

WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWO

W UJĘCIU EKONOMII, FINANSÓW
I ZARZĄDZANIA

REDAKCJA
JOANNA SEPIOŁO
JOANNA OLSZOWY

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWO
W UJĘCIU EKONOMII, FINANSÓW
I ZARZĄDZANIA

REDAKCJA

JOANNA SEPIOŁO
JOANNA OLSZOWY

WSPÓŁCZESNE
PRZEDSIĘBIORSTWO
W UJĘCIU EKONOMII, FINANSÓW
I ZARZĄDZANIA

REDAKCJA
JOANNA SEPIEŁO
JOANNA OLSZOWY

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA:
JOANNA SEPIOŁO
JOANNA OLSZOWY

RECENZJA
DR TOMASZ DZIECHCIARZ
DR MAŁGORZATA KOŁECKA

KOREKTA REDAKTORSKA I SKŁAD
KAROL ŁUKOMIAK

PROJEKT OKŁADKI
KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67527-41-5

Wersja elektroniczna dostępna na stronie internetowej wydawcy:
www.archaegraph.pl

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ, WRZESIEŃ 2022

SPIS TREŚCI

Przedmowa	7
Joanna Sepioło, Joanna Olszowy, Alan Śpiewak	
Ocena kondycji finansowej spółek z branży gamingowej w latach 2018-2020. Okres pandemii Covid – analiza przypadku	11
Joanna Olszowy, Joanna Sepioło, Edyta Pykosz, Anna Stańczyk	
Wybrane aspekty negocjacji jako element komunikacji wewnętrznej w sytuacjach konfliktowych w zarządzaniu współczesnymi organizacjami	29
Klaudia Sepioło, Joanna Sepioło, Joanna Olszowy	
Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem – ocena wpływu analizy wielokryterialnej na decyzje kierownicze przedsiębiorstw województwa podkarpackiego	47
Joanna Olszowy, Joanna Sepioło, Damian Diektiarenko, Anna Stańczyk	
Strategia budowania marki jako kluczowy element rozpoznawalności przedsiębiorstwa	71
Joanna Olszowy, Joanna Sepioło, Tomasz Kulig, Martyna Araszkiwicz	
Rola banków w polityce gospodarczej Polski	89
Joanna Sepioło, Joanna Olszowy, Klaudia Mikulec, Karol Kozioł	
Inflacja w polsce a kondycja finansowa przedsiębiorstw	107

SZANOWNI PAŃSTWO

Wiodącym wątkiem do powstania niniejszej monografii jest refleksja dotycząca współczesnego przedsiębiorstwa w ujęciu ekonomii, finansów i zarządzania.

Monografia, którą prezentujemy, to kolejne wydanie stanowiące podsumowanie rocznej pracy Kół Naukowych „Globtrotter” oraz „Młodzi przedsiębiorcy” działających przy Państwowej Uczelni Zawodowej w Tarnobrzegu im. prof. Tarnowskiego w Tarnobrzegu. Serdecznie dziękujemy recenzentom dr Tomaszowi Dziechciarzowi i dr Małgorzacie Kołeckiej za cenne uwagi, które wnikliwie pozwoliły udoskonalić tekst niniejszej monografii.

Tendencje zachodzące obecnie w sferze społeczno-gospodarczej sprawiają, że przyszłość przedsiębiorstw i regionów jawi się jako niestabilny układ szans i zagrożeń. Dynamiczne zmiany sytuacji rynkowej wymuszają ciągłą modyfikację strategii zarządzania, a tym samym umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans rozwojowych. Głównym motorem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa i regiony funkcjonujące w przestrzeni społeczno-gospodarczej jest niewątpliwie chęć osiągnięcia sukcesu. Mimo że sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym, to jednak w obliczu dużej nieprzewidywalności i wysokiego poziomu ryzyka za sukces należy uznać zdobycie i utrzymanie przez przedsiębiorstwa i regiony przewagi konkurencyjnej.

We współczesnej gospodarce każdego kraju przedsiębiorstwo jest podstawowym i bardzo ważnym podmiotem. To miejsce pracy i różnorodnej aktywności ludzkiej zatrudnionych w nim osób a także źródło uzyskiwania dochodów przez pracowników. Dzięki funkcjonowaniu przedsiębiorstw istnieje i jest realizowany postęp techniczny jest to miejsce lokowania kapitałów i uzyskiwania zwrotu dla inwestorów.

Celem monografii jest przedstawienie najistotniejszych problemów dotyczących przedsiębiorstwa i jego zewnętrznych oraz wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania. Szczególną uwagę zwrócono na potrzeby kreowania o wysokiej jakości rozwiązań innowacyjnych, sposoby i możliwości podejmowania działalności przedsiębiorczej oraz uwarunkowań marketingowych

przedsiębiorstwa. Zwrócono także uwagę na zjawisko inflacji oraz rynek międzybankowy. Zdaniem autorów istotne znaczenie mają negocjacje a także budowanie marki. Szeroki zakres tego opracowania i naturalne ograniczenia wydawnicze spowodowały, że podejmowane problemy zostały syntetycznie przedstawione, co może spełniać oczekiwania studentów studiów nieekonomicznych.

Podręcznik jest przede wszystkim adresowany do osób studiujących zarządzanie i ekonomię, finanse ale jego adresatami mogą być również praktycy pragnący pogłębić lub rozszerzyć swoją wiedzę z zakresu funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej.

Pomimo podjęcia wielu kwestii monografia nie wyczerpuje wszystkich zagadnień występujących w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Monografię rozpoczyna artykuł Joanny Sepioło Joanny Olszowy i Alana Śpiewaka, którego celem było ukazanie kondycji spółek branży gamingowej w latach 2018-2020, dotyczącego okresu pandemii Covid. Autorzy dokonują tego na podstawie analizy przypadku a także wskazują, że branża Gamingowa jest w Polsce jedną z najbardziej dynamicznie rozwijającą się w ostatnich 20 latach.

Kolejny artykuł Joanny Olszowy, Joanny Sepioło, Edyty Pykosz oraz Anny Stańczyk dotyczy wybranych aspektów negocjacji jako elementu komunikacji wewnętrznej w sytuacjach konfliktowych w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Autorki uznały problematykę występowania konfliktów i skutecznego ich eliminowania za istotną, która jest zjawiskiem powszechnym występującym we współczesnych organizacjach. W artykule zwrócono również uwagę na problematykę organizacji turkusowych, które stanowią ciekawy i ważny obszar badawczy.

Następny artykuł Klaudii Sepioło, Joanny Sepioło i Joanny Olszowy dotyczy współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem –ocena wpływu analizy wielokryterialnej na decyzje kierownicze przedsiębiorstw województwa podkarpackiego. Autorki dokonują oceny wdrożenia metod wielokryterialnych w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego oraz ukazania możliwości i stopnia wprowadzenia metod wielokryterialnych przez menedżerów.

Joanna Olszowy, Joanna Sepioło, Damian Diektiarenko i Anna Stańczyk to autorzy artykułu strategii budowania marki jako kluczowy element rozpoznawalności przedsiębiorstw. Autorzy zwracają uwagę, że marka jest jednym z ważniejszych instrumentów marketingowych pozwalającym na skuteczne konkurowanie i sukcesywne zdobywanie rynku.

Celem kolejnego artykułu Joanny Olszowy, Joanny Sepioło, Tomasza Kulig i Martynty Araszkiwicz jest ukazanie rynku międzybankowego w Polsce. W okresie ostatnich dwudziestu lat w Polsce nastąpiły znaczące zmiany społeczne, gospodarcze i polityczne. Autorzy zwracają uwagę, że przemiany gospodarcze wymusiły bowiem na przedsiębiorstwach działania dostosowawcze do wymogów konkurencji rynkowej, a te przedsiębiorstwa, które chciały pozostać na rynku, musiały podjąć wezwanie mające na celu przede wszystkim ich rozwój.

Na ważny aspekt w kolejnym artykule zwróciły uwagę Joanna Olszowy, Joanna Sepioło, Klaudia Mikulec oraz Karol Kozioł ukazując inflację w Polsce a kondycję finansową przedsiębiorstw. Autorzy zwracają uwagę, że inflacja oraz wielokrotne i drastyczne podniesienie stóp procentowych znacznie pogorszyło sytuację finansową Polaków. Wysoka inflacja w Polsce sprawia, że Polacy ograniczają swoje chęci na zakupy, a to z kolei odbija się na kondycji firm handlowych. Trudna sytuacja odbija się na inwestycjach, z których zrezygnowało niemal dwie trzecie firm.

Redakcja i autorzy

JOANNA SEPIOŁO
JOANNA OLSZOWY
ALAN ŚPIEWAK

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

OCENA KONDYCJI FINANSOWEJ SPÓŁEK Z BRANŻY GAMINGOWEJ W LATACH 2018-2020. OKRES PANDEMII COVID – ANALIZA PRZYPADKU

Abstract: Celem artykułu jest przedstawienie sytuacji kondycji finansowej badanych spółek, branży gamingowej a także porównanie ich finansów względem siebie oraz końcowa ocena ich finansowej sytuacji w przedziale czasowym lat 2018- 2020. Globalny segment gier wideo jest jedną z najszybciej rozwijających się branż, a prognozowana wielkość rynku do 2026 roku osiągnie blisko 240 mld dolarów. Ukształtowane podczas pandemii nowe nawyki zakupów online nadal mają wpływ na rozrywkę: udział sektora gier komputerowych w rynku wciąż rośnie, wyprzedzając dotychczasowych liderów. W ciągu ostatnich lat branża gier komputerowych stała się największym rynkiem rozrywki na żądanie. Przewiduje się, że już w 2022 roku jej przychody osiągną 175 mld dolarów. Nie inaczej jest w Polsce - dynamicznie rozwijającym się rynku z ponad 17 milionami graczy, gdzie do 2024 roku wartość branży ma wynieść 3 miliardy złotych (ok. 760 milionów dolarów). Polacy są znani jako konsumenci, którzy chętnie sprawdzają tytuły z całego świata¹.

Słowa kluczowe: analiza finansowa, analiza wskaźnikowa, branża gier komputerowych, rentowność, płynność finansowa

¹ <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/branza-gamingowa-wieksza-niz-modowa-na-rynku-ecommerce-wyniki-badan-262215> data dostępu 15.08.2022

WSTĘP

W przedsiębiorstwach ważną rolę w zarządzaniu nimi odgrywa dział finansowy. Przygotowuje on, przede wszystkim, różne raporty i sprawozdania finansowe. Na ich podstawie, dobierając odpowiednie narzędzia analityczne, zarządzający mogą ocenić stan finansów firmy². Dzięki temu lepiej i z większą optymalizacją można zarządzać przedsięwzięciem. Analiza finansowa jako narzędzie może służyć nie tylko zarządzającym firmą, ale również inwestorom do podejmowania ich decyzji inwestycyjnych, między innymi na rynku kapitałowym. Dobór odpowiednich narzędzi, jakie oferuje analiza finansowa, oraz zebranie i weryfikacja materiałów źródłowych, a następnie odpowiednia ocena oraz interpretacja uzyskanych wskaźników pozwala zarówno kierownictwu jak również inwestorom i innym instytucjom na podejmowanie decyzji związanych ze spółką³.

Celem artykułu jest przedstawienie sytuacji finansowej badanych spółek, a także porównanie ich finansów względem siebie oraz ocena ich finansowej kondycji w przedziale czasowym lat 2018-2019 oraz w roku 2020, czyli w okresie kryzysu gospodarczego (na jego początku) wywołanego pandemią COVID-19 i tego, jak obydwie firmy poradziły sobie w warunkach kryzysowych. W niniejszym artykule przedstawiono również następujące pytania badawcze: Czy porównywane spółki są w dobrej kondycji finansowej? Jak wygląda płynność finansowa oraz rentowność badanych firm? Czy spółki poradziły sobie w warunkach kryzysowych w 2020 roku?

Istotnym aspektem staje się również krótkie przedstawienie specyfiki branży w jakiej działają omawiane spółki, czyli sektor gier komputerowych, który charakteryzuje się dużym dynamizmem.

SPECYFIKA BRANŻY GAMINGOWEJ

Postępujący rozwój rynku gier komputerowych (wbrew nazwie nie wlicza się do niego tylko gier dedykowanych na komputery osobiste, lecz także na różnego rodzaju konsole oraz na platformy mobilne), znajdujący odzwierciedlenie w zwiększającej się liczbie tworzonych produktów oraz dedykowanych im usług cyfrowych, spowodował wzrost aktywności uczestników tego sektora gospodarczego reprezentujących w takim samym stopniu podaż jak również popyt. Po stronie podaży pojawiła się duża ilość firm zajmujących

² A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2016, s. 13.

³ R. Golej, K. Prędkiewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Marina, Wrocław 2015, s. 83.

się tworzeniem produktu tej branży, jakim jest gra komputerowa, oraz równoległym rozwojem elektronicznych usług cyfrowej jego dystrybucji. Po stronie popytu zaś zauważono znaczne, z biegiem lat, wzrosty zainteresowania właśnie tym, co ta branża ma do zaoferowania poprzez zwiększenie się liczby klientów, czyli graczy. Można więc powiedzieć, że w tym przypadku to sektor gamedev sam tworzy popyt, w odróżnieniu od branż dystrybuujących produkty zaspokajające potrzeby podstawowe. Zainteresowanie grą komputerową czy też wymuszaną platformą cyfrową nie jest dyktowane potrzebą klientów, tylko odpowiednim marketingiem firm tego segmentu dóbr. Podobnie rzecz miała miejsce przy tworzeniu telefonu komórkowego, który umożliwił pisanie SMS-ów. Odbiorcy telefonu nie przypuszczali, że telefon może mieć w ogóle taką funkcję. To wtedy jednak klienci zainteresowali się tą nowinką technologiczną. Branża telefonów komórkowych sama stworzyła popyt na taką potrzebę. Takie rozumowanie doprowadza do wniosku, iż podobnie dzieje się w branży gamingowej (pomimo że już dawno mamy za sobą prezentację pierwszej gry komputerowej), która sama stwarza właśnie popyt na swoje produkty i usługi⁴. Warto też zaznaczyć, że sektor gospodarki, jakim jest branża gamingowa, czy też produkcji gier komputerowych w Polsce nie może być przedstawiany, biorąc pod uwagę jedynie dane statystyczne z naszego kraju, ale trzeba spojrzeć na to również globalnie. Szersze spojrzenie na zagadnienie jest ważne, gdyż istota samej branży ma charakter globalny. Dlatego chociażby wykazanie wielkości światowego przychodu branży gamingowej na tle, jakby się mogło wydawać potężnych, branż filmowej oraz muzycznej jest bardzo istotne⁵. Z danych raportu „kondycja polskiej branży gier 2020” jasno wynika, że zsumowane przychody branży filmowej (42,2 mld\$) oraz muzycznej (20,1 mld\$) za 2020 rok nie stanowią nawet połowy przychodów branży gier wideo. To z kolei ukazuje, jak duży i ciągle rozwijający się jest to sektor. Gaming, z przychodami za 2020 rok na poziomie 174,9 miliarda dolarów amerykańskich, ilustruje, jak istotne oraz popularne stały się na świecie gry na różne platformy dystrybucji cyfrowej.

⁴ A. Lemańska-Majdzik, P. Tomski, *Charakterystyka przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Zakładu Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 269.

⁵ A. Krampus-Sepielak, P. Rodzińska-Szary, M. Bobrowski, M. Śliwiński, D. Gałuszka, *Raport: kondycja polskiej branży gier 2020*, Krakowski Park Technologiczny, Kraków, 2020.

ZESTAWIENIE DANYCH FINANSOWYCH BADANYCH SPÓŁEK - CD PROJEKT S.A. ORAZ PRIME BIT GAMES S.A. - ZA LATA 2018, 2019, 2020

Wszystkie dane, potrzebne do obliczenia analiz oraz wskaźników na podstawie poszczególnych wzorów, zostaną uzyskane z bilansów oraz rachunków zysków i strat obu przedsiębiorstw. Dane te ilustrują trzyletni okres (2018-2020) działalności badanych spółek.

Tabela 1. Wybrane pozycje bilnsu oraz rachunku zysków i strat badanych firm (2018-2020 r.) w tys. zł

Pozycje	CD Projekt			Prime Bit Games			
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Przychody ze sprzedaży	362 901	521 272	2 138 875	727 156	1 824 469	570	
Zysk/strata ze sprzedaży	112 862	177 510	1 173 060	-492 863	260 202	-977	
Pozostałe przychody operacyjne	2 664	8 279	8 438	126 684	105 257	201	
Zysk/strata z działalności operacyjnej	112 392	180 286	1 157 077	-429 534	334 846	-873	
Przychody finansowe	10 771	9 463	17 081	1 631	709	1	
Zysk/strata brutto	123 033	189 162	1 164 949	-428 335	333 545	-874	
Zysk/strata netto udziałowców jednostki dominującej	109 334	175 315	1 154 327	-406 233	333 545	-874	
AKTYWA	1 126 838	1 404 108	2 894 478	2 427 882	3 628 835	2 431	
Aktywa trwałe	388 309	679 079	764 178	399 092	772 178	505	
Aktywa obrotowe	738 529	725 011	2 130 300	2 028 790	2 856 656	1 926	
Kapitał własny udziałowców podmiotu dominującego	1 002 864	1 105 651	2 187 356	1 708 422	2 192 867	579	
Kapitał podstawowy	96 120	96 120	100 655	642 673	652 733	653	
Zobowiązania długoterminowe		6 691	25 158	166 153	0	0	213
Zobowiązania krótkoterminowe		117 283	273 299	540 969	392 877	1 335 968	666

Źródło: opracowanie własne na podstawie finansowych raportów rocznych badanych spółek.

ANALIZA PIONOWA I POZIOMA BADANYCH SPÓŁEK

Analiza pionowa zwana również analizą struktury, sprowadza się do badania procentowego udziału poszczególnych (w przypadku tego artykułu wybranych) pozycji aktywów oraz pasywów w łącznej sumie bilansowej. Oprócz tego ukazuje udział przychodów i kosztów ogólnych w kwotach zawartych w rachunku zysków i strat⁶. Rodzaj prowadzonej działalności uzależnia wielkość struktury aktywów, ponieważ w jednostkach produkcyjnych dominują aktywa trwałe, a w przedsiębiorstwach handlowych przeważają aktywa obrotowe⁷. Warto zaznaczyć również fakt, że badane spółki mają, upraszczając ogólny obraz sytuacji, dwójaki charakter: handlowy, gdyż sprzedają oraz dystrybuują swoje produkty, jak również produkcyjny, ponieważ skupiają się przede wszystkim na produkcji gier komputerowych i innych usług.

W analizie poziomej zaś zachodzi porównanie w czasie poszczególnych pozycji aktywów i pasywów, ustala się oraz analizuje zmiany zachodzące z jednego okresu na kolejny⁸. Można powiedzieć bez wątpliwości, że jest to proces dynamiczny. Od 3 do 10 lat jest wskazanym okresem na dokonanie analiz, które umożliwiają sprecyzowanie zachodzących zmian w jednostce⁹.

Tabela 2. Analiza pionowa za lata 2018 – 2020 (%)

Wyszczególnienie	CD Projekt			Prime Bit Games		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Aktywa razem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Aktywa trwałe	34,46	48,36	26,40	16,44	21,28	20,77
Aktywa obrotowe	65,53	51,63	73,60	83,56	78,72	79,23
Środki pieniężne	9,22	3,52	19,46	12,93	Brak danych	7,08
Należności krótkoterminowe	5,13	14,98	44,08	25,64	52,54	18,63
WNiP	31,01	4,26	18,07	15,24	20,04	10,70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansu CD Projekt oraz Prime Bit Games.

⁶ B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszowska-Kaniewska, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, 2009, s.8.

⁷ Praca zbiorowa pod redakcją F. Bławat, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, CeDeWu, 2017, s.58.

⁸ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2018, s. 93, 94.

⁹ Ibidem, s. 56-57.

Z powyżej przedstawionych wyników (tabeli 2) analizy pionowej wybranych pozycji bilansu spółki z Warszawy (CD Projekt) możemy zaobserwować, że w 2018 roku należności krótkoterminowe stanowiły 5,13% aktywów razem, natomiast aktywa trwałe 34,46%. Warto zaznaczyć, iż spośród tychże pozycji aktywa obrotowe miały największy udział względem aktywów razem, to jest 65,53%. W roku następnym badanego okresu aktywa obrotowe stanowiły 51,63% i również miały największy udział w aktywach razem, aktywa trwałe natomiast wynosiły 48,36% względem aktywów ogółem. Wartości niematerialne i prawne stanowiły zaś tylko 4,26% aktywów razem co pokazuje równocześnie, że były jedną z najmniej liczną pozycją spośród aktywów trwałych. W roku 2020 widzimy, że aktywa trwałe oraz aktywa obrotowe miały bardzo rozbieżną wartość (względem chociażby roku poprzedniego, gdzie pozycje te miały zbliżoną wartość) i stanowiły odpowiednio 26,40% oraz 73,60% aktywów razem. Należności krótkoterminowe stanowiły natomiast aż 44,08% wszystkich aktywów.

Również z powyżej przedstawionych wyników (tabela 2), analizy pionowej wybranych pozycji bilansu spółki z Rzeszowa (Prime Bit Games) można zaobserwować, że w całym badanym okresie aktywa obrotowe stanowiły największy odsetek aktywów razem i były wyraźnie większe od aktywów trwałych, toteż aktywa obrotowe stanowiły odpowiednio w latach od 2018 do 2020: 83,56%, 78,72%, 79,23% aktywów razem. Warto zaznaczyć, iż w całym badanym okresie wartość środków pieniężnych była najmniejsza z wybranych pozycji w tabeli, co może być niepokojące, gdyż firma powinna mieć taką ilość aby pozwoliła regulować zobowiązaniami w przyszłości. Jednak jak się okazuje, widząc pozycje w bilansie zobowiązania nie stanowią poważnego problemu.

Tabela 3. Analiza pozioma za lata 2018 – 2020 (%)

Wyszczególnienie	CD Projekt		Prime Bit Games	
	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Aktywa razem	24,61	106,14	49,46	-32,99
Aktywa trwałe	74,88	12,53	108,52	-34,59
Aktywa obrotowe	-1,83	193,83	40,81	-32,56
Środki pieniężne	-52,44	1040,21	-	-
WNiP	-82,90	4,18	96,59	-46,39

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansu CD Projekt oraz Prime Bit Games.

Z powyżej przedstawionych wyników (tabela 3) można wywnioskować, że w roku 2019 wzrost zanotowały aktywa trwałe oraz aktywa razem względem roku 2018 i wzrosły odpowiednio o 74,88% oraz 24,61% spośród badanych wybranych pozycji bilansu (CD Projekt). Natomiast aktywa obrotowe, środki pieniężne oraz wartości niematerialne i prawne zanotowały spadek a największy miały WNiP o -82,90% w 2019/2018. Zupełnie inaczej sytuacja kreuje się w roku 2020 względem 2019. Otóż wszystkie badane pozycje bilansu wzrosły rok do roku. Największy wzrost zanotowały środki pieniężne, zaś najmniejszy WNiP. Jest to sytuacja prognozująca pozytywnie na przyszłość, gdyż można było się spodziewać, iż na początku pandemii raczej zaobserwujemy spadek niż właśnie wzrost. Jak było zaznaczone we wstępie jest to zasługa branży, w której działają przedsiębiorstwa.

Z danych analizy poziomej (Prime Bit Games) wynika, że sytuacja kształtuje się nieco inaczej. W 2019 roku wartości procentowe pozycji z tabeli względem 2018 wzrastały, natomiast w 2020 względem roku poprzedniego zaliczyły spadek. Należy jednak zaznaczyć, iż spadek ten nie jest drastyczny, gdyż nie obniżył się poniżej poziomu z poprzedniego okresu (2019/2018). Największy wzrost zanotowały aktywa trwałe w roku 2019, które wynosiły 108,52%, względem roku poprzedniego. Dodatkowo można zauważyć, że wartości niematerialne i prawne również zanotowały wysoki wzrost w 2019, wynosił on 96,59%, względem roku 2018.

Porównując wyniki przedstawionych analiz spółek na przestrzeni trzyletniego okresu można zauważyć wiele zależności. Charakterystycznym wydaje się udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem gdyż zarówno dla spółki z Warszawy jak i z Rzeszowa majątek obrotowy stanowił od 50% do ponad 80% wszystkich aktywów. Dodatkowo należy zaznaczyć, iż ważną częścią aktywów obrotowych są z kolei środki pieniężne w przypadku obydwu firm. Wydaje się zatem, że mimo badane przedsiębiorstwa są produkcyjne to jednak w bardzo specyficznej branży, która wymaga określonego majątku trwałego potrzebnego do produkcji swoich towarów, który w bilansie daje zdecydowanie mniejsze wartości w porównaniu z innymi pozycjami. W związku z tym na uwagę zasługuje udział Wartości Niematerialnych i Prawnych i znaczny ich udział względem nie tylko ogółu aktywów, ale również samych aktywów trwałych jednak tak duży udział tej pozycji bilansu raczej nie powinien dziwić ze względu na charakterystykę branży, w której działają badane firmy.

OCENA KONDYCJI FINANSOWEJ BADANYCH SPÓŁEK NA PODSTAWIE ANALIZY WSKAŹNIKOWEJ

Ocena kondycji finansowej badanej spółki z Warszawy oraz z Rzeszowa, w przypadku tego artykułu, to proces biegnący dwutorowo (porównanie przedsiębiorstw) dążący do końcowego werdyktu odpowiedzi na pytania badawcze. Proces ten jest zbiorem narzędzi (porównanie bilansów oraz rachunków zysków i strat, analiza: pionowa, pozioma oraz wskaźnikowa), które są ze sobą związane oraz prowadzą do rozwiązania zaistniałego problemu¹⁰. Konkretyzacja tychże narzędzi potrzebna jest do unaocznienia właśnie werdyktu końcowego, który jest subiektywnym obrazem przedstawionych wartości. Pogłębieniem analizy wykonanej w poprzednich akapitach tego artykułu jest analiza wskaźnikowa, która na podstawie sprawozdań finansowych opracowała wskaźniki, które służą do badania wzajemnych powiązań zachodzących między pozycjami bilansu oraz rachunku zysków i strat¹¹.

Tabela 4. Wskaźniki płynności za lata 2018 – 2020

Wyszczególnienie	CD Projekt			Prime Bit Games		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Wskaźnik bieżącej płynności	6,29	2,65	3,94	5,16	2,14	1,18
Wskaźnik szybkiej płynności	6,29	2,60	3,93	3,91	2,10	0,78
Wskaźnik płynności gotówkowej	0,89	0,18	1,04	0,80	0,37	0,26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansu oraz rachunków zysku i strat CD Projekt i Prime Bit Games

W związku z przedstawionymi powyżej wynikami możemy mówić o nadpłynności w tej firmie (CD Projekt) wiedząc jednocześnie, że optymalna wartość wskaźnika 1. Według literatury przedmiotu wynosi od 1,2 do 2¹². Mimo, że wskaźnik malał z roku 2018 na rok 2019 to i tak nie znalazł się w granicach optymalnych. Wartości te mogą również sugerować nadmierne zamrożenie kapitału w aktywach obrotowych, jednakże widząc pozycje w bilansie widzimy, iż przeważająca większość to należności krótkoterminowe oraz środki pieniężne. Dodatkowo wskaźnik ten pokazuje nam, że w 2018 roku aktywa obrotowe są ponad sześciokrotnie większe od zobowiązań bie-

¹⁰ W. Gabrusewicz, *Metody analizy finansowej przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2019, s. 35.

¹¹ B. Padurek., *Biuro rachunkowe*, wydawnictwo Bożena Padurek, 2014, s.75

¹² E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2017, s. 237

jących. Z powyższych wyników wskaźnika 2. wynika, że płynne środki obrotowe gwarantują spłatę bieżących zobowiązań, ponieważ są na poziomie wyższym od 1, czyli jego optymalnym. Wyniki te, które są bardzo podobne do wcześniejszego wskaźnika, świadczą o tym, że jednostka nie angażuje zbyt dużo środków w zapasy. Wiedząc, że optymalny poziom tego wskaźnika 3. powinien oscylować w granicach 0,1- 0,2 można zauważyć, że wyniki wskaźnika w roku 2018 i 2020 badanego okresu są zdecydowanie większe od normy, natomiast w roku 2019 mieści się w jej granicach. Nie oznacza to jednak jakoby to było zjawisko negatywne, gdyż świadczy o możliwości spłaty dużej części zobowiązań krótkoterminowych bezpośrednio środkami pieniężnymi. Z całą pewnością różnego rodzaju kredytodawcy i pożyczkodawcy bacznie obserwują zmiany tego wskaźnika, gdyż im jest on wyższy tym większe jest ich zaufanie o bezpieczeństwo spłaty zobowiązań przez jednostkę.

Tabela 5. Wskaźniki rentowności za lata 2018 – 2020

Wyszczególnienie	CD Projekt			Prime Bit Games		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ROS	0,31	0,34	0,53	-0,68	0,14	-1,53
ROA	0,09	0,12	0,54	-0,17	0,09	-0,33
ROE	0,11	0,16	0,70	-0,24	0,15	-0,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansu oraz rachunków zysku i strat CD Projekt i Prime Bit Games

Według tabeli 5 (CD Projekt) wskaźnik 4. w roku 2018 wyniósł 0,31, co świadczy o tym, że jedna złotówka osiągniętego zysku ze sprzedaży generuje w tej spółce 31 groszy zysku ze sprzedaży. W następnym roku zaobserwowaliśmy nieznaczny wzrost zysku ze sprzedaży do poziomu 34 groszy, natomiast w 2020 znowu widzimy kolejny wzrost. Taki stan rzeczy spowodowany może to być tym, że w roku 2018 firma CD Projekt S.A. pod względem zysków nie czerpała już tak dużo ze swojego wcześniejszego produktu, jakim była gra komputerowa pod tytułem „Wiedźmin 3: Dziki Gon” niż w roku poprzednim (2017), zaś w następnych latach spółka skupiła się na tworzeniu nowego uniwersum z premierą w roku 2020.

Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) w roku 2018 wyniósł 0,09, co widać, że jest to wynik niewiele mniejszy niż w roku następnym, lecz o wiele mniejszy niż w roku 2020. Oznacza to, iż właśnie w roku 2018 jedna

złotówka zaangażowanego majątku generowała niecałe 10 groszy zysku netto. Warto dodać, że w badanym okresie jest to najmniejszy zysk netto generowany przez jedną złotówkę zaangażowanego majątku firmy.

We wszystkich trzech latach, które zostały przebadane wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) jest dodatnia, co świadczy o generowaniu nadwyżki przychodów względem kosztów. Wynik tego wskaźnika z roku na rok wzrastał. W 2019 wzrósł względem roku poprzedniego o 5 punktów procentowych, a w roku następnym aż o 54, co jest oczywiście pozytywnym zjawiskiem, który daje możliwość popatrzenia przychylnym okiem na tę spółkę przez inwestorów.

Wartości wskaźnika rentowności sprzedaży (Prime Bit Games) nie we wszystkich latach badanego okresu wyszły dodatnie, czyli oznacza to, że w roku 2018 oraz 2020 zamiast zysku wystąpiła strata. Tego typu wynik wskazuje, że sytuacja w tych latach spółki była dość niekorzystna; poniesione koszty były większe niż przychody. W 2019 roku wskaźnik ROS wyniósł 0,14. Można powiedzieć, że w tym roku wartość była największa w całym badanym okresie. Natomiast w roku 2020 zaobserwowaliśmy spadek wartości ROS względem roku poprzedniego, który wyniósł -1,53. Przedstawione wyniki pokazują, że jedna złotówka generuje w przedsiębiorstwie Prime Bit Games odpowiednio 68 groszy straty ze sprzedaży, 14 groszy zysku oraz 1,53 złotego straty ze sprzedaży.

W roku 2018 oraz 2019 udział zysku netto w majątku ogółem spółki wyniósł -0,17 oraz 0,09 co oznacza, że jedna złotówka zaangażowanego majątku generowała 17 groszy straty netto oraz 9 groszy zysku netto. Natomiast w roku 2020 wskaźnik rentowności aktywów kształtował się na poziomie -0,33. Ukazuje to nam, że jedna złotówka zaangażowanego majątku wytwarza 33 groszy straty netto. W 2019 roku zaobserwować można było znaczny wzrost, gdyż rentowność wzrosła o 26 groszy względem roku poprzedniego i była to największa wartość w całym badanym okresie. W roku następnym rentowność ta zmalała o 0,24 i był to największy spadek w całym badanym okresie. Mimo, że w roku 2019 spółka pozbyła się problemów to w następnym niestety doszło do ujemnej wartości tego wskaźnika, nie można określić przedstawioną rentowność aktywów jednoznacznie negatywnie, gdyż pokazuje to umiejętność spółki wychodzenia z opresji w latach następnych.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego, który można nazwać najważniejszym miernikiem działalności przedsiębiorstwa, wyniósł w latach 2018-2020 odpowiednio: -0,24; 0,15 oraz -0,86. Z przedstawionych wyników widać, że nie w całym badanym okresie wartości wskaźnika ROE były dodatnie,

co może świadczyć o niezbyt korzystnej sytuacji. To właśnie w roku 2018 na jedną złotówkę kapitału własnego zaangażowanego w jednostce przypadła strata netto w wysokości 24 groszy. Niemniej jednak w roku następnym zauważamy wzrost o 39 punktów procentowych. Wskaźnik ten jest bardzo istotny dla akcjonariusza, który poprzez takie wyniki może podjąć decyzję czy inwestować w spółkę czy też nie. Po wzroście wartości ROE z 2018 roku na 2019 nastąpił ponowny spadek w 2020, dzięki czemu daje to możliwość inwestorowi przemyślenia swojej decyzji.

Tabela 6. Wskaźniki zadłużenia za lata 2018 – 2020

Wyszczególnienie	CD Projekt			Prime Bit Games		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,11	0,21	0,24	0,30	0,40	0,36
Wskaźnik udziału kapitałów własnych	0,89	0,79	0,76	0,70	0,60	0,24
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	0,12	0,27	0,32	0,42	0,65	1,52

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansu oraz rachunków zysku i strat CD Projekt Prime Bit Games

Z ukazanych powyżej danych tabeli 6, wskaźników zadłużenia dla korporacji CD Projekt można dopatrzeć się tego, że wskaźnik ogólnego zadłużenia w latach 2019 oraz 2020 był bardzo zbliżony do siebie. Oscylował on w granicach 0,21-0,24, co oznacza, iż zobowiązania ogółem stanowiły odpowiednio 21% oraz 24% aktywów ogółem. Z kolei w pierwszym badanym roku kształtował się na poziomie 0,11, czyli udział zobowiązań ogółem w finansowaniu majątku wyniósł 11%. W badanym okresie wskaźnik ten kształtował się poniżej wielkości optymalnej, to jest poniżej 65%, co jest zdecydowanie pozytywnym zjawiskiem i świadczy o stabilnej sytuacji firmy z Warszawy.

Kolejny wskaźnik w tabeli 6, który powinien nas informować o tym jaką część całości majątku stanowią kapitały własne, skłania się ku optymalnej granicy 100%. W roku 2019 oraz 2020 wskaźnik udziału kapitałów własnych wyniósł odpowiednio 0,79 i 0,76, oznacza to w takiej sytuacji, że kapitały własne stanowiły 79% oraz 76%, czyli wynik ukształtował się na bardzo podobnym poziomie. W 2018 roku zaś stanowił o 10 punktów procentowych więcej niż w roku następnym. Na przestrzeni badanego okresu poziom wskaźnika nieznacznie spadł, co mogłoby oznaczać pogorszenie sytuacji, lecz

utrzymuje się on blisko optymalnych granic także inwestorzy oraz sama spółka nie ma większych powodów do obaw.

Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, który informuje o tym ile razy zobowiązania są większe od kapitałów własnych, w roku 2018 przedstawiał się na poziomie 0,12. W roku następnym wzrósł dając wynik 0,27, natomiast w 2020 wyniósł 0,32. Wyniki te oznaczają, że odpowiednio: 0,12, 0,27 oraz 0,32 razy zobowiązania ogółem były większe od kapitałów własnych w poszczególnych latach. Sytuacja ta pokazuje, iż wartość w badanym okresie nie przekraczała drastycznie 3, co sugeruje wnioski pozytywnie świadczące o dobrej kondycji spółki oraz małym stopniu zadłużenia jednostki.

Udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa Prime Bit Games wynosił w badanym okresie odpowiednio 0,30; 0,40; 0,36. Inaczej rzecz ujmując na każdą złotówkę majątku firmy przypadało odpowiednio 30 groszy, 40 groszy i 36 groszy kapitału obcego. W 2019 roku nastąpiło zwiększenie udziału zobowiązań w stosunku do majątku o 10 gr. na każdą zaangażowaną złotówkę. Natomiast w roku następnym nastąpiło nieznaczne zmniejszenie tego udziału względem roku wcześniejszego o 4 groszy. Mniejszy poziom tego wskaźnika świadczy o większej zdolności firmy do spłaty swoich długów. Jednakże tylko w 2019 jest on w granicy optymalnego poziomu. Nie oznacza to mimo wszystko, że spółka ta niezbyt dobrze funkcjonuje. Można powiedzieć, iż wręcz przeciwnie w tej sytuacji możemy zaobserwować, że firma nie zadłuża się oraz dodatkowo można rzec, że takie wyniki wskaźnika sugerują umiejętność samofinansowania się.

Wskaźnik udziału kapitałów własnych w finansowaniu majątku można powiedzieć, że jest dopełnieniem wyżej przedstawionego wskaźnika. W analizowanym okresie udział kapitałów własnych w majątku firmy wynosił w 2018 roku 0,70; w 2019- 0,60; w 2020- 0,24. Wyniki te oznaczają, że na każdą złotówkę zaangażowanego w działalność majątku przypadało odpowiednio 70 groszy, 60 groszy oraz 24 groszy. Udział ten w 2019 roku zmniejszył się dokładnie o 10 groszy na każdą zaangażowaną złotówkę względem roku 2018. W roku 2020 samodzielność jednostki i finansowanie z kapitału własnego zmalało o 36 groszy. Przedstawiona sytuacja świadczy podobnie o całkiem dobrej samodzielności i dość małym zadłużeniu podmiotu w latach 2018 i 2019 oraz trochę zastanawiającym wyniku w 2020.

Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego wyniósł odpowiednio w latach 2018-2020: 0,42; 0,65; 1,52. W takim zestawieniu możemy zaobserwować wzrost wartości w roku 2019 względem roku poprzedniego o 0,23, natomiast w roku następnym widzimy kolejny wzrost wskaźnika o 0,87. Oznacza to,

że na każdą złotówkę zainwestowanego kapitału własnego firmy Prime Bit Games przypadało w 2018 roku 42 grosze, w 2019 roku 65 groszy, a 152 groszy w 2020. Wskaźnik ten ukazał dodatkowo, że w 2020 roku spółka sięgała po różne środki ją zadłużające, lecz w początkowym okresie badanym sytuacja była pozytywna.

SPOJRZENIE NA WYBRANE WSKAŹNIKI W TRZECIM KWARTALE 2021 ROKU

Tabela 7. Wybrane wskaźniki płynności, rentowności oraz zadłużenia badanych spółek za trzeci kwartał 2021r.

Wskaźniki	CD Projekt	Prime Bit Games
Wskaźnik płynności bieżącej	4,14	2,37
ROA	0,51	-0,26
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,15	0,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bilansu i RZiS obu spółek.

Zważywszy, że wskaźniki, których wartości znajdują się w powyższej tabeli (7), zostały wyliczone na podstawie pozycji sprawozdania finansowego za trzeci kwartał 2021 roku, są one na optymalnych poziomach, poza jednym wyjątkiem. Toteż wskaźnik płynności dotyczący CD Projektu wskazuje na nadpłynność finansową. Natomiast w Prime Bit Games wskaźnik bieżącej płynności jest bliski optymalnej wartości i wynosi 2,37. Z kolei w badanym wskaźniku rentowności można zauważyć znaczne dysproporcje w wynikach, gdy porównuje się firmę z Warszawy do spółki z Rzeszowa. Powyższa wartość wskaźnika rentowności i płynności przedstawiają interesujący obraz tego, w jaki sposób badane firmy radzą sobie w kryzysie pandemicznym. Można wywnioskować z tego, że firma CD Projekt nie straciła płynności, a wręcz, tak jak w poprzednich latach, zanotowała nadpłynność swoich środków finansowych. Dodatkowo, w przypadku tej firmy na dobrym poziomie znalazła się rentowność zysku netto do aktywów ogółem. Wskaźnik płynności na poziomie powyżej 2 należy zestawić ze wskaźnikiem rentowności, który jest również pozytywny. Oznacza to wyjątkowo korzystną sytuację finansową przedsięwzięcia. Nieco inaczej sprawa dotycząca płynności ma się z drugą spółką, gdyż jej płynność finansowa oscylowała w górnej granicy optymalnych wartości, gdzie również wystąpiła nadpłynność. Jednakże wskaźnik rentowności pokazał natomiast to, że firma zaliczyła stratę, powodując tym

samym nierentowność podjętych przedsięwzięć, lecz z drugiej strony poprawia się sytuacja względem roku 2020, co pokazuje próby poradzenia sobie z takim stanem rzeczy. Wskaźnik ogólnego zadłużenia przedstawiony w tabeli 7 dla obu firm jest jak najbardziej poprawny. Wynik 0,15 (Cd Projekt) oraz 0,39 (Prime Bit Games) mówi nam, że zobowiązania ogółem stanowiły odpowiednio 15% oraz 39% aktywów ogółem. Jest to wartość poniżej 65% także świadczy o stabilnej sytuacji tych przedsiębiorstw.

ZAKOŃCZENIE. WNIOSKI I KOŃCOWA OCENA

W dobie kryzysu wywołanego pandemią wirusa Sars CoV-2 w roku 2020 znaczna część branż i sektorów gospodarki wielu krajów borykała się z dużymi problemami, przede wszystkim finansowymi, a w szczególności dotyczącymi płynności finansowej. Zmuszone były one do redukcji etatów, dzięki czemu zmniejszyły część swoich kosztów. Podejmowały również inne kroki w celu obniżania i optymalizacji kosztów w swoich przedsiębiorstwach. Były jednak także branże, które okazały się albo odporne na wywołany przez pandemię kryzys, albo wręcz takie, które dzięki temu kryzysowi, a co za tym idzie praktycznemu i niespotykanemu zamknięciu gospodarki, zyskały, zarobiły i ugruntowały swoją pozycję na rynku w swoim sektorze. Przykładem może być e-commerce.

Ukazane powyżej badania i analizy przedstawiają obydwie firmy od strony ich finansów, w tym między innymi ich płynności finansowej czy rentowności w okresie przed kryzysem (2018-2019) oraz w latach 2020-2021, w którym ów kryzys nastąpił, przyczyniając się do bezprecedensowej sytuacji na krajowym rynku oraz na rynkach światowych. Jak zatem wyglądała płynność finansowa oraz rentowność spółek CD Projekt i Prime Bit Games? Poczynione analizy ukazały pewną zależność. Wielkości wskaźników płynności obu przedsiębiorstw kształtowały się, oscylując w optymalnych wartościach lub wykazując nadpłynność. Natomiast rentowność w przypadku warszawskiej spółki przez cały badany okres była dodatnia, generując zysk z zaangażowanych środków. Rzeszowskie przedsiębiorstwo, tylko w 2019 generowało godziwe zyski, gdyż w 2018 oraz 2020 zaliczało w jakimś stopniu stratę. W trzecim kwartale 2021 roku również generowało niewielką stratę, ale trzeba zauważyć, że wychodziło na prostą.

Odpowiadając na pytanie: „czy spółki poradziły sobie w warunkach kryzysowych w 2020 roku?”, z badania dwóch przedstawianych spółek akcyjnych można wywnioskować, że zarówno przed pandemią jak w jej trakcie firmy pod względem finansowym prosperowały dobrze, zarówno w przypadku

spółki z Rzeszowa jak i firmy z Warszawy. Obydwa przedsiębiorstwa generowały zyski w badanym okresie, pomijając rok 2018 i 2020, w którym firma z Rzeszowa zanotowała stratę netto. Finanse badanych spółek mają dodatkowo duże znaczenie dla rynku w związku z tym, iż są to spółki akcyjne. Firma CD Projekt notowana jest na rynku głównym giełdy, natomiast Prime Bit Games na platformie alternatywnej NewConnect. W przypadku warszawskiej spółki mimo, wydawałoby się, niesprzyjających warunków na giełdzie w początkowej fazie pandemii, na początku drugiego kwartału 2020 r. ceny jej akcji rosły, a obroty jej akcjami zdominował WIG20, przyczyniając się tym samym do historycznych wzrostów cen samych walorów firmy, a co za tym idzie również wartości giełdowej i rynkowej spółki. W przypadku drugiej badanej spółki rzecz nie wyglądała równie imponująco, zważywszy na to, iż jest spółką o wiele mniejszą, biorąc pod uwagę zasoby finansowe oraz skalę produkcji jej wytworów. Nie oznacza to, że firma nie poradziła sobie w warunkach kryzysowych, jednak mimo wygenerowanego przychodu ze sprzedaży spółka ta zanotowała za rok 2020 stratę netto.

Branża, w której działają badane spółki, to jest gamingowa jest w Polsce jedną z najdynamiczniej się rozwijających. Jest również w skali świata bardzo znaczącą, wyprzedzając pod względem wygenerowanych przychodów w 2020 roku branże filmową i muzyczną. To pokazuje, jak duży jest to rynek i jakie stwarza szanse rozwoju nie tylko dla firm badanych w niniejszym artykule, ale również dla całej branży w Polsce. Wydawałoby się, zgodnie ze stereotypami, iż produkty wytwarzane przez spółki CD Projekt oraz Prime Bit Games są przeznaczone wyłącznie dla uczniów szkół podstawowych oraz licealistów płci męskiej. Badania pokazują jednakowoż, że znacząca część graczy, a tym samym potencjalnych klientów badanych firm, to osoby dorosłe, w tym 49% kobiet, posiadające pracę zarobkową, a co za tym idzie – również stały dochód¹³.

Analizowane spółki, zarówno CD Projekt, która ma na swoim koncie wyprodukowane duże produkty, jak również Prime Bit Games, która jest firmą młodą na rynku, a jej produkty nie są znane światowemu klientowi w szerszej skali, działają w dużej branży, w której mogą uzyskać spore przychody. Dzięki temu oba przedsiębiorstwa mogą się rozwijać i inwestować w wyprodukowanie coraz lepszych jakościowo oraz ambitniejszych dzieł.

¹³ A. Krampus-Sepielak, P. Rodzińska-Szary, M. Bobrowski, M. Śliwiński, D. Gałuszka, *Raport: kondycja polskiej branży gier 2020*, Krakowski Park Technologiczny, Kraków, 2020.

Zatem, czy porównywane spółki są w dobrej kondycji finansowej? Otóż tak. Choć analizowane firmy różnią się od siebie przede wszystkim wielkością zasobów majątkowych, a w szczególności finansowych, mimo tego wszelkie wskaźniki finansowe pokazały, że finanse obydwu firm są w dobrej kondycji. Dzięki temu mają one duże możliwości rozwoju.

W toku całego artykułu udowodniono, że obydwie badane spółki znajdują się w korzystnej dla siebie sytuacji finansowej, która gwarantuje umocnienie pozycji rynkowej oraz ogólnej kondycji obu firm.

BIBLIOGRAFIA

1. Lemańska-Majdzik A., Tomski P., *Charakterystyka przedsiębiorstw*, Zeszyty naukowe Zakładu Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
2. Krampus-Sepielak A., Rodzińska-Szary P., Bobrowski M., Śliwiński M., Gałuszka D., *Raport: kondycja polskiej branży gier 2020*, Krakowski Park Technologiczny, Kraków, 2020.
3. Kotowska B., Uziębło A., Wyszowska-Kaniewska O., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, 2009.
4. Praca zbiorowa pod redakcją Bławat F., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, CeDeWu, 2017, s.58
5. Padurek B., *Biuro rachunkowe*, wydawnictwo Bożena Padurek, 2014.
6. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2018.
7. Gabrusewicz W., *Metody analizy finansowej przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2019.
8. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2016
9. Golej R., Prędkiewicz K., *analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Marina, Wrocław 2015.
10. Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2017.

Strony internetowe:

1. <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/branza-gamingowa-wieksza-niz-modowa-na-ryнку-ecommerce-wyniki-badan-262215>

ASSESSING THE FINANCIAL HEALTH OF GAMING COMPANIES IN 2018-2020 PANDEMIC PERIOD COVID - CASE STUDY

Summary: Gaming industry in Poland is one of the most dynamically developing in the last 20 years. Companies in this industry and, above all, their revenues and profits are growing year by year and the legal structure of the companies are increasingly joint stock companies listed not only on the alternative stock market NewConnect but also on the Main Market of the Warsaw Stock Exchange. Because of this, the financial statements of these companies are of interest to stock market investors and not only individual investors, but also institutional investors, including investment funds. The financial results of the surveyed companies represent a cross-section of the entire industry, from powerful corporations to newly established and still developing companies. One can only see their financial strength despite various crises in the markets including financial markets.

JOANNA OLSZOWY
JOANNA SEPIOŁO
EDYTA PYKOSZ
ANNA STAŃCZYK

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

WYBRANE ASPEKTY NEGOCJACJI JAKO ELEMENT KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Abstract: Celem artykułu jest ukazanie negocjacji w procesie wewnętrznej komunikacji w sytuacjach konfliktowych we współczesnych organizacjach. Najczęstszymi przyczynami powstawania konfliktów jest brak porozumienia pomiędzy członkami organizacji oraz ich wzajemna konkurencja. Najbardziej popularną metodą rozwiązywania konfliktów są negocjacje. Aby w świadomy i wnikliwy sposób ustosunkować się do zjawiska występowania konfliktów w organizacjach i aby móc wyciągnąć racjonalne wnioski należało przedstawić aspekt teoretyczny podjętej problematyki. Autorki uznały problematykę występowania konfliktów i skutecznego ich eliminowania za istotną, która jest zjawiskiem powszechnym występującym we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: komunikacja wewnętrzna, negocjacje, konflikty, BATNA, organizacje turkusowe

WPROWADZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa zostały postawione przed koniecznością prowadzenia działalności w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu rynkowym. Dynamiczna cyfryzacja spowodowała, iż zastosowanie nowoczesnych technologii ICT stało się kluczową cechą określającą działalność organizacji pragnącej odnieść sukces rynkowy. Nowe warunki biznesowe zmuszają jednak przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych metod, które przyczyniałyby się do znalezienia sposobów zwiększania własnej konkurencyjności.

Organizacje gospodarcze są systemami społecznymi, których byt uzależniony jest od sprawności komunikowania się. Dzięki komunikowaniu się ludzie są w stanie realizować działania o bardzo złożonej strukturze. Komunikując się określają i kreują otaczającą ich rzeczywistość społeczną i organizacyjną¹. Rola komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem stale wzrasta.

Rozwijanie potencjału przedsiębiorstwa działającego we współczesnych burzliwych i dynamicznych warunkach gospodarczych wymaga poszukiwania potencjalnych zmian i udoskonalień w obszarach, które niekoniecznie wymagają dużych nakładów finansowych, ale uporządkowania istniejących procedur, realnego ich wykorzystania, uświadomienia i zmiany mentalnej kadr w tym zakresie. Jednym z takich obszarów jest prawidłowo zaprojektowana i realizowana komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. Skuteczna komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie wzmacnia jego struktury organizacyjne i wywołuje zacieśnienie pożądanych związków kooperacyjnych między poszczególnymi jej składowymi. Dobra komunikacja wewnętrzna to wspólne źródło zasobów przedsiębiorstwa i wszystkich pracowników oraz element niezbędny do jego istnienia. W niniejszym opracowaniu autorki pragną zaprezentować podstawowe elementy procesu negocjacji, będącego szczególnym elementem komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, bo realizowanym w sytuacji konfliktowej².

Znajomość zasad negocjowania przyczynia się do osiągnięcia założonych celów, a najczęstszymi powodami negocjacji są: konflikty interesów między podmiotami, trudności w ich rozwiązywaniu za pomocą zwykłych procedur handlowych i administracyjnych. W negocjacjach stron konfliktu

¹ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 9- 11.

² M. Wyganowska, *Diagnoza i projektowanie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie górniczym*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 30.

(nieporozumień) chodzi o osiągnięcie dobrowolnego porozumienia. Służą temu odpowiednio zaprogramowane i ukierunkowane rozmowy. Cechuje je zarazem pewna elastyczność co do miejsca, formy i czasu, co zależy od wpływu stron negocjacji, ich poufnego charakteru³. Sposób radzenia sobie z sytuacją konfliktową decyduje o tym, czy będzie to kryzys, który wymknie się spod kontroli, czy też zaistnieje sposobność wdrożenia pro aktywnego rozwiązania-a więc, czy organizacja wykorzysta sytuację i osiągnie dzięki niej zysk czy poniesie stratę⁴.

Zarządzanie sytuacjami konfliktowymi i ich rozwiązywanie jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków i badaczy reprezentujących różne dyscypliny nauki, jak i praktyków stawiających w centrum uwagi konflikty, ich przebieg i konsekwencje, a przede wszystkim sposoby ich przekształcania.

ZJAWISKO WYSTĘPOWANIA KONFLIKTÓW W ORGANIZACJACH

Konflikty są nieodzownym elementem życia człowieka, to zjawisko powszechne i tak naturalne, że nie uważa się ich za coś wyjątkowego i niezgodnego z naturą ludzką. Pomimo tego ludzie obawiają się konfliktów, postrzegając je najczęściej jako coś niebezpiecznego. Szczególne znaczenie mają konflikty w organizacjach, które działają w zmiennym otoczeniu. Postrzeganie przyczyn występowania konfliktów nie należy doszukiwać się w samych konfliktach, lecz w braku umiejętności kierowania nimi. Konflikty należą do zjawisk o podłożu dynamicznym i złożonym. Natomiast złożoność terminu „konflikt” znajduje odzwierciedlenie w odmiennych sposobach jego definiowania.

Część autorów traktuje konflikty jako sprzeczność celów lub interesów oraz wynikające z nich działania dwóch lub więcej osób⁵. Inni autorzy uważają, że konflikty są wynikiem sprzecznych „właściwości” dwóch lub więcej osób o odmiennej osobowości, emocjonalnej lub poznawczej⁶. Konflikty

³ D. Oliwer, *Jak skutecznie negocjować*, Helion, Gliwice 2004, s. 38.

⁴ J. Korski, K. Tobór-Osadnik, M. Wyganowska, *Zarządzanie zmianami i konfliktami w przedsiębiorstwach górniczych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2011, s. 61.

⁵ J. Bernard, *The Conceptualization of Intergroup Relations*. *Social Forces*, Vol. 29, 1951, s. 329-354; S. M. Schmidt, T. Kochan, *Conflict: Toward Conceptual Clarity*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, s. 359-370.

⁶ C. E. Osgood, 1961, *An Analysis of the Cold War Mentality*, *Journal of Social Issues*, 2017, s. 12- 19; M. Deutsch, R. M. Krauss, *Studies in Interpersonal Bargaining*, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 6, 1962, s. 52-76.

są zjawiskiem powszechnym i nieodłącznym elementem funkcjonowania jednostek jak i zbiorowości w każdym przedsiębiorstwie⁷.

Konflikty należą do zjawisk występujących powszechnie, aczkolwiek problematyka ta nie zawsze była doceniana przez teoretyków zarządzania. Sięgając do historii w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku konflikty były traktowane jako zaburzenia, które utrudniają organizacji w realizacji założonych celów. Na przestrzeni lat ukształtowały się trzy różne grupy poglądów na temat konfliktów: tradycyjny, szkoły stosunków międzyludzkich i interakcyjny. Pogląd tradycyjny zakładał, że konflikty są czymś złym i zawsze wywołują skutki niekorzystne dla organizacji. Uznano, że konfliktów należy unikać, ponieważ ich obecność wskazuje, że w organizacji dzieje się źle. Dobrym wskaźnikiem oceny jakości pracy organizacji jest brak konfliktów. Inne podejście do problematyki konfliktów ukazywały szkoły stosunków międzyludzkich, które mówiło, że konflikty są zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym. Według tego podejścia uważano, że konflikty nie muszą być szkodliwe, bo mogą się stać źródłem pozytywnych zmian w organizacji. Natomiast pogląd interakcyjny zakłada, że konflikty są konieczne, aby organizacja mogła efektywnie funkcjonować⁸.

Konflikty powstałe w organizacjach mogą przyczynić się do powstania problemów związanych z zarządzaniem także mogą znacząco obniżyć wydajność pracy w organizacji. Efektywne rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie konfliktem należy do ważnych aspektów zarządzania a co z tym idzie do dostosowania umiejętności menedżerskich. Aby sprawnie zarządzać konfliktem przydatna jest wiedza teoretyczna, związana ze zrozumieniem przyczyn i dynamiki konfliktów, jak również wiedza praktyczna, która oparta jest na doświadczeniu lub analizie przypadków, która pozwala na unikanie licznych błędów, pozwala na sprawniejsze stosowanie w praktyce teoretycznych modeli i wzorców.

Konflikty odgrywają bardzo ważną rolę w zarządzaniu współczesnych organizacji. Zarządzanie jest pojęciem, które odnosi się do działalności gospodarczej i osiągania w niej korzystnych rezultatów. Obejmuje również oddziaływanie na ludzi wykorzystujących zasoby w procesie gospodarowania.

⁷ Cz. Sikora, *Dopuszczalność konfliktów w organizacji*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia* t. 40, Lublin 2006, s. 245-257.

⁸ S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 5; J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wydanie 2, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2005, s. 25; S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, wydanie 3 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 15.

Podmiotem zarządzania jest zawsze człowiek lub zespół ludzi, natomiast przedmiotem jest człowiek lub zespół ludzi i rzeczy, którymi się posługuje lub które wykorzystuje w procesie gospodarowania. Zarządzanie organizacją w ujęciu funkcjonalnym koncentruje się na podstawowych rodzajach działań, które obejmują funkcje: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. W stosunku do ujęcia funkcjonalnego alternatywnym podejściem jest ujęcie procesowe, które traktuje zarządzanie jako proces⁹.

ROLA I ZNACZENIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W ORGANIZACJACH

Obecnie, w dobie szybkich przemian w otoczeniu organizacji, a także w niej samej, wzrasta znaczenie komunikacji wewnętrznej. Dzięki poprawnej komunikacji ludzie są w stanie realizować działania o bardzo złożonej strukturze. Komunikując się określają i kreują otaczającą ich rzeczywistość społeczną i organizacyjną¹⁰.

Sprawna komunikacja jest jednym z czynników, które podnoszą efektywność pracy. Trudno wyobrazić sobie, że osoba niemająca wystarczającej wiedzy, co powinna robić, jakimi narzędziami i na kiedy, zrealizuje zadania w sposób satysfakcjonujący przełożonego. To zupełnie podstawowa funkcja, ale poza nią system komunikacji wewnętrznejwspiera inne obszary, m.in. buduje zaufanie i pozytywny wizerunek pracodawcy. Żadna grupa czy organizacja nie może istnieć bez procesu komunikowania zachodzącego pomiędzy jej członkami. Dzięki procesowi komunikowania się wypełniane są takie funkcje w zarządzaniu organizacją, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrolowanie¹¹.

Porozumiewanie się jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na relację międzyludzką. Skuteczna komunikacja wewnętrzna jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania danej organizacji. Niestety, nie jest to do końca kwestia oczywista dla części zarządzających organizacjami, co jest widoczne m.in. w braku wypracowanej strategii komunikacji wewnętrznej, czy też braku zrozumienia wśród zarządzających dla znaczenia dwustronnej komunikacji. Aby komunikacja wewnętrzna w organizacji prawidłowo

⁹ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015, s. 24-28.

¹⁰ A. Potocki, R. Winkler., A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 9- 11.

¹¹ M. Bsoul, *Humanizacja pracy w świetle socjologii*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Bylok, J. Kołodziejki, Wydawnictwo PCZ, Częstochowa 2010, s. 78.

funkcjonowała, niezbędne jest posiadanie świadomej kadry zarządzającej, rozumiejącej znaczenie i rolę komunikacji wewnętrznej. Każdy zespół powinien dążyć do osiągnięcia ustalonych celów poprzez ścisłą współpracę. O wydajności decyduje w dużej mierze harmonia działań – aby ją osiągnąć, pracownicy muszą się efektywnie komunikować. Aby komunikacja w zespole przebiegała sprawnie, potrzebny jest dialog na zasadach partnerskich. Pozwala on uniknąć niedopowiedzeń i konfliktów, poprawia także zaangażowanie oraz satysfakcję wszystkich pracowników.

Przyjęte w organizacji podejście do komunikacji odgrywa zasadniczą rolę w jej funkcjonowaniu, mając znaczący wpływ nie tylko na zachodzące w niej procesy, ale też na kształtowanie relacji pomiędzy jej członkami¹². Sposób prowadzenia polityki komunikacyjnej, a zwłaszcza kompletność przekazywanych informacji (zarówno dobrych, jak i złych) w istotnym stopniu wpływają na jakość relacji wewnątrzorganizacyjnych, szczególnie w aspekcie zaufania interpersonalnego – wysoki poziom zaufania oraz bliskość interpersonalna tworzą poczucie bezpieczeństwa i przyczyniają się do zwiększenia szczerości¹³.

W każdej organizacji różnice, dzięki którym każdy z nas jest indywidualnością, stanowią potencjalne źródło konfliktu między ludźmi. Im większe dzielą nas różnice, tym trudniej polegać na własnych zdolnościach do radzenia sobie z innymi. Im zaś gorzej radzimy sobie z dzielącymi nas różnicami, tym więcej konfliktów przeżywamy w związkach z innymi ludźmi. Ludzie obawiają się konfliktów, ponieważ spostrzegają je jako rodzaj walki, gdzie muszą być zwycięzcy i pokonani. Dlatego drugą stroną traktuje się jako wroga. Dąży się do jej zniszczenia, a nie do rozwiązania problemu, który wywołał konflikt. Efekty tego widać na co dzień – w rodzinach, w pracy, w aparacie władzy. Wzajemne urazy, podejrzania, nasilają się do tego stopnia, że ludzie walczą, aż do zerwania więzi między sobą.

ROLA NEGOCJACJI W ORGANIZACJACH

Chcąc rozwiązać konflikt musimy dotrzeć do wzajemnych potrzeb i interesów. Dobra komunikacja nie jest jednak panaceum na wszelkie spory, ale zła komunikacja w dużym stopniu zwiększa prawdopodobieństwo zerwania rozmów i braku rozwiązania konfliktu, a nawet jego eskalacji. Skutecznemu

¹² J. Adai, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 9.

¹³ D. Lewicka, *Creating Innovative Attitudes in an Organisation – Comparative Analysis of Tools Applied in IBM Poland and ZPAS Group*, "Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management" vol. 1, 2011, s. 1-12.

rozwiązaniu sytuacji konfliktowych mogą pomóc negocjacje. W artykule podjęto próbę przedstawienia wybranych aspektów warunkujących skuteczność w negocjacjach w procesie wewnętrznej komunikacji w sytuacjach konfliktowych we współczesnych organizacjach.

Negocjacje w nowoczesnej rzeczywistości stały się nieodzownym elementem współczesnego biznesu i w wielu przypadkach stanowią kluczowy czynnik sukcesu. Umiejętności negocjacyjne są potrzebne zarówno menedżerom najwyższych szczebli, jak i kierownikom projektów czy liderom zespołów, którzy często stają przed koniecznością odbycia "poważnej rozmowy" z pracownikiem, kontrahentem lub klientem. Proste negocjacje należą dziś rzadkością- przygotowanie zestawu argumentów to zdecydowanie za mało, aby potoczyły się dokładnie tak, jak chcemy. Obecnie do negocjacji podchodzi się jak do bitwy- układa się strategię, rozdziela zadania wśród uczestników spotkania i przygotowuje na nieprzewidziane sytuacje¹⁴.

Negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Stanowią one instrument zarządzania firmą. Bierze się tutaj pod uwagę zarówno te sytuacje, w których firma stanowi środowisko negocjacji, jak i te, dla których jest ich stroną. Negocjacje stanowią więc sposób kształtowania relacji firmy z otoczeniem i wewnętrznych warunków współdziałania¹⁵.

Negocjacje w biznesie to co najmniej dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie założonych celów, najlepiej poprzez dochodzenie do porozumienia. Stanowią one nieodłączny element prowadzenia biznesu, zarówno w wypadku przedsiębiorstw małych, jak i wielkich, międzynarodowych korporacji. Negocjacje handlowe polegają na wypracowaniu wspólnej decyzji o przyszłym działaniu w takiej sytuacji, kiedy przynajmniej niektóre interesy stron zaangażowanych są sprzeczne. Idąc tokiem definicyjnym działania tego rodzaju można rozumieć jako sekwencje wzajemnych posunięć, dzięki którym strony zamierzają osiągnąć możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów¹⁶. Negocjacje stanowią zatem proces, w wyniku którego kontrahenci odchodzą od swoich początkowo rozbieżnych stanowisk i zmierzają do punktu umożliwiającego osiągnięcie porozumienia¹⁷.

¹⁴ M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przelomu*. Wydawnictwo: Helion, Warszawa 2005, s.9.

¹⁵ A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UEK, Kraków 2012, s. 48-49.

¹⁶ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000, s. 17.

¹⁷ P. Steele, J. Murphy, R. Russil, *Jak odnieść sukces w negocjacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 13.

Na skutek subiektywnego odczucia minimalnej zbieżności interesów, strony będą zmuszone do nawiązywania komunikacji, prowadzącej do zgłoszenia oferty przez jedną z nich i co najmniej kontroferty przez drugą stronę¹⁸. Negocjacje można zatem postrzegać jako proces komunikacyjny, mający doprowadzić do osiągnięcia porozumienia między uczestnikami transakcji gospodarczych, zadowolającego każdego z partnerów, gdy mamy do czynienia z sytuacją przynajmniej częściowej rozbieżności interesów stron.

Dokonując analizy przedmiotu możemy odnaleźć stwierdzenie Kamilli Bargiel – Matusiewicz, która uważa, że „Aby mogło dojść do negocjacji powinny wystąpić równocześnie trzy czynniki: strony są wzajemnie zależne od siebie, interesy stron są częściowo wspólne, a częściowo sprzeczne; porozumienie wypracowane w ramach negocjacji może zapewnić większą korzyść niż działania bez porozumienia”¹⁹. Mastenbroek jest podobnego zdania, uważa, że każda organizacja składa się z sieci małych wydziałów, które są od siebie wzajemnie zależne i które rządzą się własnymi interesami. Podjęcie jakiegokolwiek decyzji wiąże się z zaakceptowaniem jej przez wszystkich pracowników, co prawdopodobnie nie uda się bez negocjacji²⁰.

W negocjacjach biznesowych gra często toczą się o wysokie stawki, dlatego muszą być starannie przygotowane. Zgromadzone i przetworzone informacje powinny być podstawą do wnikliwej analizy pozycji negocjacyjnej każdej ze stron, przez co należy rozumieć zarówno charakterystykę sytuacji gospodarczej kontrahenta, jak i ocenę jego celów negocjacyjnych. Istotny jest również wybór odpowiedniej taktyki działania. Ważną rolę odgrywa także właściwa komunikacja, opanowanie technik ustępowania i perswazji oraz radzenia sobie z emocjami i stresem. Podstawowym jednak warunkiem skuteczności negocjacji jest gruntowne przygotowanie się. Sprawnie przeprowadzone rokowania pozwalają osiągnąć zakładane cele. Jest to niewątpliwie proces złożony i skomplikowany, wymagający umiejętności interpersonalnych.

Przygotowanie negocjacji dotyczyć powinno trzech podstawowych zakresów: określenia celów negocjacyjnych, oceny pozycji partnerów negocjacyjnych oraz pozyskania niezbędnych informacji. Dopiero kolejnym krokiem powinno być ustalenie strategii, metod i technik, które zostaną wykorzystane w toku prowadzonych rozmów.

¹⁸ G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Difin, Warszawa 2007, s.11.

¹⁹ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i Mediacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 57.

²⁰ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje...*, op. cit., s. 57.

W fazie przygotowania ważne jest także opracowanie alternatywnych działań na wypadek, gdyby nie udało się osiągnąć porozumienia. Ich określenie pozwala wybrać najlepszą z możliwych opcji, tzw. BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), która stanowi najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia i wskazuje sposób postępowania, zapewniający optymalną w danej sytuacji realizację potrzeb strony negocjującej. BATNA jest najprostszym i najlepszym sposobem działania, satysfakcjonującym interesy negocjatora w przypadku braku porozumienia z drugą stroną. Będą to zatem korzyści, jakie można osiągnąć bez dobijania targu z kontrahentem. Będzie to także kryterium, w stosunku do którego należy oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia²¹. Znajomość własnej BATNA pozwala spojrzeć z dystansem na toczące się rokowania i zredukować towarzyszące im napięcie. Dzięki opracowaniu BATNA negocjator jest w stanie w każdej chwili określić, czy rozmowy zmierzają w oczekiwanym kierunku, a negocjowane porozumienie jest lepsze od innych możliwości. Pozwoli to właściwie wybrać moment, gdy pertraktacje można zakończyć przy uzyskanych warunkach. BATNA postrzegana jest często jako wyznacznik siły negocjacyjnej i należy ją traktować jako kolejny czynnik warunkujący skuteczne negocjacje²². Posiadanie alternatywnego rozwiązania jest na tyle istotne, że na ogół to właśnie ono decyduje o sile negocjacyjnej stron i nie pozwala na akceptację niekorzystnych warunków.

NOWE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH TURKUSOWYCH

Na łamach literatury możemy coraz częściej przeczytać o nowym podejściu do zarządzania mowa tu o organizacjach turkusowych, które to stały się tematyką do licznych dyskusji. Rzeczywistość, która nas otacza zmienia się dynamicznie co powoduje nowe podejście do zarządzania. Na rynku pracy pojawiły się pokolenia z generacji X i Z, które to prezentują swoje własne podejście do pracy i nie przyjmują przyjętych wcześniej reguł. Pokolenie to oczekuje od pracodawcy możliwości zaangażowania się w rozwój organizacji, a także indywidualnego wykonywania przez nich obowiązków. Być może model organizacji turkusowych podała wyzwaniom współczesnego rynku pracy.

²¹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000, s. 141.

²² E.J. Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 94.

Turkusowe zarządzanie to „coś” więcej, niż typowe zarządzanie procesami biznesowymi. Oparte jest ono na paradygmacie takiej organizacji, która będzie dawała każdemu z jej uczestników poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. W turkusowej organizacji decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich pełne zaufanie. Kluczowym staje się zatem komunikacja i sprawnie działający system przepływu informacji oraz stworzenie przestrzeni, w której pracownicy mogą otwarcie dzielić się wiedzą, wymieniać zdobyte doświadczeniami, generować pomysły i zgłaszać propozycje działań doskonalących. Taka przestrzeń wpływa na wzrost poczucia sensu i wpływu na działanie firmy każdego pracownika, tym samym na stymulowanie innowacyjności i rozwoju. Modyfikacja sposobu i stylu komunikacji może stanowić największe wyzwanie, bo oznacza pracę nad zmianą dotychczasowych przyzwyczajzeń i standardów. To również zmiana optyki postrzegania pojawiających się błędów polegająca na skupieniu się na doświadczeniach wynikających z popełnionych błędów, gdzie proces komunikacji i udzielania informacji zwrotnej jest konstruktywny, pozbawiony elementów oceniania oraz nastawiony na innowacyjność i rozwój, a nie wdrożenie cyklu dyscyplinującego²³.

Zmiana organizacji w kierunku turkusu jest wyzwaniem. Firmom oprócz marzeń i wizji potrzebne są specyficzne umiejętności. Proces ich uczenia się oznacza gigantyczną zmianę na poziomie myślenia o środowisku pracy, o byciu menadżerem, podejmowaniu decyzji i generowaniu zysku. W stworzonym przez nas programie, przekazujemy narzędzia niezbędne do wdrożenia tej zmiany. Są to między innymi: konstruktywna komunikacja, podejmowanie decyzji biorących pod uwagę wszystkich, wspieranie rozwoju pracowników, umiejętność radzenia sobie z konfliktem, negocjacje.

Turkusowa organizacja traktuje każdego pracownika pracującego w grupie indywidualnie, zwracając uwagę na jego umiejętności i zdolności, tworząc w zespole asertywną atmosferę i efekt synergii. Celem podejścia takiej organizacji jest stworzenie stabilnego zasobu pracy, który wzajemnie i korzystnie działa pomiędzy pracownikami a organizacją, tworząc integralność personelu, zapewniając jednocześnie jego niezależność w wykonywaniu zadań, jak i w horyzontalnej strukturze organizacyjnej.

W literaturze naukowej funkcjonuje wiele definicji „turkusowego zarządzania” i „organizacji turkusowej”. Terminy te odnoszą się przede wszystkim

²³ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa 2015, s. 138–140.

do umiejętności szybkiej reakcji oraz zdolności przystosowania się do nowych warunków w odpowiedzi na nieustanne, nieprzewidywalne i zaskakujące zmiany środowisk rynków konkurencyjnych. Błyskawiczna reakcja oznacza elastyczne dostosowanie przez turkusową organizację do nieoczekiwanych zmian każdego ze swoich komponentów, do których należą cele przedsiębiorstwa, organizacja pracy, technologia oraz ludzie²⁴.

Koncepcja turkusowego zarządzania oparta jest na trzech filarach, są to: samozarządzanie, dążenie do pełni i cel ewolucyjny²⁵. Organizacja turkusowa potrafi uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez inteligentne i szybkie wykorzystanie nadarżających się szans w otoczeniu rynkowym²⁶. Zatem turkusowa organizacja posiada zdolność do błyskawicznej odpowiedzi na zmiany w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku rynkowym oraz do proaktywnych działań pojawiających się w związku z tymi zmianami²⁷. Konieczność dostosowania się pracownika do nieustannie zmieniających się warunków organizacyjnych i rynkowych wymusza na nim ciągłą ewolucję swojego zachowania. Przez to staje się on doskonale wykwalifikowany pod kątem zastosowania najnowszych rozwiązań cyfrowych²⁸.

Organizacje turkusowe osiągają sukcesy ekonomiczne praktykując niespotykaną gdzie indziej samodzielność pracowników. Tajemnicą siły motywacyjnej tych organizacji jest sposób zarządzania oparty na zaufaniu i konsultacji oraz upodmiotowienie pracownika. Laloux zbadał i opisał przykłady 12 organizacji, które często nie wiedząc nic o sobie nawzajem, wypracowały całkowicie nowy sposób działania. Organizacje te działają w różnych branżach, zatrudniają od kilkuset do 40 000 pracowników na kilku kontynentach. Wyznaczają trend, który będzie wypierał tradycyjne struktury hierarchiczne oparte na silnej władzy, normach i zasadach czy prymacie efektywności. Organizacja turkusowa nie odrzuca całkowicie dotychczasowych form motywowania a jedynie odwraca porządek. „Nie dążymy do uznania, sukcesu, bogactwa

²⁴ Kim & Lui, *Wpływ zewnętrznej sieci i grupy biznesowej na innowacyjność: Czy rodzaje innowacji mają znaczenie?*. [w:] Journal of Business Research, nr 68(9), 2015, s. 1964-1973.

²⁵ E. Mażul, *Czerwień czy turkus: opresyjna i nieopresyjna komunikacja w zarządzaniu zespołem*, [w:] Personel i Zarządzanie, nr 12, 2016, s. 48-51.

²⁶ D. Zawadzka, G. Kwiatkowski, R. Rosiński, A. Kurdyś- Kujawska, *Participatory Budgeting in Polish Cities: Fund's Allocation Mechanism*, [w:] Springer Proceedings in Business and Economics, 2018, s. 243-256.

²⁷ S.H. Khajavi, J. Partanen, J. Holmström, *Produkcja przyrostowa w łańcuchu dostaw części zamiennych*, [w:] Komputery w przemyśle, nr 65 (1), 2014, 50-63.

²⁸ G. Morgan, *Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, Imaginization Inc. Toronto, 2013, s. 13-25.

i przynależności by wieść dobre życie, dążymy do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może się stać uznanie, sukces, bogactwo i miłość”²⁹.

ORGANIZACJE TURKUSOWE DOBRYM PRZYKŁADEM ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

W organizacji turkusów przyjmuje się przesłankę, iż konflikt jest nieuchronny, jakkolwiek wrogie zachowania już nieuchronne nie są. Wszelkie niesnaski pomiędzy pracownikami rozwiązywane są za pomocą procesu rozwiązywania konfliktów (zwanego bezpośrednią komunikacją i osiągnięciem porozumienia). Stosowana jest w tym zakresie formalna wielostopniowa praktyka. Kultura ogranicza konflikty do stron zainteresowanych i mediatorów, bez osób trzecich. Występuje regularny czas przeznaczony na wyciąganie na światło dzienne konfliktów i zajmowanie się nimi. Rozważany proces jest tak istotny dla współpracy, tam, gdzie nie ma hierarchii, że wiele samozarządzających organizacji szkoli każdego nowego pracownika w zakresie rozwiązywania konfliktów. Proces ten stosuje się do różnego rodzaju sporów i animozji. Może to być kwestia odmiennych opinii na temat technicznych decyzji w danej sytuacji, konflikt interpersonalny, naruszenie wartości. Może się to wiązać także z problemami jakości pracy³⁰.

Rozwiązywanie konfliktów jest istotnym elementem systemu w organizacji Turkusów. Jeśli nie ma szefa, który mógłby działać jako mediator w konflikcie, wymagany jest nowy proces radzenia sobie z konfliktem. W organizacji Turkusów rozwiązywanie konfliktów opiera się na relacjach ze współpracownikami. Bez takiego podejścia organizacja miałaby bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe, funkcjonowanie. Organizacja, w której przyjęto turkusowy model zarządzania, ma tak naprawdę jeden spójny cel. Wszystkim, bez względu na rolę jaką pełnią, zależy na pracy zespołowej, sprawnym rozwiązywaniu konfliktów, dążeniu do rozwoju osobistego. Pracownicy mają do siebie zaufanie i patrzą w tym samym kierunku. Procedury, procesy, hierarchia są porzucane na rzecz współpracy w harmonii bez niepotrzebnego współzawodnictwa. Dobrze znana metoda kija i marchewki, czyli premii, nagród, kar, już od dawna nie jest uznawana za efektywny sposób zarządzania. Turkusowe zarządzanie otwiera zupełnie nowy rozdział w historii.

²⁹ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski ...*, op. cit., s. 173.

³⁰ Tamże, s. 185.

PODSUMOWANIE

Aby organizacja działała skutecznie, a współpraca między ludźmi układała bez problemów, kadra zarządzająca powinna zadbać o jakość procesu komunikacji między pracownikami. Aby komunikacja wewnętrzna w organizacji funkcjonowała prawidłowo, należy na początku dokonać diagnozy jej stanu, co stanowi punkt wyjścia do stworzenia jej spójnego planu. Kolejnym kluczowym etapem jest ocena funkcjonowania komunikacji wewnętrznej poprzez pomiar jej efektów i jakości, czemu służy m.in. audyt komunikacyjny. Jak pokazują badania, te dwa kluczowe etapy, tj. planowanie działań komunikacyjnych oraz pomiar ich efektów, stanowią obszary zaniedbywane przez firmy. Wskazana jest również regularna organizacja szkoleń rozwijających indywidualne kompetencje komunikacyjne pracowników, co wpływa na usprawnienie współpracy i łatwiejszą wymianę wiedzy i doświadczeń. Efektywna komunikacja zarówno stwarza odpowiednie warunki dla rozwoju kreatywności, zaangażowania pracowników, jak i pozytywnie wpływa na pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

Proces negocjacji między członkami tego samego przedsiębiorstwa, stanowi jeden z elementów komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie stosowany powinien być w sytuacjach konfliktowych w celu szybkiego jego rozwiązania. Następstwem tego procesu może być minimalizacja negatywnego wpływu na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Zakończony sukcesem proces negocjacji to zwycięstwo obu negocjujących stron, które przy pewnej wspólnocie interesów przez prowadzoną wymianę argumentów-informacji potrafiły doprowadzić do osiągnięcia porozumienia satysfakcjonującego obie strony konfliktu. Proces sformalizowanych negocjacji i wszystkie wymienione wyżej elementy usprawniają, wg autorek, proces przepływu informacji w czasie sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie i powinny być stosowane w celu szybszego ich zakończenia. Poza tym proces negocjacji wzmacnia zależność między uczestnikami, współzawodnictwo oraz współpracę, które rzutują na późniejsze relacje interpersonalne i je kształtują. W związku z tym należy upowszechniać znajomość technik negocjacji wśród pracowników, ze szczególnym naciskiem na stosowanie strategii kooperacyjnych.

Na świecie, jak i w naszym kraju popularność zyskuje koncepcja nazywana organizacją turkusową. Może odmieni ona oblicze biznesu i wreszcie firmy postawią na pierwszym miejscu zadowolenie pracowników a nie zyski. Organizacja turkusowa to najbardziej rozwinięta i efektywna forma współdziałania ludzi, którzy wypracowują satysfakcjonujące efekty na podstawie

samozarządzenia. Przyszłość należy do tych organizacji, które mimo rozbudowanych struktur będą potrafiły włączyć do swojego modelu zarządzania elementy turkusowego stylu, przez co zachowają umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby klientów i zachowania najwyższych standardów. Ponadto w organizacji zarządzanej w turkusowym stylu miejsce pracy nie jest kojarzone ze stresem, wypaleniem zawodowym, tylko własnym rozwojem. Praca bowiem to nie tylko miejsce służące do zarabiania pieniędzy, ale przede wszystkim przestrzeń samorozwoju, samorealizacji i własnej ekspresji. Turkusowy styl zarządzania dąży do harmonii między pracownikami a otaczającym światem.

Problematyka organizacji turkusowych jest bardzo rozległa. Stanowi ciekawy i ważny obszar badawczy. Potrzebne są badania empiryczne i gromadzenie dowodów na to, że praca może zapewniać warunki do rozwoju, satysfakcję i wymierne korzyści. Nade wszystko ważne jest podejmowanie badań ukazujących przewagę organizacji turkusowych nad tradycyjnymi i tłumaczących ich podłoże.

BIBLIOGRAFIA

1. Adai J., *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2010.
2. Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i Mediacje*, PWE, Warszawa 2007.
3. Bernard J., *The Conceptualization of Intergroup Relations*. SocjalForces, Vol. 29, 1951.
4. Biesaga-Słomczewska E. J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
5. Bsoul M., *Humanizacja pracy w świetle socjologii*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejcki, Wydawnictwo PCZ, Częstochowa 2010.
6. Deutsch M., Krauss R. M., *Studies in Interpersonal Bargaining*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 6, 1962.
7. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.

8. Khajavi SH, Partanen J., Holmström J., *Produkcja przyrostowa w łańcuchu dostaw części zamiennych*, [w:] Komputery w przemyśle, nr 65 (1), 2014.
9. Kim & Lui, *Wpływ zewnętrznej sieci i grupy biznesowej na innowacyjność: Czy rodzaje innowacji mają znaczenie?*, [w:] Journal of Business Research, nr 68(9), 2015.
10. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wydanie 2, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2005.
11. Korski J., Tobór-Osadnik K., Wyganowska M., *Zarządzanie zmianami i konfliktami w przedsiębiorstwach górniczych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2011.
12. Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011.
13. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UEK, Kraków 2012.
14. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015.
15. Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa 2015.
16. Lewick D. a., *Creating Innovative Attitudes in an Organisation – Comparative Analysis of Tools Applied in IBM Poland and ZPAS Group*, "Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management" vol. 1, 2011.
17. Mażul E., Czerwień czy turkus: opresyjna i nieopresyjna komunikacja w zarządzaniu zespołem, [w:] Personel i Zarządzanie, nr 12, 2016.
18. Morgan G., *Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, Imaginization Inc. Toronto, 2013.
19. Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści*, Difin, Warszawa 2007.

20. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.
21. Oliwer D., *Jak skutecznie negocjować*, Helion, Gliwice 2004.
22. Osgood, C.E., 1961, *An Analysis of the Cold war Mentality*, *Journal of Social Issues*, 2017.
23. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
24. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
25. Schmidt S. M., Kochan T., *Conflict: Toward Conceptual Clarity*. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1972.
26. Schmidt S. M., Kochan T., *Conflict: Toward Conceptual Clarity*. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1972.
27. Sikora Cz., *Dopuszczalność konfliktów w organizacji*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia* t. 40, Lublin 2006, s. 245-257.
28. Steele P., Murphy J., Russil R., *Jak odnieść sukces w negocjacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
29. Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przełomu*. Wydawnictwo: Helion, Warszawa 2005.
30. Wyganowska M., *Diagnoza i projektowanie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie górniczym*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
31. Zawadzka D., Kwiatkowski G., Rosiński R., A. Kurdyś- Kujawska, *Participatory Budgeting in Polish Cities: Fund's Allocation Mechanism*, [w:] *Springer Proceedings in Business and Economics*, 2018.

SELECTED ASPECTS OF NEGOTIATION AS AN ELEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION IN CONFLICT SITUATIONS IN MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Summary: In the dynamically changing modern world, the value of good relationships and the ability to establish and maintain understanding between different parties remains constant. Mastering the art of negotiation and interpersonal communication is becoming an essential attribute not only for professional negotiators, but also for all those who professionally interact with each other. The purpose of the article is to show negotiations in the process of internal communication in conflict situations in modern organizations. The most common causes of conflicts are the lack of agreement between members of the organization and their mutual competition. The most popular method of conflict resolution is negotiation. In order to take a conscious and thorough approach to the phenomenon of conflicts in organizations, and to be able to draw rational conclusions, it was necessary to present the theoretical aspect of the problematic. The authors have recognized the problem of conflict occurrence and its effective elimination as an important one, which is a common phenomenon in modern organizations.

KLAUDIA SEPIOŁO
JOANNA SEPIOŁO
JOANNA OLSZOWY

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA IM PROF.
S. TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM – OCENA WPŁYWU ANALIZY WIELOKRYTERIALNEJ NA DECYZJE KIEROWNICZE PRZEDSIĘBIORSTW WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Abstract: Proces podejmowania decyzji jest zbiorem uporządkowanych logicznie koncepcji myślowych, któremu towarzyszy nieustanny dylemat i ciąg pytań: Jak rozwiązać dany problem?. Czy dana metoda jest idealnym rozwiązaniem?, Czy zrobiłam(em) wszystko, by podjęta przeze mnie decyzja była jak najlepsza? Teoretyczne podstawy procesu decyzyjnego są tematem, który łączy i ukazuje problematykę wielu dziedzin, takich jak: socjologia, filozofia, informatyka, ekonomia, zarządzanie, statystyka i wiele innych¹. Celem artykułu jest ocena wdrożenia metod wielokryterialnych w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego oraz ukazania możliwości i stopnia wprowadzenia metod wielokryterialnych przez menedżerów Podkarpacia oraz oceną stopnia znajomości metod wieloczynnikowych przez głównych decydentów przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie, decyzje kierownicze, przedsiębiorstwo, analiza wielokryterialna

¹ E. Roszkowska, *Decyzje wielokryterialne i negocjacje. Wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2021, s. 9.

PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI

W obszarze decyzyjnym występuje nurt opisowy i normatywny. W pierwszym obszarze intencja działań koncentruje się na faktycznym stanie podejmowanych decyzji przez osoby indywidualne lub grupę osób, natomiast na gruncie normatywnym zostaje przedstawiona specyfika działań ludzkich i określenie zasad racjonalnego postępowania. Decyzja w kontekście możliwości wyboru jednej formy działania spośród możliwych opcji musi składać się z co najmniej dwóch wariantów odpowiedzi. Jeśli dokonujemy wyboru jednej z możliwych dostępnych opcji, mówimy wówczas o procesie podejmowania decyzji. Określając proces decyzyjny jako PD, możemy określić zbiór PD, jako zbiór elementów, składających się na proces decyzyjny²:

$$PD = \{P, S, W, H\}$$

P- podmiot decyzyjny, czyli decydent, który ponosi odpowiedzialność za podjęcie decyzji i jest osoba zaangażowana w proces decyzyjny,

S- zbiór sytuacji decyzyjnych, czyli przesłanek, które decydują o tym, czy ma zostać wdrożona decyzja,

W- zbiór wyników, który uzależniony jest od efektu, który musiałby być osiągnięty przy określonych założeniach,

H- hipotezy i wpływ przyszłych sytuacji na kształtowanie decyzji, ponieważ należy uwzględnić wpływ przyszłych zdarzeń na kształt podjętych decyzji w teraźniejszości.

Jeżeli proces akceptacji danego wariantu decyzyjnego będzie przebiegał bez zastrzeżeń, wówczas realizowany jest dany wariant decyzyjny, natomiast w sytuacji, w której należy na etapie 5 uzupełnić informacje, wówczas następuje powrót do kroków poprzednich. Ostatni etap procesu decyzyjnego jest realizowany wówczas, gdy należy wprowadzić udoskonalenia. Zadanie, polegające na weryfikacji danego wariantu oraz działania udoskonalające mają za cel poprawę zaistniałych nieprawidłowości, takich jak³:

- a) złe zdefiniowanie sytuacji problemowej, wynikające z nieświadomości menedżerów, co do zaistniałych przyczyn nieprawidłowości i dające zamazany obraz rzeczywistości,
- b) określenie potencjału podejmowanych decyzji może mieć dwojaki następstwa: pozytywne i negatywne dla organizacji. Podczas możliwych

² <https://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/main35.html>, data dostępu [30.06.2022].

³ Ibidem.

- wariantów decyzyjnych bierze się pod uwagę możliwość jej podjęcia i dostępność środków, co do jej realizacji,
- c) możliwość poprawy konkurencyjności oraz jej efektywności z punktu widzenia ekonomicznego.

Najistotniejszymi elementami procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie jest proces planowania oraz podejmowania decyzji, które mają integralne znaczenie do osiągnięcia celów i rozwoju organizacji. Od decydentów, którymi najczęściej są kierownicy wyższego szczebla w przedsiębiorstwie oczekuje się podejmowania decyzji i doboru optymalnych rozwiązań, które będą efektem działań intuicyjnych lub przemyślanych rozwiązań opartych na wiedzy i dotychczasowym doświadczeniu. W procesie podejmowania decyzji istnieje wiele przeszkód, które wpływają na charakter podejmowanych decyzji, np. sytuacje konfliktowe i sytuacje kryzysowe. Na proces decyzyjny składają się następujące fazy:⁴ mobilizacja, rozstrojenie i deformacja.

W pierwszej fazie *mobilizacji* powstaje najwięcej możliwości rozwiązań. W drugiej fazie *rozstrojenia* następuje moment uświadomienia możliwości pojawienia się trudności, natomiast w fazie trzeciej, czyli *deformacji* następuje podjęcie decyzji w sytuacji skomplikowanej i najczęściej towarzyszą tej fazie emocje i nieracjonalne działania⁵.

Według Józefa Pencza decyzja zostanie zidentyfikowana z możliwością dokonania wyboru na gruncie zaistniałej sytuacji problemowej, której z kolei towarzyszy skoncentrowanie na osiągnięciu celu poprzez określenie strategii działań, metod i technik realizacji⁶. W literaturze przedmiotu Z. Ściborek określa proces decyzyjny jako uporządkowany zbiór czynności ukierunkowanych na osiągnięcie celu. Przy tym określenie procesu decyzyjnego na proces podjęcia decyzji mają wpływ: identyfikacja problemu decyzyjnego, czyli zbiór dostępnych informacji, celem wyboru najoptymalniejszego rozwiązania; opracowanie metod działania w związku z dokonaniem wyboru wariantu decyzyjnego oraz określenie konsekwencji podjętych rozwiązań na podstawie dokonanej możliwości rozwiązania⁷. Ze względu na rodzaj sytuacji problemowych, podejmowanie decyzji uwzględnia następujący podział w oparciu o powyższe kryteria w Tabeli 1.

⁴ M. Skarba, *Proces planowania i podejmowania decyzji na przykładzie przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego*, [w:] Zarządzanie XLI, nr 1, 2014, s. 135-137.

⁵ Tamże.

⁶ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 8-9.

⁷ M. Jaracz, A. Borkowska, *Podjęcie decyzji w świetle badań neurobiologicznych i teorii psychologicznych*, [w:] Psychiatria. Poglądowa, tom 7, nr 2, 2010, s. 68.

Tabela 1. Rodzaj podejmowanych decyzji w zależności od kryterium

Kryterium	Rodzaj podejmowanych decyzji
Rodzaj problemu	Operacyjne, taktyczne i strategiczne
Waga problemu	Kluczowe, standardowe, marginalne
Związane z zarządzaniem	Planistyczne, organizatorskie, motywacyjne
Formy decydowania	Indywidualne, grupowe, podejmowanie decyzji samodzielne lub dzięki wsparciu doradców
Dziedzina działania	Administracyjne i marketingowe
Okres podejmowania decyzji	Krótkookresowe, długookresowe, perspektywistyczne, produkcyjne
Zakres posiadanych wiadomości	Podejmowanie w warunkach niepewności i ryzyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Miler- Zawodniak, *Proces podejmowania decyzji w teorii zarządzania*, [w:] *Obronność, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 3, 2012, s. 162.

Na proces podejmowania decyzji składa się przede wszystkim właściwe zdefiniowanie problemu, czyli dokładne określenie typu problemu i jego wagi, horyzontu czasowego oraz skutków podjęcia decyzji. Ostatni z etapów może zostać określony poprzez wdrożenie następujących metod⁸:

- a) prezentacja wyników wdrożonych decyzji na podstawie poszczególnych wariantów w metodzie niezagregowanej,
- b) określenie wagi przypisanej do określonego skutku podjętej decyzji w metodzie agregacji,
- c) przypisanie skutków i wag podjętych decyzji w postaci tabeli i opracowania wszystkich ujętych wartości możliwych wariantów w metodzie tabel porównawczych.

INTUICJA I JEJ WPŁYW NA ZARZĄDZANIE W PROCESIE DECYZYJNYM

Styl zarządzania małego przedsiębiorstwa znacznie odbiega specyfiką podejmowanych decyzji w odróżnieniu od specyfiki podejmowanych decyzji w dużym przedsiębiorstwie. W środowisku mniejszej organizacji specyfika działalności kierownictwa nie opiera się na złożonych regułach postępowania. Kadra kierownicza nie ma do dyspozycji szerokiego zespołu analityków, celem

⁸ A. Miler- Zawodniak, *Proces podejmowania decyzji w teorii zarządzania*, *Obronność, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 3, 2012, s.165-167.

zebrania istotnych informacji. Zatem można wyciągnąć wnioski, że działania menedżerskie nie są skoncentrowane na podejmowaniu decyzji modelowych, tylko decyzji intuicyjnych⁹.

Na skuteczne i trafne podejmowanie decyzji składa się wiele czynników, które determinują proces decyzyjny i wpływają na podświadome działanie osoby decyzyjnej. Jakość warunków, które wpływają na proces decyzyjny można uszeregować w trzech grupach warunków¹⁰:

- a) ekstremalnych, w których decydent ma znacznie utrudniony proces decyzyjny, ponieważ musi działać w sytuacji zagrażającej dalszemu funkcjonowaniu firmy. Charakter niepożądanych czynników może być spowodowany brakiem wykwalifikowanej kadry kierowniczej, brakiem personalnym odnoszącym się do nieodpowiednio obsadzonych stanowisk specjalistycznych, utrudnionym dostępem do istotnych informacji,
- b) trudnych, których wyróżnikiem jest brak stałości w obsadzie kierowniczych stanowisk, brak stabilności w systemie informacyjnym, brak porozumienia z dostawcami i kontrahentami,
- c) dobrych, kiedy to organizacja działa w środowisku stabilnym o zaplanowanych odgórnie działaniach, które gwarantuje stałość w obsadzaniu kierowniczych stanowisk, dobra współpraca z dostawcami i kontrahentami oraz brakiem zakłóceń w systemie informacyjnym.

Rozwiązywanie problemów decyzyjnych w przedsiębiorstwie przebiega w sposób planowy lub jest znacznie utrudnione ze względu na niesprzyjające warunki zewnętrzne lub wewnątrz organizacyjne¹¹. Według stanowiska uczonych w podejmowaniu decyzji kluczową rolę odgrywa intuicja. Według jednego ze stanowisk odgrywa zasadniczą rolę w sytuacjach, które miały już miejsce i osoba podejmująca decyzje jest w stanie na podstawie posiadanych doświadczeń wyciągnąć wnioski i podjąć odpowiednią decyzję. Natomiast według drugiego stanowiska w odniesieniu do decyzji podejmowanych

⁹ J. Surma, *Niepewność i rola analogii w zarządzaniu strategicznym MŚP*, [w:] Organizacja i Kierowanie, nr 4, 2012, s. 129-130.

¹⁰ E. Markowski, *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, [w:] Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 29-30.

¹¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika Strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 24-27.

w nowych sytuacjach intuicja wprowadza chaos i podejmowanie decyzji obarczonych złych rozpoznaniem¹².

W decyzjach menedżerskich kluczowy aspekt odgrywają działania zgodne z logiką i procesem dedukcji. Jednak w rezultacie ostatecznego podjęcia decyzji skutecznego znaczenia nabiera postępowanie intuicyjne. Jest ono istotne z powodu wpływu czynników, które do końca nie pozwalają podjąć decyzji w oparciu o gotowy schemat z powodów wielu niejasności, niedostatecznej ilości czasu na rozważenie wielu wariantów decyzyjnych oraz niedostatecznej ilości dostępnych informacji¹³. Menedżerowie w pewnego rodzaju sytuacjach, w których zawodzą dostępne analizy i algorytmy rozwiązań oraz warunki decyzyjne obciążone są dużą niepewnością podejmują decyzje, opierające się na działaniach intuicyjnych. W wyniku zaistnienia powyższych czynników menedżerowie zmuszeni są do kreowania przyszłości organizacji na zasadzie przeczucia i intuicyjnych działań, określanych mianem 5P¹⁴:

- przyszłości,- prognoz, - planów,- przeczuć, - projektów.

Według Burke'a i Miller'a intuicja jest procesem, który mogą wdrożyć osoby, które posiadają bogate doświadczenie. Ponieważ tylko w takiej sytuacji intuicja będzie zasadniczym narzędziem w procesie decyzyjnym¹⁵. Intuicyjne działanie jest powiązaniem osoby decydującej w połączeniu z czynnikami decyzyjnymi, które mają znaczący wpływ na proces intuicyjnych działań, dotyczących¹⁶:

- a) możliwość zaistnienia pożądanej sytuacji, która może odmienić funkcjonowanie przedsiębiorstwa na jego korzyść,
- b) określenie istotności wdrożenia nowych rozwiązań,
- c) wybór z spośród dostępnych kilku rozwiązań metodami spersonalizowanych przemyśleń.

Według literatury przedmiotu intuicja jako zjawisko nie dające się wytłumaczyć logicznie i w racjonalny sposób zostało wykształcone dzięki latomdoświadczeń i wrażliwości menedżera. Coraz częstszą praktyką, wykorzystywaną

¹² K. Małewska, M. Sajdak, *Intuicja w podejmowaniu decyzji a zdolność przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych. Założenia do badań*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Przegląd Organizacji, nr 9 (968), 2020, s. 12.

¹³ S. Tokarski, K. Tokarski, *Rola intuicji w procesie podejmowania decyzji*, [w:] Handel wewnętrzny, Instytut Badań Rynku i Koniunktur, nr 3(368) 2017, s. 104.

¹⁴ M. Laszczak, *Intuicja w zarządzaniu*, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, nr 1(3), 2011, s. 79-80.

¹⁵ K. Kowalewski, *Rola intuicji w procesie decyzyjnym mikro przedsiębiorców*, [w:] Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki śląskiej, 2016, s. 430.

¹⁶ M. Laszczak, *Intuicja w zarządzaniu...*, op. cit., s. 85-86.

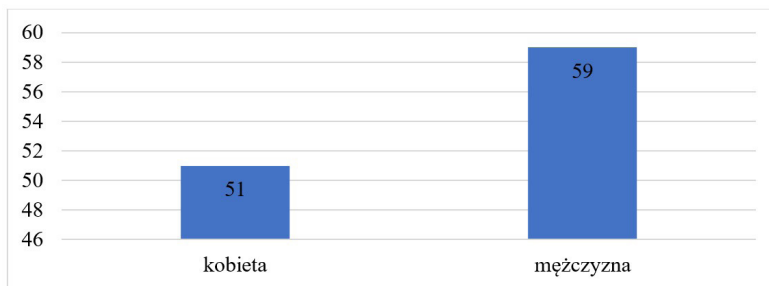
w zarządzaniu jest działanie intuicyjne, choć nie stanowi praktyki stosowanej powszechnie nie zawsze spotyka się z aprobatą w organizacji. Najczęściej szukamy rozwiązań, które można logicznie wytłumaczyć. W tłumaczeniu z języka łacińskiego oznacza przecucie w jakimś działaniu, bez racjonalnego wytłumaczenia¹⁷.

By efektywnie wykorzystać myślenie intuicyjne w procesie zarządzania można oprzeć się na wykorzystaniu koncepcji: zarządzania opartego na kompetencjach, strategii opartej na intuicji oraz zarządzania poprzez wykorzystanie zdolności umysłowych. W rozumieniu kompetencji przyjmuje się postrzeganie i wykorzystanie wiedzy, inteligencji. Zatem wykorzystanie intuicji jest odległą praktyką i bardzo rzadko wykorzystywaną¹⁸.

Weryfikacja zastosowania analizy wielorakiej na procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowanych, w których wzięło udział 110 ankietowanych zostały sformułowane wnioski końcowe. Na Wykresie 1 została przedstawiona struktura wieku ankietowanych.

Wykres 1. Płeć



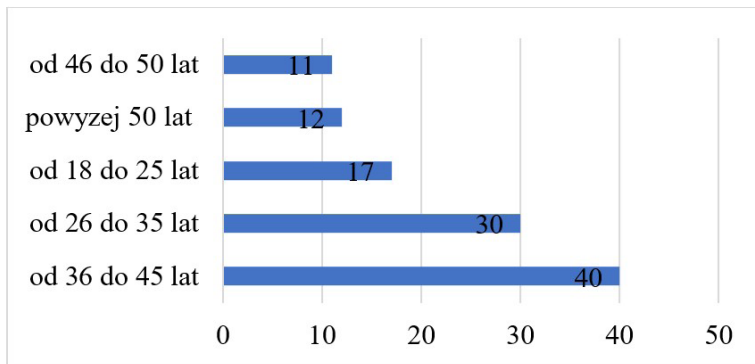
Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Struktura płci respondentów, biorących udział w ankiecie przedstawiała się następująco: liczba kobiet uczestniczących w badaniu wyniosła 51, co stanowiło 46% respondentów, natomiast liczba mężczyzn wyniosła 59 osób, co stanowiło 54% liczby respondentów. Na Wykresie 2 została zaprezentowane dane liczbowe, odnoszące się do wieku badanych.

¹⁷ W. Jędrzejczyk, *Intuicja menedżerska w zarządzaniu organizacjami- wymysł czy dogmat*, [w:] Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych, (red.) B. Mikuły, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2015, s. 47-48.

¹⁸ W. Jędrzejczyk, *System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie- przekrój podmiotowy*, [w:] Zarządzanie, (red.) M. Szajt, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowskiej, Częstochowa, 2014, s. 67.

Wykres 2. Wiek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Największa liczba ankietowanych, która wzięła udział w badaniu mieściła się w przedziale od 36 do 40 lat i wyniosła 40 osób, co z kolei stanowiło 36% wszystkich ankietowanych. W kategorii wiekowej od 26 do 35 lat liczba respondentów wyniosła 30 badanych. Grupa w tym przedziale wiekowym stanowiła 27% ankietowanych. 17 badanych mieściło się w przedziale wiekowym od 18 do 25 lat stanowiło 16% respondentów. Z kolei liczba ankietowanych powyżej 50 lat wyniosła 12 osób, czyli 11% respondentów. Najmniejsza liczba ankietowanych w przedziale wiekowym od 46 roku życia do 50 lat wyniosła 11 respondentów i stanowili 10% wszystkich uczestników badania. Liczba ankietowanych powyżej 50 roku życia wyniosła 11 osób, czyli 10% wszystkich uczestników badania. Na Wykresie 3 zostało scharakteryzowane wykształcenie badanych.

Wykres 3. Wykształcenie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Spośród osób, biorących udział w badaniu ankietowanym 100 respondentów posiada wykształcenie wyższe. Liczba badanych z tym rodzajem wykształcenia stanowiła 91% ankietowanych. Natomiast pozostałe 10 osób, które wzięło udział w ankiecie stanowiło 9% respondentów. Na Wykresie 4 zostały przedstawione miejsce zamieszkania respondentów.

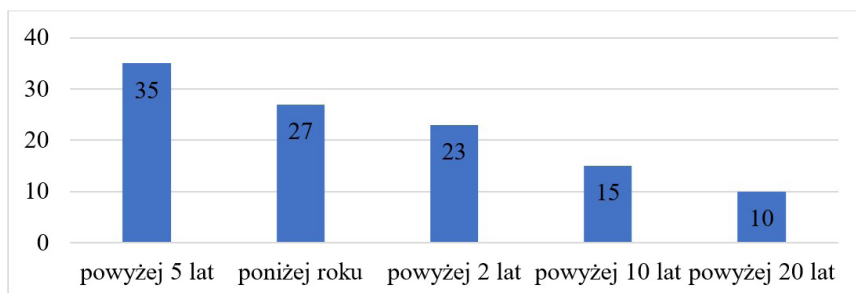
Wykres 4. Miejsce zamieszkania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Liczba ankietowanych, zamieszkała w mieście wyniosła 90 osób i stanowiła 82% respondentów. Pozostała liczba ankietowanych deklarowała miejsce zamieszkania wieś. Zatem liczba osób, które wzięły udział w ankiecie stanowiły 18% liczby wszystkich osób, które wzięły udział w badaniu. Na Wykresie 5 zostały umieszczone wyniki pytania, dotyczącego liczby lat przepracowanych na stanowisku menedżera.

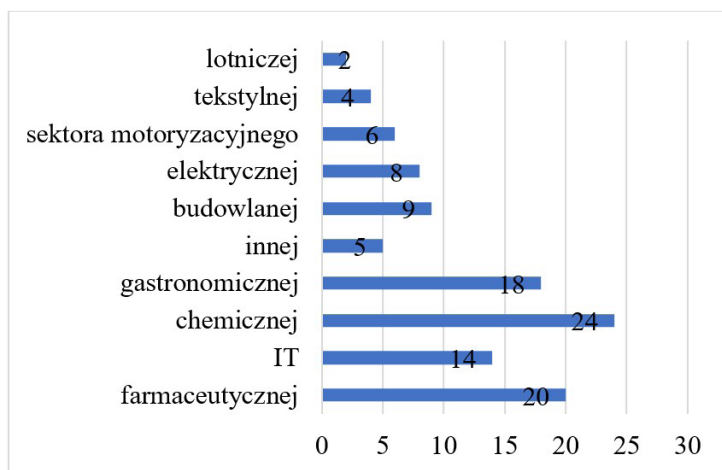
Wykres 5. Jak długo pracuje Pani/Pan na stanowisku menedżera firmy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Na pytanie odnośnie stażu pracy na stanowisku menedżera 35 respondentów udzieliło odpowiedzi, że liczba przepracowanych lat na tym stanowisku wyniosła ponad 5 lat. Liczba ankietowanych, która udzieliła takiej odpowiedzi stanowiła 32% respondentów. Staż poniżej roku deklarowało 27 badanych. Liczba ta stanowiła 25% odpowiedzi. 23 badanych deklarowało staż pracy na stanowisku menedżera powyżej dwóch lat i stanowili 21% wszystkich uczestników badania. Na staż powyżej 10 lat wskazało 15 ankietowanych. Spośród osób, biorących udział w badaniu liczba ta stanowiła 14%. Najmniejsza liczba osób wskazała na ponad 20-letni staż pracy i stanowiła grupę 9% badanych. Na Wykresie 6 zostały zobrazowane rodzaje branż, w których pracują ankietowani.

Wykres 6. W jakiej branży specjalizuje się Pani/Pańska firma?

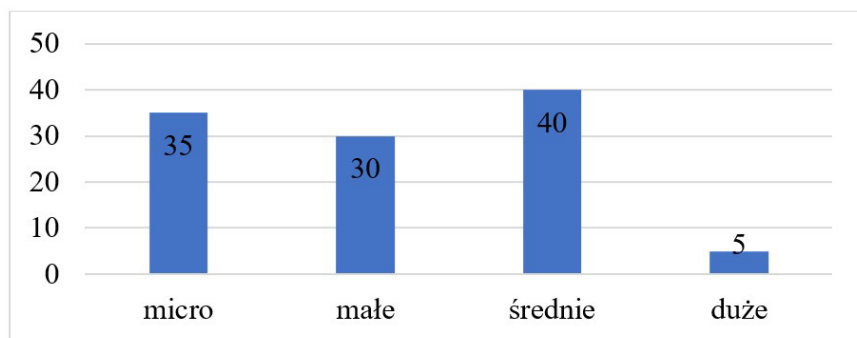


Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Największa liczba ankietowanych w odpowiedzi na rodzaj branży, w której specjalizuje się ich firma wskazała na branżę chemiczną. Takiej odpowiedzi udzieliło 24 ankietowanych. Liczba ta stanowiła 22% wszystkich osób, które wzięły udział w badaniu. W branży farmaceutycznej pracuje 20 respondentów, co stanowi 18% ankietowanych. 18 badanych wskazało na stanowisko pracy w przedsiębiorstwie gastronomicznym. W branży IT na stanowisku deklarowało prace 14 menedżerów. W branży budowlanej stanowisko menedżera zajmuje 14 respondentów i stanowią 12% osób, które udzieliły odpowiedzi. 9 ankietowanych wskazało na branżę budowlaną, stanowiąc 8% badanych. W branży elektrycznej na stanowisku menedżera deklarowało zatrudnienie 8 ankietowanych. Liczba osób na danym stanowisku w branży elektrycznej

stanowiła 7% wszystkich osób, które brały udział w ankiecie. W sektorze motoryzacyjnym na stanowisku menedżera było zatrudnionych 6 badanych. W branży tekstylnej 4 respondentów wskazało branżę tekstylną, stanowiąc 5% badanych. Dwie osoby deklarowały stanowisko menedżera w branży lotniczej, stanowiąc 2% ogółu respondentów. Na Wykresie 7 zostały zobrazowane odpowiedzi ankietowanych co do wielkości przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni na stanowisku menedżera.

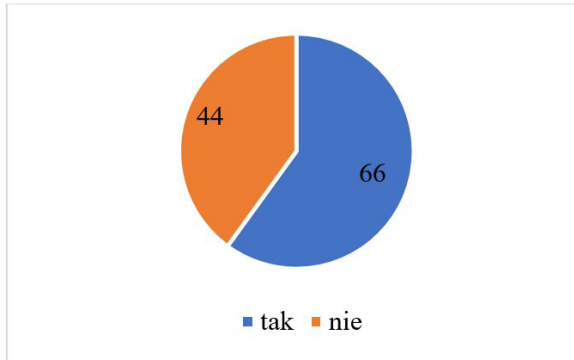
Wykres 7. Jakiej wielkości jest przedsiębiorstwo, w którym Pani/Pan pracuje?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Pracę na stanowisku menedżera w przedsiębiorstwach micro deklaruje 35 ankietowanych. Liczba respondentów, deklarująca pracę w przedsiębiorstwach zatrudniających do 9 pracowników stanowi 32% ankietowanych. Wśród badanych, którzy pełnią funkcję menadżera w przedsiębiorstwach, w których pracują liczba osób w małych przedsiębiorstwach wynosi 30 badanych. W związku z taką deklaracją osób badanych liczba osób zatrudniających poniżej 50 pracowników w badaniu stanowiła 27%. Według ankietowanych, biorących udział w badaniu 40 osób jest zatrudnionych w średnich przedsiębiorstwach. Liczba badanych, zatrudnionych w przedsiębiorstwach, które zatrudniają do 250 pracowników wynosi 35% wszystkich udzielających odpowiedzi. Liczba osób na stanowisku menedżera w dużych przedsiębiorstwach wśród ankietowanych wyniosła 6 osób, w związku z czym łączna liczba ankietowanych, która uczestniczyła w badaniu stanowiła 6% ankietowanych. Na Wykresie 8 respondenci udzielili odpowiedzi na pytanie w związku ze znajomością pojęcia analizy wielokryterialnej.

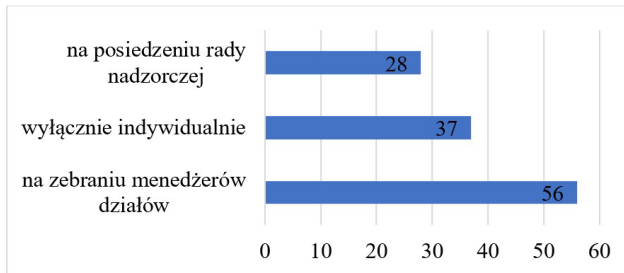
Wykres 8. Czy w swojej pracy spotkała się Pani/Pan z pojęciem analizy wielokryterialnej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Wśród osób, które udzieliły odpowiedzi na pytania ankietowe 66 z nich potwierdziło znajomość pojęcia analizy wieloczynnikowej. Liczba osób, które spotkały się z pojęciem analizy wielokryterialnej stanowiła 60% liczby respondentów, którzy udzieliли odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. Pozostałe 40% stanowią osoby, które deklarują, że nigdy nie spotkały się z taką definicją. Na Wykresie 9 zostały zaprezentowane odpowiedzi ankietowanych co do sposobu podejmowania istotnych decyzji w przedsiębiorstwie.

Wykres 9. W jako sposób podejmuje Pani/Pan istotne decyzje w firmie?

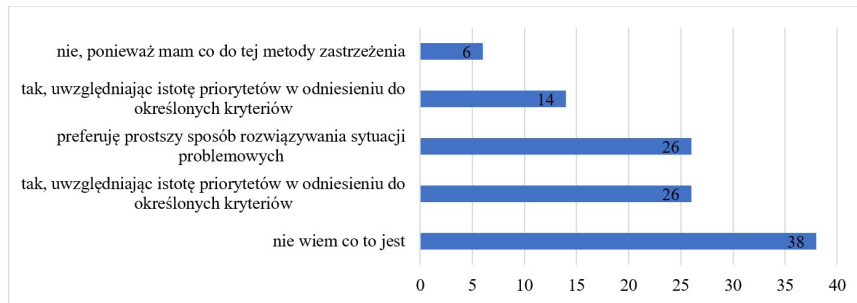


Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Według ankietowanych istotne informacje w przedsiębiorstwie są podejmowane zdaniem 56 osób na zebraniu menedżerów w firmie. Osoby te stanowią 51% respondentów. Zdaniem 37 ankietowanych sytuacje problemowe są rozstrzygane przez nich samych. Tak potwierdza 34% badanych. Natomiast 28 ankietowanych uważa, że strategiczne sytuacje problemowe są rozstrzygane w przedsiębiorstwie na posiedzeniu rady nadzorcze. Respondenci, którzy są zdania, że sytuacje problemowe są podejmowane na spotkaniach rady

nadzorczej stanowili 25% wszystkich ankietowanych. Na Wykresie 10 zostały zobrazowane odpowiedzi ankietowanych w związku z możliwością praktykowania w ich przedsiębiorstwie analizy wielokryterialnej.

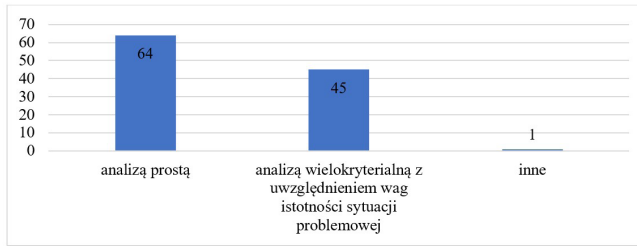
Wykres 10. Czy w procesie decyzyjnym stosuje Pani/Pan analizę wielokryterialną?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

W związku z zapytaniem o stosowanie analizy wielokryterialnej w przedsiębiorstwie 38 respondentów stwierdziło, że nie są zaznajomieni z tym pojęciem, stanowiąc 35% wszystkich, którzy udzielili odpowiedzi. 26 badanych potwierdziło wdrożenie tej metody rozwiązywania sytuacji problemowych. Stosowanie analizy wieloczynnikowej z uwzględnieniem kryteriów i wag sytuacji kryzysowej potwierdza 34% badanych. Bez względu na istotę i wagę problemu 26 respondentów nie wdraża stosowanie metody analizy wielokryterialnej, uwzględniając prostsze metody rozwiązywania problemów. Osoby, które preferują prostsze rozwiązania stanowią 24% wszystkich osób, które wzięły udział w badaniu. Za stosowaniem wieloczynnikowej metody analizy opowiada się 14 badanych i stanowią 13% respondentów nie popiera wdrażania tego rodzaju rozwiązania w przedsiębiorstwie, ponieważ nie do końca jest przekonanych o jej skuteczności. Osoby, które mają zastrzeżenia, co do tego rodzaju rozwiązania stanowią 5% badanych. Na Wykresie 11 zostały przedstawione odpowiedzi respondentów na temat metod uznawanych w przedsiębiorstwie jako najlepsze rozwiązanie.

Wykres 11. Czym kieruje się Pani/Pan jako menedżer przedsiębiorstwa podczas analizy zaistniałej sytuacji problemowej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Na pytanie, dotyczące rodzaju zastosowanego rozwiązania w sytuacji wymagającej szybkiego i skutecznego rozwiązania 64 ankietowanych deklaruje wykorzystanie w swoich przedsiębiorstwach wyłącznie analizy prostej. Liczba osób, które zaznaczyły w kwestionariuszu odpowiedzi taki sposób rozwiązania stanowią 58% wszystkich badanych. Zdaniem 45 respondentów najlepszym rozwiązywaniem i wykorzystywanym w przedsiębiorstwach, w których pracują na stanowisku menedżera jest analiza wielokryterialna. Taki sposób rozwiązania jest skutecznym i racjonalnym rozwiązaniem zdaniem 45 respondentów. Grupa osób, która podziela ten sposób myślenia i wykorzystuje w związku z zaistnieniem sytuacji problemowych stanowi 41% badanych. Jedna osoba jest zdania, że wykorzystuje inny sposób w związku z zaistnieniem sytuacji problemowej. Na Wykresie 12 zostały scharakteryzowane czynniki, które decydują o konieczności wdrożenia metod analizy wielokryterialnej.

Wykres 12. Jakie czynniki Pani/Pana zdaniem decydują o zastosowaniu metody analizy wielokryterialnej w podejmowaniu istotnych decyzji (Proszę o zaznaczenie jednej lub więcej odpowiedzi).

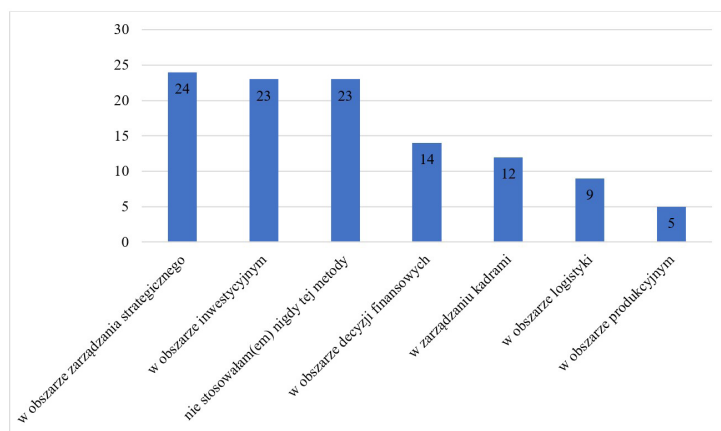


Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Na pytanie, dotyczące rodzaju czynników, które decydują o wdrożeniu metody wielokryterialnej w procesie decyzyjnym największa liczba odpowiedzi dotyczyła wielkości poniesionych kosztów. Liczba respondentów, która uważa, że to czynnik finansowy ma wpływ na rodzaj wdrożonych rozwiązań w procesie decyzyjnym wyniosła 35 osób i stanowiła 32% ogółu badanych. W związku z presją czasu, która decyduje o zastosowaniu najskuteczniejszego rozwiązania 30 badanych potwierdziło, że najskuteczniejszym rozwiązaniem jest zastosowanie metody wieloczynnikowej w firmie. Liczba osób, która opowiada się za tym stanowiskiem stanowi 27% wszystkich osób biorących udział w badaniu.

Waga problemu jest istotnym czynnikiem i w znaczącym stopniu decyduje o rodzaju wdrożonej metody zdaniem 20 respondentów, którzy stanowią 18% badanych. Zdaniem 20 opiniodawców o zastosowaniu analizy wieloczynnikowej decyduje miejsce, w którym zaistniała sytuacja problematyczna. Taki charakter czynników jest według 18% uczestników badania wskazaniem do wdrożenia bardziej złożonych rozwiązań, wymagających głębszej analizy. Zdania, że jest to wyłącznie narzucone przez kierownictwo rozwiązanie potwierdza 5 przepytanych i stanowią 5% badanych. Na Wykresie 13 przedstawiony został graficzny obraz odpowiedzi ankietowanych w związku z obszarem, w którym najkorzystniejszym rozwiązaniem będzie wdrożenie metody analizy wielokryterialnej.

Wykres13. W jakich obszarach działalności przedsiębiorstwa najczęściej stosuje Pani/Pan metodę analizy wielokryterialnej (Proszę o zaznaczenie jednej lub więcej odpowiedzi)

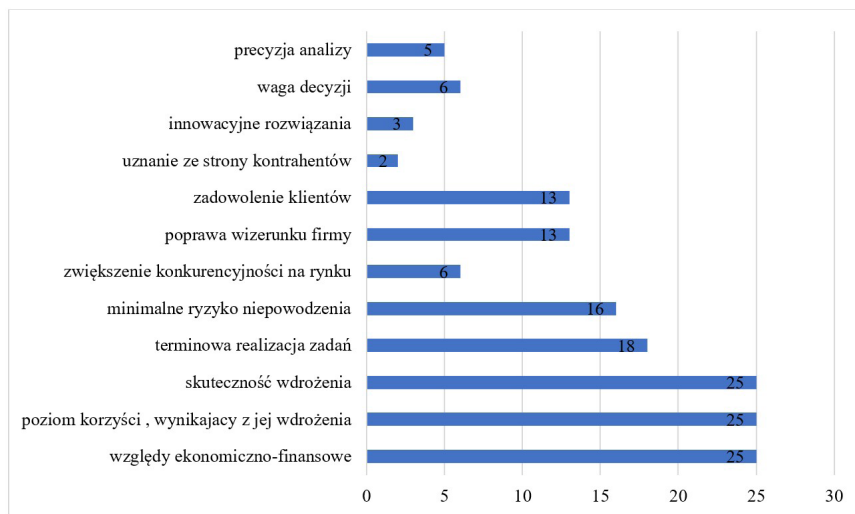


Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Najliczniejsza grupa uczestników badania- 24 osoby za obszar w którym najczęściej wykorzystywana jest metoda analizy wielokryterialnej uznają w przedsiębiorstwach obszar zarządzania strategicznego. Liczba osób, które są tego samego zdania stanowi 22% ogółu badanych. 23 respondentów jest zdania, że obszar inwestycyjny jest działem w przedsiębiorstwie, w którym pracują, w którym najczęściej jest wdrażana powyższa metoda. Osoby, które potwierdzają ta opinię stanowią 21% wszystkich uczestników badania. Wśród odpowiedzi pojawiły się również głosy osób przepytanych, które do tej pory nie wykorzystywały metody badania wielokryterialnego. Liczba osób, które nie stosowały tej metody wyniosła 23 i stanowiła 21% wszystkich uczestników badania.

Z kolei w obszarze decyzji finansowych 14 respondentów potwierdza zastosowanie badania wieloczynnikowego. Grupa tych osób stanowi 13% ogółu uczestników, biorących udział w ankiecie. 12 badanych potwierdza, że w przedsiębiorstwie działem, w którym ma uzasadnienie stosowanie optymalnych rozwiązań jest dział zarządzania kadrami, według 12 badanych, którzy stanowią 11% wszystkich uczestników, którzy wzięli udział w badaniu. Dział logistyki, ze względu na wagi sytuacji problemowych wymaga podjęcia szybkich i trafnych decyzji zdaniem 9 badanych. Liczba osób, które wskazały ta sama odpowiedź wyniosła 8% uczestników badania. Natomiast najmniejszą ilość odpowiedzi wskazało 5 respondentów. Obszarem, który według ankietowanych jest wskazaniem do wdrażania jak najprostszycy metod analizy sytuacji problemowych jest dział produkcyjny. W optymalizacji wielokryterialnej według uczestników badania nie ma uzasadnienia stosowanie jej w dziale produkcyjnym według 5% respondentów. Według ankietowanych czynnikami, które mają decydujące znaczenie w związku z uwzględnieniem metod analizy wielokryterialnej w przedsiębiorstwach różnych branż w Polsce mają następujące czynniki: ekonomiczno-finansowe, możliwe przyszłe korzyści dla firmy w związku z podjęcia takiego rozwiązania, możliwość realizacji celów przedsiębiorstwa w danym terminie, minimalizacja ryzyka z uwzględnieniem etapu analitycznego i syntezy danych, zwiększenie konkurencyjności wśród firm z branży poprzez wdrożenie innowacyjnych rozwiązań, prestiż ze strony kontrahentów pod kątem terminowych realizacji zamówień, pozytywne opinie od klientów, możliwość wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, wielkość zaistniałej sytuacji problemowej oraz rzetelne i precyzyjne sporządzanie raportu na podstawie dostępnych danych. Na Wykresie 14 został przedstawiony graficzny obraz odpowiedzi, dotyczących kryteriów stosowania optymalizacji wielokryterialnej przez osoby na stanowiskach menedżera w przedsiębiorstwach.

Wykres 14. Jakie kryteria Pani/Pańskim zdaniem decydują o wdrożeniu analizy wielokryterialnej? (Proszę o zaznaczenie jednej lub więcej odpowiedzi)

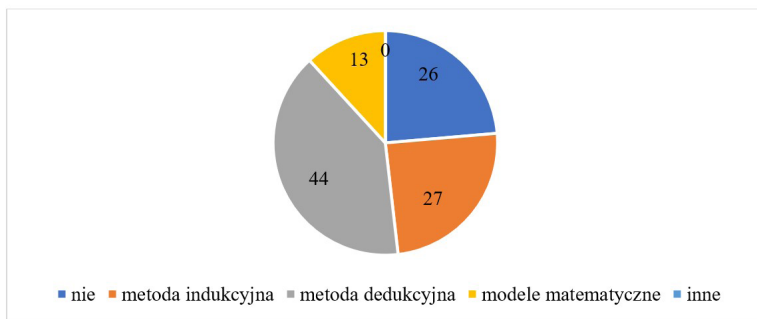


Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Zdaniem respondentów istotnego znaczenia przy wyborze metody analizy wielokryterialnej mają czynniki ekonomiczno- finansowe. Takie zdanie prezentuje 25 badanych, którzy stanowią 16% wszystkich odpowiedzi. Poziom korzyści, które wynikają z wdrożenia analizy wieloczynnikowej jest zdaniem 25 uczestników badania kluczowym składnikiem, który wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Według 25 ankietowanych strategicznym ogniwem polityki przedsiębiorstwa jest rodzaj oceny na poziomie wielokryterialnym, ponieważ decyduje o tym skuteczność jej zastosowania. Zarówno w przypadku osiągniętych korzyści i skuteczności z zastosowania metody ilość odpowiedzi wynosi 16%. Pozytywnym aspektem jest również minimalne ryzyko niepowodzenia, zdaniem 16 ankietowanych. Do zwiększenia konkurencyjności na rynku przyczynia się według 6 respondentów. Odpowiedzi te stanowią 4% wszystkich udzielonych na pytanie. Według 13 ankietowanych znaczącym składnikiem w obszarze decyzyjnym przedsiębiorstwa jest poprawa wizerunku firmy oraz zadowolenie klientów. Udzielone odpowiedzi stanowią 8% wszystkich odpowiedzi na pytanie. Zdaniem 2 ankietowanych o wspomaganiu decyzji analizą wielokryterialną decyduje uznanie ze strony kontrahentów. Taki rodzaj odpowiedzi stanowi 1% wszystkich odpowiedzi na to zagadnienie. Innowacyjne rozwiązania są elementem strategicznych działań przedsiębiorstwa w obszarze decyzyjnym zdaniem 3 osób, których odpowiedzi

stanowią 2%. Waga decyzji jest kluczową składową systemu decyzyjnego w firmie według 6 ankietowanych. Ta odpowiedź stanowi 5% wszystkich dostępnych odpowiedzi. Zdaniem 5 respondentów o decyzji wdrożenia modeli rozwiązań decyzyjnych w przedsiębiorstwach decyduje precyzja analizy, która wpływa na dobór odpowiedniej decyzji. Na Wykresie 15 zostały przedstawione odpowiedzi uczestników badania w aspekcie stosowania innych metod w systemie podejmowania decyzji.

Wykres 15. Czy w swojej pracy na stanowisku menedżera wykorzystuje Pani/Pan również inne metody podejmowania decyzji?



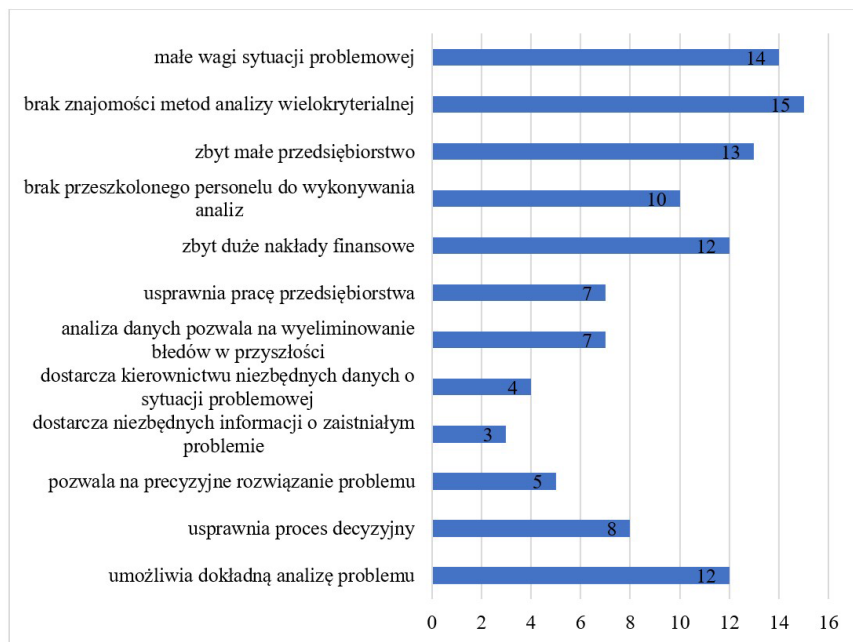
Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Zdaniem 26 ankietowanych, będących na stanowisku menedżera w swojej pracy nie wykorzystują innych metod oprócz wcześniej zaprezentowanych. Takie stanowisko potwierdza 24% wszystkich uczestników badania, Metodę intuicyjną wykorzystuje 27 badanych, którzy stanowią 25% uczestników badania. 44 respondentów deklaruje stosowanie metody dedukcyjnej w systemie decyzyjnym firmy. Liczba tych odpowiedzi stanowi 40% ogółu badanych osób. Liczba osób, która wskazała na modele matematyczne, wykorzystywane w procesie decyzyjnym wynosi 13 i stanowi 12% wszystkich udzielonych odpowiedzi. Na Wykresie 16 zostały przedstawione w sposób graficzny odpowiedzi ankietowanych co do skuteczności stosowania metod analizy wielokryterialnej w procesie decyzyjnym.

Na pytanie, dotyczące skuteczności analizy wielokryterialnej z perspektywy pracy oraz doświadczeń na stanowisku menedżera w przedsiębiorstwach różnych branż w Polsce pojawiły się w odpowiedziach zarówno pozytywne jak i negatywne odpowiedzi. Jako pozytywną stronę wykorzystania analizy wielokryterialnej ankietowani wymienili aspekt dokładnej analizy problemu. Taki punkt widzenia przedstawiło 12 badanych. 8 respondentów uwzględniło

usprawnienie procesu decyzyjnego, natomiast 7 menedżerów podkreśliło istotny czynnik analizy jako eliminację podobnych błędów w przyszłości oraz usprawnienie pracy przedsiębiorstwa. Z kolei 5 uczestników badania podkreśla znaczenie wykorzystania metody analizy wielokryterialnej w precyzyjnym określeniu i rozwiązaniu zaistniałego problemu. Poza tym zastosowanie metod analizy wieloczynnikowej dostarcza kierownictwu istotnych informacji (4 osoby) oraz pozyskanie istotnych informacji o zaistniałej sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie według 3 badanych. Wśród opinii negatywnych największym czynnikiem, który eliminuje wykorzystanie metody w danym przedsiębiorstwie respondenci wymieniają czynniki ekonomiczne (12 osób) oraz brak wiedzy na temat dostępnych metod i sposobów jej wykorzystanie do rozwiązywania sytuacji kryzysowej (15 osób). Kolejnym czynnikiem, który dyskwalifikuje użycie analizy jest zbyt małe przedsiębiorstwo, zdaniem 13 ankietowanych. Zbyt małe wagi sytuacji problemowej są czynnikiem dyskwalifikującym zastosowanie metody według 14 badanych oraz brak odpowiednio przeszkolonego personelu zdaniem 10 menedżerów.

Wykres 16. Czy Pani/Pańskim zdaniem metody analizy wielokryterialnej są skuteczne w procesie decyzyjnym?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

PODSUMOWANIE

Wdrożenie i stosowanie analizy wielokryterialnej w przedsiębiorstwach jak wynika z przeprowadzonej analizy ankiety, w której uczestnicy badania na stanowiskach menedżerów w różnych przedziałach wiekowych od 18 roku życia do wieku powyżej 50 lat oraz ze stażem pracy od okresu poniżej jednego roku życia do stażu powyżej 20 lat przedstawili swoje stanowisko pod kątem stosowania analizy wieloczynnikowej w swoich przedsiębiorstwach.

1. Mężczyźni, którzy wzięli udział w ankiecie stanowili 54% respondentów, natomiast pozostałe 46 % stanowiły kobiety.
2. Kategoria wiekowa ankietowanych mieściła się w przedziałach wiekowych od 18 do 25 roku życia, od 26 do 35 roku życia, od 36 do 45 roku życia, od 46 do 50 roku życia oraz powyżej 50 roku życia. Najliczniejszą grupą respondentów byli menedżerowie w grupie wiekowej powyżej 36 roku życia do 40 lat i stanowili 36% wszystkich uczestników badania. 10% ankietowanych stanowiły osoby powyżej 46 roku życia do 50 lat.
3. 91% badanych deklarowała wykształcenie wyższe, natomiast 9% badanych deklarowała posiadanie wykształcenia średniego.
4. Tereny miejskie zamieszkiwało 90% respondentów, pozostałe 10% to mieszkańcy wsi.
5. Staż pracy respondentów został podzielony na następujące kategorie: poniżej jednego roku, powyżej 2 lat, powyżej 5 lat, powyżej 10 lat i powyżej 20 lat. Najliczniejszą grupą respondentów byli menedżerowie ze stażem pracy powyżej 5 lat i stanowili 31% wszystkich osób, które brały udział w badaniu.
6. Najliczniejsza grupa badanych zajmowała stanowiska menedżerskie w branży chemicznej i stanowiła 22% respondentów. W branży lotniczej na stanowiskach menedżerskich deklarowało pracę dwóch respondentów i stanowili 1% badanych.
7. Ankietowani zajmowali menedżerskie stanowiska w micro przedsiębiorstwach, zatrudniających do 9 pracowników (32%), małe (27%), średnie (35%) i duże (6%).
8. 60 % biorących udział w badaniu ankietowym spotkała się ze pojęciem metody analizy wielokryterialnej, natomiast 40% nigdy wcześniej nie słyszała o nim

9. Strategiczne decyzje podejmowane są przez menedżerów działów według 51% ankietowanych, indywidualnie (34%) oraz na posiedzeniu rady nadzorczej zdaniem 25% osób.
10. 35% ankietowanych nigdy nie spotkało się z pojęciem analizy wielokryterialnej, natomiast 24% uwzględnia w procesie decyzyjnym metody analizy biorąc pod uwagę istotę priorytetów. 24% respondentów uznaje prostsze sposoby rozwiązania sytuacji problemowych, natomiast 5% badanych ma co do tej metody zastrzeżenia.
11. W związku z możliwością wykorzystania różnorodnych form rozwiązania sytuacji problemowych menedżerowie firm chętnie korzystają z możliwości wykorzystania analizy wielokryterialnej (41%), natomiast w większości wykorzystywana jest analiza prosta w przedsiębiorstwach (58%).
12. W związku z wykorzystaniem metod analizy wielokryterialnej o zastosowaniu tej metody decydują wielkości poniesionych kosztów (32%), poświęcony czas w związku z analizą danych potrzebnych do rozwiązania problemu (27%) oraz waga sytuacji problemowej oraz narzucone wymagania przełożonych (18%).
13. Metody analizy najczęściej wykorzystywane są w obszarze zarządzania strategicznego (22%), 21% respondentów nigdy nie wykorzystywano tej metody w sytuacjach problemowych. Obszarem, w którym w najmniejszym stopniu jest wykorzystywana powyższa metoda, zdaniem badanych jest obszar produkcyjny (55%).
14. Czynniki, które decydują o wykorzystaniu analizy są przede wszystkim czynniki ekonomiczne i finansowe, korzyści z wdrożenia tej metody oraz skuteczności wdrożenia według 16% respondentów. Czynnikiem o najmniejszym znaczeniu jest dokładność analizy według 3% badanych.
15. Najczęściej wykorzystywaną metodą w procesie decyzyjnym według menedżerów jest metoda dedukcyjna (40%), natomiast najrzadziej zostają wykorzystane modele matematyczne.
16. W procesie decyzyjnym skuteczność wdrożenia analizy wielokryterialnej według 11% ankietowanych umożliwia dokładną analizę problemu. Według 8% uczestników badania usprawniony zostaje proces decyzyjny oraz zdaniem 6% badanych precyzyjna analiza danych pozwala na eliminację zaistniałych problemów w przyszłości oraz usprawnia pracę przedsiębiorstw. Wśród negatywnych stron analizy wielokryterialnej, które wskazali ankietowani należy wymienić zbyt

duże nakłady finansowe, zdaniem 11% respondentów, zdaniem 14% są braki znajomości metod analizy wielokryterialnej, mała waga sytuacji problemowych występujących w przedsiębiorstwach oraz zbyt małe przedsiębiorstwa na wykorzystanie powyższej metody według 12% uczestników badania

Zatem można wyciągnąć następujące wnioski na podstawie zebranych odpowiedzi, że spośród przedsiębiorstw województwa podkarpackiego branży chemicznej, farmaceutycznej, gastronomicznej, IT i budowlanej średnich przedsiębiorstw znaczna część menedżerów (66%) spotkała się z pojęciem metod analizy wielokryterialnej. Istotne dla firm decyzje problematyczne zostają podejmowane na zebraniach menedżerów działów (51%) przy wykorzystaniu analizy prostej (58%) jak wynika z analizy odpowiedzi. Prawdopodobnie czynnikiem, który ogranicza wykorzystanie metod analizy wielokryterialnej w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwach jest zbyt duże obciążenie budżetu firmy (32%), zbyt duże straty czasu na zebranie danych oraz ich syntezę (30%) oraz zbyt małe wagi sytuacji w analizowanych przedsiębiorstwach (18%). Obszarem, w którym najczęściej wykorzystywana jest omawiana metoda jest obszar zarządzania strategicznego (22%), obszar inwestycyjny (21%). O zasadności wykorzystania analizy wieloczynnikowej decyduje przewaga korzyści nad względami ekonomicznymi dla przyszłości firmy (16%), czynniki finansowe (16%) oraz długotrwały proces analizy i syntezy zebranych informacji (11%). Skutecznym rozwiązaniem w sytuacjach krytycznych pozostaje metoda dedukcyjna, która zdaniem 40% badanych jest skutecznym rozwiązaniem. Nie mniej jednak często zostaje wykorzystana również metoda indukcyjna. Tak uważa 25% uczestników badania ankietowego.

BIBLIOGRAFIA

1. JaraczM., BorkowskaA., *Podjęmowanie decyzji w świetle badań neurobiologicznych i teorii psychologicznych*, [w:] Psychiatria. Poglądowa, tom 7, nr 2,
2. Jędrzejczyk W., *Intuicja menedżerska w zarządzaniu organizacjami- wymysł czy dogmat*, [w:] Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych, (red.) B. Mikuły, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2015.

3. Jędrzejczyk W., *System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie- przekrój podmiotowy*, [w:] Zarządzanie, (red.) M. Szajt, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowskiej, Częstochowa, 2014.
4. Kowalewski K., *Rola intuicji w procesie decyzyjnym mikro przedsiębiorców*, [w:] Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki śląskiej, 2016.
5. Laszczak M., *Intuicja w zarządzaniu*, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, nr 1(3), 2011.
6. Malewska K., Sajdak M., *Intuicja w podejmowaniu decyzji a zdolność przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych. Założenia do badań*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Przegląd Organizacji, nr 9 (968), 2020.
7. Markowski E., *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, [w:] Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (red.)W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
8. Miler- ZawodniaA.k, *Proces podejmowania decyzji w teorii zarządzania*, [w:] Obronność, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, nr 3, 2012.
9. Roszkowska E., *Decyzje wielokryterialne i negocjacje. Wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2021.
10. Skarba M., *Proces planowania i podejmowania decyzji na przykładzie przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego*, [w:] Zarządzanie XLI, nr 1, 2014.
11. Sobotka O., *Wielokryterialne porządkowanie metodą PROMETHEE odporne na zmiany wag kryteriów*, [w:] Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 63, Modelowanie preferencji a ryzyko '13, 2013.
12. Stańczyk-Hugiet E. *Dynamika Strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.
13. Surma J., *Niepewność i rola analogii w zarządzaniu strategicznym MŚP*, [w:] Organizacja i Kierowanie, nr 4, 2012.

14. Tokarski S., Tokarski K., *Rola intuicji w procesie podejmowania decyzji*, [w:] Handel wewnętrzny, Instytut Badań Rynku, Konsumpcja i Koniunktur, nr 3(368) 2017.

CONTEMPORARY BUSINESS MANAGEMENT - ASSESSMENT OF THE IMPACT OF MULTI-CRITERIA ANALYSIS ON THE INNOVATIVE DECISIONS OF ENTERPRISES OF THE PODKARPACKIE VOIVODSHIP

Summary: The decision-making process is a set of logically structured mental concepts accompanied by a constant dilemma and series of questions: How to solve a given problem, Is a given method the ideal solution, Have I done everything to make my decision the best possible one? The theoretical underpinnings of decision-making is a topic that brings together and demonstrates the concerns of many disciplines, such as sociology, philosophy, computer science, economics, management, statistics and many others. The aim of the paper is to evaluate the implementation of multi-criteria methods in enterprises of the Podkarpackie Voivodeship and to show the possibility and the degree of introduction of multi-criteria methods by managers of the Podkarpackie Voivodeship and to assess the degree of knowledge of multi-criteria methods by the main decision-makers of enterprises.

JOANNA OLSZOWY
JOANNA SEPIOŁO
DAMIAN DIEKTIARENKO
ANNA STAŃCZYK

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA IM. PROF.
STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

STRATEGIA BUDOWANIA MARKI JAKO KLUCZOWY ELEMENT ROZPOZNAWALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Abstract: Celem artykułu jest ukazanie roli strategii budowania marki jako kluczowego elementu rozwoju potencjału przedsiębiorstwa. dzięki wdrożeniu odpowiedniej strategii w podmiocie gospodarczym możliwa jest identyfikacja mocnych stron organizacji, opracowanie planu działania oraz identyfikacja nadrzędnych celów przedsiębiorstwa, skoncentrowanych na rozwoju poprzez modernizację dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych. autorki uznały tematykę kreacji marki jako priorytetowy aspekt wykorzystania indywidualnych wyróżników do kontaktów z klientami i poprawy widoczności marki przedsiębiorstwa we współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

Słowa kluczowe: social media, marka, brand, kreacja marki, kreator marki, marketing

WPROWADZENIE

Realia postępu technologicznego i zwiększonych wymagań konsumentów skłaniają przedsiębiorców do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które pozwolą na zbudowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako marki godnej zaufania. Nowy sposób kreacji firmy jest jej wizytówką, a co za tym idzie najlepszą formą reklamy, która wzbudzi zaufanie i lojalność odbiorców do marki

Najistotniejszą grupę kreatorów marki stanowią aktorzy, sportowcy i przedsiębiorcy, którzy budują swój wizerunek częstą obecnością w mediach społecznościowych, swoim doświadczeniem oraz pozytywną opinią subskrybentów w (obserwujących). Istotną rolę w tworzeniu profilu odgrywa wsparcie charytatywne oraz znajomość marki. Kreacja marki przy pomocy narzędzi takich jak: Facebook, Instagram, Tik-Tok pozwala na stworzenie wizerunku osoby godnej zaufania, służącej wsparciem i pomocą, która reklamuje produkty (usługi), które są symbolem gwarancji i jakości. Dlatego też coraz częściej przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał social mediów, by zyskać coraz większe grono zaufanych klientów, którzy staną się stałymi odbiorcami towarów i usług.

Markato sposób zarządzania, mający na względzie budowanie relacji z drugim człowiekiem i osiągnięcie zamierzonych celów. Kreacją marki jest samoidentyfikacja, która stanowi spersonalizowany wzorzec postępowania w perspektywie długofalowego rozwoju, celem realizacji celów oraz opracowania narzędzi i planu działania. Warunkiem koniecznym dla kreatora marki jest budowanie relacji z odbiorcą, opartej na zaufaniu, rzetelnym i autentycznym przekazie¹.

Aktywność kreatora spełnia funkcję marketingową, obejmującą: określenie, znaki, symbole, logo oraz projekty graficzne lub ich kombinacje, których celem jest z jednej strony zidentyfikowanie jednostek (także towarów i usług), z drugiej zaś stworzenie u interesariuszy takich charakterystycznych pozytywnych skojarzeń z danym produktem lub usługą. Działania te są skoncentrowane na efekt finalny, którym jest generowanie korzyści ekonomicznych².

Świadomość budowania marki silnie koncentruje się na budowaniu w umyśle klienta wyobrażeń, które pobudzą w nim zdolność do rozpoznawania marki w różnych warunkach rzeczywistości. Odbiorca usług– klient– powinien nie tylko wiedzieć, czym zajmuje się przedsiębiorstwo, ale też być przekonany, że jakość oferowanych usług i towarów spełnia najwyższe standardy jakości. Silna marka osobista to obietnica spotkania z kimś niezwykłym, kto jest bardzo dobry w tym, co robi i jest osobą, która wzbudza zaufanie na polu prywatnym i zawodowym³.

¹ A. B. Strawińska, *Historia i definicja terminu personalbranding. Zarys problematyki*, [w:] Socjolekt- idiolekt- idiostyl: historia i współczesność, (red.) U. Sokółska, Prymat, Wydział Filozoficzny Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017, s. 365.

² M. Zieliński, M. Kubacki, *Marka we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 803, [w:] Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 66, 2014, s. 705–719.

³ E. Hartman, *Marka to Ty* (http://www.ewahartman.com/wpcontent/uploads/2015/03/078_081_personalbranding.pdf, data dostępu [25.09.2022]).

MARKA JAKO WARTOŚĆ SAMA W SOBIE

W świecie pełnym ludzi, zdarzeń, informacji, komunikatów pojęcie marki staje się coraz ważniejszym narzędziem rozpoznawalności, niepowtarzalności oraz budowania wiarygodności. Przy obecnie dużej konkurencji na rynku stworzenie silnej marki w dłuższej perspektywie czasu daje przewagę w działaniach marketingowych i sprzedażowych i ma dzisiaj wymierną wartość rynkową⁴. Marka w ujęciu definicyjnym jest znakiem towarowym, oznaczeniem, które można przedstawić w sposób graficzny. Natomiast znakiem towarowym może być wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna towaru lub opakowania. Znak towarowy zapewnia o jakości produktu lub usługi i pomaga konsumentom w wyborze dóbr poprzez identyfikację z danym źródłem pochodzenia⁵.

Markaj est sposobem zarządzania, który poprzez budowanie relacji z drugim człowiekiem koncentruje działania na osiąganiu zamierzonych celów. Taka forma postrzegania siebie została po raz pierwszy zapoczątkowana przez D. Carnegie'a w książce „Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi”. Temat rozważań podjętych z kolei przez Goffmana, uwzględniający budowanie relacji międzyludzkich sprowadzał się do porównania odgrywania roli na scenie sytuacji społecznych i analizy tego oddziaływania. W kolejnych latach Kotler i Levy podjęli próby rozważania koncepcji ujęcia człowieka z perspektywy koncepcji marketingu 4P i traktowania go jako produkt, następnie określenie odpowiedniej ceny i odpowiedniej formy promocji. Koncepcja ta uległa zmianie z kategorii marketingowej na kategorię public relations. Magazyn „Fast Company” opublikował artykuł Petersa-„The Brand Called You”, w którym to pojawiła się definicja marki i włączona do niej postać użytkownika⁶.

Zgodnie z teorią P. Montaja i T. Vandeneya istota marki jest niczym innym jak próbą wywarcia wpływu i budowaniem tożsamości marki poprzez wdrożenie marketingu i sprzedaży. Marketing jest sztuką prezentacji, której sens postrzega się w umiejętnej konstrukcji przekazu za pośrednictwem różnorodnych kanałów. Sprzedaż z kolei jest sztuką wywierania wpływu

⁴ A. B. Strawińska, *Historia i definicja...*, op. cit., s. 371.

⁵ P. Rumniak, *Marka jako składnik aktywów przedsiębiorstwa*, [w:] Branżowe Problemy Rachunkowości i Podatków, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 373, 2014, s. 253-254.

⁶ A. Walczak-Skałeczka, *Granice pojęcia marka osobista*, [w:] *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, nr 1, Lublin 2018, s. 270-271.

na odbiorcę, w której przekonuje się konsumenta, że ma zapotrzebowanie na określoną usługę lub produkt⁷.

Zdaniem Millota istnieją trzy definicje marki. Po pierwsze marka w ujęciu materialnym, czyli jako znak w postaci liczby, litery, figury, kombinacji, znaku dźwiękowego lub kombinacji wszystkich tych znaków jednocześnie. Po drugie marka może być identyfikowana poprzez funkcje z racji unikatowego produktu (usługi) w odróżnieniu od konkurencji. Po trzecie jako chroniona prawnie własność przemysłowa jednego właściciela (osoby prawnej, osoby fizycznej)⁸.

Le Chernatory koncepcję marki uznał jako możliwość identyfikacji osoby, która prezentuje trwałe wartości, z którymi identyfikują się jej odbiorcy⁹. Istnieją dwa znaczenia marki: w kontekście funkcjonalnym jako fizyczne elementy, oraz czynniki wirtualne, które indywidualnie są oceniane przez odbiorców. Osoba kreująca wirtualny przekaz charakteryzuje się autentycznością o ile jej przekaz jest nie skoncentrowany jedynie na chęci zdobycia pracy lub awansu¹⁰. Na elementy składowe marki składają się następujące wyróżniki¹¹: wizerunek, look zewnętrzny (strój, makijaż, fryzura), forma przekazu (styl wypowiedzi, język, brak wulgaryzmów), sposób zachowania, rodzaj i wiarygodność składanych obietnic, przekaz istotnych wartości, gestykulacja i mowa ciała, ton głosu, wiedza i kompetencje osoby przekazującej informacje, reputacja osoby kreatora.

NARZĘDZIA I FUNKCJE MARKI

Nadrzędne znaczenie w kreowaniu wizerunku medialnego oraz w realizacji zawodowej zapewnia Internet, a w szczególności portale internetowe, takie jak: Facebook, Instagram, Youtube i Twitter. Spełniają rolę autoprezentacji, ukierunkowanej na zdobycie jak największej rzeszy odbiorców. W ostatnich latach publikowanych jest wiele badań, które potwierdzają wykorzystanie mediów społecznościowych do kreacji marki¹². Działalność na platformie Facebooka rozwija możliwości reklamowe użytkowników. Poprzez działanie

⁷ A. Walczak-Skałeczka, *Granice pojęcia...*, op. cit., s. 273.

⁸ V. Millot, *Trademarks as an indicator of produkt and marketing innovations*, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, nr 6, 2009, s. 9.

⁹ A. Walczak-Skałeczka, *Granice pojęcia...*, op. cit., s. 271.

¹⁰ M. Niedźwiedzicki, H. Klepacz, K. Szymańska, *Budowanie marki osobistej...*, op. cit., s. 341-342.

¹¹ <https://emiliawojciechowska.com/elementy-marki-osobistej/>, data dostępu [02.10.2021].

¹² M. Hebda, *Platformy społecznościowe jako narzędzie rozwoju kariery w rzeczywistości poza internetowej*, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Przedsiębiorczości, Kraków 2019, s. 87-89.

reklamującego możliwe są¹³:

- osiągnięcie rozpoznawalności (awareness), która wpłynie pozytywnie na skojarzenia osoby z produktem bądź usługą,
- świadomość marki (consideration) uwzględnienie obecności danego produktu, marki i poszerzenie wiadomości na jej temat,
- działania, które w sposób bezpośredni zachęcają do kupna oferowanych produktów.

Dzięki platformie Facebooka możliwy jest zakup reklam, uwzględniający dwa modele: aukcyjny i rezerwacyjny. W modelu rezerwacyjnym możliwe jest zaplanowany zasięg działania oraz ilość wyświetleń na stronie, natomiast w modelu aukcyjnym wygrywa reklama z najlepszą ofertą kupna. Celem kampanii na platformie Facebooka jest jak największe zainteresowanie swoimi usługami poprzez¹⁴:

- zwiększenie rozpoznawalności marki lub usług, tzw. świadomości marki,
- dotarcie do największej grupy odbiorców, zainteresowanych danym produktem lub usługą.

Ułatwiony dostęp do Internetu stwarza możliwości rozwoju nowych zjawisk kulturowych, społecznych i gospodarczych i możliwości rozwoju dla przedsiębiorstw. W Tabeli 1 znajduje się wykaz najbardziej popularnych trendów na przestrzeni lat 2018-2021.

Tabela 1. Trendy serwisów społecznościowych w latach 2018-2021 (mln.)

Witryny	Lata		
	2021	2020	2019
Facebook	25,17	21,67	21,16
Instagram	15,27	8,29	7,59
Tik Tok	10,37	2,43	-
Twitter	8,67	7,65	4,95
Blog spot	7,55	-	-
Pinterest	7,29	4,83	2,98
Snapchat	5,37	-	2,27

¹³ *Przewodnik po Social Media w Polsce IAB Polska 2019,2020*, <https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/przewodnik-po-social-media-w-polsce/>, data dostępu [03.10.2022].

¹⁴ <https://socialmediakreatywnie.pl/modele-zakupowe>, data dostępu [03.10.2021].

Ania gotuje.pl	8,67	-	-
Siepomaga.pl	2,96	3,34	-
WhatsApp	-	-	-
Wykop.pl	4,23	4,34	4,48

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badanie Gemius/PBI*, m. wirtualnedia.pl, <https://m.wirtualnedia.pl/m/artukul/twitter-przed-pinterestem-i-wykopem-tiktok-ma-juz-2-4-mln-polskich-uzytkownikow-top-10>, data dostępu [28.09.2022]; <https://admonkey.pl/trendy-social-mediach-2018-roku/>, data dostępu [28.09.2022].

Największą popularnością spośród serwisów społecznościowych w ciągu trzech ostatnich lat cieszył się Facebook, którego ilość użytkowników od 2018 do 2021 wzrosła o ponad 4 mln. Na drugim miejscu popularności dużą popularność odnotował Instagram z liczbą użytkowników w 2018 roku licząca 7,59 mln, natomiast w 2021 liczba ta powiększyła się niemal dwukrotnie i w 2021 wyniosła 15,27 mln posiadających konto na Instagramie. W kolejności kontem, które „zawojowało” rynek mediów społecznościowych w 2021 jest TikTok z liczbą użytkowników licząca w 2020 roku 2,43 mln użytkowników, natomiast w 2021 liczba ta została powiększona ponad czterokrotnie. Bardzo popularnym serwisem internetowym jest Twitter, który od 2018 roku do 2021 powiększył liczbę swoich obserwujących niemal dwukrotnie. Jednym z kolejnych serwisów cieszących się popularnością jest Snapchat, który od 2018 przez kolejne trzy lata zwiększył ponad dwukrotnie liczbę użytkowników.

KONCEPCJA KAPITAŁU MARKI

Kapitał marki według Aakera to zestaw aktywów i pasywów związanych z marką, jej nazwą oraz symbolem, które dają się dołączyć lub odjąć od ogólnej wartości produktu (usług) Zgodnie z takim podejściem można wyróżnić pięć wymiarów aktywów marki:

- lojalność wobec marki, postrzegana jakość,
- świadomość marki,
- skojarzenia z marką,
- patenty,
- znaki towarowe,
- relacje zachodzące w kanałach dystrybucji.
-

Autorem drugiej najbardziej znanej koncepcji kapitału marki jest Keller¹⁵. Zgodnie z nią kapitał marki z perspektywy konsumenta odznacza się wysokim stopniem świadomości marki (brandawareness), w sytuacji, gdy w jego pamięci utrwaliły się silne, pozytywne i unikalne skojarzenia związane z daną marką. Pozytywną reakcję konsumenta przy podejmowaniu prostych decyzji o wyborze marki identyfikuje jedynie sama świadomość marki, jednak w większości przypadków kluczową rolę w kształtowaniu się kapitału marki odgrywają siła, pozytywny charakter i unikalność skojarzeń (kształtujących określony wizerunek marki)¹⁶.

Marka jest dla kupujących przede wszystkim gwarancją produktu wysokiej jakości i trwałości i bezpieczeństwa. Produkty markowe to produkty, które spełniają wymagania nabywcy. Konsument, ceniąc swój czas, woli zapłacić więcej za produkt o wysokiej jakości. Zdaniem Dębskiego marki zaczynają istnieć i odgrywać znaczącą rolę dopiero wówczas, gdy klient postrzega ryzyko podjęcia błędnej decyzji¹⁷.

KREOWANIE MARKI W UJĘCIU MARKETINGU PRZEDSIĘBIORSTWA

W dobie coraz większego zróżnicowania oferty asortymentowej na rynku produktów sukces przedsiębiorstwa jest warunkowany kompleksowym działaniem w zakresie komunikowania się z potencjalnymi odbiorcami. Taką kompleksowość zapewnia zintegrowana komunikacja marketingowa, która została zdefiniowana jako „zarządzanie dialogiem firmy z jej otoczeniem rynkowym”¹⁸. Pierwszym i najważniejszym etapem budowania marki jest według D. Schwabela – samoświadomość jednostki, czyli przeświadczenie, że jako człowiek także jest marką. „Któż może lepiej od Ciebie wypromować markę? Przemyślane działanie pozwoli zająć najatrakcyjniejsze miejsce

¹⁵ K. L. Keller, *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, [w:] *Journal of Marketing*, 1993, nr 57 (1), s. 1-22.

¹⁶ K. L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 71-72.

¹⁷ M. Dębski, *Polskie marki produktowe w okresie przemian gospodarczych*, [w:] *Marketing i Rynek*, nr 7, 2004, s. 23-24.

¹⁸ Ch. Fill, *Marketing Communications*. Prentice Hall, London 1999, s.13. Za H. Górską-Warzewicz, K. Krajewski, M. Świątkowska, *Koncepcja zintegrowanej komunikacji rynkowej*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marka – trendy i kierunki rozwoju*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 25, Szczecin 2008, s. 52.

na półce hipermarketowego rynku pracy lub niszowego sklepu z pracownikami dla szczególnie wymagających¹⁹.

Znana i rozpoznawalna marka, przynosząca ogromne zyski stanowi dla każdego szefa działu marketingu ogromną satysfakcję. Ułatwia ona bowiem prowadzenie kampanii reklamowych oraz często jest gwarancją sukcesu czy zwiększenia obrotów. Branding jest jednak trudną dziedziną i w dobie tak ogromnej konkurencji budowanie marki wymaga znajomości nie tylko rynku, lecz także potrzeb konsumentów. Brand to nie tylko nazwa produktu czy firmy to synonim określonego stylu życia. Budowanie marki koncentruje się na działaniach promocyjnych, które mają na celu uwidocznienie logo czy znaku firmowego producenta. To oddziaływanie na skojarzenia i emocje klientów, tak by zaczęli identyfikować się z danym produktem. Obudowanie marki powinny zadbać wszystkie przedsiębiorstwa, by stworzyć grupę odbiorców swoich usług lub towarów nie tylko na rynku lokalnym, ale również na rynku globalnym.

Najistotniejszym działaniem w budowaniu marki przedsiębiorstwa jest marketing, dzięki któremu ustala się cele i działania według celów ustalonych w strategii z określeniem wartości pozycji własnej marki, która powinna określać standardy jakości usług i produktów, które będą wyróżnikiem firmy. Punktem wyjścia do stworzenia dobrej marki jest określenie tożsamości, czyli podstawowych atrybutów oraz unikatowej propozycji wartości, która ma być silnie związana z danym przedsiębiorstwem. Dzięki marce możliwe będzie odpowiednie umiejscowienie produktu (usługi) w świadomości odpowiednich grup odbiorców²⁰.

Kształtowanie silnej marki stanowi kluczowy element strategii marketingowej każdego przedsiębiorstwa. Wdrożenie skutecznego zarządzania dobrze wykreowaną marką stanowi silny atut dla konkurencyjnych firm. Uznana marka postrzegana przez pryzmat korzyści emocjonalnych i racjonalnych oferowanych klientom, dzięki dobrym skojarzeniom z produktem (usługą) powiększa wartość produktu dla nabywców i umacnia swoją pozycję na rynku²¹. Budowanie marki osobistej jest procesem, który składa się z następujących etapów²²:

¹⁹ M. Dutko, *Efekt tygrysa – puść swoją osobistą markę w ruch*, Florencja–Wrocław 2014, s.12.

²⁰ I. Boesso, M. S. D’Orazio, A. Torresan (red.), *Marketing klastra i budowanie jego marki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 20.

²¹ E. Wolanin-Jarosz, *Analiza świadomości marek „produktów krajów karpaccich” - wyniki badań bezpośrednich*, [w:] *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 41, t. 1, 2015, s. 199.

²² *Etapy budowania marki osobistej*, <https://annanitikiewiczjankowska.pl/budowanie-marki-osobistej-to-proces/>, data dostępu [02.10.2021].

- audytu wewnętrznego,
- planowania działań,
- opracowania strategii komunikacji,
- weryfikacji działań.

Proces budowania marki jest swoistego rodzaju cyklem, na który składa się szereg działań, które zapewniają ciągłą jego cyrkulację. Celem audytu wewnętrznego z punktu widzenia kreacji wizerunku przedsiębiorstwa jest analiza stron www, które wyświetlają istotne informacje, następnym krokiem jest przeanalizowanie elementów wizualnych, czyli zdjęć, grafiki i filmów, których funkcja musi być związana ze wsparciem marki. W następstwie kolejnych działań jest zbadanie, czy publikacje są tematem spójnym oraz czy być może racjonalnym posunięciem jest publikowanie kilku wątków w różnych odstępach czasu. Kolejnym punktem na drodze budowania marki jest praca nad strategią komunikacji, która określa cel działań: zdobywanie klientów przez kanały (social media), poszukiwanie nowych kontrahentów, budowanie wizerunku eksperta jako elementu samorealizacji, osiągnięcie korzyści biznesowych (sprzedaż produktów lub usług), chęć dzielenia się wiedzą, samorealizacja, chęć uznania ze strony innych. Kolejnym krokiem jest określenie grupy docelowej: (branży, wielkości firmy, formy prawnej). Nieodłącznym elementem jest przygotowanie charakterystyki odbiorców z uwzględnieniem cech psychologicznych i demograficznych, ponieważ są to działania dwukierunkowe²³.

Marka jest wypadkową wizerunku wewnętrznego – w oczach pracowników firmy oraz zewnętrznego – w odbiorze klientów, społeczności i innych zainteresowanych stron. W związku z tym ważne jest, aby proces budowania marki uwzględniał perspektywę każdej z tych grup. Istotnego znaczenia nabiera zaangażowanie całego zespołu, by pracownicy mieli poczucie, że brane są pod uwagę ich potrzeby, poglądy i obawy oraz aby stali się elementami tożsamości grupy. By wzmocnić markę niezbędne jest spójne i solidarne działanie projektowania dzięki zaangażowaniu całego zespołu²⁴.

W procesie szacowania, wartość marki według normy ISO 10668 jest efektem świadomej działalności marketingowej, która kreuje określony obraz produktów (usług) przedsiębiorstwa na rynku. Jest elementem

²³ <https://marketerplus.pl/na-czym-budowac-strategie-komunikacji-marki-osobistej>, data dostępu [02.10.2020].

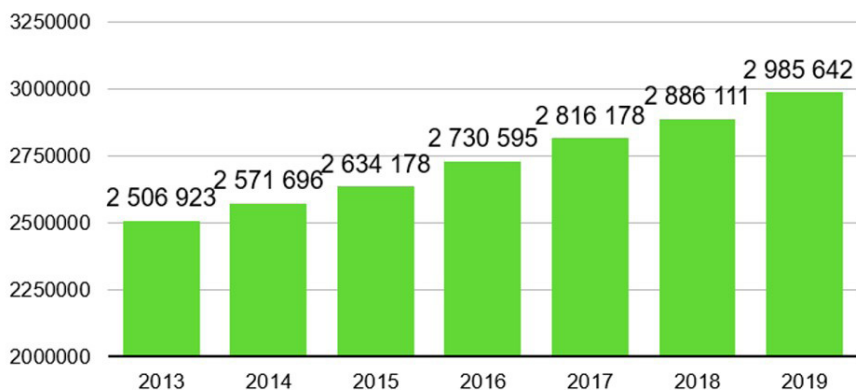
²⁴ I. Boesso, M. S. D'Orazio, A. Torresan (red.), *Marketing klastra...*, op. cit., s. 20.

składników, kontrolowanym przez przedsiębiorstwo i powstałym na bazie przeszłych zdarzeń²⁵.

STRATEGIA MARKI MACIERZYTEJ I DOMU MAREK

Na proces budowania rozpoznawalności nakładają się działania identyfikujące wysyłanie komunikatów informacyjnych w stronę konsumentów. Na Rysunku 1 został przedstawiony graficzny obraz strategii działania w budowaniu marki osobistej.

Rysunek 1. Etapy kreacji marki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://www.trzeciak.pl/trzy-kroki-do-zbudowania-marki-osobistej>, data dostępu [28.09.2022].

T. Peters skłania się do określenia pojęcia marki osobistej jako „kreacji swojej osoby, rozwijania samego siebie i promocje działań zapewniających zainteresowanie na rynku”. Budowanie zaufania opiera się na budowaniu „intymnych relacji” z klientem. Bardziej ufamy osobie prywatnej niż instytucji oraz bardziej zależy nam na sprawieniu satysfakcji osobie niż firmie. Poprzez budowanie więzi możemy dostrzec swoje mocne strony i oprzeć się na nich w dalszych działaniach. Proces budowania marki to działania poszerzające poczucie własnej świadomości i spojrzenia na własną osobę z kilku perspektyw jednocześnie. Budowanie marki to sposób dotarcia do klientów²⁶.

Kwestia ta nazywana bywa również dylematem wyboru pomiędzy strategią marki macierzystej (ang. brandedhouse), a strategią domu marek (ang.

²⁵ P. Rumniak, *Marka jako składnik aktywów...*, op. cit., s. 256.

²⁶ <https://corazlepszafirma.pl/blog/marka-osobista>, data dostępu [28.09.2022].

house of brands). W pierwszym przypadku marką jest firma, a wszystkie produkty i usługi przez nią oferowane stanowią podzbiory marki głównej. Mimo istnienia wielu linii produktów, ich strategia marketingowa musi być spójna ze strategią budowania marki macierzystej i wpisywać się w nią. Zaletą tej strategii są korzyści skali pozwalające obniżyć koszty budowy marki dla wszystkich linii produktów i skoncentrować się na budowie i konsolidacji wizerunku oraz wartości marki macierzystej. W oczach konsumentów wartość w ten sposób zbudowanej marki automatycznie przenosi się na wszystkie produkty danej firmy²⁷. Strategia marki jest kompleksowym planem działań, który ma na celu promowanie a także ochronę marki organizacji. Działania firmy mogą być skierowane:

- na wzrost świadomości marki,
- kształtowanie wizerunku marki,
- pozyskanie silnej pozycji na rynku,
- wzrost lojalności klientów w stosunku do marki,
- poprawa rozpoznawalności marki (Kall, Kłęczek, Sagan 2013, s. 16- 55

Warunkiem racjonalności działań jest planowanie działań i podejmowanych decyzji. Wyjątkowy charakter marki jest wartością, która spełnia oczekiwania jej nabywców, identyfikuje markę z jej kreatorem oraz grupę odbiorców²⁸. Od strony społeczności internetowej obserwowanie i aktywności na różnego rodzaju: forach i blogach dają możliwość²⁹: śledzenia trendów, możliwość zaznajomienia się z nową ofertą produktów i usług, poznawanie opinii i dzielenie się doświadczeniami z innymi klientami na temat danej marki lub usługi. Przy akceptacji rynkowej nowego produktu jego dostępność pod rozszerzoną marką zależy od³⁰:

- jakości marki macierzystej,
- wiedzy konsumenta o kategorii marki macierzystej i rozszerzonej,
- charakterystyki konsumenta i marketingowego programu rozszerzenia (extension marketing program).
-

²⁷ I. Boesso, M. S. D’Orazio, A. Torresan (red.), *Marketing klastra...*, op. cit., s.27.

²⁸ <https://annanitikiewiczjankowska.pl/funkcje-marki/>, data dostępu [02.10.2021].

²⁹ *Spółeczności internetowe. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w badaniu konsumentkim*, https://inquirymarketresearch.pl/wp-content/uploads/2015/06/Inquiry_Spo%C5%82eczno-s%CC%81ci_internetowe.pdf, data dostępu [02.10.2021].

³⁰ H. Górska-Warzewicz, *Rozszerzenie marki produktu żywnościowego w aspekcie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, [w:] *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 42, 2009, s. 151.

Strategia typu „dom marek”, zwana również strategią „marki produktowej”, koncentruje się na wielu markach niższego rzędu. Każda marka posiada swoją własną strategię, pozycję i plan marketingowy, podczas gdy marka główna jest mniej znana i mniej wysiłku wkłada się w jej promocję³¹. Strategia ta w swojej ofercie posiada zbiór niezależnych marek, które podlegają głównej marce³². Marki w „domu marek” mogą być nawet w niewielkim stopniu powiązane z marką główną i każda marka może pomóc podmarkom odegrać główną rolę w segmentach rynku. Korzyścią tej strategii jest unikanie kojarzenia ze sobą marek portfela, które byłyby nieodpowiednie do oferty innych marek. W przypadku grupy produktów nowej klasy korzyścią jest posiadanie silnej nazwy³³.

Strategia „domu marek” posiada dwie podkategorie: nie połączoną (not connected), która odnosi się do marek, z których każda działa niezależnie na rynku nie uwidaczniając połączenia z marką główną i dzięki temu firma może kontrolować jednostki zależne³⁴.

Drugi rodzaj podkategorii to niewidoczna marka główna (shadowendorser), która charakteryzuje się markami głównymi z niewidocznym połączeniem z submarkami, w ten sposób marka główna zwraca uwagę, że marka zależna to zupełnie nowy produkt.

BRANDNING W UJĘCIU KORPORACYJNYM

O marce można mówić w przypadku przedsiębiorstw, produktów, usług i osób. W odniesieniu do przedsiębiorstw można mówić o brandingu korporacyjny, który to tworzą wszyscy w danej organizacji³⁵. W ocenie możliwości działań, celem weryfikacji indywidualnej jednostki nakładają się trzy rodzaje działań, dzięki którym człowiek kreuje wartość dodaną dla przedsiębiorstwa.

³¹ I. Boesso, M. S. D’Orazio, A. Torresan (red.). Marketing klastra... op. cit., s. 27.

³² J. Bednarz, *Marka jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, w: Konkurencyjność polskich producentów żywności i jej determinanty (1)*, (praca zbiorowa pod red.) I. Szczepaniak, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej- Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2015, s. 118.

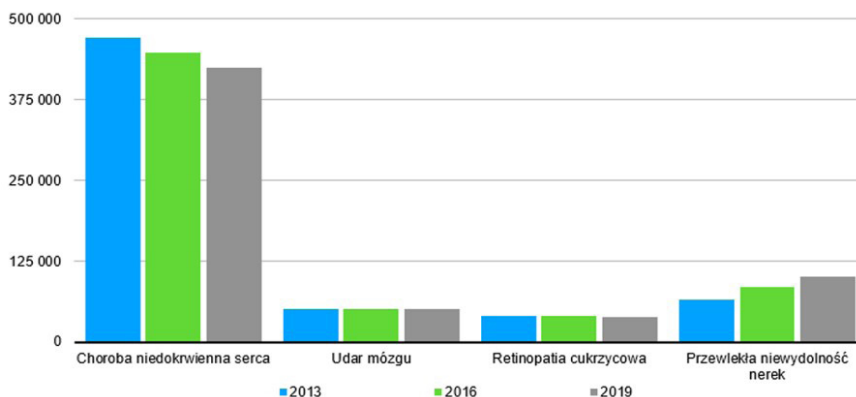
³³ D. A. Aaker, E. Joachimsthaler, *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, [w:] California Management Review, No.4, 2000, s.10-11.

³⁴ A. Karaömer, *The Relationship Between The Brand Strategy And Business Strategy*, School of Industrial Engineering and Management, Stockholm 2013, s. 20.

³⁵ K. Wojtaszczyk, F. Maszewski, *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim-podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne, (red.) M. Stor, T. Listwan, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Warszawa 2014, s. 454-455.

Na Rysunku 2 został przedstawiony ogół poziomów działań jednostki pod wpływem uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych³⁶.

Rysunek 2. Poziomy możliwości jednostki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Januskiewicz, *Dylematy charakterystyki sukcesu*, [w:] Acta UniversitatisLodzianensis, Folia Economica, nr 234, 2010, s. 292.

W dobie współczesnych indywidualnych wyróżników zanikają historyczne normy społeczne, pewność siebie, zacierają się wzorce działania i normy postępowania. Dlatego konstrukcja celów w budowaniu potencjału podmiotu następuje w oparciu o wzorce współczesne łatwiej dostępne. Wobec takich wartości następuje transformacja jednostki na etapie budowania wartości od możliwości rozwoju do zdobywania poczucia satysfakcji w danej chwili³⁷. Według Sharpp'a w wymiarze koncepcji CBBE mieści się świadomość marki oraz relacje z konsumentami. Z kolei według koncepcji Barry'ego z koncepcją CBBE postrzegana jest świadomość i znaczenie marki. Z kolei Burmann określa korzyści płynące z posiadania marki oraz zaufania do marki³⁸. Koncepcja kapitału marki, która bazuje na konsumencie (BBE) jest zestawem aktywów i pasywów, które identyfikują markę wobec ma marki³⁹: lojalność wobec marki, jakość postrzegana, świadomość marki, skojarzenia z marką, patenty i znaki towarowe.

³⁶ K. Januskiewicz, *Dylematy charakterystyki sukcesu*, [w:] Acta UniversitatisLodzianensis, Folia Economica, nr 234, 2010, s. 292.

³⁷ K. Januskiewicz, *Dylematy...*, op. cit., s. 292-294.

³⁸ Tamże, s. 84.

³⁹ B. Schivinski, P. Łukasik, *Rozwój badań nad kapitałem marki, bazującym na konsumencie-przegląd literatury*, [w:] Marketing i Rynek, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Katedra Marketingu, 2014, s. 75.

PODSUMOWANIE

Marka to dodatkowa wartość, którą oferuje przedsiębiorstwo dla swoich klientów, którzy wybierającego produkty. Wartość, która sprawia, że sprzedając produkt bądź usługę sprzedaje coś znacznie więcej- styl życia, możliwość poczucia się częścią „rodziny”, której członkiem można stać się tylko poprzez zostanie jej klientem. Coś, czego nie dostarczy zakup produktów konkurencyjnych, nawet jeśli mają one identyczne lub niemal identyczne cechy.

Przekaz za pośrednictwem mediów społecznościowych jest szansą dla współczesnych przedsiębiorstw na „rozwiniecie skrzydeł” i zaistnienie w świecie konkurencyjnych firm. Działania skoncentrowane na kreacji marki mają oddziaływać na odbiorcę i wywrzeć na nim pozytywne wrażenie. Budowanie wizerunku w mediach społecznościowych jest współczesną kreacją wizerunku podmiotów gospodarczych. Jest to proces długotrwały oparty na wytrwałości, zaangażowaniu oraz determinacji. Jest procesem czasochłonnym, który wymaga dużego zaangażowania ze strony kreatora marki. Niezbędnym warunkiem jest opracowanie strategii, opracowaniu planu działania oraz wdrożeniu odpowiednich narzędzi. Najistotniejszym elementem kreacji marki jest autentyczność, wiarygodność i realne odzwierciedlenie przekazu.

Fenomen dobrej marki tkwi w tym, że znaczną część produktów, które posiada przedsiębiorstwo prawdopodobnie można kupić w niższej cenie, nie tracąc przy tym na jakości, mimo to konsument wybiera te droższe, mimo, że konkurencyjne produkty (usługi) oferują bardzo podobne jakościowo produkty. Właśnie tym tkwi niezwykła siła marki, która reklamując swój asortyment, zdobywa znaczną przewagę konkurencyjną.

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker D.A., Joachimsthaler E., *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, [w:] California Management Review, no.4, 2000.
2. Bednarz J., *Marka jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, w: Konkurencyjność polskich producentów żywności i jej determinanty (1)*, (praca zbiorowa pod red.) I. Szczepaniak, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej- Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2015.

3. Boesso I., D'Orazio M. S., Torresan A. (red.), *Marketing klastra i budowanie jego marki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
4. Dębski M., *Polskie marki produktowe w okresie przemian gospodarczych*, [w:] Marketing i Rynek, nr 7, 2004.
5. Dutko M. *Efekt tygrysa – puść swoją osobistą markę w ruch*, Florencja–Wrocław 2014.
6. Fill Ch., *Marketing Communications. Prentice Hall*, London 1999, s.13. Za H. Górska-Warsewicz, K. Krajewski, M. Świątkowska, *Koncepcja zintegrowanej komunikacji rynkowej*, [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marka— trendy i kierunki rozwoju, (red.)G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 25, Szczecin 2008.
7. Górska-Warsewicz H., *Rozszerzenie marki produktu żywnościowego w aspekcie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, [w:] Ekonomiczne Problemy Usług, nr 42, 2009.
8. Hebda M., *Platformy społecznościowe jako narzędzie rozwoju kariery w rzeczywistości poza internetowej*, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Przedsiębiorczości, Kraków 2019.
9. Januszkiewicz K., *Dylematy charakterystyki sukcesu*, [w:] Acta UniversitatisLodzianis, Folia Economica, nr 234, 2010.
10. Karaömer A., *The Relationship Between The Brand Strategy And Business Strategy*, School of Industrial Engineering and Management, Stockholm 2013.
11. Keller K. L., *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, [w:] Journal of Marketing, nr 57 (1), 1993.
12. Keller K. L., *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
13. Millot V., *Trademarks as an indicator of produkt and marketing innovations*, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, nr 6, 2009.

14. Rumniak P., *Marka jako składnik aktywów przedsiębiorstwa*, [w:] Branżowe problemy rachunkowości i podatków, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 373, 2014.
15. Schivinski B., Łukasik P., *Rozwój badań nad kapitałem marki, bazującym na konsumencie-przegląd literatury*, [w:] Marketing i Rynek, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Katedra Marketingu, 2014.
16. Strawińska A. B., *Historia i definicja terminu personalbranding. Zarys problematyki*, [w:] Socjolekt- idiolekt- idiostyl: historia i współczesność, (red.) U. Sokólska, Prymat, Wydział Filozoficzny Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017.
17. Walczak-Skałeczka A., *Granice pojęcia marka osobista*, [w:] *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, nr 1, Lublin 2018.
18. Wojtaszczyk K., Maszewski F., *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim-podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne, (red.) M. Stor, T. Listwan, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Warszawa 2014.
19. Wolanin-Jarosz E., *Analiza świadomości marek „produktów krajów karpaccich”- wyniki badań bezpośrednich*, [w:] *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 41, t. 1, 2015.
20. Zieliński M., Kubacki M., *Marka we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 803, [w:] *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia* nr 66, 2014.

Strony internetowe:

1. *Badanie Gemius/PBI*, m. wirtualnemedi.pl, <https://m.wirtualnemedi.pl/m/arttykul/twitter-przed-pinterestem-i-wykopem-tiktok-majuz-2-4-mln-polskich-uzytownikow-top-10>
2. content/uploads/2015/06/Inquiry_Spo%C5%82ecznos%C-C%81ci_internetowe.pdf,
3. *Etapy budowania marki osobistej*, <https://annanitikiewiczjankowska.pl/budowanie-marki-osobistej-to-proces>

4. Hartman E., *Marka to Ty* (http://www.ewahartman.com/wp-content/uploads/2015/03/078_081_personalbranding.pdf)
5. <https://annanitikiewiczjankowska.pl/funkcje-marki/>
6. <https://corazlepszafirma.pl/blog/marka-osobista>
7. <https://emiliawojciechowska.com/elementy-marki-osobistej>
8. <https://marketerplus.pl/na-czym-budowac-strategie-komunikacji-marki-osobistej>
9. <https://socialmediakreatywnie.pl/modele-zakupowe>
10. <https://www.trzeciak.pl/trzy-kroki-do-zbudowania-marki-osobistej>
11. *Przewodnik po Social Mediach w Polsce IAB Polska 2019, 2020*, <https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/przewodnik-po-social-media-w-polsce/>,
12. *Spółeczności internetowe. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w badaniu konsumenckim*, <https://inquirymarketresearch.pl/wp->
13. <https://admonkey.pl/trendy-social-mediach-2018-roku/>

A BRAND STRATEGY AS A KEY ELEMENT OF ENTERPRISE RECOGNITION

Summary: The aim of the article is to show the role of the brand building strategy as a key element in the development of the company's potential. Thanks to the implementation of an appropriate strategy in an economic entity, it is possible to identify the strengths of the organization, develop an action plan and identify the overarching goals of the enterprise, focused on development by modernizing the existing organizational and technological solutions. The authors considered the subject of brand creation as a priority aspect of using individual distinguishing marks for contacts with customers and improving the visibility of the company's brand in the contemporary economic reality.

JOANNA OLSZOWY
JOANNA SEPIOŁO
TOMASZ KULIG
MARTYNA ARASZKIEWICZ

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. S. TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

ROLA BANKÓW W POLITYCE GOSPODARCZEJ POLSKI

Abstrakt: Rynek międzybankowy wraz wszystkimi organizacjami działającymi na nim, systemami informatycznymi i będącymi obiektami wymiany instrumentami finansowymi to element niezbędny do prawidłowego funkcjonowania usług bankowych. Celem artykułu jest zaprezentowanie roli systemu bankowego w polityce gospodarczej kraju z uwzględnieniem aspektu finansowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: rynek pieniężny, luka finansowa, bankowość relacyjna, kredyt obrotowy, kredyt inwestycyjny

WPROWADZENIE

Bank jako przedsiębiorstwo o specyficznym rodzaju działalności wytwarza oraz oferuje usługi bankowe. Według H. E. Buschgena usługi bankowe są rezultatem połączenia wewnętrznych usług bankowych, gdzie ich liczba zostaje określona przez politykę popytową banku, natomiast, w sytuacji, gdzie bank chce ulokować swoje usługi na rynku, wówczas mówimy o polityce podażowej. W związku z wytworzeniem usługi bankowej nakłada się wiele czynników produkcji od nakładu pracy ludzi, po narzędzia pracy, środki, materiały,

surowce oraz czynniki kontroli¹. Znaczenie usług bankowych ma znaczenie dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, które wnoszą istotny wkład w tworzenie innowacji w gospodarce kraju. Wnoszą również istotny wkład w rozwój inwestycji oraz²:

- zaspokajają zapotrzebowanie na usługi,
- sprzyjają rozwojowi lokalnej społeczności i przeciwdziałają wykluczeniu społecznemu,
- przyczyniają się do wzrostu sektora handlu, produkcji i usług,
- wpływają na elastyczności gospodarki krajowej.

W związku z dużymi potrzebami rynku małych i średnich przedsiębiorstw istnieje duże zapotrzebowanie na zewnętrzne źródła kapitału. Jednak na drodze do rozwoju pojawiają się trudności z ograniczonym dostępem do finansowania³. Formą efektywnego ograniczenia w dostępie do bankowych produktów dla małych i średnich przedsiębiorstw jest bankowość relacyjna.

OPERACJE CZYNNNE, BIERNE I POŚREDNICZĄCE BANKÓW

Banki różniące się wieloma cechami takimi jak forma organizacyjno-prawna, rodzaj prowadzonej działalności, wielkość, struktura, stanowią własne ogniwo w systemie finansowym, biorą udział w społecznym podziale pracy w gospodarce, pełniąc szereg istotnych funkcji. Są również aktywne wobec swoich klientów, w skali mikroekonomicznej. W ramach wielu obszarów aktywności łączą się z różnymi pośrednikami na rynku usług finansowych a wyrazem tego powiązania może być ich występowanie w roli jednego z kanałów dystrybucji produktów ubezpieczeniowych⁴. W pracy zbiorowej W. Jaworskiego, Z. Krzyżkiewicza i B. Kosińskiego, poświęconej bankom, która zdobyła uznanie na rynku i doczekała się wielu wydań znajduje się odwołanie stwierdzające, że zgodnie z tradycyjnymi definicjami, bank określa-no jako: „przedsiębiorstwo usługowe, którego działalność polega wyłącznie

¹ <https://www.Bryk.pl/wypracowania.pozostale/przedsiębiorczosc/11498-uslugi-bankowe-w-polsce.html>, data dostępu [30.09.2022].

² M. Sipa, I. Gorzeń-Mirka, I. Skibiński, *Determinants of Competitiveness of Small Enterprise, Polish Perspective*, *Procedia Economics and Finance*, nr 27, 2015, s. 445-453.

³ L. Chavis, L. Klapper, L. Love, *International Differences in Entrepreneurial Finance*, [w:] D. Cumming, (red.) *The Oxford University Handbook of Entrepreneurial Finance*, New York, Oxford University Press, 2012, s. 755-776.

⁴ I. D. Czechowska, *Przegląd definicji banku stanowiącego aktywny kanał dystrybucji produktów ubezpieczeniowych*, *Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica*, nr 259, 2011, s. 17.

na udzielaniu kredytów i zdobywaniu środków potrzebnych do sfinansowania kredytów”⁵.

W regulacjach prawnych prawodawca w Polsce przyjął za cel możliwie jednoznaczne wskazanie czynności przez niego wykonywanych. Zgodnie z prawem polskim z 1997 r. aktywność banku została określona w dwóch podstawowych obszarach, obejmujących czynności bankowe i takie, które mogą być wykonywane również przez inne podmioty⁶.

Banki są instytucjami komercyjnymi, dlatego głównym ich celem jest dążenie do maksymalizacji zysku. Drugim celem, wynikającym poniekąd z systemu prawnego obowiązującego w Polsce, jest zapewnienie bezpieczeństwa środków deponentów. Do podstawowych funkcji banków komercyjnych należą⁷:

- funkcja kredytowa– udzielanie pożyczek i kredytów,
- funkcja pieniężna– tworzenie pieniądza bankowego,
- funkcja lokacyjna– przyjmowanie oszczędności i rezerw.

Spośród wielu usług bankowych tylko udzielanie kredytów jest funkcją zastrzeżoną wyłącznie dla banków. Operacje finansowe banków komercyjnych ze względu na przedmiot działania można podzielić na⁸:

- czynne (aktywne),
- bierne (pasywne),
- pośredniczące (zlecone),
- pozostałe.

W ramach operacyjnych bank udziela kredytów, lokuje pieniądze na rynku międzybankowym oraz kupuje papiery wartościowe. Działania te mają na celu zwiększenie dochodu banku przez pobieranie opłat wynikających z oprocentowania i prowizji. Polegają głównie na udzielaniu kredytów oraz gwarancji i poręczeń, co wiąże się z ryzykiem i jest działalnością nastawioną głównie na zysk. Kredytowanie jest udostępnieniem określonej sumy na określony termin i cel, przy sprecyzowaniu ceny kredytu i jego zabezpieczeń. Działalność kredytowa banku to także: dyskonto weksli, factoring, forfaiting czy leasing⁹.

⁵ W. L. Jaworski, *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1997, s. 9.

⁶ Art. 5–6 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo Bankowe, (Dz.U. 2002, nr 72, poz. 665).

⁷ B. Zdanowicz, *Compliance- nowa funkcja banków*, *Bezpieczny bank*, nr 1 (22), 2004, s. 79-87.

⁸ I. D. Czechowska, *Przegląd definicji banku...*, op. cit., s. 19-20.

⁹ M. Pettersen-Sobczyk, *Banki w praktyce*, *Banki...*, op. cit.

Operacje bierne to przede wszystkim działalność depozytowa banków. Banki gromadzą depozyty klientów, zaciągają pożyczki na rynku międzybankowym oraz emitują obligacje bankowe. Operacje te mają na celu pozyskanie środków pieniężnych służących bankom do przeprowadzania operacji aktywnych. Polegają na pozyskiwaniu środków finansowych od klientów, głównie w postaci depozytów czy poprzez emisję bankowych papierów wartościowych. Depozyt jest specyficznym kontraktem, zastrzeżonym tylko dla banków (ubezpieczonym). Depozyt jest kontraktem imiennym, możliwym do zawarcia po otwarciu rachunku bankowego¹⁰.

Operacje pośredniczące bank wykonuje na zlecenie swoich klientów (zjawisko synergii). Do operacji tych należą m.in. rozliczenia pieniężne, obrót papierami wartościowymi, doradztwo finansowe, udostępnianie skrytek bankowych. Usługi te z jednej strony zwiększają zakres usług oferowanych przez banki, a z drugiej strony – przyciągają klientów i kapitał. Są to np. rozliczenia pieniężne wynikające ze zleceń płatniczych klientów, zakup papierów wartościowych na zlecenie klienta, itp. Banki wykonują je na zlecenie rachunek i ryzyko klienta¹¹.

ISTOTA RYNKU PIENIĘŻNEGO I JEGO KLASYFIKACJA

Rynek pieniężny jest segmentem rynku finansowego, gdzie przeprowadzane są operacje finansowe związane z instrumentami finansowymi o terminie zapadalności nie przekraczającymi jednego roku. Instrumenty te charakteryzuje wysokie bezpieczeństwo i płynność, przeważnie służą do pokrycia bieżących niedoborów kapitału. Rynek pieniężny umożliwia zaopatrzenie w kapitał na finansowy na działalności bieżącą banków oraz przedsiębiorstw, pozwala również na zyskowne lokowanie nadwyżek płynności. Jest miejscem wykorzystywanym do zarządzania poziomem płynności sektora bankowego¹².

Definicja rynku pieniężnego podana w art. 3 ust. 27 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi¹³: „rynek pieniężny [...] to system obrotu instrumentami finansowymi opiewającymi wyłącznie na wierzytelności pieniężne, o terminie realizacji liczonym od dnia wystawienia lub nabycia w obrocie pierwotnym, nie dłuższym niż rok”.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże.

¹² M. Dusza, *Banki na rynku kapitałowym*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 6.

¹³ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, (Dz.U.2022.1500).

Uczestnikami rynku są z jednej strony podmioty potrzebujące kapitału, kreujące popyt, natomiast z drugiej strony – podmioty dysponujące nadwyżkami finansowymi, kreujące podaż kapitału. Dzięki temu zwiększa się efektywność wykorzystania zasobów w gospodarce. Inwestorzy mają możliwość osiągania pożytków z posiadanych oszczędności i ograniczania ryzyka poprzez dywersyfikację portfela aktywów. Na współczesnym rynku finansowym istnieje wiele instrumentów finansowych, co pozwala przedsiębiorstwom na zbudowanie optymalnej struktury finansowania a inwestorom lokować wolne środki przy dowolnym poziomie ryzyka¹⁴.

Rynek pieniężny ujmowany jest jako miejsce deponowania środków i dokonywania transakcji dotyczących produktów finansowych, których termin realizacji praw (np. bonów skarbowych, krótkoterminowych papierów dłużnych przedsiębiorstw) lub termin spłaty zaciągniętych kredytów nie przekraczają roku¹⁵ Przy czym z uwagi na krótki czas korzystania z pozyskanych na tym rynku środków, korzystający z nich z reguły przeznaczają je na pokrycie bieżących kosztów ich działalności. Główna funkcja rynku pieniężnego sprowadza się do generowania zysku od wolnych w danym momencie aktywów oraz zapewnienia ciągłości w regulowaniu zobowiązań operuje się na rynku pieniężnym mają charakter wierzycielski¹⁶. Emitent zobowiązuje się wobec posiadacza takiego instrumentu do spełnienia ściśle określonego świadczenia. Instrumenty te można podzielić na papiery dłużne, lokaty i kredyty. Emitentami są zazwyczaj jednostki o wysokim poziomie wiarygodności finansowej. Rynek ten wykorzystywany jest przez jego uczestników przeważnie do sfinansowania bieżących wydatków, czasem tylko pośrednio wsparcia wydatków inwestycyjnych z uwagi na zagrożenie przejściowej utraty płynności finansowej. W odróżnieniu od rynku pieniężnego rynek kapitałowy tworzą transakcje instrumentami finansowymi o pierwotnym terminie wykupu powyżej roku z przeznaczeniem uzyskanych środków na finansowanie inwestycji¹⁷. Podmioty działające na rynku pieniężnym¹⁸:

- banki komercyjne,
- Skarb Państwa,
- firmy ubezpieczeniowe,

¹⁴ https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/Rynek_finansowy_w_Polsce.pdf, data dostępu [30.09.2022].

¹⁵ W. Nawrot, *Rynek kapitałowy i jego rozwój*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 14.

¹⁶ W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012, s. 24.

¹⁷ F.S. Mishkin, *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, New York 2004, s. 27.

¹⁸ E. Getka, *Bankowość: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Nauk Uniwersytetu Szczecińskiego, 2001, s 117.

- fundusze inwestycyjne,
- fundusze emerytalne,
- duże przedsiębiorstwa,
- bank centralny- Narodowy Bank Polski

Mechanizm rynku pieniężnego można tym samym charakteryzować jako dokonywanie transakcji z rynków, gdzie jest nadmiar pieniędzy do rynków, gdzie ich brakuje. Rynek pieniężny dostarcza więc kapitału krótkoterminowego na finansowanie działalności bieżącej banków, przedsiębiorstw i innych podmiotów¹⁹. Do głównych funkcji rynku pieniężnego zaliczamy²⁰:

- mechanizm alokacji zasobów – przepływ środków i ich optymalne wykorzystanie przy zachowaniu płynności uczestników rynku,
- zapewnienie prawidłowego funkcjonowania polityki pieniężnej,
- zamianę terminów zapadalności środków (krótkoterminowych pasywów na długoterminowe aktywa lub odwrotnie),
- zapewnienie instrumentów potrzebnych do regulowania ryzykiem stopy procentowej, ryzykiem płynności czy ryzykiem walutowym,
- regulowanie płynności systemu finansowego oraz poszczególnych podmiotów na rynku bankowym.

KLASYFIKACJA INSTRUMENTÓW RYNKU PIENIĘŻNEGO

Bony skarbowe są podstawowym instrumentem rynku pieniężnego. Jest to instrument dłużny, emitowany przez Skarb Państwa poprzez Ministerstwa Finansów. Bony skarbowe w Polsce najczęściej są emitowane na okres od 1 tygodnia do 52 tygodni. Bony są atrakcyjną formą lokowania oszczędności. Atrakcyjność inwestowania w bony wynika z: małego ryzyka inwestycji, atrakcyjnego oprocentowania, oraz wysokiej płynności.

Weksel jest papierem wartościowym, którego forma jest określona przez prawo wekslowe. Potwierdzają istnienie zobowiązania pieniężnego osoby lub kilku osób. Charakteryzują się tym, że złożenie na nim podpisu stanowi podstawę i przyczynę zobowiązania wekslowego podpisującego. Weksel jest dłużnym papierem wartościowym, papierem komercyjnym, zaliczanym do grupy wierzycielskich papierów wartościowych. Stanowi on poza bankowe źródło pozyskiwania krótkoterminowego kapitału i ze względu na spełnianie

¹⁹ M. Lipiński, *Finanse osobiste. Świadome zarządzanie własnym portfelem*, Gliwice 2008, s. 182.

²⁰ R. Mącik, *Rynek pieniężny jako segment rynku finansowego*, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Marketingu Wydziału Ekonomicznego UMCS, 1997, s 67 – 68.

wielu funkcji często występuje w obrocie gospodarczym. Charakteryzuje się bardzo dużą płynnością finansową, gdyż można go w każdej chwili sprzedać na rynku wtórnym. Weksel jest dokumentem potwierdzającym istnienie należności od osób podpisanych na nim, a uprawnionym do realizacji praw majątkowych wynikających z weksla (inwestycji krótkoterminowej) jest jego prawny posiadacz²¹.

Czek jest dokumentem w formie pisemnej w którym wystawca poleca bankowi wypłacenie określonej sumy pieniężnej okazicielowi przez wystawcę banku. W zależności od sposobu zapłaty wyróżnia się czeki:

- rozrachunkowe, służące wyłącznie do rozliczeń bezgotówkowych,
- kasowe (gotówkowe), zlecające bankowi wypłatę gotówki.

Emitowane są przez Narodowy Bank Polski. Bank centralny poprzez sprzedaż lub zakup bonów może zmniejszać lub zwiększać płynność sektora bankowego i wpływać tym samym na poziom rynkowych stóp procentowych. Wartość nominalna 1 bonu równa jest 10.000 PLN. Terminy wykupu - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 14, 28, 91, 182, 273 i 364 dni (liczonych od obowiązującego terminu zapłaty za bony).

Krótkoterminowe papiery dłużne to źródło finansowania tańsze i bardziej elastyczne niż klasyczny kredyt bankowy. Należą do grupy papierów wierzytelnościowych, co oznacza, że emitent w terminie zapadalności papieru winien zwrócić zaciągniętą pożyczkę. Krótkoterminowe papiery dłużne stanowią przedmiot obrotu na rynku pieniężnym²².

Certyfikaty depozytowe to dokumenty wydawane przez bank zaświadczaające, że nabywca waloru zdeponował w banku określoną sumę pieniędzy na czas określony. Kwota ta zostanie zwrócona przez emitenta dokumentu wraz z określonym oprocentowaniem. W porównaniu do innych papierów wartościowych występuje tu uproszczona procedura emisji i niższe koszty i odmienna podstawa prawna²³.

Akcepty bankowe są papierami wartościowymi zawierający gwarantuje spłatę pożyczki przez bank względem pożyczkobiorcy. Jest to zabezpieczenie dla inwestora przed ryzykiem niewywiązania się ze zobowiązań. Stanowi

²¹ M. Tatoj, *Weksle jako inwestycje krótkoterminowe*, Studia Ekonomiczne, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Studia i materiały, nr 33, 2005, s. 380.

²² M. Kobus, *Krótkoterminowe papiery dłużne- charakterystyka, geneza i struktura rynku*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, nr 1, 2006, s. 68-78.

²³ https://www.santanderconsumer.pl/download/gfx/santander/userfiles/_public/dokumenty_ogolne/warunki_emisji_certyfikatow_depozytowych.pdf, data dostępu [30.09.2022].

zabezpieczenie, poprzez który bank dłużnika zobowiązuje się do zapłacenia określonej sumy pieniężnej wierzycielowi²⁴.

Depozyty międzybankowe są podstawowym instrumentem zarządzania płynnością w bankach. Są środkami, jakie banki pożyczają sobie na wzajem w zamian za wynagrodzenie zawarte w odsetkach. Wskaźnik oprocentowania depozytów międzybankowych określany jest w poziomie stawki WIBOR lub EURIBOR, którą instytucja finansowa, poza własną marżą, dolicza do całości oprocentowania kredytu lub pożyczki²⁵.

BANKOWOŚĆ RELACYJNA JAKO RODZAJ WSPÓŁPRACY MIĘDZY BANKIEM A PRZEDSIĘBIORSTWEM

Polska przedsiębiorczość potrzebuje silnego, stabilnego i efektywnego rynku finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem na tym rynku roli sektora bankowego. Banki w Polsce odpowiadają za ponad 75% finansowania zewnętrznego polskich przedsiębiorstw, stanowiąc często jedyną możliwość pozyskania zewnętrznego finansowania dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych podmiotów, które nie mają dostępu do innych form pozyskania kapitału. W ostatnich latach z niepokojem obserwuje się rosnące w ostatnim okresie ryzyko zmniejszenia się potencjału sektora bankowego do kredytowania polskiej gospodarki jako skutku stosowania nieprawidłowych rozwiązań regulacyjnych i prawnych wobec banków²⁶. Na Rysunku 1 został przedstawiony schemat finansowania rozwoju gospodarczego.

Bankowość relacyjna jest rodzajem relacji między bankiem a przedsiębiorstwem, której działania opierają się na oferowaniu usług ze strony pośrednika finansowego, który ocenia potencjalne zyski z inwestycji na podstawie współpracy z przedsiębiorstwem. Dzięki pozyskanym informacjom zostaje zniwelowana asymetria informacyjna, która odgrywa decydującą rolę w perspektywie długofalowej współpracy obniżając koszt jednostkowy klienta dla kredytodawcy²⁷.

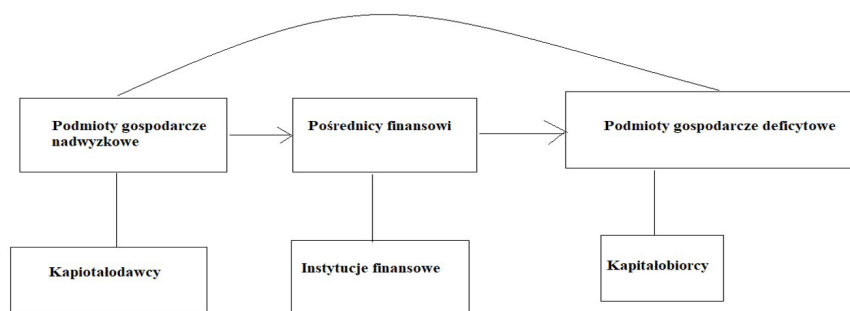
²⁴ <https://www.rafalleszczynski.pl/akcepty-bankowe.html>, data dostępu [30.09.2022].

²⁵ https://mfiles.pl/pl/index.php/Instrumenty_ryнку_pieniężnego, data dostępu [19.05.2021].

²⁶ <https://alebank.pl/bankowosc-i-finanse-gospodarka-a-przedsiębiorczosc-apel-rady-przedsiębiorczosci/?id=362644&catid=33692>, data dostępu [30.09.2022].

²⁷ M. Beatriz, J. Coffinet, J. Nicolas, *Relationship Lending and SMEs' Funding Cost over the Cycle, Why Diversification of Borrowing Matters*, Journal of Banking @ Finance, 2018, s. 25.

Rysunek 1. Schemat finansowania rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pettersen-Sobczyk, Banki w praktyce, Banki w gospodarce, podstawowe produkty bankowe, bezpieczeństwo systemu bankowego, Akademia Młodego Ekonomisty, Warsztaty: Bank vs skarpeta, Uniwersytet Szczeciński 2018, <https://www.gimiversity.pl/files/document/14c638da8946e5dfbc84f0b66abcca511544528910.pdf>, data dostępu [30.09.2022].

Pośrednictwo finansowe (financialintermediation), nazywane coraz częściej intermediacją finansową. Jest jedną z metod przekazywania kapitału pieniężnego krótko-, średni i długoterminowego od podmiotów nadwyżkowych do podmiotówdeficytowych z wykorzystaniem ogniwa pośredniego– instytucji finansowych nazywanych pośrednikami finansowymi (financialintermediaries) oraz instrumentów finansowych o charakterze dłużnym i lokacyjno-inwestycyjnym. Pośrednictwo finansowe z jego bogatą strukturą podmiotową obejmującą nie tylko banki komercyjne, ale również towarzystwa funduszy inwestycyjnych, towarzystwa emerytalne, towarzystwa ubezpieczeń na życie i majątkowe, pośrednicy kredytowi, doradcy finansowi (kredytowi, ubezpieczeniowi, inwestycyjni i w sprawach emerytalnych) i inne instytucje finansowe powstało jako odpowiedź na wady innych metod transferu kapitału w gospodarce od podmiotów nadwyżkowych do deficytowych– finansowania bezpośredniego i finansowania przez rynki finansowe²⁸.

METODY PRZEKAZYWANIA KAPITAŁU W GOSPODARCE

Finansowanie bezpośrednio polega na wymianie kapitału między stronami bezpośrednio, bez wykorzystywania specjalistycznych instytucji finansowych oraz zorganizowanych miejsc wymiany kapitału – rynków finansowych.

²⁸ K. Waliszewski, *Profesjonalne doradztwo finansowe jako wyzwanie współczesnego pośrednictwa finansowego*, *Finanse– nowe wyzwania teorii i praktyki*, Bankowość Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, *Prace Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego*, nr 171, 2011, s. 533-534.

Główne wady takiego finansowania to koszty dotarcia do informacji i drugiej strony transakcji, koszty zawarcia transakcji, problemy ze zgodnością kwot, walut, terminów, miejsca, a także występowanie ryzyka niezwrócenia kapitału po okresie umownym – podmiot nadwyżkowy podlega ekspozycji na ryzyko kredytowe²⁹.

Finansowanie bezpośrednio polega na wymianie kapitału między stronami bezpośrednio, bez wykorzystywania specjalistycznych instytucji finansowych oraz zorganizowanych miejsc wymiany kapitału – rynków finansowych. Główne wady takiego finansowania to koszty dotarcia do informacji i drugiej strony transakcji, koszty zawarcia transakcji, problemy ze zgodnością kwot, walut, terminów, miejsca, a także występowanie ryzyka niezwrócenia kapitału po okresie umownym – podmiot nadwyżkowy podlega ekspozycji na ryzyko kredytowe³⁰.

Finansowanie przez rynki finansowe polega na stworzeniu miejsc wymiany kapitału, gdzie spotyka się popyt na kapitał i podaż kapitału i gdzie ustala się cena tego kapitału – stopa procentowa w przypadku instrumentów kuponowych i rentowność w przypadku instrumentów zerokuponowych, np.: obligacji czy akcji. Poprzez rynki finansowe eliminuje się wiele niedogodności i wad finansowania bezpośredniego, ponieważ rynek finansowy rozwiązuje problem zgodności miejsca, zgodności kwot i terminów³¹.

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO PODMIOT GOSPODARCZY

Powszechnie uważa się więc, że celem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest generowanie zysku. W rzeczywistości cele realizowane przez różne przedsiębiorstwa są zróżnicowane. Inaczej są one postrzegane w przedsiębiorstwach prowadzonych bezpośrednio przez właściciela i przedsiębiorstwach rodzinnych, inaczej w spółkach osobowych a jeszcze inaczej w spółkach kapitałowych zarządzanych przez menedżerów. Rzeczywiste zachowania różnych organizacji gospodarczych świadczą nie tylko o różnorodności celów, lecz również o ich zmienności w czasie³².

Dążenie do poprawy pozycji rynkowej lub utrzymania jej na dotychczasowym poziomie wymaga kapitałów na odnowę wyposażenia, wdrażania nowych technologii, nowych produktów itp. Jest to konieczne z uwagi na

²⁹ K. Waliszewski, *Profesjonalne doradztwo finansowe...*, op. cit., s. 535.

³⁰ Tamże.

³¹ Tamże.

³² M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych*, Warszawa 2010, s. 73.

szybko zachodzące zmiany w otoczeniu. Źródłem tych kapitałów jest amortyzacja, zysk netto, emisja akcji lub obligacji, a także kredyty i pożyczki. Kapitałów tych zabraknie, jeżeli korzyści ich właściciele będą niewystarczające. Podmioty gospodarcze nie zapewniające oczekiwanej efektywności tracą wiarygodność inwestorów i tym samym narażone są na wolniejszy rozwój lub nawet upadłość³³.

Dzięki odpowiednim zasobom finansowym przedsiębiorstwa realizują inwestycje, których rezultatem są określone zasoby rzeczowe. Te ostatnie wykorzystywane są w procesach wytwarzania produktów i usług, ze sprzedaży których pochodzą wpływy pieniężne. Wyniki finansowe przedsiębiorstw zależą nie tylko od jakości i nowoczesności wyposażenia technicznego i chłonności rynków zbytu, lecz również od sposobu gospodarowania zasobami pieniężnymi. Procesy finansowe, podobnie jak procesy rzeczowe, nie mogą przebiegać żywiołowo, lecz muszą być odpowiednio planowane i kontrolowane. Oznacza to konieczność świadomego sterowania tymi procesami. Procesy te podporządkowane są kryteriom racjonalnego gospodarowania³⁴.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw wiąże się z realizacją trzech grup procesów: nabywania zasobów, ich przetwarzania w produkty lub usługi oraz sprzedażą rezultatów pracy. Procesom tym towarzyszą zjawiska finansowe. Każde przedsiębiorstwo do prowadzenia działalności bieżącej i realizacji projektów inwestycyjnych potrzebuje finansowania. Problem ten jest szczególnie widoczny w przypadku MŚP, które ze swej natury borykają się z ograniczeniami zasobowymi, zwłaszcza finansowymi. Źródła kapitału najogólniej można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne pochodzą od właścicieli przedsiębiorstwa lub zostały przez nich wypracowane w trakcie działalności. Źródłem kapitału obcego są m.in.: kredyt bankowy, pożyczka, leasing, subwencje i dotacje, dłużne papiery wartościowe oraz venture capital³⁵.

Analizując dostęp do kapitału zewnętrznego w finansowaniu podmiotów gospodarczych, nie sposób nie wspomnieć o zjawisku luki finansowej, która jest rodzajem zawodności rynków finansowych wynikającej z asymetrii

³³ A. Paździor, *Funkcjonowanie, instytucje i instrumenty rynku finansowego finanse publiczne, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, Monografie*, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Lublin 2014, s. 111.

³⁴ A. Paździor, *Funkcjonowanie, instytucje...*, op. cit., s. 114.

³⁵ A. Spoz. A. Dąbkowska, *Dostępność kredytów bankowych w finansowaniu mikroprzedsiębiorstw w Niemczech*, [w:] *Availability of Credit for Microenterprises in Germany*, 2018, s. 421-422.

informacji występującej pomiędzy przedsiębiorstwem a podmiotem, który dostarcza kapitału zewnętrznego³⁶.

Lukę finansową definiuje się jako różnicę pomiędzy podażą środków finansowych, które są faktycznie dostępne do realizacji określonego przedsięwzięcia ekonomicznego, a zgłaszanym popytem na te środki. Zjawisko luki finansowej w znacznej mierze dotyczy sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone przez OECD badania wskazują również, że najsilniej oddziałuje na podmioty rozpoczynające działalność gospodarczą oraz znajdujące się we wczesnych etapach cyklu rozwojowego³⁷. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w³⁸:

- z reguły krótszej historii (w tym kredytowej), a w przypadku nowo powstałych firm w jej braku,
- dysponowaniu relatywnie mniejszym zabezpieczeniem, często w postaci aktywów gorszej jakości lub w wartości trudnej do oszacowania,
- stosunkowo krótszym okresie przeżycia firm sektora MŚP, często nieprzekraczającym 5 lat, co powoduje naturalną ostrożność w udzielaniu przez banki kredytów tym podmiotom, zwłaszcza długoterminowych,
- mniejszej transparentności informacyjnej firm sektora MŚP, wynikającej z uproszczonej sprawozdawczości tej grupy przedsiębiorstw oraz krótszego ich funkcjonowania na rynku,
- relatywnie większych trudnościach i kosztach związanych z zebraniem dokumentów i wypełnieniem wniosku kredytowego, co przy jednoczesnym większym prawdopodobieństwie jego nieuzyskania zniechęca przedsiębiorców MŚP do podejmowania tego rodzaju działań.

Jedną z form wsparcia ze strony banków są kredyty obrotowe i inwestycyjne. Kredyt inwestycyjny i kredyt obrotowy to dwa główne rodzaje kredytów dla firm. Kredyt inwestycyjny to produkt służący sfinansowaniu dużych wydatków, które są kluczowe z punktu widzenia firmy. Chodzi np. o zakup nieruchomości czy maszyn albo modernizację linii produkcyjnej. Kredyt

³⁶ Ł. Konopielko, J. Kuskowski., M. Ponichter-Kolenda, A. Regulski, J. Zawistowski, *Ocena luki finansowej w zakresie dostępu polskich przedsiębiorstw do finansowania zewnętrznego. Wnioski i rekomendacje dla procesu programowania polityki spójności w okresie 2014–2020*, IBS, Warszawa 2013, s. 18.

³⁷ OECD, *The SME Financing Gap, Vol. 1: Theory and Evidence*, 2006.

³⁸ P. Boguszewski, D. Mirowska, K. Strzeliński, *Dostępność finansowania przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce*, NBP, Warszawa 2016, s. 14.

inwestycyjny może być udzielony na bardzo długi okres i wysoką kwotę. Oprocentowanie takiego zobowiązania jest zwykle zmienne, bazuje na stopie WIBOR (albo innej w przypadku kredytów w walucie) i stałej marży banku. Kredyt inwestycyjny nie jest zarezerwowany wyłącznie dla firm z odpowiednim stażem – niektóre banki oferują go także dla młodych firm. Kredyt inwestycyjny jest zabezpieczony np. gwarancjami innego banku (w tym gwarancje de minimis Banku Gospodarstwa Krajowego), zastawem, przewłaszczeniem czy hipoteką³⁹.

Kredyt obrotowy służy natomiast finansowaniu bieżącej działalności firmy. Powiększa on kapitał obrotowy i poprawia płynność finansową przedsiębiorstwa. Kredyt obrotowy jest udzielany oczywiście na znacznie niższe kwoty i okres niż kredyt inwestycyjny. Kredyt obrotowy może przybrać formę pożyczki (czyli przelewu określonej kwoty spłacanej potem przez przedsiębiorcę w ratach), ale także np. linii kredytowej. W takiej sytuacji to po prostu dodatkowe pieniądze, które są do dyspozycji firmy i po które może ona sięgnąć w razie potrzeby. Jeśli jednak z nich nie skorzysta, nie płaci odsetek (choć samo uruchomienie i odnowienie takiej linii kredytowej może być płatne)⁴⁰.

Przy wyborze źródeł finansowania przedsiębiorstwa kierują się wieloma czynnikami. Z badań sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wynika, że dominującym kryterium jest koszt pozyskania kapitału. Z jednej strony poddaje się analizie łączny koszt danego rodzaju kapitału obcego, w pierwszej kolejności kredytu bankowego, biorąc pod uwagę różne oferty bankowe a następnie dokonuje się oceny opłacalności wykorzystania tego kapitału w działalności gospodarczej, oceniając jednocześnie skalę ryzyka i problemy w przypadku nieosiągnięcia zakładanego celu. Ważnym jest również, w zakresie przedsiębiorstw małych i średnich, wykazanie się wymaganym przez banki zabezpieczeniem majątkowym spłaty kredytu. Często okazuje się, że banki odmawiają udzielenia kredytu, bądź stawiają wymagania podwyższające koszty lub obniżenie kwoty kredytu. Stąd w odniesieniu do przedsiębiorstw MŚP⁴¹.

³⁹ <https://www.mbank.pl/mbank-news/strefa-przedsiębiorcy/finansowanie-firm/produkty-bankowe-dla-przedsiębiorców-2.html>, data dostępu [30.09.2022].

⁴⁰ <https://www.mbank.pl/mbank-news/strefa-przedsiębiorcy/finansowanie-firm/produkty-bankowe-dla-przedsiębiorców-2.html>, data dostępu [30.09.2022].

⁴¹ M. Daniluk, *Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, (teoria i praktyka)*, Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie, nr 1-4, 2013, s. 39.

PODSUMOWANIE

Istotą działalności każdego przedsiębiorstwa jest nie tylko prowadzenie działalności zarobkowej ale również zapewnianie rozwoju. Aby przedsiębiorstwo mogło prowadzić efektywną gospodarkę i rozwijać się na rynku konkurencyjnym, musi cechować się innowacyjnością tj. wprowadzać nowoczesne technologie, konkurencyjne na rynku produkty, unowocześniać organizację, zwiększać wydajność oraz wprowadzać inne specyficzne dla swojego profilu działalności nowe osiągnięcia nauki i techniki. Realizacja przedsięwzięć innowacyjnych nie jest zadaniem łatwym dla każdego przedsiębiorstwa, wymaga przede wszystkim znacznych zasobów kapitałowych.

Mimo bardzo zróżnicowanej sytuacji pod względem działalności rozwojowej i innowacyjnej sektora MŚP, realizacja tych przedsięwzięć wiąże się zawsze z działalnością inwestycyjną i posiadaniem niezbędnych środków finansowych. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa wykorzystują posiadane zasoby kapitałowe, wypracowane zyski a następnie sięgają po zewnętrzne źródła finansowania.

W warunkach gospodarki rynkowej i funkcjonowania rynków konkurencyjnych, utrzymanie się na rynku przedsiębiorstwa i zapewnianie jego rozwoju, wymaga od firmy nie tylko finansowania bieżącej działalności ale również inwestycji rozwojowych. Sytuacja ta skłania przedsiębiorstwa do powiększania zasobów kapitałowych własnych a również do pozyskiwania kapitałów obcych.

Jedną z form kapitału zewnętrznego są kredyty bankowe, czyli kredyty obrotowe i inwestycyjne udzielane przez banki na określone cele, oprocentowane, z gwarancją zabezpieczenia majątkowego.

Mimo dużego znaczenia tego sektora w gospodarce polskiej, działalność przedsiębiorstw MŚP napotyka na szereg barier utrudniających zarówno rozpoczęcie działalności, jak też jej prowadzenie, a zwłaszcza wprowadzanie innowacji. Wśród najczęściej występujących utrudnień i przeszkód należy wymienić rozbudowane procedury formalno-prawne, brak wsparcia i ułatwień ze strony organów państwowych i samorządowych, bariery w dostępie do wewnętrznych źródeł finansowania, niedostatecznie rozwinięte zaplecze doradztwa prawno-finansowego.

BIBLIOGRAFIA

1. Beatriz M., Coffinet J., Nicolas J., *Relationship Lending and SMEs' Funding Costs over the Cycle, Why Diversification of Borrowing Matters*, Journal of banking @ Finance, 2018.
2. Boguszewski P., Mirowska D., Strzeliński K., *Dostępność finansowania przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce*, NBP, Warszawa 2016.
3. Chavis L., Klapper L., Love L., *International Differences in Entrepreneurial Finance*, [w:] D. Cumming, (red.) *The Oxford University Handbook of Entrepreneurial Finance*, New York, Oxford University Press, 2012.
4. Czechowska I. D., *Przegląd definicji banku stanowiącego aktywny kanał dystrybucji produktów ubezpieczeniowych*, Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica, nr 259, 2011.
5. Daniluk M., *Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, (teoria i praktyka)*, Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie, nr 1-4, 2013.
6. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012.
7. Dusza M., *Banki na rynku kapitałowym, Biblioteka Menadżera i Bankowca*, Warszawa 1992.
8. Getka E., *Bankowość: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Nauk Uniwersytetu Szczecińskiego, 2001.
9. Jaworski W. L., *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1997.
10. Kobus M., *Krótkoterminowe papiery dłużne- charakterystyka, geneza i struktura rynku*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, nr 1, 2006.
11. Konopielko Ł., Kuskowski J., Ponichtcher-Kolenda M., Regulski A., Zawistowski J., *Ocena luki finansowej w zakresie dostępu polskich przedsiębiorstw do finansowania zewnętrznego. Wnioski i rekomendacje dla procesu programowania polityki spójności w okresie 2014–2020*, IBS, Warszawa 2013.

12. Lipiński M., *Finanse osobiste. Świadome zarządzanie własnym portfelem*, Gliwice 2008.
13. Maćkik R., *Rynek pieniężny jako segment rynku finansowego*, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Marketingu Wydziału Ekonomicznego UMCS, 1997.
14. Mishkin F. S., *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, New York 2004.
15. Nawrot W., *Rynek kapitałowy i jego rozwój*, Ce De Wu, Warszawa 2008.
16. OECD, *The SME Financing Gap, Vol. 1: Theory and Evidence*, 2006.
17. Paździor A., *Funkcjonowanie, instytucje i instrumenty rynku finansowego finanse publiczne, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych*, Monografie, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Lublin 2014.
18. Sipa M., Gorzeń-Mitka I., Skibiński I., *Determinants of Competitiveness of Small Enterprise*, Polish Perspective, Procedia Economics and Finance, nr 27, 2015.
19. Spoz A., Dąbkowska A., *Dostępność kredytów bankowych w finansowaniu mikroprzedsiębiorstw w Niemczech*, [w:] Availability of Credit for Microenterprises in Germany, 2018.
20. Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych*, Warszawa 2010.
21. Tatoj M., *Weksle jako inwestycje krótkoterminowe*, Studia Ekonomiczne, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Studia i materiały, nr 33, 2005.
22. Waliszewski K., *Profesjonalne doradztwo finansowe jako wyzwanie współczesnego pośrednictwa finansowego*, Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki, Bankowość Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Prace Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, nr 171, 2011.
23. Zdanowicz B., *Compliance- nowa funkcja banków*, Bezpieczny bank, nr 1 (22), 2004.

Ustawy

1. Art. 5–6 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo Bankowe, (Dz.U. 2002, nr 72, poz. 665)

2. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, (Dz.U.2022.1500).

Strony internetowe

1. <https://www.mbank.pl/mbank-news/strefa-przedsiębiorcy/finansowanie-firm/produkty-bankowe-dla-przedsiębiorców-2.html>
2. <https://www.mbank.pl/mbank-news/strefa-przedsiębiorcy/finansowanie-firm/produkty-bankowe-dla-przedsiębiorców-2.html>
3. <https://www.rafalleszczynski.pl/akcepty-bankowe.html>
4. https://www.santanderconsumer.pl/download/gfx/santander/userfiles/_public/dokumenty_ogolne/warunki_emisji_certyfikatow_depozytowych.pdf, data dostępu [30.09.2022]
4. Pettersen-Sobczyk M., *Banki w praktyce, Banki w gospodarce, podstawowe produkty bankowe, bezpieczeństwo systemu bankowego*, Akademia Młodego Ekonomisty, Warsztaty: Bank vs skarpeta, Uniwersytet Szczeciński 2018, <https://www.gimiversity.pl/files/document/14c638da8946e5dfbc84f0b66abcca511544528910.pdf>

THE ROLE OF BANKS IN POLAND'S ECONOMIC POLICY

Summary: The interbank market, along with all the organizations operating on it, IT systems and financial instruments being the object of exchange, is an essential element for the proper functioning of banking services. The aim of the article is to present the role of the banking system in the country's economic policy, taking into account the aspect of financing small and medium-sized enterprises.

JOANNA SEPIOŁO
JOANNA OLSZOWY
KLAUDIA MIKULEC
KAROL KOZIOŁ

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

INFLACJA W POLSCE A KONDYCJA FINANSOWA PRZEDSIĘBIORSTW

Abstrakt: Rosnąca inflacja, chaos wywołany Polskim Ładem i wyższe stopy procentowe, które przełożyły się na zasobność portfeli Polaków mają istotny wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ukazanie wpływu inflacji na funkcjonowanie Polskich przedsiębiorstw w latach 2018-2022. W artykule omówiono przyczyny i skutki wysokiego poziomu inflacji.

Słowa kluczowe: inflacja, skutki, przyczyny, kondycja finansowa, polityka pieniężna, stopy procentowe, koszyk inflacyjny

WPROWADZENIE

Wzrost inflacji w Polsce i bezpośrednio związany z tym spadek wartości pieniądza to tematy, które w ostatnim czasie coraz częściej trafiają na główne strony serwisów informacyjnych w Internecie i na pierwsze strony krajowych gazet. Trudno się dziwić: inflacja w Polsce osiągnęła w lipcu 2022 roku poziom 15,5%, czyli wartość nienotowaną od 24 lat, a zawartość portfeli Polaków z miesiąca na miesiąc zauważalnie traci siłę nabywczą¹.

Niestety wysoka inflacja jest dotkliwie odczuwalna w naszych kieszeniach i w budżetach przedsiębiorców. W dodatku, jeśli już hydra inflacji podniesie

¹ <https://erif.pl/poradnik-konsumenta/co-wplywa-na-wartosc-pieniadza-inflacja-i-deflacja-co-to-takiego/> data dostępu[12.07.2022].

głową i znacznie rosnąć, walka z nią nie będzie ani łatwa ani szybka, ponieważ ulega ona zjawisku tzw. spirali. Polega ona na tym, że jeśli jeden czynnik inflacyjny wyrwie się spod kontroli, szybko zaraża się nim inny².

Inflacja jest naturalnym zjawiskiem makroekonomicznym, która pociąga za sobą wiele negatywnych skutków politycznych a także wprowadza komplikacje dla całej gospodarki. Według Głównego Urzędu Statystycznego obecny rok 2022 jest najgorszym okresem, zarówno dla społeczeństwa jak i całego sektora finansowego. W poniższej pracy, zaprezentowane zostały wykresy, które pokazują średnioroczne wyniki inflacji w Polsce. Ponadto podjęto analizę wyników a także przedstawione zostały czynniki ekonomiczne, mające w szerokim stopniu wpływ na jej wartość. Dodatkowo omówiony został proces inflacji w polskich jednostkach gospodarczych³.

ISTOTA INFLACJI

Inflacja definiowana jest zazwyczaj, jako stan gospodarki wynikający z nadwyżki globalnego popytu nad globalną podażą. W takim stanie gospodarkę rynkową cechuje ogólny wzrost cen, a w gospodarce centralnie zarządzanej istnieje deficyt towarów na rynku. W języku potocznym inflacja oznacza wzrost ogólnego poziomu cen. Nie jest to stwierdzenie w pełni prawdziwe, gdyż niektóre przypadki tego wzrostu nie są inflacją (np. jeżeli w danym państwie dominuje w wewnętrznych rozliczeniach waluta obca, to zmiana kursu walutowego powoduje proporcjonalne zmiany cen wszystkich dóbr). W ekonomii inflacja oznacza najczęściej zjawisko wzrostu cen przy tym samym wolumenie dóbr w wymiarze fizycznym (tj. realnie) i nie zmienionej ich jakości. Najczęściej stosowanym wskaźnikiem inflacji jest wskaźnik cen konsumpcyjnych, będący rezultatem długotrwałych badań statystycznych i teoretycznych. Nie obejmuje on wszystkich cen i usług konsumpcyjnych, lecz powstaje przy uwzględnieniu określonego zasobu dóbr i usług, zwanego „koszykiem”. Na treść owego „koszyka” składają się podstawowe grupy towarów i usług, a więc takie jak żywność, odzież, mieszkanie, opał, transport i opieka lekarska. Wskaźnik ogólnego poziomu cen nie jest więc ceną jakiegokolwiek konkretnego towaru czy usługi, lecz konstrukcją statystyczną służącą do mierzenia ogólnych tendencji cen. Inflacja wyraża się zmianami

² <https://www.big.pl/poradnik-przedsiębiorcy/inflacja-w-polsce-wplyw-na-gospodarke-i-biznes> data dostępu [12.07.2022].

³ M. Madziąg, *Wszystko, co musisz wiedzieć o inflacji*, „totalmoney.pl”, data dostępu [17.07.2022].

w poziomie relacji wielu ważnych kategorii ekonomicznych, co przejawia się we wzroście: cen produktów, kosztów wytwarzania, stopy procentowej, płac nominalnych przy równoczesnym spadku płac realnych, kosztów utrzymania, ilości pieniądza w obiegu⁴.

Inflacja jest procesem wzrostu cen, który utrzymuje się przez dłuższy czas w gospodarce narodowej. Występuje wówczas duży wzrost podaży pieniądza i szybkości obiegu pieniądza oraz ucieczki od danej waluty do innych wartości pieniężnych i rzeczowych. Wzrost ten musi mieć stały charakter, utrzymujący się w danym czasie. Omawianemu procesowi nieodłącznie towarzyszy utrata wartości pieniądza. Pojęcie inflacji jest powszechnie znane i szeroko analizowane. Przyczyny inflacji odnoszą się do różnych zjawisk ekonomicznych, wywołana głównie poprzez wzrost podaży pieniądza i wzrostem wielkości kredytu⁵. Ze względu na wiele kryteriów, wyróżniamy cztery rodzaje inflacji:

- Inflację podażową,
- Inflację popytową,
- Inflację kosztową,
- Inflację producencką.

Inflacja podażowa spowodowana jest wzrostem kosztów produkcji, przykładem takiego zjawiska jest wzrost cen energii, ropy naftowej. a także wzrost podatków pośrednich.

Drugim wymienionym zjawiskiem ekonomicznym jest inflacja popytowa, wywołana między innymi przez wzrost wydatków państwa na dobra i usługi, wzrostem eksportu, konsumpcji oraz wzrostem inwestycji. Inflacja popytowa to inaczej inflacja pieniężna.

Do powstania inflacji kosztowej przyczynia się wzrost cen surowców, wzrost cen produktów importowanych oraz wzrost płac. Do powstania inflacji kosztowej wpływa również wzrost cen paliw. Im wyższe koszty benzyny, tym wyższe są koszty transportu.

Inflacja producencka jest czwartym i ostatnim wymienionym wskaźnikiem, który wykazuje zmiany cen w przemyśle, czyli kwot, które otrzymuje producent w zamian za dostarczone produkty.⁶

INFLACJA W POLSCE

⁴ W. Kalita, M. Kurek, L. Piczak, B. Sowa, *Ekonomia* op.cit Roz.11, Mechanizmy gospodarki rynkowej. Repetytorium, pod redakcją M.Kurka, WSPiA Rzeszów-Przemysł 2015, s. 69-73.

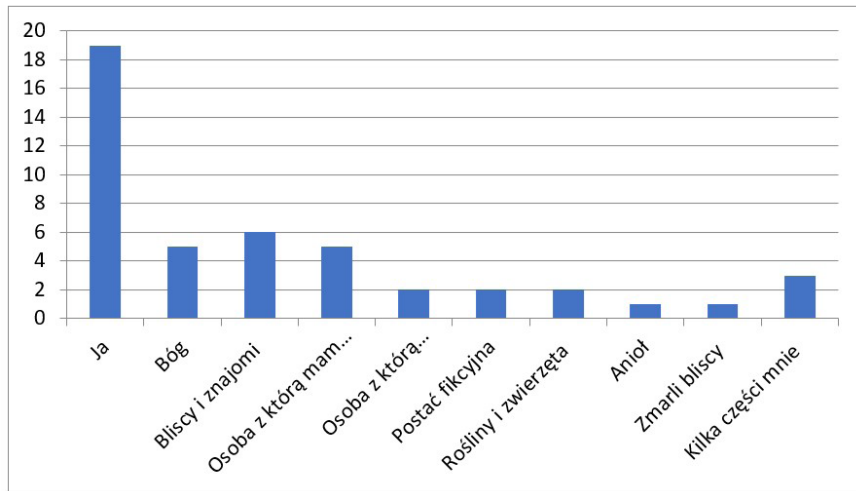
⁵ Businessinsider.com, data dostępu [20.07.22].

⁶ H.Hazlit, *Inflacja wróg publiczny nr 1*, Wyd. Fijorr Publishing, Warszawa 2016, s.18.

Według GUS-głównego urzędu statystycznego, rok 2022 wykazał się najgorszym od lat rokiem, ponieważ obrazuje najwyższy poziom inflacji od 25 lat. Główny Urząd Statystyczny już końcem 2021 roku alarmował, iż inflacja w Polsce rośnie bardzo dynamicznie. Na początku roku, Rząd poinformował, iż inflacja w Polsce wynosi blisko 9%. Rząd w odpowiedzi na panujące zagrożenie, zapowiedział, iż w lutym obecnego roku, zostanie wprowadzona tarcza antyinflacyjna 2.0. Według rządu tarcza ta, miała złagodzić skutki inflacji i zmniejszyć panujące koszty. Rozwiązaniem tarczy inflacyjnej 2.0 to między innymi⁷:

- Obniżenie podatku VAT z 23% do 8% na paliwa,
- Obniżenie stawki VAT na ciepło do 5%,
- Przedłużenie 5% stawki Vat na prąd,
- Wprowadzenie zerowej stawki na VAT na nawozy i inne wybrane środki wykorzystywane w produkcji rolniczej,
- Wprowadzenie zerowej stawki VAT na gaz ziemny,
- Wprowadzenie zerowej stawki VAT dla podstawowych produktów żywnościowych

Wykres 1. Dynamika zmian w inflacji w Polsce w latach 2017-2022

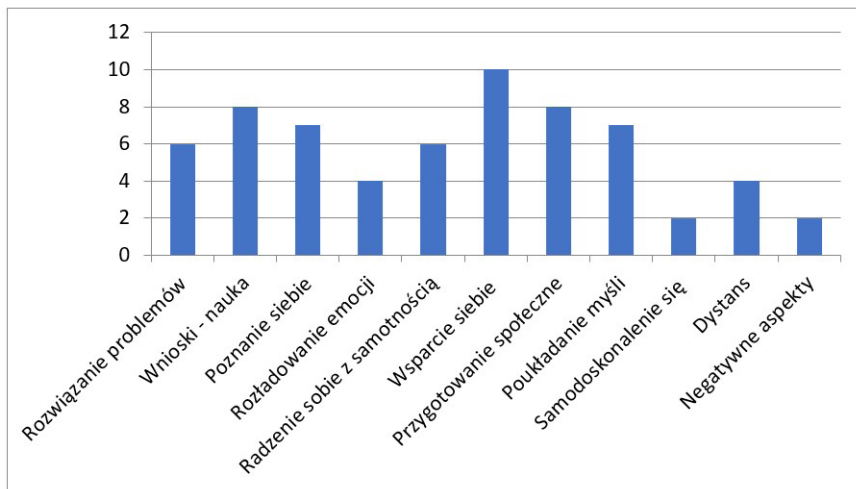


Źródło: <https://erif.pl/poradnik-konsumenta/co-wplywa-na-wartosc-pieniadza-inflacja-i-deflacja-co-to-takiego/>, data dostępu [20.07.2022].

⁷ www.stav.gov.pl, data dostępu [20.07.22].

Ze względu na wybuch wojny na Ukrainie, tarcza antyinflacyjna przyniosła krótkotrwały skutek. Inflacja w 2022 roku z miesiąca na miesiąc rosła w bardzo szybkim tempie, co przedstawia Wykres 2.

Wykres 2. Inflacja na przełomie stycznia-czerwca 2022.



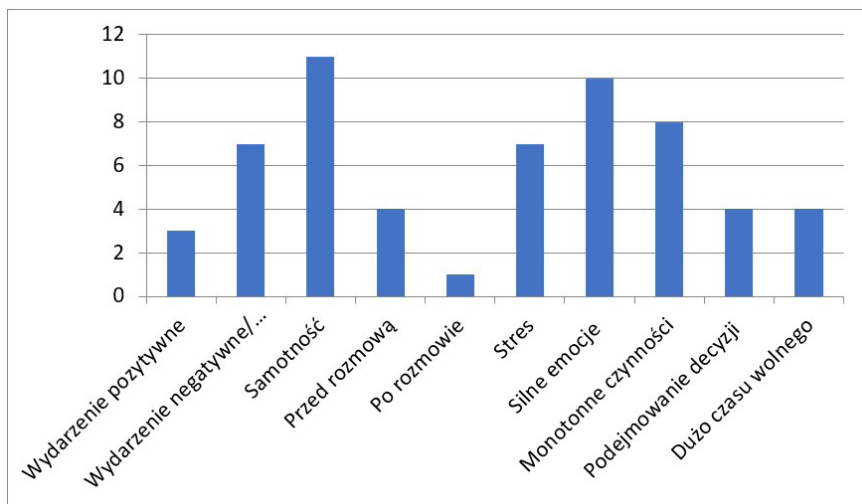
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Z powyższego wykresu, można zauważyć, iż poziom inflacji był wysoki, lecz zgodny z oczekiwaniami ekonomistów. W styczniu 2022 r. inflacja wyniosła 1,9% w ujęciu miesiąc do miesiąca oraz 9,2% w ujęciu rok do roku. W lutym wzrost cen obniżył się z 9,2% do 8,5%. Według Rządu spadek inflacji wynikał przede wszystkim z ujawnienia pełnych efektów tarczy antyinflacyjnej, przy wciąż bardzo silnej presji cenowej. Pod koniec miesiąca wybuchła wojna w Ukrainie i choć nie odbiła się ona na danych dotyczących omawianego okresu, to jej wpływ widać znacznie w kolejnych miesiącach. W marcu ceny towarów i usług konsumpcyjnych wzrosły przeciętnie o 3%, a inflacja wykazała poziom 10,90 punktów procentowych. Miesiące kwiecień, maj oraz czerwiec również wykazały wysoki poziom wzrostu cen a ich wskaźnik kształtują się kolejno: 12,40%, 13,90 % i 15,50%. Do wzrostu wskaźnika przyczynił się przede wszystkim mocny wzrost cen paliw, wywołany wojennym szokiem. Ceny usług oraz towarów konsumpcyjnych również przyczyniły się do wzrostu miernika.

JAK ZMIENIŁA SIĘ INFLACJA W POLSCE NA PRZESTRZENI 5 LAT-DO CHWILI OBECNEJ

Aby móc szerzej przyjrzeć się panującemu procesowi wzrostu cen w polskiej gospodarce w poniższym wykresie przedstawione zostały wartości wskaźnika CPI w ostatnich 5 latach, od roku 2018 do roku 2022-chwili obecnej.

Wykres 3. Inflacja w Polsce w latach 2018-2022.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Na podstawie danych statystycznych zawartych w powyższym wykresie zauważyć można, iż panująca inflacja na przełomie lat 2018-2022, najlepiej kształtowała się w roku 2018 a wskaźnik CPI wykazał wartość 1,6%. W kolejnym roku 2019, wartość ta wzrosła o 0,7 punktów procentowych i wyniosła 2,3%. Według Narodowego Banku Polskiego, optymalna, dobra dla gospodarki inflacja oscyluje wokół 2-3 procent, co oznacza systematyczny wzrost cen. Następne lata wykazały, iż granica ta została przekroczona a wartości jakie zostały osiągnięte, kształtują się kolejno do lat: 2020-2022: 3,4%, 5,1% oraz 15,5%. W ostatnim badanym okresie, jakim jest rok 2022 zauważyć można, iż ponad pięciokrotny wzrost miernika od granicy wartości optymalnej. Dalekie wartości od pożądaných, wywołują wiele negatywnych skutków są to między innymi:

- Rosnące ceny w sklepach i zakładach usługowych,
- Co raz wyższe podatki lokalne i centralne,
- Bardzo wysokie kredyty hipoteczne,
- Zmniejszająca siła nabywczą pieniądza,
- Spadek poziomu dobrobytu społeczeństwa.⁸

INFLACJA A KONDYCJA FINANSOWA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Jednostki gospodarcze prowadzące działalność zmuszone są sprostać wielu czynnikom. Do takich elementów zaliczyć możemy między innymi dynamiczne zmiany, zagrożenia zachodzące w przedsiębiorstwie a także przyspieszająca inflacja, która jest jednym z kluczowych czynników z którymi przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć. Dla wielu z nich stanowi to nie lada wyzwanie, wywierając presję na rentowność ich biznesów. Wpływ rosnącej inflacji na kondycję finansową przedsiębiorstw w dużej mierze, zależy od prowadzonej działalności. Największe wyzwanie, inflacja stanowi wśród przedsiębiorstw, prowadzące działalność budowlaną ze względu na to, iż funkcjonują one na niższych marżach. Wzrost cen surowców i materiałów oraz wysoka presja na wzrost wynagrodzeń może istotnie ciążyć na wynik finansowy prowadzonej działalności. W lepszej sytuacji są natomiast spółki nastawione na import towarów czy materiałów, o ile nie dojdzie do osłabienia złotego, to beneficjentem obecnej sytuacji mogą być różnego rodzaju importerzy, którym łatwiej może być podnosić ceny w środowisku inflacji przy niekoniernym wzroście kosztów zakupów za granicą. W otoczeniu rosnących cen w gospodarce stosunkowo dobrze radzą sobie spółki handlujące żywnością i producenci dóbr. Co prawda na tym poziomie inflacja jest już mocno dwucyfrowa i zajmuje coraz większą część wydatkowego koszyka konsumentów, ale dość trudno z nich zrezygnować pomimo rosnących cen. Tutaj też najsilniej działają nawyki konsumpcyjne, co wpływa na elastyczność popytu.

Długie utrzymywanie się wysokiej inflacji oznacza dla firm kłopoty w dostępie do finansowania i problemy z utrzymaniem płynności finansowej. Kiedy na rynku panuje niepewność, rosną koszty kredytu i występuje presja inflacyjna, skutecznym źródłem finansowania bieżącej działalności firmy może być jednak faktoring. Już teraz obserwujemy wzrost zainteresowania różnymi formami faktoringu, zarówno w obrocie krajowym, jaki i w eksporcie. Część

⁸ G. Kołodko, *Polska w świecie inflacji*, Wyd. Książka i wiedza, Warszawa 1987, s.33.

firm, która wnioskuje o faktoring, spotkała się z problemami w podniesieniu kwot kredytu obrotowego czy limitu w rachunku. Inne wskazują na wzrost kosztów finansowania. W przypadku faktoringu oprocentowanie to niewielka część kosztu, dlatego jest to narzędzie bardziej przewidywalne, wręcz skuteczniejsze w tych wymagających czasach. Obserwujemy także istotne zmiany w obrębie łańcuchów dostaw – będące skutkiem pandemii oraz wojny w Ukrainie. To z kolei oznacza, że wiele polskich MŚP rozpoczęło współpracę z zupełnie nowymi odbiorcami. W takich przypadkach firmy chcą się zabezpieczać przed ryzykiem niewypłacalności, a nawet oczekują wsparcia w weryfikacji partnerów handlowych i identyfikowaniu ewentualnych oszustów⁹.

CO POWODUJE WZROST CEN, CZYLI PRZYCZYNY INFLACJI W POLSCE

Powód aż tak wysokiej inflacji w Polsce jest przedmiotem sporu ekonomistów. Jednak co do fundamentalnych przyczyn panuje zgoda. Obecnie na poziom inflacji wpływ mają czynniki zewnętrzne, takie jak zerwane łańcuchy dostaw i wzrost cen surowców energetycznych, także w wyniku inwazji Rosji na Ukrainę. Problem ten dotyka zresztą całej Europy, a nasi sąsiedzi jak Czechy, Litwa czy Łotwa, mają jeszcze wyższą inflację niż Polska. Jednak część państw europejskich mimo odczuwania tych samych szoków spowodowanych wzrostem surowców energetycznych, ma niższą inflację. Dlatego w ocenie tego zjawiska nie można pominąć tzw. inflacji bazowej¹⁰.

Co sprawia, że dochodzi do ogólnego wzrostu cen na rynku? Przyczyny inflacji są zróżnicowane. Mają na nią wpływ czynniki związane ze stanem gospodarki w kraju, polityka monetarna i niezrównoważony budżet państwa. Jeśli bank centralny zdecyduje się zwiększyć emisję pieniądza, stwarza to ryzyko zwiększenia inflacji. Inny element powodujący wzrost inflacji to zagregowany popyt konsumentów. Co to pojęcie oznacza w praktyce? Krótko mówiąc, jeśli obywatele mogą cieszyć się rosnącym dobrobytem, chętniej wydają pieniądze, a to z kolei wiąże się z ogólnym wzrostem cen¹¹.

Inflacja w Polsce na chwilę obecną kształtuje się na poziomie 15,5%. Na tak duży wynik, wpływu nie ma tylko i wyłącznie pandemia czy wojna na

⁹ <https://www.bibbyfinancialservices.pl/centrum-wiedzy/artykuly/2022/inflacja-a-msp> data dostępu 28.08.2022

¹⁰ <https://www.big.pl/poradnik-przedsiębiorcy/inflacja-w-polsce-wplyw-na-gospodarke-i-biznes> data dostępu 28.08.2022

¹¹ <https://www.bnpparibas.pl/blog/co-to-jest-inflacja-i-jak-wplywa-na-zycie-przecietnego-kowalskiego> data dostępu 06.08.2022.

Ukrainie. Są to czynniki, które jej sprzyjają, ale na jej obecny wynik wpłynęło również wiele innych przyczyn. Polska zwiększyła podaż pieniądza, poprzez wydrukowanie złotego przez Narodowy Bank Polski. Ogromne ilości polskich złotych weszły do obiegu. W dłuższym okresie czasu, dóbr było mniej z uwagi na przerwane łańcuchy dostaw, a rozdysponowane na rynku pieniądze ciągle były, co wpłynęło na podwyżki cen. Drugim powodem, który doprowadził do wysokiej inflacji były najniższe w historii stopy procentowe, które zachęcały do brania kredytów hipotecznych na mieszkania. Każdy otrzymany kredyt to wpuszczenie pieniądza w rynek a każde otrzymane pieniądze za sprzedane mieszkanie, zwiększało popyt na inne dobra, a co za tym idzie-ceny. Wpływ na poziom inflacji mają również wszelkiego rodzaju dopłaty typu 500 plus, 13 i 14 emerytury a także ciągle zwiększenia płacy minimalnej, która dotyczy raczej pracowników najniższego szczebla, ale zwiększenie jej wywołuje również presję na podniesienie wynagrodzenia reszcie zatrudnionym. Co za tym idzie, znacząco zwiększają się koszty przedsiębiorców, a oni zwiększają ceny produktów i usług. Powstaje spirala wzrostu płac i cen. Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem, jest bardzo słaby złoty. Obecnie mamy historycznie najsłabszego złotego w stosunku do amerykańskiego dolara oraz bardzo słabego w stosunku do euro. Co za tym idzie import staje się coraz droższy, a to powoduje wzrost cen w naszym kraju. Wszystkie wyżej wymienione zjawiska, mają ogromny wpływ na panującą inflację w Polsce, każda z tych sytuacji, znacznie wpływa na szybki rozwój tego procesu, który w wysokim stopniu jest dotkliwy i odczuwalny dla każdego obywatela Polski¹².

Narodowy Bank Polski dąży do tego, by utrzymać inflację w Polsce na stałym poziomie. W tym celu dostosowuje swoje działania do aktualnej sytuacji. W jaki sposób NBP może zapobiegać szkodliwym skutkom inflacji? Na przykład podnosząc stopę procentową, a przez to – zniechęcając do zaciągania kredytów i tym samym zmniejszając popyt. Jeśli zaś inflacja w danym momencie spada, bank centralny może obniżyć stopę. Dzięki temu kredyty są tańsze i łatwiej dostępne, a konsumenci chętniej inwestują swoje oszczędności¹³.

SKUTKI INFLACJI DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Konsekwencje zwiększających się cen w wysokiej mierze odczuwalne są dla obywateli, prowadzących działalność gospodarczą. Do najbardziej

¹² Tamże.

¹³ <https://www.bnpparibas.pl/blog/co-to-jest-inflacja-i-jak-wplywa-na-zycie-przecietnego-kowalskiego> data dostępu 08.08.2022

dotkliwych skutków inflacji, które odczuwalne są dla właścicieli firm, wyróżnić można¹⁴:

- Zmniejszenie produkcji ze względu na wysokie koszty produkcji, które są utrudnieniem dla działalności,
- Niestabilna sytuacja finansowa firm- przedsiębiorcy nie są w stanie określić ceny swoich produktów, ze względu na wzrastające koszty produkcji,
- Presja pracowników na wzrost płac-pracownicy, żądają podwyżek a w wyniku niepewnej sytuacji gospodarczej, przedsiębiorstwom jest opornie wygospodarować dodatkową gotówkę na podwyżki dla pracowników,
- Brak sprzyjających warunków na planowane zyski- kryzys gospodarczy powoduje, że oszacowanie zysków jest utrudnione,
- Ograniczona liczba inwestycji-negatywne skutki inflacji, związane są również z rozliczeniami z kontrahentami.¹⁵

INFLACJA A BIZNES

Wysoka inflacja powoduje, że pracownicy naciskają na podwyżki, a przedsiębiorcy często ulegają pokusie przerzucenia rosnących kosztów pracy na konsumentów. W ten sposób nakręca się spirala płacowo-cenowa, która sprzyja dalszemu wzrostowi inflacji. W trudnym położeniu są firmy, którym rosną koszty pracowników oraz surowców i borykają się z koniecznością ciągłego decydowania o tym, czy podnosić ceny, a jeśli tak to o ile. W rezultacie, w obliczu wysokiej niepewności firmy często zamrażają inwestycje, co grozi spowolnieniem gospodarczym. Ono z kolei może (choć w obecnych warunkach w Polsce nie musi) zwiększyć bezrobocie. W najtrudniejszej sytuacji są posiadacze kapitału, których pieniądze, zwłaszcza wobec stóp procentowych, które są niższe niż obecna inflacja, systematycznie tracą. Ciągłe zmiany cen powodują, że konsumenci nie mogą podejmować racjonalnych decyzji zakupowych, a firmy mają niewiele czasu na przystosowanie się do nowych warunków¹⁶.

Największym problemem przedsiębiorstw w obecnej sytuacji jest utrzymanie płynności finansowej i zarządzanie nią. Dlatego nie dziwi fakt,

¹⁴ bankow.com data dostępu 15.08.2022

¹⁵ Tamże.

¹⁶ <https://www.big.pl/poradnik-przedsiębiorcy/inflacja-w-polsce-wplyw-na-gospodarke-i-biznes> data dostępu 18.08.2022

że w licznych sondażach przedsiębiorcy pytani o największe obawy, wymieniają inflację na pierwszym miejscu. Jest ona dla nich trudniejszym wyzwaniem nawet niż podwyżki podatków czy składek ZUS. Bo podwyżki są przewidywalne, a inflacja nie¹⁷.

Dzięki niskim stopom procentowym, którymi cieszyła się Polska w ostatnich latach, kapitał pozyskiwany przez firmy na inwestycje był łatwo dostępny i tani. Większość firm dzięki temu „taniemu pieniądzeni” rozpoczęła inwestycje, a teraz, wobec rosnących kosztów surowców i płac, mają problem z ich ukończeniem. Ten bardzo silny wzrost kosztów materiałów i usług jest bardzo dobrze widoczny w tzw. inflacji producenckiej. W efekcie spora część inwestycji może zostać zahamowana, zwłaszcza na początku okresu wysoko inflacyjnego i może trwać do momentu, w którym firmy nie pozyskają nowego finansowania zewnętrznego. Ten moment przejściowy jest największym wyzwaniem obecnie dla firm. Jeśli jednak wzrost gospodarczy nadmiernie nie spowolni, firmy dadzą sobie radę w nowej rzeczywistości¹⁸.

PONADPRZECIĘTNE WYNIKI FINANSOWE BANKÓW

Pandemia była wielkim wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorców. Okazuje się jednak że był to wyjątkowo udany okres dla instytucji finansowych. Po trudnościach obserwowanych w 2020 roku zdecydowana większość banków działających w Polsce zakończyła rok 2021 z pokaźnymi zyskami. Jak spojrzymy na przepływy pieniężne sytuacja wygląda jeszcze lepiej. Za wyjątkiem Getinu, który już od dłuższego czasu ma problemy finansowe, wszystkie banki wygenerowały w 2021 więcej wpływów niż wydatków. W wielu przypadkach były to rekordowe poziomy, których nie obserwowano od kilku lat¹⁹. Zobrazowano to na wykresie nr. 4.

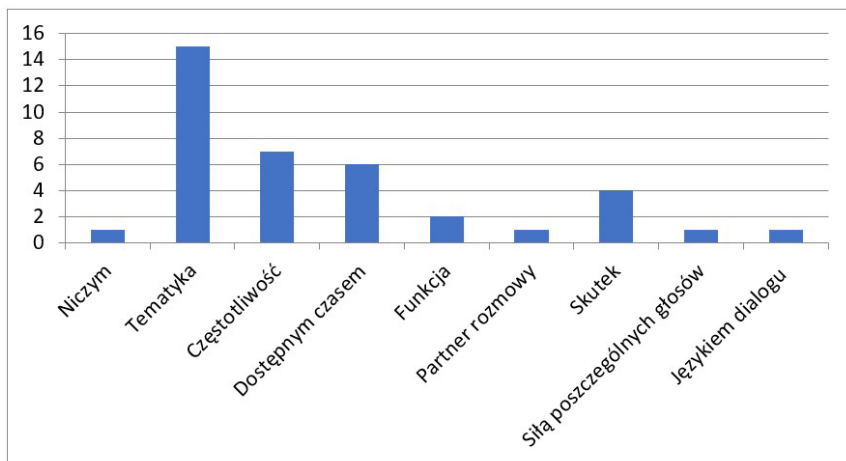
W czasach tak trudnych dla większości przedsiębiorców banki były w stanie wypracować dobre wyniki m.in. ze względu a dostęp do wyjątkowo taniego źródła finansowania. Dokonując analizy powyższego wykresu stwierdzono, że wszystkie banki mają wyraźnie więcej zobowiązań wobec klientów (otrzymanych depozytów) niż należności (udzielonych kredytów). Oznacza to, że w praktyce są w stanie niemal samodzielnie finansować działalność kredytową ze środków pozyskanych od depozytariuszy.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ <https://grantthornton.pl/publikacja/wzrost-kosztow-kredytow-nie-wystarczy-do-walki-z-inflacja/> data dostępu 28.08.2022

Wykres 4. Kredyty inne należności, depozyty i zobowiązania



Źródło: Opracowanie Grant Thornton na podstawie danych NBP

JAK SKUTECZNIE WALCZYĆ Z INFLACJĄ?

Zmniejszenie ilości pieniądza w obiegu można również osiągnąć dzięki wycofaniu jej na cele oszczędnościowe oraz inwestycyjne. To co najbardziej napędza inflację, to bieżąca konsumpcja. Obawa przed tym, że ceny rosną coraz szybciej a pieniądź traci na wartości powoduje, że kupujemy więcej niż faktycznie potrzebujemy. Gdybyśmy mieli pewność że za rok środki zgromadzone w banku nadal będą miały podobną wartość nabywczą, to wielu z nas gotowych byłoby odłożyć część zakupów na później. Niestety niskie oprocentowanie lokat powoduje, że staramy się znaleźć inny sposób ulokowania nadwyżek pieniędzy. Generujemy w ten sposób nadmierny popyt, który tylko jeszcze bardziej nakręca presję inflacyjną. Sposobem, który mógłby rozwiązać ten problem jest wywarcie presji na sektorze bankowym na wzrost oprocentowania depozytów. Nieuzasadnione ponadprzeciętne zyski banków powinny zostać przeznaczone na sfinansowanie akcji zwiększającej poziom oszczędzania po stronie społeczeństwa. Powiązanie wysokości oprocentowania depozytów ze stawką WIBOR (lub inną analogiczną do oprocentowania kredytów) pozwoliłoby w znacznym stopniu zachęcić ludzi do wycofania środków z obiegu. Jednocześnie koszty odsetkowe banków związane z depozytami powodowałyby że środki te nie trafiałyby w całości do ponownego obiegu. Mając na uwadze fakt, że największe polskie banki kontrolowane są przez Skarb Państwa, uruchomienie takich działań byłoby możliwe pod

warunkiem odpowiednich decyzji na szczeblu rządowym. W sytuacji gdy największe polskie banki zwiększyłyby oprocentowanie depozytów, wówczas również pozostałe banki z kapitałem zagranicznym musiałyby zrobić podobnie by nie stracić klientów. W ten sposób powstałby mechanizm który powiązałby pośrednio wysokość oprocentowania kredytów i depozytów²⁰.

Jeśli polityka fiskalna Rządu nadal będzie zmierzać w kierunku przeciwnym do polityki NBP, to nawet kolejne bardzo wysokie wzrosty stóp procentowych nic nie dadzą. Nie możemy doprowadzać do sytuacji w której walka z inflacją opiera się tylko na tej części społeczeństwa, która posiada kredyty. By działanie było skuteczne, wszyscy musimy zgodzić się na przejściowe niedogodności. W innym przypadku skończy się to masowymi upadłościami przedsiębiorstw oraz osób fizycznych, które nie udźwigną kolejnych podwyżek stóp procentowych²¹.

PODSUMOWANIE

W powyższym artykule, przedstawiony został problem inflacji w obecnym czasie w Polsce. Ukazane informacje dotyczą przede wszystkim roku 2022, który stanowi kluczowy element pracy. Celem artykułu było zbadanie obecnej sytuacji i przedstawienie wskaźnika CPI w latach 2018-2022. Starano się ukazać jak zmieniła się inflacja na przełomie 5 lat, a także wskazać skutki i przyczyny wyżej wymienionego zjawiska makroekonomicznego. Z zaobserwowanych informacji, wynika, iż panująca inflacja jest bardzo groźna dla stabilności sektora finansowego, jednakże nie jest zjawiskiem nietypowym. To naturalny proces ekonomiczny, który właściwie zawsze ma miejsce. Jeśli jednak jest wysoka, wówczas pojawia się wiele problemów- zwiększające się ceny towarów i usług, obniżenie siły nabywczej pieniądza i komplikacje dla całej gospodarki.

Decyzje podejmowane w Polsce przez rząd (polityka fiskalna) i NBP (polityka pieniężna) nie pomagają w ograniczaniu inflacji. W Polsce nadal mamy problemy z dostosowaniem odpowiednich instrumentów w celu tłumienia silnej dynamiki wzrostu cen. Przyczyny wzrostu dynamiki inflacji są różne w zależności od poszczególnych krajów. Zrozumienie zachodzących procesów cenowych ułatwia stabilizację cen w średnim okresie²².

²⁰ <https://grantthornton.pl/publikacja/wzrost-kosztow-kredytow-nie-wystarczy-do-walki-z-inflacja/> data dostępu 17.08.2022

²¹ Tamże.

²² <https://tep.org.pl/analiza-przyczyn-inflacji-determinuje-strategie-jej-ograniczania/> data dostępu 18.08.2022

BIBLIOGRAFIA

1. Hazlit H., *Inflacja wróg publiczny nr 1*, Wyd. Fijorr Publishing, Warszawa 2016
2. W. Kalita, M. Kurek, L. Piczak, B. Sowa, *Ekonomia op.cit Roz.11, Mechanizmy gospodarki rynkowej. Repetytorium*, pod redakcją M.Kurka WSPiARzeszów-Przemyśl 2015
3. Kołodko G., *Polska w świecie inflacji*, Wyd. Książka i wiedza, Warszawa 1987

Strony internetowe:

1. <https://erif.pl/poradnik-konsumenta/co-wplywa-na-wartosc-pieniadza-inflacja-i-deflacja-co-to-takiego/>
2. <https://tep.org.pl/analiza-przyczyn-inflacji-determinuje-strategie-jej-ograniczania/>
3. <https://www.big.pl/poradnik-przedsiębiorcy/inflacja-w-polsce-wplyw-na-gospodarke-i-biznes>
4. Businessinsider.com
5. <https://www.bnpparibas.pl/blog/co-to-jest-inflacja-i-jak-wplywa-na-zycie-przecietnego-kowalskiego>
6. Mikołaj Madziąg, Wszystko, co musisz wiedzieć o inflacji, „totalmoney.pl”
7. <https://www.bibbyfinancialservices.pl/centrum-wiedzy/artykuly/2022/inflacja-a-msp>
8. Grant Thornton na podstawie danych NBP

INFLATION IN POLAND AND THE FINANCIAL HEALTH OF COMPANIES

Summary: Inflation is one of the key macroeconomic variables. It is determined by a number of both domestic and international factors. Inflationary processes are sensitive to supply and demand shocks, as well as volatility in global markets (e.g., COVID-19 pandemic, oil market turbulence). Understanding how prices respond to the aforementioned disruptions is crucial for small open economies such as Poland, which are particularly vulnerable to structural changes. The coronavirus pandemic and accompanying austerity caused supply and demand shocks that simultaneously hit many economies and disrupted economic mechanisms. This means that econometric modeling of inflationary processes on a sample covering the COVID-19 pandemic period should take into account exogenous shocks and volatility. This is also due to the fact that as global economic integration increases, so does the exposure of the Polish economy to global shocks.

ISBN: 978-83-67527-41-5