iż, cele finansowe są ściśle związane z celami operacyjnymi, między audytem finansowym i operacyjnym występuje także sporo różnic. Najważniejsze z nich zostały zebrane w tab. 3.

**Tab. 3. Zestawienie różnic pomiędzy audytem finansowym a audytem operacyjnym**

Audyt finansowy	Audyt operacyjny
<ul style="list-style-type: none"> <li>– najczęściej ma charakter atestacyjny, odnosi się do wydarzeń post factum, potwierdza pewien stan rzeczy,</li> <li>– ma jasno określone kryteria, które są zawarte w regulach postępowania,</li> <li>– jest przeprowadzany w zgodności z zasadami rachunkowości (różnego rodzaju standardy, przepisy prawa itd.),</li> <li>– opinia jest najważniejszą częścią sprawozdania z audytu,</li> <li>– stosowanie podejścia systemowego nie jest absolutnie konieczne,</li> <li>– badanie systemów kontroli jest czynnością dodatkową, nie stanowi celu samego w sobie,</li> <li>– działa po zajściu zdarzenia, jest działaniem ex post,</li> <li>– nie opiniuje słuszności oraz racjonalności decyzji, jest skupiony na sprawdzeniu formalnej ścieżki działania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– służy poprawianiu przyszłej działalności, jest najczęściej wykorzystywany w przyszłości,</li> <li>– nie istnieją obiektywne kryteria,</li> <li>– jest skupiony na badaniu wydajności, skuteczności, efektywności i oszczędności,</li> <li>– zalecenia i wskazania stanowią najważniejszą część sprawozdania,</li> <li>– stosowanie podejścia systemowego jest konieczne,</li> <li>– bardzo istotna jest ocena systemu kontroli wewnętrznej (jest to cel audytu sam w sobie),</li> <li>– jest zorientowany na przyszłość,</li> <li>– sprawdza zarówno formalną ścieżkę podejmowania decyzji, ale także racjonalność tychże.</li> </ul>

Zródło: (Knedler, Stasik, 2005).

Niezależność działania ma bardzo duże znaczenie dla rzetelności przeprowadzanego audytu. Chodzi tu o niezależność nie od kadry zarządzającej, ale od audytowanej działalności. Zdaniem Rafała Krzemienia (2004) istnieją pewne zapisy, które „chronią” audytora także przed wpływem kadry zarządzającej. Najważniejszym z tych zapisów jest fragment Ustawy z dnia 29 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, „rozwiązanie stosunku pracy z audytorem wewnętrznym zatrudnionym w jednostkach, o których mowa w art. 35d ust. 1 pkt. 2-16 oraz ust. 2, z wyłączeniem jednostek samorządu terytorialnego, nie może nastąpić bez zgody Głównego Inspektora

Audytu Wewnętrznego”. Rafał Krzemień (2004) uważa także, że niezależność powinno się rozpatrywać w dwóch aspektach: organizacyjnym i operacyjnym.

## 7. Międzynarodowe standardy audytu wewnętrznego

Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego zostały stworzone przez Instytut Auditorów Wewnętrznych. Dzieli się one na standardy: atrybutów, realizacji i wdrożenia (tab. 4. i tab. 5.).

**Tab. 4. Standardy atrybutów**

Numer grupy standardów	Nazwa kategorii standardów
1000	Cel, uprawnienia i odpowiedzialność
1100	Niezależność i obiektywizm
1200	Biegłość oraz odpowiednia staranność zawodowa
1300	Program zapewnienia jakości i usprawnienia działalności

Zródło: (Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, 2001).

**Tab. 5. Standardy działania**

Numer grupy standardów	Nazwa kategorii standardów
2000	Zarządzanie działaniem audytu wewnętrznego
2100	Charakter pracy
2200	Planowanie zadań
2300	Wykonywanie zadania
2400	Informowanie o wynikach
2500	Monitorowanie postępów
2600	Decyzja w sprawie akceptacji ryzyka przez kierownictwo

Zródło: (Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, 2001).

Istnieją także inne standardy audytu wewnętrznego. Zdaniem Czerwińskiego (2003) najważniejsze z nich to:

- Standardy INTOSAI,
- Standardy ISACA (audyt informatyczny),
- Standardy COBIT.

## 8. Planowanie i przygotowanie audytu

Zdaniem Przemysława Łagodkiego (2011) przeprowadzenie audytu wewnętrznego w firmie wymaga dużej liczby skoordynowanych działań.

Procedurę audytu zaczyna się od przygotowania jego planu. W tym etapie ważny jest kontakt z kierownictwem w celu ustalenia szczegółowego zakresu audytu. Ważne jest by w tym miejscu określić który obszar działalności przedsiębiorstwa jest najważniejszy, a zatem na czym audytor powinien skupić się najbardziej. Klient zlecający przeprowadzenie audytu wewnętrznego wyznacza jego cel. Na tej podstawie jest też później wybierany audytor wiodący. W jego gestii jest następnie uszczegółowienie celu. Kolejnym zadaniem stojącym przed audytorem wiodącym i kadrami kierowniczą jest dobór kryteriów audytu, a także jego zakres. Zakres audytu to inaczej obszar i granice jego występowania (może to być na przykład: oddział, filia, dostawca, konkretny klient itd.). Przy ustalaniu zakresu audytu należy pamiętać, że im większy on jest tym więcej czasu będzie trwał cały proces audytowania. Następnie, warto jest ocenić wykonalność audytu. Audytor wiodący powinien sprawdzić, czy mogą wystąpić jakieś czynniki, które uniemożliwiłyby sprawny przebieg audytu wewnętrznego. Ważną kwestią jest oszacowanie potrzebnych do jego przeprowadzenia zasobów. Następnie należy oszacować czas potrzebny na wykonanie poszczególnych części audytu oraz ogólną liczbę godzin trwania całego procesu. Po wybraniu i zatwierdzeniu składu zespołu, audytor wiodący przydziela poszczególnym członkom ich role i zadania. Następnie audytor wiodący kontaktuje się z przedstawicielem kadry zarządzającej w celu ustalenia terminu spotkania z zespołem. Podczas takiego spotkania ustalane są następujące kwestie (Łuczak, Kuklińska, 2007):

- kanały komunikacji, czyli w jaki sposób obie strony będą się ze sobą kontaktowały,
- sposób dostępu do dokumentów, które będą niezbędne do przeprowadzenia badania,
- dokonany zostaje wybór pracowników, którzy mają towarzyszyć audytorom podczas trwania badania audytowego,

Następnie kadra zarządzająca zatwierdza członków zespołu oraz ostateczny schemat działania. Po przejściu przez wszystkie wyżej wymienione etapy można uznać, iż audyt został zaplanowany poprawnie. Kolejną ważną fazą w procesie audytu jest faza przygotowania. Za proces przygotowania odpowiada audytor wiodący. Na tym etapie najważniejsze jest przygotowanie dokumentów roboczych. Do dyspozycji audytorów jest cztery rodzaje danych (Łuczak, Kuklińska, 2007):

- prawidłowości, które można zaobserwować,
- wywiady z pracownikami,
- dokumenty, zapisy, regulacje wewnątrz przedsiębiorstwa,
- informacje odbierane przez zmysły.

Kolejną fazę tj. przeprowadzenia audytu można rozpocząć dopiero, gdy jest się gotowym do zbierania najważniejszych dowodów i badania ich w praktyce. Fazę tą rozpoczyna krótkie zebranie audytorów, na którym omawiane są jeszcze raz główne cele i zaplanowany sposób przeprowadzenia audytu. Następnie ma miejsce właściwy proces badania, w skład którego wchodzi: rozmowy z pracownikami, obserwacja procesów, analizowanie danych, sprawdzanie sprawozdań finansowych i innych dokumentów księgowych i nie księgowych, rozmowy z kadrami kierowniczą itd. Jak podkreśla Łagodźki, kierownictwo jest zobligowane zapewnić audytorom wszystkie potrzebne dokumenty i informacje. Ważnym tu jest fakt, iż audytorzy podczas wykonywania swojej pracy zawodowej mają szereg uprawnień, które musi szanować zarówno kierownictwo jak i kadra pracownicza. Jak twierdzą Łuczak i Kuklińska (2007), w trakcie przebiegu audytu istotną rolę odgrywa porządkowanie i grupowanie dowodów. Kiedy podczas grupowania danych, audytorowi uda natrafić się na jakiś problem, powinien on niezwłocznie sprawdzić jego powtarzalność. Jeśli dany problem występuje często, należy znaleźć sposób na jego wyeliminowanie. Następnym etapem procesu audytowania jest przygotowanie wniosków. Wnioski te należy skonsultować z kierownictwem, a następnie obrazowo przedstawić w raporcie końcowym (Russel, 2007).

## 9. Podsumowanie

Współcześnie, stosowanie regularnego audytu wewnętrznego ma bardzo duże znaczenie. Dzięki regularnym wynikom audytów kadra zarządzająca ma aktualny i całościowy obraz przedstawiający, jak w danym momencie firma funkcjonuje. Audyt wewnętrzny pozwala na szybkie wykrycie ewentualnych nieprawidłowości, a dzięki temu pozwala na zmniejszenie strat z nimi związanych. Przeprowadzanie regularnych audytów pomaga też w podejmowaniu trafniejszych decyzji strategicznych i pozwala zwiększyć efektywność i sprawność pracy kadry zarządzającej. Audyt wewnętrzny może też korzystnie wpłynąć na lepsze zrozumienie i pozy-



tywne relacje pomiędzy pracownikami a menadżerami. Aby jednak audyt przyniósł pożądany rezultat, musi być przeprowadzony dostatecznie szczegółowo i rzetelnie. Bardzo wiele zależy tu od audytora wewnętrznego jak i kadry zarządzającej. Audytor, znając istotność swojej roli powinien postępować moralnie i zgodnie z kodeksem etyki. Ważna jest także współpraca pomiędzy kierownictwem a zespołem audytorów wewnętrznych, przeprowadzających audyt w ich firmie. Podczas planowania audytu należy ustalić możliwy do zrealizowania cel, a także określić szczegółowo zakres przeprowadzanego badania

(z uwzględnieniem czasu trwania poszczególnych faz procesu). Końcowy element, czyli przygotowanie raportu jest równie ważny jak sam proces działania. Tylko jeśli raport będzie czytelny i przekonujący może on nakłonić kadrę kierowniczą do wdrażania sugestii audytorów w życie. Reasumując, przeprowadzenie audytu wewnętrznego, wskazując na niewidoczne gołym okiem problemy, pomaga w usprawnieniu działalności firmy. Warto zatem pamiętać o regularnym badaniu procesów zachodzących w ramach organizacji.

## Bibliografia

- Arter, D. (2003). *Quality Audits for Improved Performance*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Czerwiński, K., Grocholski, H. (2003). *Podstawy audytu wewnętrznego*. Szczecin: Wydawnictwo LINK.
- Kałużny, S. (2008). *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Knedler, K., Stasik, M. (2005). *Audyty wewnętrzne w praktyce*, Łódź: Polska Akademia Rachunkowości S.A.
- Krzemień, R. Winiarska, K. (2004). *Audyty Wewnętrzne w pytaniach i odpowiedziach*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łagodźki, P. (2011). *Audyty wewnętrzne. Wybrane Zagadnienia.*, W: Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Łuczak, B. Kuklińska, D. (2001). *Audyty i audytowanie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Mizdrak-Pogodzińska, E. (2001). *Audyty wewnętrzne i jego miejsce w zintegrowanym systemie kontroli jednostki*, Kraków, W: Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Russel, J. (2007). *The International Auditing Pocket Guide*. Wisconsin: American Society For Quality.
- Stępniewski, J. (2001). *Audyty i diagnostyka firmy*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Łangego we Wrocławiu.
- The Institute of Internal Auditors, (2001), *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*
- The Institute of Internal Auditors, (2009), *Definicja Audytu Wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe Standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*.
- Winiarska, K. (red). (2010). *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

# Internal audit as a way to improvement of company activity

Patrycja Bojdak

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The objective of this article is to discuss the necessity of conducting regular audits of businesses. It presents a brief history of auditing and the successive stages of the development of audit institutions. The article emphasises the differences between internal audit and internal control and explains the basic aims and functions of internal audit. The article outlines the ethical rules of auditors' work and summarises the requirements that must be met by prospective auditors. A functional division into financial audit and operational audit is also discussed. Towards the end, the article presents a schematic description of an audit of a business, which contains the most important stages of the audit process in terms of organisation.*

**Keywords:** internal audit, internal control, audit functions, audit goals, auditor, performance improvement, audit procedure

**JEL codes:** M21

# Lean management, jako jedno z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstwa

---

Michał Golarz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest prezentacja koncepcji lean management, jako jednej z dróg restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Realizacja celu wymagała omówienia istoty restrukturyzacji przedsiębiorstwa dokonując jej charakterystyki wraz ze wskazaniem obszarów, w których ona zachodzi. Następnie dokonano opisu istoty koncepcji lean management wraz ze wskazaniem konkretnych metod i technik zarządzania zawierających się w koncepcji lean management.*

*Struktura artykułu obejmuje również opis czynników determinujących efektywne wykorzystanie koncepcji lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Ponadto, wskazano i opisano pięć podejść do wdrożenia lean management w przedsiębiorstwie produkcyjnym.*

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja przedsiębiorstwa, obszary restrukturyzacji, lean management, zasady lean management, komitet sterujący, zespół wdrożeniowy, podejścia do wprowadzenia lean management

**Kod JEL:** M11, L22

## 1. Wprowadzenie

W warunkach permanentnie zmieniającego się otoczenia, organizacje dostosowują się do coraz to nowych wymagań rynkowych. Dokonują one zmian nie tylko w odpowiedzi na zmienne warunki otoczenia, ale też w celu usprawnienia swej działalności czy zwiększenia zysków. Pojęcie to jest szczególnie znane w Polsce po zmianach transformacyjnych pod koniec ubiegłego tysiąclecia.

Koncepcja *lean management* kojarzona głównie z japońską firmą motoryzacyjną Toyota, która w sposób wzorowy pokazała jak przeprowadzić restrukturyzację w organizacji odnosząc przy tym diametralne korzyści. Zmiany wprowadzone w XX. (i nadal doskonałe) wieku są nadal inspiracją dla wielu przedsiębiorstw czy twórców naukowych. Na świecie powstało wiele publikacji naukowych na temat koncepcji *lean management*, która zmieniła spojrzenie przemysł samochodowy i zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji *lean management* jako jednej z dróg restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Inspiracją podjęcia tematyki *lean management* w restrukturyzacji przedsiębiorstwa był fakt, że jego korzyści osiągnięte, są przez długi okres

i w znacznym stopniu przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

## 2. Istota restrukturyzacji przedsiębiorstwa

W Polsce zjawisko restrukturyzacji pojawiło się dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku niemalże równocześnie w praktyce gospodarczej, jak i literaturze przedmiotu. Czas pojawienia się tego zjawiska powiązany jest z transformacją ustrojową, która wywołała gwałtowne i trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu gospodarczym. Restrukturyzacja stała się inspiracją dla wielu badaczy nauk ekonomicznych oraz zarządzania (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Proces restrukturyzacji utożsamia się ze zmianami w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów struktury, które reprezentują nowoczesność i wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp

w zaspokajaniu potrzeb ludzkich (Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka i Apanowicz, 2001).

Według Stabryły (1995) restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczne - projektowe, mające na celu uprawnienia systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcenia formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to ogół działań mających na celu podniesienie sprawności i efektywności przedsiębiorstwa. Ich celem jest rozwój firmy, jej unowocześnienie, poprawa elastyczności i konkurencyjności poprzez dostosowanie ekonomiczne, techniczne, produkcyjne, organizacyjne, kadrowe, a czasem także zmiana statusu prawnego i właścicielskiego (Grądzki, Zakrzewska-Bielawska, 2011).

Jak stwierdza Suszyński (1999) restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa.

Z kolei Nalepka definiuje restrukturyzację (1999), jako radykalne zmiany będące odpowiedzią kierownictwa przedsiębiorstwa na poważne zmiany w jego otoczeniu i/lub jego wnętrzu. Restrukturyzacja oznacza również przemyślaną reorientację misji i celów (głównie na poziomie strategicznym) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego jego organizacji, ekonomiki, kadr i techniki.

Sapijaszka (1997) określa restrukturyzację, jako radykalną zmianę w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji. Tymi wymiarami są:

- zakres działania przedsiębiorstwa, zasoby oraz organizacja i zarządzanie,
- struktura finansowa,
- struktura własności i władzy.

Na podstawie wskazanych definicji należy stwierdzić, że restrukturyzacja to przede wszystkim proces dokonywania diametralnych zmian w funkcjonowaniu organizacji. Konieczność zmian dyktowana może być czynnikami wewnętrznymi lub pochodzącymi z otoczenia zewnętrznego. Restrukturyzacja często jest odpowiedzią na zmienność otoczenia i zazwyczaj jest działaniem długofalowym.

Nalepka (1998) wskazuje, że zasadniczym celem restrukturyzacji jest poprawa efektywności gospodarowania. Ten podstawowy cel można osiągnąć poprzez przebudowę istniejącej struktury ekonomicznej przedsiębiorstwa w kierunku nadawania jej cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności.

Proces zmian w organizacji przedsiębiorstwa ma przynieść korzyści w długim okresie. Dokonując analizy restrukturyzacji w długim okresie można wymienić następujące cele (Suszyński, 1999):

- doprowadzenie do poprawy wyników gospodarczych, zwłaszcza do ograniczenia kosztów i wypracowania zysku na poziomie pozwalającym na rozwój przedsiębiorstwa,
- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów przez budowanie przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do wybranych elementów jego funkcjonowania,
- zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, poszerzając tym samym krąg potencjalnych inwestorów zainteresowanych udziałem w jego dalszym rozwoju.

Przedsiębiorstwa dzięki restrukturyzacji przede wszystkim są w stanie osiągnąć rozwój oraz umocnić swoją pozycję na rynku. Organizacja decydująca się na przeprowadzenie radykalnych zmian w swoich strukturach powinna być świadoma korzyści jakie zmiany są w stanie zapewnić.

Można wskazać następujące cechy restrukturyzacji przedsiębiorstwa (Nalepka, 2005):

- może mieć charakter naprawczy lub rozwojowy,
- jest procesem rozciągniętym w czasie i niejednorodnym, obejmującym wiele celów, obszarów zmian oraz stosowanych metod i technik,
- nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- obejmuje nie tylko sferę materialną przedsiębiorstwa, ale też sferę świadomości pracowników,
- w każdym przypadku wymaga indywidualnego podejścia, ponieważ każde przedsiębiorstwo posiada specyficzne cechy wewnętrzne i zewnętrzne,
- narzędziem przebudowy przedsiębiorstwa jest program restrukturyzacji, który spełnia rolę przewodnika merytorycznego. Musi być osadzony w realiach gospodarczych i spełniać kryterium przydatności w przedsiębiorstwie, dla którego został opracowany.

Cechą restrukturyzacji jest jej kompleksowość, ponieważ zmiany zachodzące w organizacji dotyczą niemalże wszystkich jej funkcji. Musi być zatem przemyślana i dobrze zaplanowana. Dzięki niej przedsiębiorstwo może osiągnąć rozwój, przedłużyć swoją żywotność oraz zwiększyć poziom swojej konkurencyjności.

Przechodząc do przyczyn restrukturyzacji przedsiębiorstwa zaznaczyć należy, że są one złożone i ze sobą powiązane. Są one spowodowane czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

Do przyczyn wewnętrznych, które wynikają z procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa zaliczyć można m.in. nieefektywny i niedostosowany do potrzeb system organizacji i zarządzania; zbyt wysokie koszty wytwarzania; wady systemu planowania i kontroli; niska innowacyjność w odniesieniu zarówno do wyrobu, jak i sposobów jego wytwarzania, nieodpowiednia wielkość i struktura zatrudnienia oraz niewystarczająca orientacja rynkowa przedsiębiorstwa (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Przyczyny zewnętrzne tkwią w otoczeniu przedsiębiorstwa i będące niezależne od niego to m.in. zmiana systemu gospodarczego kraju (tak jak w Rzeczypospolitej Polskiej pod koniec XX wieku); rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa; zmiany w technologiach; zmiana powiązań gospodarczych w zakresie źródeł zaopatrzenia i rynków zbytu; indywidualizacja potrzeb klientów; otwarcie rynku wewnętrznego; otwarcie rynków zewnętrznych; zmiana filozofii zarządzania pracownikami; pojawienie się atrakcyjnych substytutów dotychczas produkowanych wyrobów oraz zmiana metod wytwarzania z ekonomii skali np. na ekonomię czasu (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Zazwyczaj to czynniki zewnętrzne stają się źródłem potrzeby wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Bezpośrednim znakiem i sygnałem do restrukturyzacji często są złe wyniki finansowe lub ogólny kryzys firmy.

### 3. Obszary restrukturyzacji organizacji

W literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg klasyfikacji restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość z nich dotyczy obszarów restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Zestawienie obszarów restrukturyzacji znajduje się w tab. 1.

**Tab. 1. Obszary restrukturyzacji przedsiębiorstw**

Autor	Obszar restrukturyzacji przedsiębiorstwa
R. Borowiecki	Majątek; finanse; organizacja; zatrudnienie; produkcja oraz sprzedaż.
A. Nalepka	Zmiana formy organizacyjno-prawnej; prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych; racjonalizacja zakresu działania oraz poziomu zatrudnienia; restrukturyzacja finansowa, aktywów oraz organizacyjna.
C. Suszyński	Restrukturyzacja marketingowa, zasobów oraz organizacyjna; zmiany systemu zarządzania; zmiany w strukturze kapitałowej, aktywów, organizacji oraz własności.
Z. Malara	Obszar techniki i technologii; obszar ekonomiki i rynku; obszar organizacyjno-prawny oraz obszar organizacji i zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Borowiecki, 2002; Nalepka, 2005; Suszyński, 1999; Malara 1999).

Z kolei Lisiński oraz Ostrowski (2006) wskazali następujące 3 obszary restrukturyzacji:

- operacyjna, która obejmuje zmiany zakresu działania, zasobów oraz zmiany organizacji i zarządzania,
- finansowa, która obejmuje zmiany struktury kapitałowej i aktywów,
- własnościowa, która obejmuje prywatyzację oraz zmiany formy organizacyjno-prawnej.

**Restrukturyzacja operacyjna.** Restrukturyzacja zakresu działania polega m.in. na rezygnacji z produkcji wyrobów lub prowadzenia sfer działania cechujących się niskim poziomem produktywności; wzmacnianiu tych dziedzin działalności, w których przedsiębiorstwo uzyskało i ma szansę utrzymać przewagę konkurencyjną; nabywaniu takich dziedzin działalności, w których przedsiębiorstwo może uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną; produkcji nowych produktów samodzielnie, lub z innymi podmiotami gospodarczymi (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Restrukturyzacja zasobów organizacji związana jest z wyróżnieniem podstawowych rodzajów zasobów. Można wymienić następujące rodzaje zasobów: materialne, finansowe, informacyjne oraz ludzkie. Restrukturyzacja dotyczy najczęściej zasobów materialnych, a szczególnie majątku rzeczowego (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Restrukturyzacja organizacji i zarządzania obejmuje dostosowanie budowy wewnętrznej oraz sys-

temu zarządzania do długofalowej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa. W tym obszarze restrukturyzacji podlegać mogą: funkcja zarządzania, procedury informacyjno-decyzyjne, czynniki decyzyjne, jednostki zarządzania, stanowiska kierownicze oraz stanowiska doradcze (Lisiński, Ostrowski, 2006).

**Restrukturyzacja finansowa.** Restrukturyzacja struktury kapitałowej związana jest z kształtowaniem optymalnej relacji pomiędzy długookresowym zadłużeniem przedsiębiorstwa, a jego środkami własnymi. Możliwość wykorzystania dźwigni finansowej, jako instrumentu doskonalenia tej wartości wynika nie tylko z rodzajów i źródeł finansowania, w tym bieżącej działalności operacyjnej, ale jest również determinowana rozstrzygnięciami zawartymi w strategii oraz polityce kredytowej przedsiębiorstwa. Na wprowadzenie zmian wnika analiza szeregu czynników np. struktury aktywów, stabilności sprzedaży oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Restrukturyzacja struktury aktywów polega na kształtowaniu majątku przedsiębiorstwa. Polega ona często na zmniejszeniu wielkości aktywów, dokonywanych poprzez sprzedaż akcji lub majątku w naturze. Może sprowadzać się do sprzedaży części aktywów lub wyprzedazy całości aktywów przedsiębiorstwa. Czynności te zawsze podporządkowane są jednemu z dwóch celów. Będą wynikać z dążenia do wyeliminowania zjawiska negatywnej synergii lub będą spowodowane operacyjnym niedostosowaniem wielkości i struktury majątku przedsiębiorstwa do jego strategii (Lisiński, Ostrowski, 2006).

**Restrukturyzacja własnościowa.** Prywatyzacja wyraża akt woli państwa, które godząc się na ograniczenie swej woli, zwiększa jednocześnie rolę własności i działalności prywatnej. Jej podstawowym celem są przekształcenia w strukturze kapitałów własnych przedsiębiorstwa i związane z tym zmiany zakresu władzy. Zmiany przesądzają, że o całym procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa decyduje inny układ decyzyjny. Wyznacza on zmiany we wszystkich pozostałych obszarach restrukturyzacji przedsiębiorstwa (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Zmiana formy organizacyjno-prawnej polega na dostosowaniu ustroju prawnego przedsiębiorstwa państwowego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, bez zmian stosunków własnościowych. Stanowi zazwyczaj wstępny etap restrukturyzacji, który zmierza do przygotowania przedsię-

biorstwa państwowego do prywatyzacji (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Przeprowadzanie zmian w każdym z opisanych obszarów musi być odpowiednio umotywowane i zaplanowane. Przedsiębiorstwa muszą liczyć się z tym, że restrukturyzacja w danym obszarze czasem może być drogą bez powrotu. Każdy z obszarów pełni inne funkcje i zmiana przyniesie przedsiębiorstwu różne korzyści lub zagrożenia.

#### **4. Charakterystyka koncepcji *lean management***

Systemy wytwarzania rozwijały się wraz z rozwojem cywilizacji w kierunku, jak najlepszego zaspokojenia potrzeb społeczeństwa na produkowane wyroby. Owe systemy powstawały przez ewolucję poprzedniego, wykorzystując jego najlepsze praktyki oraz dostępne w danym okresie zdobycze nauki i techniki. Podstawowym motywem do poszukiwania nowych rozwiązań w czasach pokoju była chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej, a w czasie wojny konieczność zaspokojenia walczących wojsk (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Pierwowzorem koncepcji *lean management* jest System Produkcyjny Toyoty, który powstał po II Wojnie Światowej, jako konglomerat wielu metod, technik, zasad i koncepcji. Widać w niej wpływy amerykańskiego systemu programu poprawy produktywności TWI, koncepcji zarządzania przez jakość J. Jurana, a także oryginalnych rozwiązań japońskich praktyków i innowatorów, jak: T. Ohno, E. Toyody oraz S. Shingo. Zasługą Toyoty było to, że scalił wspomniane rozwiązania i stworzył z nich spójny system produkcyjny, który sprawdził się w praktyce przemysłowej (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Lisiński oraz Ostrowski (2006) definiują *lean management*, jako koncepcję doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, która poprzez nieustanną eliminację marnotrawstwa, optymalizuje tworzenie i przepływ wartości w całym procesie wytwarzania. Jej celem jest wbudowanie jakości w proces wytwarzania z jednoczesnym przyjęciem, jako zasady redukcji kosztów.

Z kolei Krasieński (2014) definiuje *lean management*, jako dążenie do maksymalnego wyszczuplenia przedsiębiorstwa zarówno w obszarze zarządzania, produkcji, jak i administracji. Wyszczuplenie przedsiębiorstwa osiąga się poprzez stosowanie narzędzi i metod zależnie od potrzeb, możliwości czy cho-

ciażby branży, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Lipecki (1998) określa *lean management*, jako ciągłe dążenie do jednoczesnego osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności ekonomicznej, jakości i elastyczności. Kompleksowość działań z tym związanych sprawia, że łańcuch różnorodnych przedsięwzięć, mających na celu *odchudzanie organizacji* nie powinien się nigdy kończyć lub zamykać.

Nadrzędnym celem stosowania *lean management* w przedsiębiorstwie jest zwiększanie efektów przez ciągłą eliminację szeroko rozumianego marnotrawstwa. Utożsamiane jest ono ze wszystkim, co konsumuje zasoby nie tworząc przy tym wartości (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Można stwierdzić, że koncepcja *lean management* polega na osiąganiu przez przedsiębiorstwo maksymalnej efektywności, która jest osiągana dzięki eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa, które może pojawiać się w jego działalności. Istotnym jest fakt, że przedsiębiorstwo stosując koncepcję *lean management* zobowiązuje się do ciągłego i nieustannego doskonalenia swojej działalności oraz technik zarządzania. Tab. 2 przedstawia rodzaje marnotrawstwa wraz z przykładami.

**Tab. 2. Rodzaje marnotrawstwa procesach produkcyjnych**

Rodzaj marnotrawstwa	Przykład
Oczekiwanie	Czekanie na przezbrownienie; czekanie na materiał, narzędzia, dokumentację; czekanie na decyzję.
Zbędne ruchy	Niewłaściwe rozmieszczenie maszyn, narzędzi lub materiałów; podnoszenie, przesuwanie, układanie, liczenie, szukanie; przekazywanie narzędzi, materiałów i dokumentacji.
Nadprodukcja	Produkcja w długich seriach; produkcja na wszelki wypadek, lub w celu dania zatrudnienia; produkcja w większej ilości niż jest to wymagane.
Niewłaściwy proces	Nadmierne obrabianie; długa droga dojścia narzędzia do materiału; niewłaściwie dobrane obroty.
Zbędne zapasy	Wysoki poziom robót w toku; układanie, przejmowanie, zabezpieczanie, wydawanie; duże zapasy surowców.
Usterki	Opóźnienie dostawy do klienta; zakłócenia przepływu produkcji i tworzenia wartości; dodatkowa

	praca i materiały do naprawy.
Niewykorzystany potencjał pracowników	Niesłuchanie pracowników; niewykorzystanie przez organizację kreatywności oraz talentu pracowników; wykonywanie zadań przez pracowników poniżej ich kompetencji.
Transportowanie	Zbędny transport; ładowanie, rozładowywanie, przekazywanie; pakowanie, zabezpieczanie, administracja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Lisiński, Ostrowski, 2006; Krawczyński, 2014).

Za najgroźniejsze przejawy marnotrawstwa uważa się nadprodukcję oraz zapasy. Nadprodukcja z tego powodu, że niszczy ona równomierny przepływ wyrobów, oraz jest jedną z głównych przyczyn spadku produktywności. Zapasy dlatego, że są one buforem, za którym ukryte są wszystkie problemy i wady zakładu produkcyjnego (Bicheno, 2000).

Womack oraz Jones (2001) wskazują pięć zasad, na których oparta jest cała koncepcja *lean management*.

1. Zdefiniowanie wartości dla klienta. Polega na określeniu tego co naprawdę potrzebuje klient i za co jest skłonny zapłacić.
2. Zidentyfikowanie strumienia wartości. Polega na zidentyfikowaniu łańcucha działań, tworzącego wartość dla klienta.
3. Ciągły przepływ wartości. Tworzenie i przepływ wartości powinno być procesem ciągłym, a w idealnym przypadku przy partii składającej się tylko z jednej partii produktu.
4. Zastosowanie systemu ssącego. Polega na tym, że tempo produkcji jest regulowane przez bieżące potrzeby klienta.
5. Dążenie do doskonałości. Powinno dokonywać się poprzez ciągłe eliminowanie marnotrawstwa.

Stosowanie się do wymienionych zasad pozwoli przedsiębiorstwu w pełni czerpać korzyści z koncepcji *lean management*. Jego działalność będzie wtedy efektywna, tańsza oraz wydajniejsza. Wdrożenie i ciągłe stosowanie się do pięciu zasad *lean* jest procesem skomplikowanym oraz wymagającym sporych nakładów finansowych oraz czasowych. Aczkolwiek, korzyści płynące z tego faktu często skłaniają przedsiębiorstwa do stosowania koncepcji *lean management*.

Z zasadami *lean management* powiązane są narzędzia i techniki używane podczas wdrażania

*szczępego zarządzania*. Do najczęściej stosowanych zalicza się (Lisiński, Ostrowski, 2006):

- metoda just-in-time,
- metoda kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM),
- autonomiczny system wykrywania braków (jidoka),
- metoda szybkiego przeobrażania maszyn (SMED),
- metoda kół jakości,
- technika rozmieszczania maszyn w gniazda przedmiotowe lub technologiczne (inaczej technologia grupowa),
- system zapobiegania błędom (poka yoke),
- system utrzymania porządku (5S),
- technika przepływu materiału sterowana przez system ssania (kanban),
- system utrzymania sprawności maszyn (TPM),
- technika sygnalizacji nieprawidłowości (andon),
- technika wyrównywania poziomu produkcji,
- metoda projektowania równoległego,
- technika mapowania procesów,
- technika mapowania strumienia wartości.

Szeroki wachlarz narzędzi i technik pozwala przedsiębiorstwu wybrać odpowiednią do swojej działalności. Każda ze wskazanych technik służy podniesieniu efektywności działalności organizacji. Przede wszystkim wymienione techniki dotyczą podniesienia jakości produkcji przedsiębiorstwa.

## 5. Stosowanie *lean management* w restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Tempo zmian technologicznych, społecznych, politycznych na początku XXI wieku jest tak duże, że przedsiębiorstwa, aby pozostać konkurencyjne muszą i będą musiały zmieniać się szybko, tak aby wyprzedzać, a przynajmniej nadążać za konkurencją. Firmy o nieznaczącej pozycji rynkowej, które obrały złą strategię funkcjonowania, aby przetrwać muszą myśleć o rozwoju i zapewnieniu oczekiwanego poziomu rentowności. Muszą dokonać radykalnych zmian dostosowujących je do warunków konkurowania. Dla takich przedsiębiorstw, jako narzędzie restrukturyzacji polecana jest koncepcja *lean management* (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Kluczowym atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa nie są już tylko jego możliwości produkcyjne, lecz w głównej mierze sprawność jego systemu organizacji i zarządzania, który jest w stanie

przesądzić o konkurencyjności firmy. Dobre praktyki i metody wykorzystywane w przedsiębiorstwach produkcyjnych to (Lisiński, Ostrowski, 2006):

- just-in-time,
- kompleksowe zarządzanie przez jakość,
- system ciągłych usprawnień,
- orientacja na całościowe procesy,
- gniazdowa organizacja produkcji,
- zarządzanie programami,
- zintegrowane zespoły produkcyjne, rozwojowe i serwisowe.

Stosowanie koncepcji *lean management* z jednej strony pozwala dostarczyć wartość dla klienta, a z drugiej wyeliminować marnotrawstwo wewnątrz organizacji. Eliminacja marnotrawstwa pozwala na osiągnięcie przewagi cenowej opartej na przewadze kosztowej, która daje przedsiębiorstwu swobodę strategicznego wyboru, której nie posiadają konkurenci (Oblój, 1998).

Należy zwrócić uwagę, że wprowadzone doskonalenia za pomocą koncepcji *lean management* są trwałe i ciężkie do powielenia, z racji tego że dotyczą głównie miękkich elementów zarządzania, przez co dodatkowo zwiększają jego przewagę konkurencyjną (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Wybranie koncepcji *lean management*, jako jednego z narzędzi restrukturyzacji będzie odpowiedzią przedsiębiorstwa na potrzebę zmiany jego systemu organizacji i zarządzania w kierunku nadania mu cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności, adaptacyjności i uczynienia z tego systemu wyróżniającej umiejętności i źródła przewagi konkurencyjnej. Dzięki temu zostanie osiągnięty cel restrukturyzacji przedsiębiorstwa jakim jest zwiększenie konkurencyjności (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Przykładem przedsiębiorstwa, który zastosował koncepcję *lean management* jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest japońska firma Toyota zajmująca się produkcją samochodów. Dokonano zmian niemalże całego procesu produkcyjnego oraz zmian w strukturze organizacyjnej. Dzięki temu organizacja była w stanie efektywniej produkować samochody i uzyskać przewagę konkurencyjną. W obecnych czasach globalizacji zmiany dokonane przez Toyotę są nadal naśladowane przez przedsiębiorstwa na całym świecie.

Przedsiębiorstwo wdrażające koncepcję *lean management* musi też zdawać sobie sprawę z tego, że musi zastosować zmiany nie tylko wewnątrz swojej



organizacji, ale także w relacjach z partnerami i dostawcami. Zgodnie z zasadami *lean management* relacje powinny być długotrwałe i oparte na zaufaniu. Dzięki temu oba przedsiębiorstwa będą w stanie opracować wspólny plan współpracy korzystny dla obu stron.

Kluczem do wdrożenia elastycznego systemu jest wyeliminowanie lęku przed stanem gotowości. Utrzymywanie ogromnych zapasów buforowych nie pozwala na bycie przygotowanym na wszystko. Dla wielu menadżerów te buforowe powodują poczucie bezpieczeństwa, którego trudno się im pozbyć (Tyrańska, Walas-Trębacz, 2005).

Początkowo wydaje się, że transformacja organizacji zgodnie z koncepcją *lean* wymaga radykalnych zmian. Jednak jeśli jest właściwie przygotowany plan wdrożenia zmiana przychodzi szybko, a zwrot kosztów jest niemal natychmiastowy. Ludzie wciąż mają obawy przed zmianami bez względu na ich formę czy charakter. Zmiana nie musi być bolesnym doświadczeniem, a firmy uczą się, jak być elastycznymi i reagować na szybko zmieniający się rynek światowy (Tyrańska, Walas-Trębacz, 2005).

Należy zauważyć, że wdrażanie koncepcji *lean management* odbywa się w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Wszelkie zmiany dokonywane podczas restrukturyzacji nie odbywają się gwałtownie i w tym samym czasie, lecz organizacja stopniowo i bez pośpiechu implementuje zmiany. Każda zmiana jest dokładnie analizowana pod kątem jej doskonalenia, co oznacza, że jeśli dane usprawnienie zostało sukcesywnie i efektywnie wdrożone, to na pewno można ten aspekt jeszcze bardziej udoskonalić. Firmy powinny zdawać sobie sprawę z tego, że wdrażanie koncepcji *lean management* jest procesem długotrwałym, w którym ewolucyjnie krok po kroku restrukturyzuje się przedsiębiorstwo.

Wybór koncepcji *lean management*, jako sposobu przeprowadzenia restrukturyzacji musi być dobrze przemyślany przez kierownictwo firmy. Zarząd przedsiębiorstwa musi zdawać sobie sprawy z zagrożeń, ogromu pracy oraz zmiany toku myślenia wśród pracowników całej firmy. Koncepcja *lean management* nie może być stosowana dosłownie we wszystkich przedsiębiorstwach, ponieważ warunki, w których funkcjonuje dana organizacja mogą temu nie sprzyjać, przez co organizacja popełni błąd i obierze złą strategię rozwoju. Decyzję o wyborze koncepcji *szczupłego zarządzania* najlepiej omówić z fachowymi konsultantami.

## 6. Czynniki determinujące efektywne wykorzystanie *lean management*

Skuteczne zastosowanie koncepcji *lean management* wymaga spełnienia szeregu określonych warunków. Często są to czynniki finansowe, osobowe, organizacyjne czy społeczne. Szczególnie istotny jest czynnik organizacyjny, a zwłaszcza struktura organizacyjna firmy. Struktura organizacyjna stanowi swego rodzaju bazę, która jednoczy i zespała wszystkie pozostałe czynniki, a w ostatecznym rozrachunku warunkuje skuteczne zastosowanie koncepcji *lean management*. Do realizacji wdrożenia *szczupłego zarządzania* Lisiński oraz Ostrowski (2006) proponują zorganizowanie komitetu sterującego oraz zespołu wdrożeniowego.

Czynnik ludzki jest w tym przypadku niezwykle ważnym czynnikiem determinującym sukces lub porażkę całego przedsięwzięcia, ponieważ rozsądek i umiejętność (doświadczenie) rozpoznawania zaburzeń i ich naprawy, wpływają na myślenie i rozwiązywanie problemów (Tyrańska, Walas-Trębacz, 2005).

Na czele komitetu sterującego znajduje się prezes zarządu przedsiębiorstwa, który jest przywódcą całego przedsięwzięcia wprowadzania *lean management*. Powinien być motywatorem oraz wizjonerem, którego wizja zrestrukturyzowanego przedsiębiorstwa będzie drogowskazem dla całej firmy (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Ponadto, w skład komitetu sterującego powinni wchodzić dyrektorzy pionów funkcjonalnych. Do ich zadań należeć będzie opracowanie strategii wprowadzenia koncepcji *lean*, akceptacja planów, zabezpieczanie niezbędnych zasobów oraz wspieranie działania zespołu wdrożeniowego poprzez przekazanie mu stosownych uprawnień (Lisiński, Ostrowski, 2006).

W skład komitetu sterującego powinien wchodzić jeszcze lider zespołu wdrożeniowego, który przekazuje informacje o działaniach zespołu wdrożeniowego, jak i uczestniczy w procesie decyzyjnym związanym z przygotowaniem planów następnych przedsięwzięć i ich realizacją. Lider zespołu powinien mieć odpowiednią wiedzę, doświadczenie, inicjatywę, wewnętrzną motywację i umieć pracować w grupie (Lisiński, Ostrowski, 2006).

W skład zespołu wdrożeniowego wchodzi jego lider oraz pracownicy reprezentujący pion funkcjonalne przedsiębiorstwa. Najlepiej, aby liczebność

zespołu liczyła od 6 do 10 osób. Członkowie zespołu wdrożeniowego bezpośrednio pracują w grupach wdrożeniowych, składających się z pracowników i kierowników komórek, w których realizowane są projekty (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Jak zauważa praktyka większość firm nie posiada odpowiedniej wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia, aby samodzielnie i efektywnie przeprowadzić tak ogromne zmiany restrukturyzacyjne. Często pojawia się konieczność zatrudnienia specjalistów z zewnątrz. Konsultanci oprócz pomocy w opracowaniu planu wdrożeniowego pracują bezpośrednio z pracownikami przez cały okres wprowadzania zmian (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Wprowadzanie koncepcji *lean management* wymaga zaangażowania pracowników całej firmy, w tym najwyższego kierownictwa organizacji i wykorzystania koniecznych i niezbędnych zasobów, a w szczególności ludzkich. Czasem jednak pomoc konsultantów zewnętrznych może okazać się kluczowa i bardzo pomocna w efektywnym wdrożeniu nowej strategii.

## 7. Sposoby przeprowadzenia restrukturyzacji z wykorzystaniem koncepcji *lean management*

Wizja restrukturyzacji przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami *lean management*, powinna być spójna ze strategią przedsiębiorstwa. Istnieje jednak kilka podejść do wdrożenia *szczupłego zarządzania* w produkcji (Lisiński, Ostrowski, 2006):

- podejście *zakończenie starego-wprowadzenie nowego*,
- podejście *pełne zaangażowanie*,
- podejście *wejście tylnymi drzwiami*,
- podejście *pionowy plaster*,
- podejście *rozwój grzybni*.

W podejściu *zakończenie starego-wprowadzenie nowego* przedsiębiorstwo przechodzi przez 3 etapy: zakończenie starego systemu, przejście przez okres neutralny oraz wdrożenie nowego systemu. Zakończenie starego systemu oznacza uświadomienie całej kadrze pracowniczej firmy zakończenia działalności według dotychczasowych zasad, reguł, systemu wartości i metod pracy. Okres neutralny to czas wymagany do przeorientowania i redefinicji systemu. W tym etapie uwaga powinna być skierowana na pracowników, a dopiero potem na system, w którym pracownicy działają. Wprowadzenie sys-

temu oznacza działanie według nowych wzorców i reguł postępowania. W tym etapie szczególna rola spoczywa na kierownictwie organizacji. Zaprezentowane podejście jest przedsięwzięciem złożonym, trudnym i w dużym stopniu ryzykownym. Jego realizacja w praktyce sprowadza się do postawienia wszystkiego na jedną kartę, bez możliwości odwrotu. Aczkolwiek, stwarza firmie szansę na szybkie przeprowadzenie restrukturyzacji i uzyskanie oczekiwanych efektów (Lisiński, Ostrowski, 2006; Standard, Davis, 1999).

Podejście *pełne zaangażowanie*, w skrócie polega na tym, że wdrażanie *szczupłego zarządzania* w przedsiębiorstwie rozpoczyna się od wydziału montażu ostatecznego, a potem kolejno jest ono wprowadzane w wydziałach półmontażu i produkcji części. Podejście to jest uzasadnione tym, że wydział montażu jest najbliżej potrzeb klienta i jest w stanie najłatwiej synchronizować jego potrzeby z procesami wykonywanymi w pozostałych jednostkach produkcyjnych. Zmiany na wydziale montażu należy zacząć od wyrównania poziomu produkcji i redukcji cyklu wykonania, za pomocą metody SMED. Kolejnym krokiem jest zastosowanie systemu ssącego, umożliwiającego sterowanie dostawami podzespołów z półmontażu i od poddostawców zewnętrznych. Fazę zmian na etapie półmontażu można zrealizować poprzez np. zastosowanie technologii grupowej i redukcji czasów przebrojeń. W ostatniej fazie wprowadza się zmiany na etapie produkcji części. Wydział produkcji powinien dostarczać wyroby do wydziału półmontażu dokładnie na czas. Jest to podejście pozwalające na uzyskanie korzyści finansowych, ponieważ synchronizuje cały proces planowania rozpoczynając go od kluczowego czynnika, jakim są klient oraz jego potrzeby (Lisiński, Ostrowski, 2006; Wantuck, 1989).

Podejście *wejście tylnymi drzwiami* ma miejsce, gdy wdrażanie *szczupłego zarządzania* rozpoczyna się w wydziałach produkcji części, a następnie jest ono kolejno realizowane w wydziałach półmontażu i montażu ostatecznego. W wydziale produkcji rozpoczyna się przede wszystkim od redukcji czasów przebrojenia maszyn, które jest najłatwiejszym oraz najszybszym sposobem doskonalenia organizacji produkcji. Uzyskane w ten sposób sukcesy pomagają wygenerować entuzjazm i zaufanie do tej koncepcji restrukturyzacji. Zmiany zapoczątkowane w produkcyjnej jednostce organizacyjnej inicjuje zmiany na wydziale półmontażu. Dążą one w kierunku za-

stosowania rozwiązań związanych z wprowadzeniem koncepcji technologii grupowej. Kiedy wydział półmontażu zacznie wykorzystywać materiały równomierniej zacznie on również synchronizować planowanie. Zastosowanie systemu ssącego pozwoli sterować rzeczywistym zapotrzebowaniem. Następnie synchronizacja planowania zostanie rozszerzona na wydział montażu, a system ssący będzie wykorzystany do uzupełnienia komponentów z wydziału półmontażu i od poddostawców zewnętrznych. Podejście to w porównaniu do wcześniejszego wyróżnia się dłuższym cyklem wdrożenia, a owocne rezultaty finansowe są odłożone w czasie. Owe podejście stosuje się wtedy, gdy istnieje obawa, że ewentualne problemy w zastosowaniu *lean management* mogą spowodować opóźnienia w dostawach wyrobów dla klienta (Lisiński, Ostrowski, 2006, Wantuck 1989).

Podejście *pionowy plaster* polega na wdrażaniu koncepcji *lean management* w danym czasie, w jednej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa. Aby wykorzystać to podejście, musi istnieć możliwość wydzielenia ze wszystkich funkcji działalności organizacji tych, które umożliwiają produkcję wybranych wyrobów lub ich grupy. Dla wydzielonej rodziny produktów realizuje się program wdrożenia koncepcji *lean*. Wdrażanie można rozpocząć od wydziału montażu lub wydziału produkcji. Zaletą tego podejścia jest możliwość wprowadzenia koncepcji *lean management* w wybranej części przedsiębiorstwa w krótkim czasie. Podejście to jest rekomendowane, jako dobra praktyka przez wdrożeniem *szcuplego zarządzania* na dużą skalę. Dodatkową zaletą jest możliwość przeszkolenia liderów, edukację i zainteresowanie szerszej grupy pracowników teorią i praktyką *lean management*. Jednak przy decydowaniu się na to podejście, należy zaczerpnąć wiedzy konsultantów oraz na relacje pomiędzy czasem potrzebnym na zaplanowanie i przygotowanie, a czasem koniecznym na jego realizację. Zbyt długie analizowanie rozwiązań teoretycznych jest postrzegane, jako unikanie zmian i próba zachowania statusu quo (Lisiński, Ostrowski, 2006; Wantuck 1989).

Podejście *rozwój grzybni* polega na tym, że wdrożenie *lean management* zaczyna się od wprowadzenia usprawnień punktowych, aby następnie przejść do usprawnień liniowych, płaszczyznowych i przestrzennych. Podział usprawnień wynika z zakresu ich wdrażania w organizacji. Usprawnienia punktowe wprowadzane są na poszczególnych stanowiskach pracy i stanowią podstawę dalszych

i większych usprawnień. Po skumulowaniu pewnej ilości usprawnień punktowych, można je połączyć w linię produkcyjną tj. usprawnienia liniowe. Wówczas produkcja zacznie płynąć. Przykładowym usprawnieniem jest wprowadzenie standaryzacji operacji lub zastosowanie systemu ssącego. Następnie wprowadza się usprawnienia płaszczyznowe polegające na przeniesieniu usprawnień liniowych na inne stanowiska i procesy produkcyjne, w celu objęcia przez nie całej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Usprawnienia przestrzenne polegają na rozszerzeniu zmian restrukturyzacyjnych na inne funkcje działalności np. logistykę czy marketing. Restrukturyzacja według tego podejścia angażuje ogromną ilość pracowników i bardzo istotne jest utrzymanie właściwego tempa zmian oraz podtrzymywania motywacji pracowników (Lisiński, Ostrowski, 2006, Hirano, 1990).

Porównując ze sobą podejścia należy zauważyć, że najbardziej ryzykowne jest podejście pierwsze, aczkolwiek oczekiwane efekty mogą pojawić się najszybciej spośród wszystkich. Najmniej ryzykowne jest podejście *pionowy plaster*, lecz efekty będą niewielkie i zauważalne po dość dużym czasie. Podejście *rozwój grzybni* również charakteryzuje małe ryzyko, aczkolwiek oczekiwane efekty mogą pojawić się bardzo szybko. W podejściu *pełne zaangażowanie* spodziewać można się szybkich efektów, lecz jest to podejście ryzykowne – choć nie w takim stopniu, jak podejście pierwsze. Podejście *wejście tylnymi drzwiami* charakteryzuje średnie ryzyko oraz średni czas pojawienia się oczekiwanych efektów (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Praktyka gospodarcza pozwoliła wykształcić kilka podejść do wprowadzania koncepcji *lean management* w przedsiębiorstwie. Dzięki temu organizacja jest w stanie dopasować podejście do swojej obecnej sytuacji, swoich mocnych stron oraz warunków zewnętrznych w jakich działa. Wybór podejścia do restrukturyzacji musi być dobrze przemyślaną kwestią przez całą organizację. Decyzja winna wynikać z obecnych uwarunkowań otoczenia oraz przyjętej strategii restrukturyzacji. Każde z podejść charakteryzują różne wady i zalety i niestety nie ma wyjścia idealnego.

## 8. Podsumowanie

Podsumowując powyżej przedstawione rozważania należy stwierdzić, że koncepcja *lean management* może zostać zastosowana, jako narzędzie re-

strukturyzacji przedsiębiorstwa. *Lean management* nie jest polecany przedsiębiorstwom, które funkcjonują w niekorzystnym otoczeniu, który nie sprzyjałby przeprowadzeniu restrukturyzacji zgodnie z zasadami *lean management*. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w swojej istocie dotyczy radykalnych zmian wielu obszarów jej funkcjonowania, w celu poprawienia wyników finansowych zwiększenia efektywności działania lub uzyskania mocniejszej pozycji konkurencyjnej. Jak zostało przedstawione koncepcja *lean management* dąży do poprawy wyników finansowych organizacji oraz wzrostu efektywności poprzez eliminację wszelkiego rodzaju marnotrawstwa.

Jak zostało wskazane przedsiębiorstwo decydujące się na wykorzystanie *szczupłego zarządzania*, jako narzędzia restrukturyzacji musi posiadać odpowiednią wiedzę oraz stworzyć odpowiedni zespół ludzi odpowiedzialny za sukcesywne wdrożenie.

Musi posiadać także odpowiednie zasoby kapitałowe, aby to przeprowadzić, lecz to czynnik ludzki wydaje się być kluczowy. Praktyka wykształciła szereg możliwych technik i metod zarządzania, które przedsiębiorstwo może wykorzystywać w obrębie stosowania koncepcji *lean management*, co jest dużym plusem koncepcji *szczupłego zarządzania*.

Wskazane w artykule podejścia do wdrożenia koncepcji *lean management* różnią się od siebie i nie ma podejścia idealnego. Przedsiębiorstwo musi być świadome konsekwencji oraz możliwych efektów wybrania poszczególnego podejścia. Wybór podejścia musi dopasować do otoczenia, w którym funkcjonuje i skrupulatnie realizować wszystkie zalecenia i zasady przypisane do danego podejścia. Sukcesywne wdrożenie koncepcji *lean management* mimo ryzyka oraz ogromu nakładu pracy i wiedzy jest w stanie przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści.

## Bibliografia

- Bicheno, J. (2000). *The lean toolbox, Second edition*. Buckingham: PICSIE Books.
- Borowiecki, R. (2002). Restrukturyzacja przedsiębiorstw – próba syntezy dociekań literaturowych i doświadczeń praktyki. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*. Warszawa-Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J. (2001). *Zarządzanie organizacjami*, Toruń: Dom Organizatora.
- Grądzki, R., Zakrzewska-Bielawska A. (2011). Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych. W: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej.
- Hirano, H. (1990). *JIT implementation manual*. Tokio: Productivity Press.
- Kraśiński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lipecki, J. (1998). Lean management jako metoda restrukturyzacji zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 8/98, 72-84.
- Lisiński, M., Ostrowski, B. (2006). *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kraków-Kluczbork: ANTYKWA.
- Malara, Z. (1999). Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Praktyka działania i ocena zmian. *Przegląd Organizacji*, 4/1999, 25-36.
- Nalepka, A. (1998). *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kraków: ANTYKWA.
- Nalepka, A. (2005). *Zmiana zakresu działania jako obszar restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: *Materiały konferencyjne: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*. Warszawa.
- Nalepka, A., (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Oblój, K. (1998). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Sapieżska, Z. (1997). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła, A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Standard, C., Davis, D. (1999). *Running today's factory. A proven strategy for lean manufacturing*. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers.
- Suszyński, C., (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tyrańska, M., Walas-Třebacz, J. (2005). *Efekty wykorzystania lean production w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki* (s. 298-307). Warszawa-Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej.
- Wantuck, K.A., (1989). *Just-in-time for America. A common sense production strategy*. Milwaukee: The Forum.
- Womack, J.P., Jones, D.T. (2001). *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.

# Lean management, as a tool for restructuring of a company

Michał Golarz

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The main objective of the article refers to the presentation of lean management concept as one of the possible way of restructuring the company. In the first part, the essence of company restructuring was described, together with an indication of the areas in which it occurs. Subsequently, the attention was paid to the essence of lean management concept along with an indication of specific methods and techniques of management which are contained within the concept of lean management.*

*The structure of the article also includes a description of the factors determining the effective use of the lean management concept in the company restructuring. Moreover, five approaches referring to the implementation of the lean management concept in the restructuring company were identified and described.*

**Keywords:** company restructuring, restructuring areas, lean management, principles of lean management, steering committee, implementation team, approach to the implementation of lean management

**JEL codes:** M11, L22

# Metody utrzymywania kluczowych pracowników w organizacji

---

Róża Cynk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Kapitał ludzki to kluczowy składnik zasobów firmy. Aby w pełni wykorzystać jego potencjał, organizacje stale poszukują, selekcionują i wreszcie zatrudniają najzdolniejszych ludzi. Nie jest bowiem sekretem, iż talenty w firmie zwiększają jej elastyczność. Jednak jak wszyscy pracownicy również osoby utalentowane czasem odchodzą motywowane różnymi czynnikami. Priorytetem każdego dobrego menedżera powinno być umiejętne zarządzanie talentami, tak aby ludzie najcenniejsi nie odchodzili z pracy.*

*W artykule przedstawione zostało pojęcie talentu, przeanalizowane zostały badania odzwierciedlające skalę problemu fluktuacji w Polsce oraz czynniki skłaniające ludzi do odejścia z pracy. W ostatniej części tekstu zaproponowano osiem wskazówek mogących pomóc menedżerom zatrzymać kluczowych pracowników w organizacji.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, rotacja pracowników, przywództwo, efektywność przedsiębiorstwa, pracownik utalentowany

**Kod JEL:** O15, M54

## 1. Wprowadzenie

Pierwszym skojarzeniem, które przychodzi na myśl kiedy słyszymy słowo 'talent' jest swego rodzaju dar, zdolność czy nawet geniusz. Najczęściej artystyczny, wiążący się z karierą muzyka, aktora, pisarza, ale też inny - właściwy dla sportowca, wybitnego nauczyciela czy prawnika (Stuart-Kotze i Dunn, 2011). Nie zważając jednak na jego rodzaj, jest to pojęcie silnie skorelowane z czymś drogoceńnym i pożądanym. Warto wskazać na biblijny sens talentu. Talent w ewangelicznych scenach (takich jak chociażby Mateuszowa przypowieść o talentach) jest powszechnie stosowany jako jednostka wagi. Wyrażano nim miarę pieniądza, pod postacią złota lub srebra. Jak podaje Wojciechowski (2007), według greckiej jednostki jeden talent to 60 min. Ten z kolei odpowiadał 100 drachmom. Tysiące lat temu, za jeden dzień pracy, człowiek otrzymywał dokładnie 1 drahm. Proste obliczenia szybko pokazują, że jeden rok pracy daje ponad 300 drahm. Zatem, aby zarobić na jeden talent należało pracować co najmniej 20 lat. Ta interpretacja w przejrzysty sposób pokazuje jak cenny był talent. Współcześnie, przekładając to metaforyczne pojęcie na sferę ludzkich

umiejętności, wiedzy czy doświadczenia, nie ujmuje się mu na wartości.

W różnych biznesach, sektorach działalności danego przedsiębiorstwa i w zależności od charakteru firmy, talent pracownika może być dla poszczególnego pracodawcy czymś innym. Dla jednego pracodawcy będzie to najbardziej doświadczony pracownik, dla drugiego deficytowy, ciężki do zastąpienia wykwalifikowany specjalista IT, a dla jeszcze innego kierownik, który umiejętnie i skutecznie potrafi rozwiązywać wewnętrzne konflikty. Te wszystkie osoby określa się mianem **niezbędnych pracowników**, ludzi najbardziej wartościowych, których trudno zastąpić, dlatego na ich stratę nie można sobie pozwolić (Branham, 2001). Problem utraty cennych pracowników istnieje od lat, a liczni autorzy badali i analizowali możliwe rozwiązania tego zagadnienia. W artykule przedstawiono niektóre z nich i zaproponowano ich praktyczne implikacje.

## 2. Rola zarządzania talentami w firmie

Wykwalifikowani pracownicy to bez wątpienia największy kapitał firmy. Bez nich sukces, a nawet

istnienie żadnego biznesu nie jest możliwe. Produkcja, sprzedaż, promocja, kontakt z klientem – te i pozostałe działania, które finalnie mają przynieść zysk firmie wymagają zaangażowania odpowiedniego człowieka (grupy osób). Kiedy pracownik odchodzi z firmy, jego miejsce musi być niezwłocznie zastąpione kimś o odpowiednich kompetencjach.

**Fluktuację załogi**, odejścia i zatrudnienia, przedstawia się we wskaźniku rotacji pracowników. Określa on skalę przepływu ludzi w firmie w wybranym okresie (miesięcznym, kilkumiesięcznym czy rocznym).

#### Wzór. 1. Wskaźnik rotacji pracowników

$$\frac{\text{Całkowita ilość odejść}}{\text{Całkowita ilość zatrudnionych}} \times 100\%$$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Branham, 2001).

W przedstawionym ogólnym wskaźniku rotacji (Wzór. 1.) sumuje się wszystkie odejścia z firmy w danym czasie  $n$  i dzieli przez całkowitą ilość zatrudnionych w czasie  $n$ , przedstawiając wynik w postaci procentowej. Przybliża on skalę zmian liczebności kadry. Wysoka wartość i duży przepływ pracowników, powinny zaalarmować każdego menedżera (nie dotyczy to prac sezonowych). Należy pamiętać jednak, że nie uwzględnia się tu przyczyn dla których ludzie odchodzą z pracy. A te mogą być różne, zaczynając od dobrowolnych i niedobrowolnych, kończąc na tych które da się uniknąć lub są nieuchronne (rys. 1.). Kiedy z firmy w sposób dobrowolny odchodzi pracownik dający nieefektywne rezultaty swojej pracy, którego nietrudno będzie zastąpić, pracodawca ma szansę pozyskać lepszego pracownika na jego miejsce. W sytuacji kiedy organizację opuszcza pracownik posiadający szczególną wartość (talent) proces ten staje się trudniejszy, a sytuacja odwraca się na niekorzyść firmy.



**Rys. 1. Przyczyny rotacji pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Deloitte, 2014).

Statystyki wskazują, iż bezpośrednie koszty związane z zastąpieniem pracownika sięgają 50% - 60% jego dotychczasowej rocznej wypłaty. Dodając do tego ogólne koszty związane z rotacją w przedsiębiorstwie, może to podnieść kwotę o równowartości od 90% do nawet 200% dotychczasowej rocznej wypłaty (Cascio, 2006). Koszty związane z rotacją pracowników są bardzo złożone (Rys.3.). Obciążenia wynikają nie tylko z tak oczywistych powodów jak wypłacenie pracownikowi należnych mu świadczeń czy rekrutacja nowego fachowca. Pracodawca musi się również zmierzyć z niefinansowymi stratami, jak niewykorzystane umiejętności utraconej osoby czy utrata kapitału intelektualnego. Nie ma zatem wątpliwości, że zatrzymanie dobrego pracownika, jest znacznie tańsze i bardziej opłacalne dla firmy niż zastąpienie go nowym. Oczywiście zatem okazuje się stwierdzenie, że właściwe zarządzanie talentami jest ważne, a wręcz niezbędne.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Hackett Group w 2007 roku odkryto, że w firmach, które skutecznie zarządzały talentami, średni przychód był około 15% wyższy niż w pozostałych firmach. Znalazło to również potwierdzenie w kluczowych wskaźnikach rentowności:

- ROA wyższe o 49%,
- ROE wyższy o 27%,
- marża zysku netto wyższa o 22%.

Pomimo tak pozytywnych wyników badań, przemawiających na korzyść umiejętności zarządzania talentami w firmie, świadomość pracodawców w tym aspekcie zdaje się być niska. Firma McKinsey przeprowadziła na tym polu największe badanie wśród 13 tysięcy menedżerów z ponad 120 organizacji. Wyniki pokazują, że jedynie 26% menedżerów uznaje zarządzanie talentami i rozwijanie potencjału pracowników za cel (Kotze, Dunn, 2011).

Osiągnięcie zerowego poziomu rotacji pracowników nie jest możliwe. Należy pamiętać, że odejście pracowników z szeregów kadry wiąże się ze znaczącymi kosztami dla firmy. Wyróżnić można (Cybulski, 2008):

- koszty odejścia (związane z wypłatą należnych świadczeń, koszty administracyjne, utrata kapitału intelektualnego),
- koszty wymiany (rekrutacji kandydatów, ogłoszeń, uczestnictwa w targach pracy),
- koszty szkoleń (przekazywania umiejętności nowozatrudnionym),



– inne koszty pośrednie (niewykorzystanych możliwości, utracone dochody firmy).

Mówiąc o pracownikach utalentowanych problem jest tym bardziej rozległy. Biorąc pod uwagę wąski rynek pracy, na którym firmy konkurują o najlepszych pracowników, warto zainwestować czas, energię i pieniądze by zatrzymać dobrych ludzi, których już posiadamy. Powinien być to priorytet i nadrzędny cel każdego menedżera.

### 3. Skala zjawiska rotacji w Polsce

Chcąc powstrzymać pracowników od odejścia z firmy, trzeba najpierw zbadać co jest powodem wpływającym na tak drastyczną decyzję. Jeżeli motywy są niezależne od organizacji – należy się z nimi pogodzić, bo nic z nimi nie można zrobić. Jednak wszelkie pozostałe czynniki, na które organizacja ma wpływ powinny być dogłębnie przeanalizowane i osądzone, by ocenić czy być może wartościowi ludzie nie opuszczają firmy przez zaniedbania kierownictwa.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez CBOS na temat „Polacy w pracy. Warunki zatrudnienia, gotowość zmian.” (2014), ponad trzy czwarte pracujących Polaków deklaruje, że w ciągu ostatnich pięciu lat nie zmienili pracy. Ci jednak, którzy w tym czasie zmieniali miejsce pracy robili to średnio dwa razy. Mobilność w pracy nie jest zatem wysoka. Modelem osoby, która cechuje się wśród respondentów największą mobilnością jest młody, dobrze wykształcony mężczyzna. Skonfrontujmy teraz powyższe wyniki z badaniami przeprowadzonymi przez GUS (2012). Niespełna połowa respondentów (44%) za powód odejścia z pracy podała dobrowolną decyzję popartą niewystarczającymi dochodami wynikającymi z dotychczasowego miejsca zatrudnienia. Za kolejne podają niemalże równorzędnie zakończenie umowy o pracę na czas określony (23%) i wypowiedzenie umowy przez pracodawcę (24%). Pozostałe 20% wybrała odpowiedź inne powody. Dwa lata później, Polaków poproszono o wybranie czynników ocenianych przez nich za najważniejsze w pracy zawodowej (GUS, 2014). Do najważniejszych czynników zaliczono: odpowiednia płaca jest kluczowym aspektem dla pracownika (65% odpowiedzi). Inne znaczące elementy to kolejno brak napięć i stresów (53%), stabilność zatrudnienia (56%), praca zdolna z umiejętnościami (23%) i duża samodzielność (21%). W kontekście przed-

stawionych statystyk łatwo można zauważyć – znaczący odsetek Polaków dobrowolnie decyduje się na odejście z pracy, najczęściej motywując się niskimi placami. Portal Pracuj.pl udowodnił bowiem, że Polacy szukają w pracy przede wszystkim **ciągłego rozwoju** (80%). Respondenci mocno zadeklarowali swoje ambicje zawodowe, zgodnie stwierdzili jednak, że często pracodawca nie daje im możliwości spełnienia tych potrzeb. Co trzeci Polak, który jest aktywny zawodowo ma poczucie, że w obecnym miejscu pracy nie rozwija się, a dodatkowym negatywnym czynnikiem wskazywanym przez badanych jest rutyna.

Po zaprezentowaniu powyższych badań i skonfrontowaniu ich wyników można wyciągnąć jasne wnioski. Znaczący odsetek Polaków dobrowolnie rezygnujących z pracy uzasadnia swoją decyzję zbyt małymi zarobkami oraz całym zbiorem niematerialnych czynników takich jak stres, rutyna czy brak perspektywy rozwoju w aktualnym miejscu pracy. Pracownicy cierpią na widoczny brak motywacji do pracy (zarówno materialny jak i nie materialny) i właśnie to sprawia, że decydują się oni na zmianę licząc na lepsze niż dotychczasowe warunki.

### 4. Metody zatrzymania pracowników

Odpowiedzialność za zatrzymanie w firmie najlepszych pracowników spoczywa w głównej mierze na menadżerach. Można by mylnie twierdzić, że jedynym organem w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym za to zadanie jest komórka zarządzająca zasobami ludzkimi (HR). Oczywiście, nagradzanie pracowników jest ważnym aspektem rozważając motywację pracownika (co jasno pokazują wcześniej omówione wyniki badań). Jednak to właśnie dobry menadżer jest czynnikiem który potrafi sprawić, że pracownik utożsamia się z miejscem swojej pracy i nawet nie myśli o jego zmianie.

Dobry menadżer potrafi przyciągnąć i wyselekcjonować potrzebnych mu ludzi. Posiadanie takich w swoich szeregach jest już pierwszym krokiem do sukcesu – to ludzie bowiem pomagają osiągnąć postawiony cel. Aby to było możliwe, potrzebne jest jednak zaangażowanie osoby już na kierowniczym stanowisku – kontakt z pracownikami, świadomość ich potrzeb, stopnia zadowolenia z warunków pracy i ich spełnienie są ważnymi sygnałami wysyłanymi przez menedżera. Działając w ten sposób zaspokajane są potrzeby wyższego rzędu

wyróżnione ponad 50 lat temu w piramidzie potrzeb Masłowa – potrzeba samorealizacji oraz potrzeba szacunku i uznania.

Cztery kluczowe przymioty – troska (ang. *caaring*), zaangażowanie (ang. *commitment*), kreatywność (ang. *creativity*) i zdrowy rozsądek (ang. *common sense*), określone przez Branham'a (2001) jako *the four C's keepology* mają być kluczami dla liderów, do zatrzymania najbardziej pożądanym pracowników. Jak je wdrożyć w codzienną pracę i przekuć na konkretne zadania? Poniżej wskazano osiem wskazówek, które prezentują konkretne działania, mające na celu zapobiec utracie najbardziej pożądanym pracowników z firmy.

#### 4.1. 'Give-and-get-back' filozofia wzajemności

Jak zauważa Hawley (1993; za: Branham, 2001) to ile pracownicy dają od siebie firmie w której pracują, jest dokładnie proporcjonalnie od tego ile sami od niej otrzymują. Zasada wydaje się być banalnie prosta – dostajesz to co sam ofiarujesz. Kluczowa jest tu jednak kolejność. To menedżer ma być osobą, która wychodzi z inicjatywą i daje początek mechanizmowi wzajemności. Wciąż istnieją pracodawcy, którzy błędnie wierzą, że rolą pracownika jest jedynie wypełnienie powierzonego mu zadania tak by przynieść profit firmie. Tacy pracodawcy, określani zostali przez Pfeffera 'toksycznymi' (Kotze i Dunn, 2011). Traktują oni swoją załogę jedynie jako konieczny element produkcji, na równi z maszynami i inną technologią produkcyjną. Ludzie nigdy nie będą chcieli współpracować z takimi liderami, nikt nie chce być traktowany przedmiotowo. Konieczne jest prawidłowe funkcjonowanie kultury organizacyjnej, która zapewni odpowiednie warunki pracy. Menedżer powinien wysyłać swoim pracownikom sygnały, że ich obecność i zaangażowanie jest ważne, a sam człowiek wart inwestycji. Traktując pracowników jako niezbędne ogniwo w mechanizmie produkcji sprawiamy, że odczuwają oni większe szczęście, ich satysfakcja z wykonywanej pracy również wzrasta, a na domiar czują się odpowiedzialni za powierzone im obowiązki. Zaangażowanie menedżera przekłada się bezpośrednio na zaangażowanie podwładnych.

#### 4.2. Pobudzać zaangażowanie

Raport firmy Deloitte „Trendy HR 2014 – jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku” (2014) jasno pokazuje – by utrzymać w firmie pracowników którzy są istotni, menedżer powinien pomóc pracownikowi odkryć jego pasję i dać mu

poczucie celu. Ludzie utalentowani chcą być częścią czegoś w co mogą wierzyć (Reich). Dlatego tak ważne jest pokazanie w jasny i klarowny sposób jaki jest cel pracy i co dzięki niemu osiągnie cała firma. Wizja misji i ambitnego celu doda zapału pracownikom i zachęci do twórczego zaangażowania w celu wypełnienia zadania. Praca nabierze dynamiki i rytmu, a przestanie być monotonna codziennością, która szybko i niezauważenie ulatuje między palcami. Dowodem na to jak wielkie znaczenie ma mocne zaangażowanie pracowników w życie firmy może być sytuacja, która miała miejsce w pewnym przedsiębiorstwie w stanie Kansas w Stanach Zjednoczonych. Menedżer pewnej firmy produkującej na rynku farmaceutycznym, na co dzień przykładał wielką wagę do solidnej kultury zaangażowania wśród pracowników. Pewnego zimowego dnia, kiedy śnieg całkowicie sparaliżował całe miasto i jego okolice, lokalne radia i telewizja podały do ogólnej informacji aby, jeżeli ktoś nie uzna swojej pracy za absolutnie koniecznej dla funkcjonowania firmy w której pracuje, dla własnego bezpieczeństwa lepiej pozostał w domu aż do odwołania alarmu. Większość osób ze względu na tragiczne warunki atmosferyczne została tego dnia w domu. Jednak, co zaskakujące frekwencja wśród pracowników wspomnianej firmy wynosiła ponad 95%! Ludzie pojawili się w pracy pomimo, iż mieli poważny powód by tego dnia się w niej nie zjawić. Zapewne wiele osób by to wykorzystało jako mocny argument i nie można było by mieć do nich o to pretensji. Mieliby do tego prawo w trosce o swoje życie i zdrowie. Jednak pracownicy tej konkretnej firmy czuli, że ich praca jest prawdziwie istotna, ważna i potrzebna. Prosta rzecz - zaangażowanie, pewnego rodzaju przywiązanie, utożsamianie się z miejscem pracy i odpowiedzialność za wypełnianie obowiązków potrafi sprawić, że człowiek dzięki swej motywacji pokona nawet duże przeszkody.

#### 4.3. Być wiarygodnym

Ogólnoświatowa firma badawcza Great Place to Work Institute wyróżniła pięć zasadniczych cech, które z punktu widzenia pracownika tworzą dane miejsce pracy atrakcyjnym. Na ich czele umieszczono wiarygodność menedżerów. Nie jest to przypadek, tego samego przecież oczekuje pracodawca od swojego pracownika. Wiarygodność to cecha, która pozwala lepiej zaufać drugiej osobie i daje pewne poczucie bezpieczeństwa i swobody. To cecha profesjonalistów, która potwierdza ich autentyczność. Wiarygodności nie da się zdobyć od tak, można

mówić raczej o jej budowaniu i zdobywaniu jako o procesie. Z reguły ludzie początkowo są zdystansowani do nowych sytuacji czy osób i chroniąc swoją strefę bezpieczeństwa zachowują odpowiedni dystans. Dopiero postępowanie drugiej osoby w konkretnych sytuacjach pozwala zbudować pełny obraz jej charakteru i prawdziwych cech. Wiarygodnego przywódcę powinno cechować (Kotze i Dunn, 2011):

- szacunek do podwładnych,
- konsekwentne kończenie rozpoczętych prac,
- wywiązywanie się z danych obietnic,
- regularne informowanie pracowników o celach firmy i kierunku jej działań,
- szczerze przyznawanie się do błędów i chętnie uczenie się od innych,
- okazywanie swojej akceptacji dla działań pracownika.

Warto systematycznie dawać pracownikom pewnego rodzaju dowody swojej wiarygodności. Dobrym pomysłem jest na przykład wprowadzenie cyklicznych spotkań z pracownikami w celu ustalania strategii na kolejne tygodnie pracy. Należy jednak pamiętać, że największą wartość mają codzienne, pozornie drobne sytuacje. To one potwierdzają autentyczność intencji. Jeśli pracownicy głęboko ufają swojemu przełożonemu, jego słowo jest dla nich warte nawet więcej niż jakikolwiek pisemny dokument. Dzięki tej wiarygodności rodzi się zaufanie, które sprawia, że często nawet niepopularne pomysły pochodzące od menedżera zostają akceptowane przez ufających i przekonanych o jego racjach podwładnych.

#### 4.4. Umożliwiać rozwój

W badaniach dla portalu pracuj.pl, 80% ankietowanych zadeklarowało niezrealizowaną w aktualnym miejscu pracy chęć rozwoju. Ludzie lubią wyzwania. Są ciekawi świata, rzeczy których jeszcze nie znają. Rozwój pracownika to korzyść również dla firmy. Kurs językowy, który podniesie poziom jego znajomości przyda się nie tylko na wakacjach ale też w kontakcie z tak oczywistym w dzisiejszych czasach zagranicznym kontrahentem. Jednak języki obce to nie jedyny kierunek rozwoju. Warto regularnie interesować się najnowszymi technologiami wprowadzanymi na rynek i umożliwiać pracownikom ich poznanie. Również znajomość rynku międzynarodowego powinna być priorytetem rozwijających się przedsiębiorstw. Pracownicy mogą wnieść

wiele dobrych pomysłów i inspiracji dla swoich kierowników i całego zespołu. Nie powinno się jednak ograniczać tylko i wyłącznie do szkoleń bezpośrednio związanych z aktualnymi obowiązkami pracownika. Jeden dzień w pracy na kompletnie innym, obcym stanowisku może być równie inspirujący. Spędzenie kilku godzin w nieznanym to tej pory dziale i poznanie pracy innych specjalistów również będzie ciekawym doświadczeniem. Takie poszerzenie horyzontów mocno pobudza kreatywność pracownika i zaspokaja jego osobistą potrzebę rozwoju.

#### 4.5. Praca, która jest wyzwaniem

Dobrzy ludzie chcą dobrej pracy – to prosta zasada, co oznacza w praktyce? Talenty ciągle szukają wyzwań, które będą od nich wymagały więcej i więcej. Nie lubią monotonii i stagnacji, lubią próbować swoich sił w nowych, ambitnych zadaniach i projektach, testować swoje możliwości i przesuwać własne granice. Stabilność i nuda to coś od czego ludzie utalentowani uciekają jak najdalej. Zadaniem menedżera jest to wykorzystać jako zaletę i nie pozwolić by był to powód dla którego pracownik rozważy odejście z pracy. Wyróżniamy dwa czynniki sprawiające, że pracę można określić mianem dobrej – pierwszy, kiedy obowiązki dopasowane są do indywidualnych predyspozycji i talentów pracownika; drugi, kiedy wykonanie obowiązków wpływających z zadań pracownika rodzi w nim uczucie satysfakcji. Talenty lubią różnorodność – projekty, które wymagają od nich całego wachlarza rozmaitych umiejętności (dopasowanych do indywidualnych możliwości każdego człowieka) pobudzają ich kreatywność i wydajność. Kolejnym ważnym czynnikiem jest kompletność zadania. Pracownik utalentowany lubi być odpowiedzialny za konkretne projekty całościowo – od początku aż do końca jego rola jest jasna, a na końcu można spodziewać się konkretnych rezultatów. Istotność samego zadania też ma duże znaczenie. Kiedy wymagana praca jest ważna dla konkretnego procesu prowadzącego do produktu końcowego, pracownik może poczuć się odpowiedzialny za sukces jej sfinalizowania. Warto więc pokazać całościowy cel zadanej mu pracy i jak jej wypełnienie rzeczywiście wpłynie na pożądaną efekt końcowy. Zrozumienie istotności wykonywanego zadania i wizualizacja konkretnych celów, które mają być osiągnięte pozytywnie wpłynie na efektywność pracownika. Warto zatem wymagać od pracowników, prowokując ich do zmierzenia się

z własnymi siłami. Warto odsunąć wątpliwości i obawy o ewentualne niepowodzenie na bok, jak bowiem stwierdzili Hackman i Oldham „Częściej to człowiek jest zbyt duży w stosunku do pracy niż odwrotnie” (Branham, 2001).

#### 4.6. Możliwość inicjatywy

Talenty to osoby, które lubią być niezależne i mieć inicjatywę. Znają się na pracy, którą wykonują, nie oczekują zbyt dużej kontroli, a nawet jest ona dla nich pewnego rodzaju ograniczeniem. Do komfortowej pracy potrzebują swobody i pewnego rodzaju autonomii. Warto zaufać takim pracownikom i dać im odpowiednią przestrzeń do pracy. Kolejną rzeczą jest kontrola i władza, która w rękach osoby utalentowanej może przynieść wspaniałe owoce. Kierownik pewnego działu jednej z największych firm na podkarpaciu regularnie praktykuje anonimowe ankiety pracownicze. Na przygotowanych arkuszach wszyscy pracownicy otwarcie mogą wyrazić swoją opinie dotyczącą wydajności wprowadzanych rozwiązań i zaproponować swój pomysł na innowację. By zachęcić ludzi do czynnego zaangażowania się w tą akcję, pewnego razu całe badanie zorganizowano w ten sposób, że ankiety (w dalszym ciągu anonimowe) należało złożyć przez pośrednictwo sekretarki. Ta, nie informując nikogo zaznaczała na liście pracowników te osoby, które oddały formularz ankiety. Na spotkaniu analizującym odpowiedzi, kierownik ogłosił, że Ci pracownicy, którzy zaangażowali się w zaproponowane zadanie otrzymają specjalną jednorazową premię. Nie ważna była treść, trafność pomysłu i wyrażona opinia, ale aktywne włączenie się do sprawy i odpowiedź na pytanie przełożonego. Ktoś mógłby postawić pytanie – za co ta premia? Odpowiedź jest oczywista, za zaangażowanie. Opisany sposób, jest świetnym przykładem na to, jak menedżer może pobudzać pracownika do aktywnego zaangażowania się w życie firmy i przejmowania inicjatywy, kiedy jest taka możliwość. Doświadczenie, które zdobyli pracownicy dzięki takiemu eksperymentowi utwierdziło w nich przekonanie, że ich zdanie dotyczące firmy ma duże znaczenie i wartość dla kadry kierowniczej. Było to oczywiście jednorazowe zdarzenie, ale poskutkowało to zbudowaniem aktywnej postawy pracowników w kolejnych inicjatywach.

#### 4.7. Wynagradzać osiągnięcia

Pieniądze odgrywają dużą rolę w kwestii zatrzymania pracownika w firmie. Wysokość wynagrodzenia bezpośrednio przekłada się na jakość

i komfort życia. Powinna ona również reprezentować wartość pracownika widzianą oczami pracodawcy. Rozważając zatem sytuację pracownika utalentowanego, kluczowego dla osiągnięć firmy oczywistym jest, że jego wynagrodzenie powinno odzwierciedlać jego wyjątkowość – tak samo jak i rodzaju umowy o pracę na podstawie której on jest zatrudniony. Lepsza umowa daje większe bezpieczeństwo i poczucie stabilności, a co za tym idzie komfort pracy. By dodatkowo zmotywować pracowników, można ustalić specjalny program płac, który da im szansę zawalczenia o dodatkowe pieniądze w postaci premii. Zanim zostanie on wprowadzony należy sprawdzić czy:

- pracownicy są dokładnie poinformowani jakie są oczekiwania postawione przez kadre zarządzającą; wszystkie kryteria zostały jasno określone i przekazane,
- jednoznacznie określono wskaźniki do pomiaru czy poszczególne cele zostały osiągnięte,
- wyższe wynagrodzenia, dodatki itp. zawsze odzwierciedlają zaangażowanie pracownika, nigdy jego stanowisko, tytuł itd.

Na etapie konstruowania planu do współpracy można zaprosić samych pracowników, których ten plan miałby dotyczyć. Takie doświadczenie uświadomi podwładnym, że powstające narzędzie jest stworzone dla nich - ma być bodźcem do jeszcze bardziej efektywnej pracy, a nie biurokratycznym wymysłem mającym na celu wyzysk pracownika. Bonusy za wyniki dodawane do miesięcznej wypłaty nie mogą jednak być stosowane jako przekupstwo. Lojalności i pracowitości swoich podwładnych nie da się nabyć przez drogę materialną. Ludzie, którzy dołączają do zespołu tylko ze względu na pieniądze, z tego samego powodu odchodzą. Zawsze znajdzie się na rynku firma, która będzie w stanie zapłacić więcej. Menedżer, który finansowo nie może sobie pozwolić na wyróżnienie najlepszych, może użyć innych, niefinansowych sposobów wynagrodzenia. Przykładem może być chociażby wspólne celebrowanie sukcesów po osiągnięciu ciężko wypracowanego celu – biznesowy obiad, kolacja; czy skrócenie dnia pracy dzięki wcześniejszemu wykonaniu określonego zadania. Takie nieformalne i niefinansowe rozwiązania, mogą mieć czasem nawet większe znaczenie dla satysfakcji pracownika i reprezentować szczerze uznanie pracodawcy.

#### 4.8. Budowanie przynależność i lojalność

Im bardziej stresujące jest środowisko pracy, tym więcej zabawy potrzebne jest by utrzymać balans w życiu. Bystry menedżerowie są tego świadomi i wykorzystują taką okazję by udoskonalić relacje w zespole. Rozrywka redukuje napięcie powstałe jako skutek nerwowej pracy. Dzięki temu higiena pracy staje się większa, pracownicy są bardziej energiczni, pozytywnie nastawieni, a co za tym idzie - bardziej produktywni. Wspólna zabawa pozwala nabrać dystansu siebie i drugiego człowieka, poznać go od innej, mniej formalnej strony. Okazuje się, że wymagający szef potrafi rozśmieszyć każdego swoimi komicznymi minami, a zwykle ponura koleżanka z biurka obok daje się poznać jako doskonały kompan na tanecznym parkiecie. Ludzie z większym dystansem i poczuciem humoru określane są jako bardziej tolerancyjni, pojednawczy i bezkonfliktowi. Charakteryzują się większą kreatywnością i innowacyjnością w codziennej pracy. Żeby im w tym pomóc potrzeba naprawdę nie wiele – zorganizować firmową integrację.

#### 5. Podsumowanie

Pracownicy posiadające unikatowe umiejętności podejmują decyzję o tym czy zostać ze swoim dotychczasowym pracodawcą. Dzięki swoim atrakcyjnym z punktu widzenia pracodawcy umiejętnościom mogą sobie pozwolić na sprawną zmianę miejsca pracy. Tylko firma, która potrafi sprostać wyzwaniu, jakim jest posiadanie w swoich zasobach utalentowanego pracownika skutecznie go zatrzyma. Inspirowanie pracowników, budowanie w nich pasji, dawanie możliwości rozwoju, wykorzystywania swoich umiejętności, rozmowa i docenianie to kluczowe praktyki, których regularne stosowanie pomoże zatrzymać kluczowe z punktu widzenia rozwoju firmy osoby. Warto wprowadzić je w życie, angażować talenty i tym samym przyciągać kolejne. W końcu to ludzie są przyszłością firmy.

#### Bibliografia

- Allen, D.G. (2008). *Retaining talent*. Alexandria. Society for Human Resource Management Foundation. Pozyskano z: <https://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>.
- Auksztol, J. (red). (2014). *Kapitał ludzki w Polsce w 2012 r.* Gdańsk: Główny Urząd Statystyczny. Pozyskano z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/kapital-ludzki-w-polsce-w-2012-r-,8,3.html>.
- Auksztol, J. (red). (2015). *Kapitał ludzki w Polsce w 2014 r.* Gdańsk: Główny Urząd Statystyczny. Pozyskano z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/kapital-ludzki-w-polsce-w-2014-r-,8,4.html>.
- Branham, L. (2001). *24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: AMACOM.
- Cybulski, K. *Przyczyny i konsekwencje wysokiej fluktuacji personelu sprzedażowego*. Pozyskano z: [http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim\\_2008\\_1\\_cybulski.pdf](http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2008_1_cybulski.pdf).
- Deloitte – praca zbiorowa. (2014). *Trendy HR 2014 – jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*. Deloitte. Pozyskano z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Trendy\\_HR\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf).
- Dziechciarz, P., Trend: Prawdziwe przyczyny odchodzenia z pracy. *Harvard Business Review Polska*. Pozyskano z: <http://www.hbrp.pl/news.php?id=497>.
- Hipsz, N. (2014). *Polacy w pracy. Warunki zatrudnienia, gotowość do zmian*. Warszawa: Fundacja Centrum Badań Opinii Społecznej. Pozyskano z: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_132\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_132_14.PDF).
- Maslow, A.H. (1990). *Motywacja i osobowość*. (s. 72-92) Warszawa: PAX. Pozyskano z: [http://www.naukowiec.org/wiedza/psychologia/piramida-potrzeb-maslowa\\_2796.html](http://www.naukowiec.org/wiedza/psychologia/piramida-potrzeb-maslowa_2796.html).
- Potrzebujemy rozwoju a stoimy w miejscu*. Pozyskano z: <http://kariera.pracuj.pl/porady/potrzebujemy-rozwoju-a-stoimy-w-miejscu/>.

- Stuart-Kotze, R. i Dunn, C. (2011). *Gdzie są twoi najlepsi ludzie. Znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces.* (s.19-109). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wojciechowski, M. (2007). *Czy Jezus żądał zbyt wiele.* Częstochowa: Edycja Świętego Pawła. Pozyskano z: [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/M/MR/przypowiesci\\_00.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/M/MR/przypowiesci_00.html).

# Methods of retaining the most valuable employees in organization

Róża Cynk  
Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*Human capital is a kind of vital element for each company. In order to take advantage of their potential, organizations are constantly searching, selecting and finally employ the most talented people. It is obvious that talents in the company increase its productivity. However, like all workers, talented people leave jobs as well, motivated by different factors. The priority of any good manager should be wise talent management, so the most valued performers do not leave.*

*Following article describes talent's issue, analyzed studies that reflect the scale of the fluctuation's problem in Poland, and check number of reasons why people leave their jobs. The last part contains of eight practices that can help managers in retaining most highly valued talents.*

**Keywords:** human resource management, employee turnover, leadership, company's efficiency, talented employee

**JEL codes:** O15, M54

# Rynek e-commerce - jego specyfika i perspektywy rozwoju w Polsce

---

Klaudia Czajkowska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Internet oraz techniki informatyczne odgrywają główną rolę we wszystkich aspektach życia człowieka. Wraz z ich rozwojem na znaczeniu zyskał handel elektroniczny. Początki jego istnienia miały miejsce w latach 60. ubiegłego wieku, gdy duże koncerny oraz korporacje przemysłowe zaczęły tworzyć sieci teleinformatyczne. W obecnych czasach wykorzystanie tego rodzaju handlu jest niezbędnym krokiem dla przedsiębiorstw. Jest to forma sprzedaży, która szybko się rozwija, o czym świadczą coraz większe wartości przychodów na tym rynku.*

*Głównym celem artykułu będzie przedstawienie specyfiki rynku e-commerce oraz ukazanie perspektyw rozwoju tego rynku w Polsce. Zaprezentowane zostaną zasady funkcjonowania modeli handlu elektronicznego, takie jak sklepy oraz aukcje internetowe. W dalszej części przedstawiono wyniki badań dotyczących najbardziej istotnych obszarów handlu elektronicznego. Autor postara się odpowiedzieć na pytanie czy wzrost handlu elektronicznego w ostatnich latach będzie trwał i czy e-commerce zdoła dogonić światową czołówkę. Na zakończenie rozprawy wyróżniono najważniejsze wnioski oraz podjęto próbę określenia przyszłych kierunków rozwoju rynku e-commerce.*

**Słowa kluczowe:** e-commerce, e-biznes, rynek elektroniczny, elementy rynku, e-sklepy, aukcje internetowe  
**Kod JEL:** L81

## 1. Wprowadzenie

Internet ciągle się rozwija, a możliwości jakie ze sobą niesie są olbrzymie nie tylko dla indywidualnych użytkowników, ale także dla rozwoju przedsiębiorstw. Analitycy rynku uważają, że handel internetowy rozwija się bardzo dynamicznie oraz nic nie wskazuje na to, aby rynki najbardziej rozwinięte były bliskie poziomowi nasycenia.

Jak wykazują badania przeprowadzone przez Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny (ITU) (2015) 3,2 mld ludzi na całym świecie ma do niego dostęp. Znaczna część z nich żyje w krajach rozwijających się oraz zaawansowanych technologicznie. W Polsce ponad 76% gospodarstw domowych jest wyposażona w dostęp do sieci. Coraz częściej jest ona wykorzystywana nie tylko do komunikacji czy wyszukiwania informacji, ale również do dokonywania transakcji internetowych.

Z badań poświęconych sektorowi e-commerce wynika, że 55% polskich internautów ma za sobą doświadczenia z zakupami w sieci (Staniszewska, Gordon, 2015). Już na podstawie tego wskaźnika

widac, że e-handel ma przed sobą duży potencjał rozwojowy. W 2015 roku udział handlu internetowego wyniósł ponad 5 procent wartości handlu detalicznego.

Początkowo małe zainteresowanie polskim rynkiem e-commerce wynikało z niedostatecznej wielkości rynku, niewielkiej ilości internautów i wydatków na e-zakupy. Sytuacja ta zmieniła się w 2005 r., kiedy nastąpił dynamiczny rozwój w tym zakresie, światowe platformy zadeklarowały chęć otwarcia swego przedstawicielstwa w Polsce.

Sukces w e-biznesie, uzależniony jest od podstawowych czynników, jakimi są:

- bezpieczeństwo — polega przede wszystkim na gwarancji prowadzenia bezpiecznych oraz wiarygodnych transakcji wraz z ich odpowiednią dokumentacją,
- elastyczność — opiera się na takim prowadzeniu biznesu, aby zawsze mógł dopasować się do nowych produktów czy technologii,



– integracja— możliwość stałej łączności z klientami, partnerami i dostawcami.

W dalszej części artykułu ukazana zostanie specyfika handlu elektronicznego oraz perspektywy rozwoju w Polsce.

## 2. Główne elementy rynku e-commerce

W miarę wzrostu popularności Internetu oraz zafowania konsumentów do nabywania produktów i usług *on-line*, coraz więcej przedsiębiorców interesuje się powadzeniem działalności w Internecie. Niewątpliwie najczęściej spotykanymi formami rynku *e-commerce* są sklepy internetowe oraz platformy aukcyjne. Różnica w popularności między obiema formami jest tak naprawdę niewielka. Wyniki badań wskazują, że 12,9 miliona polskich internautów Polsce w 2014 roku kupuje w e-sklepach, natomiast 12,8 miliona użytkowników dokonuje zakupu za pośrednictwem aukcji (Staniszewska, Gordon, 2015).

Najbardziej powszechną formą handlu elektronicznego są e-sklepy. Są to serwisy internetowe dające możliwość kupowania i sprzedawania produktów przez Internet.

Głównym celem sklepu internetowego, tak jak w przypadku sklepu tradycyjnego jest zachęcenie klienta do obejrzenia towaru, a w konsekwencji do kupna.

Oczywiste jest, że e-sklepy nie są w stanie zastąpić sklepów rzeczywistych, ale bogate możliwości zróżnicowania oferty, jakie daje działalność w systemie *on-line* jest dużym atutem. Dostępność i łatwość poszukiwania ułatwia ich rozpowszechnianie. Najważniejszym warunkiem do ekspozycji towarów i usług w jest w świecie e-biznesu katalog. Jest on centralnym elementem sklepu internetowego, stanowiący elektroniczny odpowiednik półek sklepowych, towarów czy ofert specjalnych i oddziałów.

Wyróżniamy następujące rodzaje katalogów:

- proste skrypty umożliwiające składanie zamówień,
- zbiór stron internetowych *www*,
- średniej wielkości katalogi produktowe które budowane są na podstawie wcześniej zdefiniowanych struktur kategorii i podkategorii produktów,
- zindywidualizowane katalogi korporacyjne.

Podstawowymi kategoriami e-handlu i e-biznesu są (Gregor, Stawiszyński, 2002):

- B2B —*business to business*, gdzie stronami transakcji są firmy,
- B2C —*business to consumer*, gdzie po jednej stronie znajduje się firma, po drugiej zaś konsument,
- C2B —*consumer to business*, klient do firmy,
- C2C—*consumer to consumer*, klient do klienta,
- B2A —*business to administration*, firma do administracji,
- C2A —*consumer to administration*, konsument do administracji.

Katalogi przeznaczone dla firm koncentrują się bardziej na lepszym dopasowaniu do potrzeb konkretnej firmy. Są więc obszerniejsze i mają bardziej tradycyjną formę. Przykładowo, wiele supermarketów wysyła za pomocą automatycznych systemów kontroli zamówienia odnośnie uzupełniania zapasów (Norris, West, 2001). Katalogi C2B pomagają w komunikacji użytkowników z przedsiębiorstwami. Na większości stron internetowych widnieją okienka, które służą do kontaktu bezpośredniego z obsługą.

Katalogi zorientowane na klienta cechuje większy nacisk na stronę prezentacji, gdyż sprzedaje się zwykle na podstawie tego, co klient zobaczy w katalogu (Norris, West, 2001). Kategoria B2B jest najbardziej popularna ze względu na fakt, że z tych witryn korzystają najczęściej młodzi ludzie, wykształceni i zarabiający więcej od przeciętnego użytkownika.

Kluczem do sukcesu nowego sklepu internetowego jest rozpoznawalność i zaufanie konsumentów, sprawność łańcucha dostaw oraz dostępność wygodnej formy płatności.

Firma Gemius w kwietniu 2015 roku opracowała na podstawie obszernych badań ankietowych raport przedstawiający strukturę polskiego *e-commerce*.

Badanie umożliwiło przedstawienie powodów jakimi kierują się internauci korzystając z e-sklepów. Tab. 1. przedstawia najważniejsze sześć czynników.

**Tab. 1. Czynniki motywujące do robienia zakupów w sieci**

Czynnik	Procent badanych
Dostępność przez całą dobę.	88
Brak konieczności jechania do sklepu.	83
Łatwość porównywania cen.	77
Atrakcyjniejsze ceny niż w sklepach tradycyjnych.	76

Łatwość znalezienia rzadkich/specjalistycznych produktów.	64
Większy asortyment niż w sklepach tradycyjnych.	62

Źródło: (Staniszewska, Gordon, 2015).

E-zakupy są postrzegane przede wszystkim jako wygodne, tańsze i dające możliwość większego wyboru produktów niż w przypadku zakupów w sklepach tradycyjnych. Czynnikiem motywującym do dokonywania zakupów w Internecie jest także dogodna forma dostawy i zwrotu zakupionych produktów- bezpośrednia dostawa do domu/ pracy za pośrednictwem kuriera lub poczty. Istotną strategią kupowania przez Internet produktów tej samej branży jest porównywanie ofert różnych sklepów i wybór najkorzystniejszej z nich. W ten sposób postępuje ponad 77 procent klientów e- sklepów. Opinie o danym sklepie internetowym są zdaniem kupujących elementem najsilniej budującym wiarygodność danego serwisu internetowego. Kolejnymi elementami są możliwość płacenia przy odbiorze oraz dostępność jasnych i czytelnych informacji o możliwości dokonywania zwrotów i reklamacji.

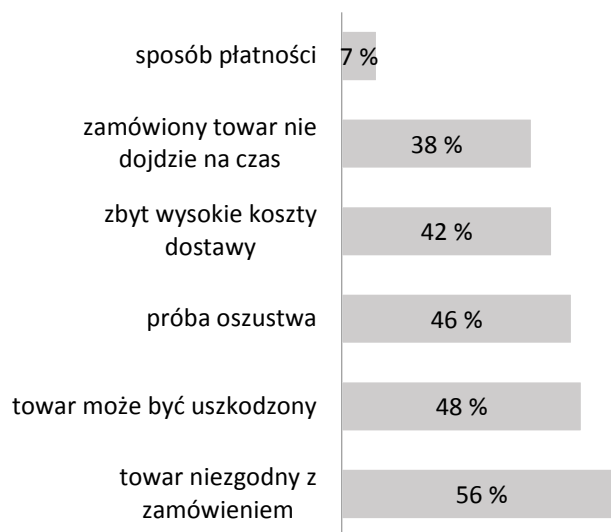
Badani deklarują korzystanie z e- zakupów w zakresie bardzo różnorodnych kategorii. Kupujący *on-line* najczęściej wskazują odzież, akcesoria i dodatki oraz książki, płyty i filmy jako kategorie produktów e-kupowane najczęściej w przeszłości. Plany internautów dotyczące przyszłych e-zakupów wskazują na zainteresowanie przede wszystkim podróżami, odzieżą oraz biletami do kina i teatru. Kategorie najmniej popularne wśród wszystkich respondentów to zdecydowanie materiały budowlane, artykuły dla kolekcjonerów oraz ubezpieczenia.

Najczęściej wykazywanymi problemami związanymi z zakupami *on-line* są:

- wysokie koszty dostawy,
- zbyt długi czas oczekiwania na dostarczenie zakupionych towarów,
- zmiana zdania.

Okazuje się również, że niepokój związany z zamówieniami przez Internet jest nadal obecny wśród "cyfrowych konsumentów" i wykazują oni pewne obawy przed dokonywaniem takich transakcji. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 501 dorosłych Polaków, którzy wypełnili ankietę internetową. Rys. 1. przedstawia odpowiedzi na pytanie dotyczące obaw przed zakupami *on-line*. Warto jednak zauważyć, że osoby niekupujące to przede wszystkim

osoby starsze lub osoby, które oceniają swoją sytuację finansową jako złą.

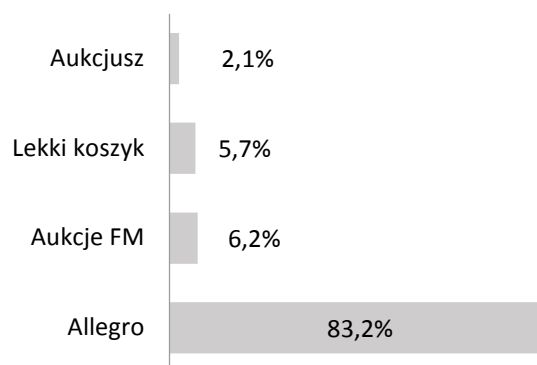


**Rys. 1. Odpowiedzi na pytanie *Jakie ma Pan/i obawy przed zakupami on-line?***

Źródło: (ARC Rynek i Opinia, 2015).

Internauci mają wątpliwości odnośnie ewentualnej niezgodności towaru z zamówieniem, często nie są pewni, czy towar nie będzie uszkodzony. Fakt, że sprzedaż może być próbą wyłudzenia/ oszustwa martwi 46% ankietowanych. Najmniejsze obawy budzi sytuacja płatności, ewentualne wątpliwości co do tego procesu ma jedynie 7% badanych.

Drugim elementem rynku *e-commerce* są platformy aukcyjne. Największym serwisem aukcyjnym w Polsce jest Allegro.pl, do którego należą najwyższe dochody z tytułu prowadzenia aukcji handlowych w Internecie. Zajmuje on ponad 83 procent udziału w rynku i posiada ponad 44 miliony aukcji. Na rys. 2 przedstawiony jest udział największych polskich serwisów aukcyjnych.



**Rys. 2. Statystyka polskich serwisów aukcyjnych**

Źródło: (Aukcjostat, 2016).

Aukcja internetowa jest (Gregor, Stawiszyński, 2002):

- serwisem internetowym, gdzie odbywają się transakcje oparte na licytacjach kupowanych dóbr i usług,
- samym procesem licytacji danego towaru wystawionego na sprzedaż w serwisie aukcyjnym.

Wyróżnia się następujące rodzaje aukcji:

- aukcje klasyczne (angielskie),
- aukcje holenderskie,
- aukcje jedno i wielokrotne (równoległe),
- błyskawiczne,
- przetargowe,
- odwrócone,
- wertykalne,
- horyzontalne.

Aukcje klasyczne polegają na tym, że cena towaru jest podbijana przez osoby, które przystąpiły do licytacji. Aukcja kończy się po wyczerpaniu z góry ustalonego czasu. Licytowany przedmiot zostaje sprzedany w momencie kiedy kupujący zaoferuje kwotę wyższą od ustalonej kwoty minimalnej przez sprzedającego. W odwrotny sposób dzieje się przy aukcjach holenderskich. Sprzedający ustala cenę minimalną i wywoławczą, która jest jednocześnie najwyższą kwotą licytacji. Będzie ona automatycznie obniżana przez kupujących. Osoby licytujące mogą tylko raz podać cenę, którą są w stanie zaakceptować za licytowany produkt. Trzeba ją zaakceptować w odpowiednim momencie, tak aby pozostali uczestnicy nie zrobili tego przed innymi. Kolejnym rodzajem aukcji jest aukcja wielokrotna. Polega ona na tym, że sprzedający ma możliwość w jednej licytacji wystawić kilka tych samych produktów. Licytację wygrywa kilku kupujących po cenach, które wylicytowali. Następnym typem opisywanych rozwiązań są aukcje błyskawiczne. Jest ona ograniczona krótkim czasem trwania- najczęściej do 60 minut. Często brak ceny minimalnej, a cena wywoławcza jest stosunkowo niska. W wyznaczonym czasie licytacji wygrywa osoba, która zaproponowała najwyższą cenę za dany produkt. Aukcje przetargowe to aukcje, w przypadku których nie ma mowy o tradycyjnym sposobie licytacji. Zwycięzcą akcji zostaje ten, kto złoży najwyższą ofertę, ale kupujący nie zna ani ceny minimalnej, po której sprzedawca skłonny jest sprzedać produkt, ani ofert pozostałych uczestników akcji. Wyróżnia się także odwrócone aukcje internetowe. W ich przypadku wystawione są

przedmioty nie do sprzedania, a do kupienia. Licytują się między sobą zainteresowani chcący ten produkt sprzedać. Istnieją również wertykalne- aukcje branżowe, gdzie wystawia się towary z jednej branży ewentualnie z kilku podstawowych. Ostatnim rodzajem są aukcje horyzontalne, na których wystawiane są bardzo zróżnicowane towary wielu branż (Gregor, Stawiszyński, 2002).

Aby wziąć udział w aukcjach internetowych wystarczy przejść przez prosty system rejestracji- podać podstawowe dane teleadresowe, login oraz hasło. Na fakt, że aukcje internetowe to najpopularniejsza forma zakupów internetowych składa się kilka czynników. Przede wszystkim chodzi o możliwość kupienia towarów po atrakcyjnych cenach i odsprzedania przedmiotów, które przestały być potrzebne oraz ogromny wybór oferowanych produktów. Najczęstsze powody zakupów na aukcjach internetowych i sklepach prezentuje tab. 2.

**Tab. 2. Porównanie sklepów i aukcji internetowych**

Kryterium	Sklepy	Aukcje
Powody zakupów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostawa do domu,</li> <li>– zakupy o każdej porze,</li> <li>– oszczędność czasu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niższe ceny niż w sklepie tradycyjnym,</li> <li>– zakupy o każdej porze,</li> <li>– towary trudne do znalezienia gdzie indziej.</li> </ul>
Zalety: Sklepy kontra aukcje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wiarygodność informacji,</li> <li>– pewność otrzymania towaru zgodnego z zamówieniem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niższe ceny,</li> <li>– większy wybór produktów.</li> </ul>
Problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– długie oczekiwanie na dostawę,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– długie oczekiwanie na dostawę,</li> </ul>
Produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odzież, akcesoria i dodatki,</li> <li>– książki, płyty, filmy,</li> <li>– sprzęt RTV/AGD,</li> <li>– telefony, akcesoria GSM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– książki, płyty, filmy,</li> <li>– odzież, akcesoria i dodatki,</li> <li>– telefony, akcesoria GSM,</li> <li>– sprzęt RTV/AGD,</li> <li>– sprzęt komputerowy.</li> </ul>
Sposoby płatności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szybki przelew przez serwis płatności,</li> <li>– płatność gotówką przy odbiorze,</li> <li>– wysyłka za pobraniem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przelew bankowy,</li> <li>– płatność gotówką przy odbiorze.</li> </ul>

Źródła informacji:	– strony sklepów internetowych, – wyszukiwarka ogólna, – znajomi, przyjaciele, rodzina.	– własne doświadczenia, – znajomi, przyjaciele, rodzina.
--------------------	---	---

Źródło: opracowanie własne.

Rodzimy rynek e-handlu, mimo że atrakcyjny, jest trudny i bardzo konkurencyjny. Aby na nim zaistnieć należy w konsekwentny sposób realizować przyjętą strategię i przegotować się na koszty. Bezspornym liderem działającym na polskim rynku internetowym od 1999 roku jest serwis Allegro.pl. Zasięg witryn *e-commerce* w Polsce obrazuje tab. 3.

**Tab. 3. Ranking witryn według zasięgu miesięcznego dla *e-commerce***

Wydawca	Liczba internautów	Zasięg wśród internautów
Grupa Allegro	12 422 048	57,4%
Grupa Ceneo.pl	6 390 638	29,5%
Grupa Onet	2 685 744	12,4%
Zalando.pl	2 587 744	12,0%
Aliexpress.com	2 423 848	11,2%
Grupa Empik Media Fashion	2 372 814	11,0%
Grupa Wirtualna Polska	2 153 820	9,9%
Grupa Okazje.info	2 079 553	9,6%
Doz.pl	1 831 673	8,5%
Groupon.pl	1 790 982	8,3%

Źródło: (Megapanel PBI/ Gemius, 2015).

### 3. Charakterystyka pojęć rynek elektroniczny i *e-commerce*

Rynek elektroniczny może być rozpatrywany jako prosty odpowiednik zwykłego sklepu, supermarketu lub centrum handlowego. Jest to w zasadzie wirtualny obszar handlowy, w którym transakcje są zawierane na ekranie komputera za pośrednictwem sieci. Rolę witryny sklepu pełni zazwyczaj zbiór stron internetowych, półkami sklepowymi jest katalog, w którym są składowane i prezentowane towary, a magazynem jest serwer (Norris, West, 2001).

Do podstawowych cech rynku elektronicznego można zaliczyć:

- wszechobecność - każdy użytkownik może z niego korzystać w dowolnym czasie i miejscu,
- łatwość dostępu informacji,
- niski koszt transakcji.

Nazwa *e-commerce* wywodzi się od angielskiego określenia *electronic commerce*, który oznacza handel elektroniczny (e-handel). Pojęcie to definiuje się

jako proces, obejmujący sprzedaż i kupno towarów, a więc zawieranie transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych, prowadzony za pośrednictwem Internetu (Gregor, Stawiszyński, 2002).

E- biznes ma wiele definicji i interpretowany jest na różne sposoby. Można jednak powiedzieć, że jest to rodzaj prowadzenia firmy polegający na wykorzystaniu szeregu środków oraz możliwości elektronicznych. Staje się on normą we współczesnym świecie, może być głównym źródłem dochodu, jak również może on wspomagać tradycyjny biznes. Największymi zaletami są: większy, praktycznie nieograniczony rynek docelowy oraz szybkość wymiany informacji oraz komunikacji. Częścią e-biznesu jest e-handel, który oprócz dostarczania informacji umożliwia także zawieranie transakcji handlowych *on-line* (Kotler, 2005). Wiadome jest, że Polacy lubią handlować, dlatego też interesują się i korzystają z licznych aukcji internetowych. Ogromna część internautów zna i często korzysta z serwisu aukcyjnego Allegro. Niska cena jest to czynnik jakim kierują się Polacy w wyborze sprzedawcy. Internet daje możliwość porównywania cen oraz przeglądania ofert wielu sklepów.

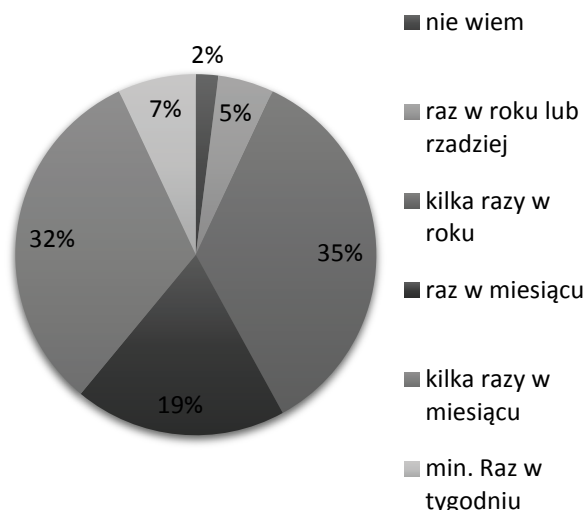
Czynniki, które sprzyjają rozwojowi *e-commerce* to:

- upowszechnienie modelu zakupów dokonywanych przez Internet,
- niższe ceny towarów niż w sklepach tradycyjnych,
- upodobanie konsumentów do nowoczesnych rozwiązań,
- otwarcie rynków europejskich i światowych.

Występują również czynniki, które utrudniają funkcjonowanie rynku *e-commerce*. Wśród nich możemy wskazać:

- drogi dostęp do Internetu,
- nieodpowiedni marketing prowadzony przez sklepy internetowe,
- brak zaufania do usługi za pośrednictwem Internetu,
- niezamożność polskiego społeczeństwa (Koziołek, 2007).

Na przestrzeni lat obserwuje się nie tylko dynamiczny wzrost obrotów e-handlu, a także przyrost osób korzystających z e-sklepów. Częstotliwość e-zakupów została przedstawiona na rys. 3.



**Rys. 3. Częstotliwość e-zakupów w Polsce**

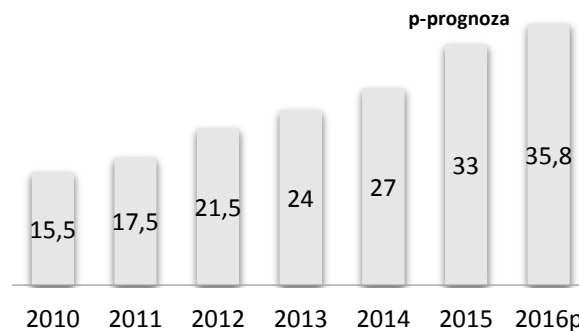
Źródło: (TNS Polska, 2015).

Na podstawie badań można zauważyć, że w 2015 roku zwiększyła się częstotliwość robienia zakupów przez Internet w stosunku do lat ubiegłych. W 2014 roku kilka razy w miesiącu robiło zakupy *on-line* 24% internautów, natomiast w 2015 roku wzrost jest bardzo widoczny, bo już zakupy robi 32% ludzi. Minimum raz w tygodniu w 2014 - 4% osób, a w 2015 - 7%.

#### 4. Przyszłość rynku e-commerce w Polsce

Ekspertcy uważają, że Polska jest najszybciej rozwijającym się rynkiem e-commerce w Unii Europejskiej. Według Wyszyńskiego, dyrektora zarządzającego rynkami CEE, SACH i EMEA w Sociomantic-Labs rynek e-commerce w Polsce w 2016 roku osiągnie wartość 35,8 mld złotych, a w 2020 roku przekroczy poziom 63 mld złotych. Natomiast liczba sklepów internetowych w Polsce wzrośnie o 7 procent i przekroczy poziom 23,5 tysiąca.

Do końca dekady wartość rynku e-commerce w Polsce podwoi się i będzie bliska 10 procentowemu udziału w całym handlu. Rozwój rynku w ujęciu wartościowym przedstawia rys. 4.



**Rys. 4. Wartość rynku e-commerce w Polsce (mld zł)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (TNS Polska, 2015).

W opracowaniu przygotowanym przez Sociomantic-Labs, analitycy przedstawiają 20 najbardziej istotnych czynników, które będą mieć największy wpływ na rynek oraz będą najsilniej stymulowały wzrost przychodów sklepów internetowych w przyszłości. Stymulatory te zostały podzielone na trzy kategorie: wysokie, umiarkowane oraz niskie ciśnienie. Informują one o sile nacisku (ciśnieniu) wywieranym przez elementy na rynek handlu internetowego w Polsce.

Najważniejsze stymulatory i czynniki działające na rynek (Wyszyński, 2015):

1. Personalizacja — niedostosowane reklamy do potrzeb klienta to prosta droga do jego utraty. Według badań 70 procent konsumentów czuje się komfortowo, widząc przekazy reklamowe skierowane specjalnie do nich. Personalizacja dotyczy również kontaktów z potencjalnym klientem na wielu poziomach—od komunikacji mailowej, przez obsługę, po zindywidualizowany produkt.
2. *Programmatic buying* — kluczowy trend w biznesie internetowym, który polega na wyświetlaniu konkretnych reklam użytkownikowi w czasie rzeczywistym, w zależności od jego preferencji. Zakup jest prowadzony i optymalizowany przez specjalne algorytmy, z niewielkim udziałem człowieka. Jak pokazuje badanie Sociomantic-Labs, aż 92 procent marketerów ocenia pozytywnie rezultaty kampanii wykorzystującej ten model.
3. *Loyalty* - e-klient, który wraca do sklepu internetowego po dany produkt lub usługę, zwykle wydaje więcej na pojedynczy zakup niż nowy klient. Nic dziwnego, że dla właścicieli e-biznesów wysoką wartość ma zrozumienie, czym charakteryzują się poszczególni klienci.

4. *M-commerce*, płatności mobilne - rynek ten w Polsce wciąż nie rozwinął skrzydeł, rosnąca sprzedaż smartfonów i ich coraz większe znaczenie w życiu codziennym sprawiają, że priorytetem wielu przedsiębiorców staje się przystosowanie witryn do wersji mobilnych czy też stworzenie własnej aplikacji. Według Gemius w ubiegłym roku aż 37 procent e-konsumentów dokonywało zakupów za pomocą smartfona.

Umiarkowane ciśnienie-najważniejsze stymulatory i czynniki działające na rynek (Wyszyński, 2015):

1. Marketing 3.0 - *predictive marketing*, *attribution* i reklama natywna — w tej koncepcji klient jest człowiekiem wyznającym konkretne wartości, którego można traktować jako rzeczywistego partnera. Złożony model atrybucji pomaga określić za pomocą którego kanału został pozyskany klient dokonujący zakupu, albo w jakim stopniu na finalizację zakupu miały wpływ inne kanały, którymi docierały do konsumenta przekazy reklamowe. Reklama natywna, czyli taka która idealnie wpasowuje się w stronę internetową. Nowością jest *predictive marketing*. Dysponując odpowiednią technologią, e-sklep będzie mógł na podstawie informacji o kliencie określić pewnego rodzaju wzór zachowań, który pomoże przewidzieć przyszłe działania klienta podczas wizyty w e-sklepie. Cały proces będzie przebiegał automatycznie, dzięki wdrożeniu innowacyjnych narzędzi marketingowych.

2. Handel transgraniczny - rozszerzenie e-biznesu poza rodzimy rynek, to ogromna szansa dla polskiego *e-commerce*. Darmowa, szybka dostawa do klienta mieszkającego w innym kraju może jednak okazać się nieopłacalna dla e-sklepu. Według badań Gemius w Polsce zakupy robi ok. 16 mln osób, a w całej Europie ok. 331 mln. W związku z tym rynek europejski jest ogromną szansą na rozwój e-biznesu.

3. Dostawa tego samego dnia — eksperci są sceptyczni co do funkcjonowania tej oferty. Na taką usługę mogą sobie pozwolić jedynie największe marki. Strategia ta ma na celu podniesienie konkurencyjności firmy na tle innych. Jednak klienci są nastawieni bardziej na niskie ceny oraz darmową dostawę aniżeli dostawę tego samego dnia. Niskie ciśnienie - najważniejsze stymulatory i czynniki działające na rynek (Wyszyński, 2015):

1. *Beacony* - jak to działa? Użytkownik po przekroczeniu sklepu dzięki beaconom otrzymuje speri-

sonalizowaną reklamę. Jednak mało który użytkownik zainstaluje aplikację, na którą będzie otrzymywał same treści reklamowe. W Polsce w dalszym ciągu jest tonowość, która jest testowana przez liderów rynku.

2. Transparentność - dążenie do propagowania przejrzystości to trend dla całej branży reklamowej służący wzrostowi jakości reklam. Właściciele e-sklepów chcą wiedzieć więcej o tym, jak działają kampanie reklamowe przy wykorzystaniu najnowszych technologii.

3. AdBlock - program blokujący reklamy, będący jedną z najpopularniejszych wtyczek do przeglądarek internetowych. Trend do blokowania reklam to ważny sygnał na reklamodawców, którzy mogą stracić wielu potencjalnych klientów.

## 5. Podsumowanie

Z racji swojego zasięgu i wygody dla klientów rynek *e-commerce* będzie rósł w siłę, a przedstawiane w raportach dane potwierdzają, że kupowanie w sieci staje się ulubioną formą zakupów polskich internautów. "Można oczekiwać, że w kolejnych latach zostanie zachowany dwucyfrowy poziom dynamiki wzrostu dla naszej branży" — tłumaczy Patrycja Sass-Staniszevska, członek zarządu Izby Gospodarki Elektronicznej. Wzrost znaczenia dużych podmiotów, postępujący rozwój technologiczny oraz zmiany przyzwyczajzeń klientów sprawiają, że z roku na rok rośnie liczba osób robiących zakupy przez Internet (Okruch, 2012). Dlatego właściciele e-sklepów działających od kilku lat, muszą nieustannie trzymać rękę na pulsie, ponieważ zachodzą one w bardzo szybkim tempie. Młodzi ludzie rozpoczynający swoją przygodę w przedsiębiorczym życiu w znacznej większości w pierwszej kolejności zwracają się ku Internetowi. Przyszłość branży stawać będzie na szeroko rozumianą innowacyjność, rozwiązania oraz technologie, które będą kluczem do osiągnięcia sukcesu.

Coraz większy rozwój handlu transgranicznego może stać się szansą zarówno dla istniejących firm, jak i pionierów na zaoferowanie polskich produktów bezpośrednio do konsumentów w innych krajach poprzez sklepy internetowe. Wciąż jest również miejsce na rynku dla wielu małych sklepów oferujących niszowy czy specjalistyczny asortyment. Ich oferta jest wąska, za to bardzo dobrze dobrana do grupy docelowej. Co więcej coraz bardziej widoczny

jest trend dokonywania zakupu u małych, lokalnych biznesmenów.

Dla wielu firm e-handel jest kolejną możliwością rozszerzenia oferty lub sposobem na uzyskanie prze-

wagi konkurencyjnej. Coraz więcej przedsiębiorstw zauważa również skuteczność Internetu nie tylko w kontaktach z klientem, ale także z kooperatorami, z którymi łączą je interesy.

## Bibliografia

- ARC Rynek i Opinia*, (2015). Badanie zadowolenia z zakupów zrobionych w Internecie przed świętami Bożego Narodzenia. Pozyskano z: <http://directmail.poczta-polska.pl/hermes/uploads/2015/10/Badanie-zadowolenia-z-zakupow-zrobionych-w-Internecie-przed-Swietami-Bozego-Narodzenia.pdf>.
- Aukcjostat*, (2016). Ranking witryn według zasięgu miesięcznego dla e-commerce 2016. Pozyskano z: <http://aukcjostat.pl/>.
- Chochołowski, B. (2015). Raport E-commerce. *interaktywnie.com*. Pozyskano z: [Interaktywnie.com](http://interaktywnie.com).
- Gregor, B., Stawiszyński, M. (2002). *e-commerce*. Bydgoszcz-Łódź: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Kobis, P. (2007). *Marketing z google*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Koziołek, T. (2007). *Wpływ internetowych aplikacji handlu elektronicznego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw handlowych województwa świętokrzyskiego*. Kielce: Akademia Świętokrzyska.
- Norris, M., West, S. (2001). *e-biznes*. Warszawa: Wydawnictwo Komunikacji i Łączności.
- Okruh, M. (2014). Ecommerce Europe: Polska liderem w regionie pod względem dynamiki rozwoju e-commerce. *mesis.pl*. Pozyskano z: [www.mensis.pl](http://www.mensis.pl).
- Staniszewska, P., Gordon, M. (2015). *E-commerce w Polsce 2015*. Warszawa: Wydawnictwo Gemius.
- TNS Polska, (2015). Raport eZakupy 2015. *Ceneo.pl*. Pozyskano z: <http://ranking.ceneo.pl/wp-content/uploads/2015/10/raport-Ceneo-eZAKUPY-2015.pdf>.
- Wyszyński, M. (2015). *Barometr e-commerce 2016*.

# E-commerce market in Poland, specificity and development perspective

Klaudia Czajkowska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Abstract:**

*The Internet and information technology are playing a major role in all aspects of human life. Due to accelerating development of these sectors, e-commerce market has gained importance. The beginnings of its existence took place in the 60's of last century when huge concerns and industrial corporations began the creation of IT networks, which were supposed to support the exchange of information between business partners. Nowadays the use of this type of trade is a necessary step for companies. It is a form of selling, which is growing rapidly, as evidenced by increasing value of revenues in this market.*

*The purpose of this paper is to present how e-commerce develops in Poland. Author shows the details and specific of functioning models in electronic business, such as markets and auctions. Writer devotes a separate chapter in which explains what are these two elements are and introduces the actual data. Is the rapid growth of e-commerce in Poland will continue and is it going to catch-up with the world leaders? At the end of the article an author has highlighted the main conclusions and attempted to determine the future direction of the market for e-commerce.*

**Keywords:** e-commerce, electronic market, electronic business, online auction, market elements, electronic shop

**JEL codes:** L81



# Przedsiębiorczość akademicka, czyli koncepcja spółek typu spin off

---

Mateusz Kumański  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

Artykuł ma na celu przybliżenie genezy koncepcji przedsiębiorczości akademickiej, jej rodzajów oraz źródeł i sposobów finansowania działalności tego typu. Rozwój przedsiębiorczości nowego rodzaju zaprezentowany został w oparciu o dostępną literaturę, w odniesieniu do różnych podejść oraz tendencji wykazywanych przez ich autorów. Ten stosunkowo młody sektor ma bowiem szanse na uzyskanie jeszcze większej popularności niż obecnie, a jego rozwój z pewnością wpłynie w pozytywny sposób na funkcjonowanie gospodarki rynkowej.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, uczelnia wyższa, środowisko akademickie, źródła finansowania, sektor gospodarki, spółka *spin off*

**Kod JEL:** L26, G31

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość, innowacje oraz konkurencyjność tworzą jeden łańcuch łączący postęp społeczny i ekonomiczny. Idea przedsiębiorstw akademickich łączy bowiem dwa stosunkowo odmienne na co dzień środowiska: ośrodki akademickie oraz przedsiębiorstwa. Efektem tych połączeń jest powstawanie hybryd, czyli spółek typu *spin off*.

W ostatnich latach pojęcie przedsiębiorczości akademickiej zaczęło zyskiwać coraz większe zainteresowanie zarówno ze strony instytucji naukowych i biznesu, jak również stało się tematem coraz częściej poruszonym przez media. Wśród przyczyn takiego zainteresowania wyróżnić można kilka źródeł:

- wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika rozwoju gospodarczego,
- możliwość finansowania badań oraz prestiż uczelni wyższych,
- pozytywny wpływ rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na proces budowania konkurencyjności oraz międzynarodowej innowacyjności gospodarki,
- przykłady życia codziennego, czyli przedsiębiorstwa i ludzie, którzy połączyli naukę z komercją, a ich firmy są w bardzo dobrej kondycji.

Czynniki te spowodowały dużo zmian, przede wszystkim w sposobie funkcjonowania instytucji naukowych. Nastąpiło bowiem poszerzenie kontaktów ze środowiskiem biznesowym, a tradycyjne metody prezentacji wyników pracy kadry akademickiej (publikacje wyników badań czy udział w konferencjach), zostały wzbogacone o nowe, dotąd niewykorzystywane możliwości. Działania takie skoncentrowały się wokół komercyjnego wykorzystania patentów (licencje), a także skłoniły do tworzenia nowego rodzaju przedsiębiorstw (Stasiak, 2011).

Akademickie przedsiębiorstwa odpryskowe (ang. *spin off* oraz *spin out*) to szczególny fenomen gospodarki opartej na wiedzy, która zyskuje na znaczeniu w ostatnich latach. Podmioty te tworzone są przez osoby związane ze środowiskiem akademickim – pracowników naukowych, doktorantów oraz studentów. Polega na syntezie obszaru badań naukowych i praktyki gospodarczej, a także katalizator komercjalizacji wiedzy i transferu technologii (Matusiak, 2011).

Rozwój Doliny Krzemowej oraz Route 128 przyczyniły się do nagłośnienia problematyki akademickich *spin off* oraz *spin out*. Otoczenie prestiżowych uczelni – Uniwersytetu Stanforda oraz Massachusetts Institute of Technology to od kilkadziesiąt lat

istotna część amerykańskiej aktywności w obszarze przedsiębiorczości akademickiej (Roberts, 1991).

Jak stwierdzają Gagat-Matuła i Tymoszuik (2011) kolebką tego zjawiska są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Po II wojnie światowej pojawiło się nowe podejście do idei funkcjonowania ośrodków akademickich. Innowacyjne eksperymenty organizacyjne w kontaktach z biznesem, jakie zostały przeprowadzone przez ośrodki uczelniane z USA, zapoczątkowały nowy model „Uniwersytetu Trzeciej Generacji”. W 2004 roku Shane opublikował tekst, który głosi, że podstaw funkcjonowania tego modelu można upatrywać w ustawie Bayh-Dole’a z roku 1980. Ustawa ta była kluczową, określiła bowiem możliwość tworzenia nowych przedsiębiorstw opartych na technologii oraz innowacyjności rozwiązań, jakie opracowane zostały w środowiskach uniwersyteckich.

## 2. *Spin off* czy *spin out*?

Wśród akademickich firm odpryskowych wyróżnić można dwa skrajne podejścia. Wynikają one z różnorodnych korzyści, jakie osiągane są z tytułu komercjalizacji uczelnianego dorobku intelektualnego.

1. Podejście oddolne, czyli przedsiębiorca bierze wszystko – charakteryzuje je pełne przejęcie własności intelektualnej przez przedsiębiorców oraz nowopowstające firmy. Rola ośrodka akademickiego ogranicza się do korzyści pośrednich, jak wzrost prestiżu oraz podtrzymywanie kontaktu z firmą i możliwości otrzymania nowych zleceń. Podejście to charakterystyczne jest przede wszystkim dla uczelni amerykańskich i brytyjskich (przedsiębiorstwa typu *spin off*).
2. Podejście odgórne, czyli uczelnia bierze wszystko – cechuje nadrzędność interesów uczelni nad zarządzającymi przedsiębiorcami. W podejściu tym uczelnia wykorzystuje swój dorobek intelektualny, korzystając przy tym z pomocy firmy lub agencji zarządzającej. To uczelnia podejmuje decyzje o kierunkach i kształcie nowego przedsięwzięcia, ocenia potencjał opracowanej technologii oraz podejmuje ostatecznie decyzje co do jej komercjalizacji. Udzielanie zezwoleń, podpisywanie umowy z przedsiębiorcą oraz aktywne uczestnictwo w zarządzaniu firmą – te elementy są również po stronie akademickich ośrodków, a podejście to charakteryzuje głównie Europę kontynentalną (przedsiębiorstwa typu *spin out*).

Nie istnieje jedna sformalizowana definicja, która jednoznacznie określałaby specyfikę przedsiębiorstw typu *spin off*. W literaturze pojawiają się często zamiennie oba anglojęzyczne określenia – zarówno *spin off*, jak i *spin out*. Pomiedzy tymi dość skrajnymi modelami wyróżnić jednak można szereg powiązań pośrednich, jakie rozwijane są przez poszczególne ośrodki akademickie, a zależą od przyjętej przez nie polityki organizacyjnej. W praktyce oznacza to najczęściej indywidualne podejście do każdego pomysłu, a determinantą wyboru jest maksymalizacja korzyści dla uczelni (Stasiak, 2011).

Inną klasyfikację dla nowych przedsięwzięć biznesowych zaproponowali Hindle i Yencken (2004). Wyróżnili oni cztery typy przedsiębiorstw:

1. Przedsiębiorstwa typu bezpośredni, badawczy *spin off* – należące (w całości lub części) do uczelni, założone w celu komercjalizacji własności intelektualnej oraz skoncentrowane na dostarczaniu usług w oparciu o wiedzę lub technologię. Właściwe korzystanie z tej wiedzy przyczynić się ma do wsparcia rozwoju regionalnego sfery B+R. Przedsięwzięcia te powstają dzięki inicjatywie pracowników naukowych oraz kadry na uczelni.
2. Przedsiębiorstwa transferu technologii – powołane przez uczelnie, aby jak najlepiej wykorzystać wiedzę pochodzącą ze środowiska akademickiego. Przedsiębiorstwa te skupiają się wokół produktów lub procesów rokujących trwałym wzrostem. Inicjatorami przedsięwzięć są przedsiębiorcy zewnętrzni (spoza środowiska uczelnianego), którzy pełnią rolę zarządcze w powstałych firmach.
3. Przedsiębiorstwa typu pośredni *spin off* – zostają utworzone przez byłą lub obecną kadre naukową lub absolwentów, studentów czy doktorantów. Brak jest bezpośredniego związku oraz praw uczelni do własności intelektualnej, a przedsiębiorstwa skupione są wokół określonych technologii, licencji czy patentów.
4. Przedsiębiorstwa typu *spin in* – tworzone są przez istniejące na rynku organizacje, aby wykorzystać badania, jakie powstają lub są zainicjowane na uczelniach wyższych. Protoplastami przedsięwzięć są przedstawiciele środowisk akademickich lub zespoły spoza uczelni.

Nicolaou i Birley (2003), spośród ogólnie rozumianej grupy uczelnianych przedsiębiorstw, wydzielili trzy typy akademickich *spin off*, które różnicowano pod względem sposobu i poziomu zaangażo-

wania powiązań osobowych w nich zachodzących. Wyróżniono następujące typy:

- ortodoksyjny, w którym powstały podmiot bazuje na naukowcu (wynalazcy) oraz transferowanej technologii; pomysłodawca odchodzi z instytucji macierzystej, jaką jest uczelnia i staje się przedsiębiorcą,
- hybrydowy, w którym nowopowstały podmiot opiera się na technologii, natomiast pomysłodawcy (naukowcy) mogą nadal pracować na swojej macierzystej uczelni – nie uczestniczą w bieżącym zarządzaniu spółką, ale pełną funkcje kontrolne (rada nadzorcza) czy doradcze (rada naukowa),
- technologiczny, w ramach którego powstały podmiot bazuje na uczelnianej technologii, a naukowiec nie angażuje się w funkcjonowanie spółki, dostaje jednak honorarium za przekazaną wiedzę, jak i za usługi doradcze (często w postaci udziałów w przedsiębiorstwie).

Badania, jakie przeprowadzone zostały przez OECD (ang. *Organization for Economic Co-operation and Development*) pod koniec lat 90. XXw. najlepiej oddają stopień zróżnicowania oraz elementy wspólne różnych podejść do tematu akademickich przedsiębiorstw odpryskowych. Spośród pięciu czynników, które charakteryzują spółki *spin off*, najczęściej wskazywane były trzy elementy. Badania wskazują, że podmioty te wyróżniają się spośród ogółu przedsiębiorstw, gdyż (Callan, 2001):

- wśród założycieli są pracownicy instytucji naukowych lub badawczych (14 wskazań w badaniu na 18 możliwych),
- bazują na technologii, która przekazywana jest w formie licencji (9 wskazań),
- zostały wsparte finansowo poprzez wzniesienie kapitału w formie udziałów przez sektor publiczny (8 wskazań).

### 3. Rozmiary sektora

Ustalenie faktycznych rozmiarów oraz dynamiki powstawania przedsiębiorstw *spin off* jest dosyć trudną sztuką z uwagi na różnorodność stosowanych definicji na określenie tego typu podmiotów na rynku. Ponadto ich powstawanie jest nieregularnie monitorowane przez urzędy statystyczne, a zaledwie kilka krajów posiada cząstkowe dane zbierane na poziomie krajowym (np. Niemcy, Francja, Belgia, UK, Kanada, USA). Z kolei dane, które zbierane są

przez pojedyncze instytucje (regionalne, naukowe czy stowarzyszenia) często pokazują jedynie fragment całości. Cała ta sytuacja przyczynia się – niestety – do zniekształcenia obrazu sektora przedsiębiorstw akademickich, a dane globalne opierają się na informacjach anegdotycznych lub niepełnych, które nie zawsze można ze sobą porównać oraz rzetelnie zaprezentować w statystykach. Największym problemem zdaje się jednak być brak zgromadzonych danych na temat ekonomicznych efektów działania spółek akademickich oraz ich oddziaływanie na bliższe i dalsze otoczenie społeczno-gospodarcze (Tamowicz, 2006).

Jak stwierdza Tamowicz (2006), najwięcej danych na temat rozwoju sektora przedsiębiorstw *spin off* dostępnych jest głównie dla tych krajów, które stały się pionierami tego typu działalności, czyli USA i Wielka Brytania. W Stanach Zjednoczonych w latach 1980-2003 powstało bowiem 4,5 tysiąca spółek bazujących na technologiach, które przetransferowane zostały z instytutów badawczych oraz ośrodków akademickich. Pojawienie się na arenie gospodarczej spółek typu *spin off* przyczyniło się do szerokiego oraz dynamicznego zainteresowania budową specjalnych programów oraz zaplecza w postaci infrastruktury, których celem było wzmocnienie tego powstałego nurtu komercjalizacyjnego. Skala zainteresowania akademickim sektorem stała się coraz większa, a o sile tego zainteresowania świadczyć może fakt, iż w 1980 roku jedynie 25 amerykańskich uczelni wyższych posiadało zaplecze w postaci biur transferu technologii, natomiast 10 lat później biur takich powstało już ponad 200. W samej tylko Europie istnieje obecnie około 300 programów wsparcia działalności spółek typu *spin off*, a największe skupiska przypadają na Wielką Brytanię, Francję, Szwecję oraz Niemcy.

Przedsiębiorczość akademicka ma bardzo duże znaczenie dla światowego rozwoju gospodarczego – przyczynia się do wzrostu PKB, jest źródłem nowych miejsc pracy oraz czyni gospodarkę atrakcyjniejszą. Nowego znaczenia nabiera coraz bliższy kontakt środowiska akademickiego z gospodarką, a współpraca uczelni wyższych z biznesem przybiera coraz większych rozmiarów. W USA potencjał spółek *spin off* został wykorzystany najpełniej, ponieważ zjawisko przedsiębiorczości przyczynia się tam do powstawania około 500 firm rocznie. Sukcesem amerykańskich firm akademickich jest wygenerowanie 280 tysięcy miejsc pracy w ciągu trzydzie-

stu lat działalności. Nie bez znaczenia pozostaje również ich dochód, który w tym samym okresie został osiągnięty na poziomie 35 mld USD (Stasiak, 2011).

#### 4. Polskie doświadczenia

Przedsiębiorczość akademicka w Polsce ma stosunkowo krótką historię. Zaledwie 27 lat temu, kiedy państwo polskie odzyskało swoją niepodległość, gospodarka stała się rynkową oraz możliwe stało się podążanie za międzynarodowymi doświadczeniami – głównie amerykańskimi, jak i tymi pochodzącymi z Europy zachodniej (Stasiak, 2011).

Aktem normatywnym, który określa zjawisko przedsiębiorczości akademickiej w Polsce, jest ustawa o szkolnictwie wyższym z 2005 roku (Dz.U. 2005 nr 164 poz. 1365, ost. zm. Dz. U. z 2016 r. poz. 64). Niemniej procesy towarzyszące temu zjawisku obecne były w państwie polskim nawet przed jej wejściem w życie. Art. 4 ust. 4 ustawy głosi bowiem: „Uczelnie współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w szczególności w zakresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych, w wyodrębnionych formach działalności, w tym w drodze utworzenia spółki celowej, o której mowa w art. 86a, a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym”. Właściwym jest stwierdzenie, że ustawa ta uzupełniła główną misję uczelnianą, czyli kształcenie studentów, o nową – współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym (Stasiak, 2011).

Zgodnie z art. 86 ustawy o szkolnictwie wyższym uczelnie, aby lepiej wykorzystać swój potencjał intelektualny oraz techniczny, mogą transferować wyniki prac naukowych do gospodarki. Instrumentami takiego transferu technologii są m.in. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP) oraz Centra Transferu Technologii (CTT). Zadaniem inkubatorów jest oferowanie wsparcia dla środowiska akademickiego, dla pracowników uczelni oraz studentów będących przedsiębiorcami. Centra Transferu Technologii tworzone są w celu nieodpłatnego przekazywania (lub sprzedaży) wyników badań, jak i rezultatów prac rozwojowych, do gospodarki. Opisanie jednostki przyjmują postać organizacyjną spółek handlowych lub działają jako fundacje. Sama działalność AIP oraz CTT w Polsce cieszy się powodzeniem, ponieważ przedsiębiorcze działania

obszarów akademickich mogą liczyć na wsparcie specjalnych programów unijnych czy regionalnych. Praktyka gospodarcza pokazuje, że największą szansę powodzenia mają przedsięwzięcia, które zlokalizowane w otoczeniu ośrodków akademickich posiadających renomę. W Polsce są to bez wątpienia: Uniwersytet Jagielloński oraz szkoły wyższe o profilu technicznym. Istniejące przedsiębiorstwa *spin off* polegają głównie na rezultatach prac badawczych, jakie przeprowadzone zostały w macierzystych jednostkach oraz w sektorach, które mogą pochwalić się przełomowymi odkryciami (Stasiak, 2011).

Zjawisko przedsiębiorczości uczelnianej na przestrzeni lat zaczęło zyskiwać na znaczeniu. Dzieje się tak za sprawą rozwoju gospodarczego, który stymulowany jest przez jakość kapitału ludzkiego oraz wprowadzanych do gospodarki innowacji (nowych technologii). Zapewnienie odpowiedniego wzrostu gospodarczego danego państwa wiąże się z poszukiwaniem różnego rodzaju przewag, aby móc sprostać konkurencji nie tylko krajowej, ale przede wszystkim międzynarodowej. Bez wątpienia procesowi tworzenia innowacji sprzyjają odpowiednie wielkości środków pieniężnych, jakie przeznaczane są na badania i rozwój B+R (ang. *Research and Development; R&D*). Generowanie i alokacja tych środków możliwa jest głównie w koncernach międzynarodowych, dużych firmach ogólnokrajowych oraz w instytucjach państwa. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) stara się również tworzyć innowacje, jednak nie wiążą się one z długoletnimi badaniami. Małe firmy nie mają bowiem wystarczających środków na ich przeprowadzenie. W tym przypadku innowacje są pomysłem właścicieli (założycieli) danego przedsiębiorstwa. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają bardzo duże znaczenie dla polskiej gospodarki, ponieważ wytwarzają prawie połowę PKB. Nie bez znaczenia jest więc wsparcie instytucjonalne, które pozwala wprowadzać innowacyjne rozwiązania do sektora MŚP (Piwowarski, 2011).

Rozwój akademickich przedsiębiorstw odpryskowych zależy od wielu skorelowanych ze sobą czynników. Niejednokrotnie spotkać się można z konserwatyżmem kierownictwa szkół wyższych, niechęcią do skalania potencjału badawczo-rozwojowego (istnienie kilku lub kilkunastu przeciętnych uczelni w jednym mieście, zamiast jednej szkoły wyższej o dużym potencjale), a także niedostatecznym publicznym nakładem na naukę, który

pozostaje na niskim poziomie. Czynniki te wpływają na obniżenie jakości badań naukowych, jak i mogą negatywnie wpływać na ilość powstałych innowacji oraz nowych odkryć transferowanych do gospodarki (Matusiak, 2011).

## 5. Finansowanie działalności przedsiębiorstw akademickich

Piłat i Walerysiak w swoim artykule z 2011 roku wskazują, iż głównym problemem, jaki napotykają nie tylko nowopowstałe przedsiębiorstwa (w tym spółki *spin off*), ale również funkcjonujące na rynku firmy z sektora MŚP, jest bariera finansowa. Powoduje ona trudności w znalezieniu odpowiedniego i realnego (dostępnego) źródła finansowania działalności gospodarczej. Pod pojęciem finansowania rozumieć należy wszystkie działania, jakie podejmuje się w ramach zarządzania przedsiębiorstwem. Działania te mają na celu pozyskiwanie kapitału oraz skupiają się na kształtowaniu optymalnej jego struktury. Wśród podstawowych form finansowania wyróżnić można dwie podstawowe:

- finansowanie aktywne, które polega na lokowaniu kapitału w inne przedsiębiorstwa (np. finansowanie przez fundusz Venture Capital),
- finansowanie pasywne, czyli finansowanie własnego przedsiębiorstwa (przeznaczenie wkładu własnego na założenie przedsiębiorstwa).

Etapy finansowania działalności spółek typu *spin off* są nieodłącznie związane z etapami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Każdy z nich związany jest z innym celem działalności i pozycją firmy na rynku, stąd różne są też możliwości pozyskiwania kapitałów z zewnątrz (Głodek, 2005). Tab. 1 przedstawia zestawienie kolejnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa oraz działań, jakie podejmowane są na poszczególnych etapach działalności, w połączeniu z dostępnymi źródłami finansowania działalności.

**Tab. 1. Etapy działalności spółek *spin off* – dobór źródeł finansowania**

Etap	Działania	Źródła finansowania
<i>Pre-seed financing (proof of concept)</i> – finansowanie fazy badawczej oraz koncepcji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza pomysłu,</li> <li>– opracowanie i weryfikacja technologii,</li> <li>– prototypowanie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dotacje,</li> <li>– subwencje i granty rządowe,</li> <li>– środki instytucjonalnych, uczelni i przedsiębiorstw.</li> </ul>

<i>Seed financing</i> – przygotowanie do komercjalizacji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– działający prototyp i jego udoskonalanie,</li> <li>– badania rynku,</li> <li>– koncepcja rozwoju,</li> <li>– stworzenie zespołu zarządzającego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dotacje,</li> <li>– subwencje i granty rządowe,</li> <li>– środki instytucjonalnych, uczelni i przedsiębiorstw,</li> <li>– środki własne, przyjaciół oraz rodziny,</li> <li>– Business Angels,</li> <li>– Venture Capital.</li> </ul>
<i>Start-up financing</i> – finansowanie rozpoczęcia działalności firmy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkt gotowy,</li> <li>– skompletowana ekipa pracowników,</li> <li>– rozpoznany rynek oraz pierwsi klienci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dotacje,</li> <li>– granty rządowe,</li> <li>– środki instytucjonalnych, uczelni oraz korporacji,</li> <li>– środki własne, przyjaciół oraz rodziny,</li> <li>– Business Angels,</li> <li>– Venture Capital.</li> </ul>
<i>Early-stage lub first-stage financing</i> – finansowanie regularnej produkcji i sprzedaży.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uruchomienie regularnej produkcji,</li> <li>– budowa bazy klientów,</li> <li>– zawieranie umów licencyjnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dotacje,</li> <li>– środki własne, przyjaciół oraz rodziny,</li> <li>– Business Angels,</li> <li>– Venture Capital.</li> </ul>
<i>Expansion financing</i> (druga i kolejne rundy finansowania) – rozwój firmy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ekspansja rynkowa,</li> <li>– zwiększenie mocy produkcyjnej,</li> <li>– zakup nowych technologii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dotacje,</li> <li>– obligacje i kredyty,</li> <li>– Business Angels,</li> <li>– Venture Capital,</li> <li>– Private Equity.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Piłat, Walerysiak, 2011).

W trakcie trwania dwóch pierwszych etapów działalności (ang. *pre-seed* oraz *seed financing*), czyli etapów, które poprzedzają fakt założenia firmy, cała uwaga zarządu powinna skupiać się na jak najefektywniejszym zaprezentowaniu potencjału przedsiębiorstwa oraz znalezieniu najlepszego sposobu na skomercjalizowanie pomysłu. Podejmowane na tych początkowych etapach działania obejmują przede wszystkim rozpoznanie rynku i konkurencji, określenie koncepcji firmy oraz uwarunkowania prawne działalności. Z punktu widzenia pozyskiwania funduszy zewnętrznych, jest to najtrudniejszy i najbardziej ryzykowny etap, choć z punktu widzenia inwestora zapotrzebowanie kapitałowe jest niewielkie. Spółki *spin off* mogą skorzystać na tym

etapie z finansowania poprzez uzyskanie subwencji i dotacji, rządowych grantów, środków instytutów badawczych i uczelni wyższych, jak i wykorzystując środki własne, czy też kapitał aniołów biznesu oraz fundusze Venture Capital.

Etap działalności określanej jako start-up wymaga finansowania wspierającego byt przedsiębiorstwa oraz jego istnienie na rynku. Na tym etapie pierwsza partia produktu gotowego trafia na rynek, aby skonfrontować go z ofertą konkurencji. Finansowanie tej fazy rozwoju firmy służy utworzeniu bazy produkcyjnej, pokryciu kosztów działań marketingowych oraz rekrutacyjnych.

*Early-stage* lub *first-stage financing*, czyli etap wczesnego rozwoju, związany jest z poszerzaniem kadry pracowników oraz rozszerzaniem sieci sprzedaży i dystrybucji wyrobów lub usług. Faza ta wymaga zatem dużych nakładów finansowych – związanych z budową bazy klientów, jak i pokryciem wydatków związanych z rekrutacjami. Głównym celem tych działań jest umocnienie pozycji rynkowej firmy.

Ostatni etap, czyli etap ekspansji (ang. *expansion financing*) dotyczy tych przedsiębiorstw, które mają już zapewnioną stabilną pozycję na rynku. Finansowanie na tym etapie koncentruje się wokół rozszerzenia działalności firmy – wprowadzenia nowych produktów lub usług oraz ekspansję na nowe rynki zbytu, również zagraniczne. Największe nakłady ponoszone są na działania marketingowe i umacnianie świadomości marki oraz budowę sieci kanałów dystrybucji (Głodek, 2005).

## 6. Podstawowe grupy źródeł finansowania

Wśród rodzajów finansowania można wskazać cztery ich grupy (Piłat, Walerysiak, 2011):

- finansowanie dłużne,
- finansowanie z wykorzystaniem inwestora strategicznego,
- finansowanie z wykorzystaniem oferty publicznej (obrót na giełdzie),
- finansowanie udziałowe, czyli z wykorzystaniem funduszy typu Venture Capital (VC) oraz Private Equity (PE).

Wśród zalet finansowania dłużnego wyróżnić można: utrzymanie kontroli nad firmą, relatywnie łatwy dostęp, brak konieczności podziału zysków, krótkotrwałość procesu oraz możliwość korzystania

z tarczy podatkowej. Pozyskiwanie środków w ten sposób ma również swoje wady, a są to m.in. negatywny wpływ na przepływy finansowe firmy, możliwość nieprzyjmowania przez banki tak wysokiego ryzyka oraz występowanie kosztów finansowania i pogorszenie zdolności kredytowej.

Inwestor strategiczny dostarczając do przedsiębiorstwa środki finansowe, przyczynia się do wzrostu jego kapitałów własnych oraz do zwiększenia możliwości kredytowej. Wzrost wartości kapitałów własnych przekłada się również na niższe koszty finansowania działalności gospodarczej. Inwestor strategiczny oraz pieniądze wprowadzone przez niego do organizacji, skutkują pozytywnie również w obszarze marketingowym firmy – korzyści związane z dostępem do rynków zbytu, klientów oraz know-how osoby inwestora. Efekty synergii czy też obniżenie poziomu ryzyka dla założycieli (właścicieli) przedsiębiorstwa to korzyści, jakie związane są bezpośrednio z efektywnością prowadzenia działalności, a pośrednio z pozytywnym wpływem inwestora na organizację. Efektami synergii powstałych spółek *spin off* mogą być efekty skali czy też możliwość obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstw nowopowstałych – poprzez eliminację niektórych stanowisk lub działań. Wśród wad finansowania działalności przez inwestora strategicznego wyróżnić można utratę kontroli nad przedsięwzięciem (lub nawet utratę tożsamości biznesowej) oraz długi czas potrzebny na pozyskanie właściwej osoby – inwestora. Istotna jest również możliwość wystąpienia niesymetrycznego rozkładu korzyści i kosztów inwestora, gdzie korzyści przejmuje podmiot zarządzający przedsiębiorstwem, a inwestor obciążony zostaje kosztami nieprodukcyjnymi.

Korzyści z tytułu polegania na rozproszonych inwestorach indywidualnych (giełda) jako źródle finansowania działalności przedsiębiorstw odpryskowych to przede wszystkim wzrost kapitałów własnych oraz związany z nim niższy koszt finansowy, a także większa swoboda w dysponowaniu środkami pieniężnymi. Zwiększona wartość kapitału własnego przekłada się również na zwiększenie zdolności kredytowej firmy. Obecność przedsiębiorstwa na giełdzie pozwala na zachowanie przejrzystości wyceny oraz zapewnia dostęp do alternatywnych sposobów finansowania. Oferta publiczna to z założenia szerokie grono akcjonariuszy, stąd możliwe jest utrzymanie oczekiwanej kontroli nad przedsiębiorstwem – istotne jest przy tym posiadanie

przez firmę pakietu kontrolnego akcji, czyli 50% plus jedna. Warunek ten niekoniecznie musi być jednak spełniony w sytuacji, gdy istnieje duże rozproszenie akcjonariatu. Ulokowanie przedsiębiorstwa w obrocie na giełdzie ma również swoje wady. Wśród nich wyróżnić można: poniesienie wysokich kosztów związanych z emisją akcji oraz dostosowaniem firmy do wymogów giełdowych, jak np. prowadzenie rachunkowości z zastosowaniem odpowiednich standardów. Konieczne jest również ujawnienie istotnych informacji o spółce. Ponadto sam proces wprowadzenia na giełdę jest długotrwały, a możliwy do przeprowadzenia w przypadku odpowiednio wysokiej wartości przedsiębiorstwa. Nie każde nowopowstałe przedsięwzięcie może więc zostać dopuszczone do publicznego obrotu giełdowego.

Ostatnim, jednak niemniej istotnym rodzajem finansowania działalności gospodarczej jest finansowanie udziałowe. Z inwestorami takimi jak aniołowie biznesu (ang. *Business Angels*) lub dzięki funduszom Privat Equity czy Venture Capital wiąże się wiele zalet. Stosunkowo niskie ryzyko dla właścicieli, większa wiarygodność oraz podwyższenie kapitałów czy też zwiększona zdolność kredytowa to korzyści wypływające z podjęcia przez spółkę decyzji o udziałowym finansowaniu. Najważniejszą jednakże zaletą dla przedsiębiorstwa jest oczywiście wsparcie finansowe, z którym w parze często idzie również wsparcie strategiczne w rozwoju biznesu. Druga strona medalu to wady finansowania udziałowego, wśród których wskazać można: długotrwałość procesu poszukiwania inwestorów, możliwość utraty kontroli nad firmą, wysokie wymagania merytoryczne funduszy tego rodzaju, jak również konieczność podziału zysku (Piłat, Walerysiak, 2011).

## 7. Podsumowanie

Zjawisko przedsiębiorczości akademickiej nie ma charakteru powszechnego. Obserwuje się asymetryczność, czyli koncentrację lokalizacyjną tych przedsięwzięć. Powstawanie spółek *spin off* widoczne jest szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, jednakże nawet tam działalność skoncentrowana jest wokół kluczowych ośrodków naukowych, czyli tych, które cieszą się największą renomą oraz są

najbardziej aktywne w naukowym środowisku. O podaży przedsiębiorstw odpryskowych decydują w głównej mierze czynniki instytucjonalne takie jak (Tamowicz, 2006):

- przyjęta polityka wobec pracowników, którzy podejmują działalność gospodarczą,
- kultura społeczna instytucji naukowej,
- kompetencje osób, które zajmują się wsparciem procesu komercjalizacji w danym ośrodku akademickim.

Istnieje stosunkowo niewiele globalnych danych statystycznych na temat funkcjonowania oraz efektywności spółek typu *spin off*. W początkowych latach funkcjonowania tych przedsiębiorstw odnotowywana była stosunkowo niewielka ich liczebność oraz dynamika rozwoju. Firmy te powstają przede wszystkim w sektorach takich jak informatyka, farmacja czy biotechnologia (Kwiatkowska, 2015).

Działalność przedsiębiorstw akademickich przyczynia się do zmniejszenia luki, jaka występuje pomiędzy badaniami a aplikacją rynkową. Powstawanie spółek wiąże się także z lepszą wyceną know-how, możliwościami zwiększenia dochodów dzięki zaangażowaniu kapitałowemu instytucji naukowych oraz ogranicza postępującą emigrację naukowców i sprzyja lepszej ofercie zatrudnienia dla zdolnych studentów. Wskazuje się na trzy główne czynniki, które warunkują powodzenie spółek typu *spin off* (Piłat, Walerysiak, 2011):

- dostępność środków finansowych,
- fundament naukowy (zaplecze instytucjonalne oraz baza naukowców),
- zasoby wiedzy technologicznej oraz biznesowej.

Tamowicz (2006) zwraca uwagę na szybko rozwijające się spółki *spin off*, które przedkładają uzyskanie akceptacji rynkowej dla swoich produktów lub usług nad kwestię pozyskiwania finansowania z zewnątrz. Ponadto obserwacje rynkowe potwierdzają, iż dla samego tempa rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych większe znaczenie od naukowej wiedzy ma bowiem doświadczenie w biznesie. To zdolność radzenia sobie na rynku jest obecnie bardzo ważną, jak nie najważniejszą determinantą sukcesu obecnych i przyszłych przedsiębiorstw mających swoje korzenie w kręgach akademickich.

## Bibliografia

- Callan, B. (2001). Generating Spin-offs: Evidence from Across the OECD. *STI Review. Special Issue on Fostering High Tech Spin-offs: A Public Strategy for Innovation*, 26, 13 – 56.
- Gagat-Matuła, A., Tymoszek, E. (2011). Przedsiębiorczość akademicka w Europie i w Polsce. W: M.W. Sienkiewicz, T. Szot-Gabrys (red.), *Przedsiębiorczość akademicka – koncepcje, formy, warunki rozwoju* (s. 27 – 42). Lublin: POLIHYMNIA Sp. z o.o.
- Głodek, P. (2005). Powstanie i finansowanie małej formy technologicznej. W: P. Głodek, J. Kornecki, J. Ropega (red.), *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia* (s. 16 – 20). Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Hindle, K., Yencken J. (2004). Public research commercialisation, entrepreneurship and new technology-based firms: An integrated model. *Technovation*, 24 (10), 793 – 803.
- Kwiatkowska, A. (2015). *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*. Warszawa: Difin SA.
- Matusiak, K.B. (2011). Przedsiębiorstwa spin off i spin out – doświadczenia europejskie. W: R. Piwowarski (red.), *Przedsiębiorstwa spin-off i spin-out – przewodnik praktyczny* (s. 34 – 57). Łódź: KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński.
- Nicolaou, N., Birley, S. (2003). Academic networks in tricotomous categorisation of university spinouts. *Journal of Business Venturing*, 18, 333 – 359.
- Piłat, K., Walerysiak, G. (2011). Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw spin off i spin out. W: R. Piwowarski (red.), *Przedsiębiorstwa spin-off i spin-out – przewodnik praktyczny* (s. 81 – 105). Łódź: KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński.
- Piwowarski, R. (2011). Instytucje wspierające działalność przedsiębiorstw spin off i spin out. W: R. Piwowarski (red.), *Przedsiębiorstwa spin-off i spin-out – przewodnik praktyczny* (s. 58 – 80). Łódź: KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński.
- Roberts, E.B. (1991). *Entrepreneurs in high technology: Lessons from MIT and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Shane, S.A. (2004). *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Stasiak, J. (2011). Miejsce i rola przedsiębiorczości akademickiej w gospodarce rynkowej. W: R. Piwowarski (red.), *Przedsiębiorstwa spin-off i spin-out – przewodnik praktyczny* (s. 11 – 33). Łódź: KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński.
- Tamowicz, P. (2006). *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, tekst jednolity, Dz.U. 2005 nr 164 poz. 1365, ost. zm. Dz. U. z 2016 r. poz. 64, art. 4.



# Academic Entrepreneurship and the concept of the spin-off company

Mateusz Kumański  
Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*This publication aims to describe the genesis of the concept of academic entrepreneurship, its types, sources and ways of financing that kind of activity. The presentation of development of a new kind of entrepreneurship was based on the available literature. The different approaches and trends indicated by the authors were also taken into account. This relatively young sector has got a chance of getting more and more popular and its development will undoubtedly influence in a positive way the functioning of the market economy.*

**Keywords:** entrepreneurship, university, academic community, sources of financing, sector of the economy, spin off company

**JEL codes:** L26, G31

---

## WYMAGANIA DLA AUTORÓW

---

W trybie ciągłym przyjmujemy propozycje artykułów, wpisujących się w cel i zakres tego czasopi-  
sma. Artykuły muszą mieć objętość pomiędzy 20000 a 40000 znaków (ze spacjami, tabelami, ry-  
sunkami, wykresami i ilustracjami, streszczeniem, bibliografią, i in.). Artykuły muszą być przygo-  
towane zgodnie z naszymi wymaganiami redakcyjnymi i uwzględniać zasady etyki akademickiej.

Szczegółowe wytyczne dla autorów i pozostałe istotne informacje o czasopiśmie znajdują się na  
naszej stronie internetowej pod adresem: <http://journalmmp.com>

---

## GUIDELINES FOR AUTHORS

---

We accept articles proposals if they fit the aim and scope of this journal. The articles must  
be between 20 000 and 40 000 characters (including spaces as well as all necessary tables, figures,  
graphs and illustrations, the list of used references and any appendixes if needed). The articles must  
be prepared with accordance to our technical requirements and taking our academic ethics rules into  
account.

For submission instructions, including guidelines for authors, and all other information visit  
our website at: <http://journalmmp.com>

---

## WYDAWCA / PUBLISHER

---

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków  
<http://www.fundacjauek.krakow.pl>

---

## WSPÓŁPRACA / SUPPORTING ORGANIZATIONS

---

Koło Naukowe Procesu Zarządzania / Management Process Student Research Group  
<http://knpz.uek.krakow.pl/>

Katedra Procesu Zarządzania / Management Process Department  
<https://kpz.uek.krakow.pl>

Encyklopedia zarządzania / Management Encyclopedia  
<https://mfiles.pl>

CEOpedia | Management Online  
<https://ceopedia.org>