

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ISSN 1733-2486

TOM XIV, ZESZYT 1

<http://piz.san.edu.pl>

SPOŁECZNE I EKONOMICZNE
DYLEMATY ORAZ WYZWANIA
WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

Redakcja

Paweł Trippner

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 1
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor: Paweł Trippner

Komputerowy skład tekstu, redakcja i korekta techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):

e-mail: **wydawnictwo@spoleczna.pl**

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.spoleczna.edu.pl/wydawnictwo

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Duża 1, 05-270 Marki
biuro@c-p.com.pl, tel. 0 509 137 077

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I: Aktualne wyzwania stawiane przedsiębiorstwu i przedsiębiorcy	11
Michał Chmielecki – <i>Active listening skills in crisis negotiations</i>	13
Joanna Łuczak – <i>Supervision and control as constituents of managing an organization illustrated with an example of Police</i>	23
Oksana Seroka-Stolka – <i>Korzyści z zastosowania ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu</i>	39
Łukasz Sułkowski – <i>The identity of organisation researchers</i>	55
 Rozdział II: Teoretyczne aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym i społecznym	67
Andrij Chukhray – <i>Ontologia definicji modelu biznesowego przedsiębiorstwa</i>	69
Natalia Chukhray – <i>Wpływ innowacji na kryzys nadmiernej konsumpcji</i>	85
Elżbieta Markiewicz – <i>Wpływ kapitału intelektualnego na kreowanie zarządzania wiedzą</i>	101
Łukasz Sułkowski – <i>The multiple meanings of management</i>	117
Agnieszka Ślusarczyk – <i>Specyfika zarządzania organizacjami pozarządowymi w sektorze kultury</i>	131
Krystyna Celarek , <i>Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej – zagadnienia administracyjnoprawne Internetu</i>	145

Rozdział III: Rola i znaczenie finansów w procesie podejmowania
decyzji inwestycyjnych przez podmioty gospodarcze.159

Tomasz Grabia – <i>Kontrowersje wokół społeczno-ekonomicznych skutków inflacji – aspekty teoretyczne</i>	161
Edyta Lulewicz – <i>Istota rynku finansowego</i>	185
Mariusz Sokoł – <i>Sposoby ograniczania szarej strefy</i>	205
Paweł Trippner – <i>Assessment of investment policy independence of the second pillar old-age pension institutions</i>	227
Sylwia Wojciechowska-Filipek – <i>Jakość informacji bankowej</i>	239
Aneta Ejsmont – <i>Finansowe aspekty kooperacji międzynarodowej pionowej jako podstawowego czynnika rozwoju internacjonalizacji sektora MSP w Polsce (na przykładzie firmy Tableo S.A. z Wławy)</i>	261

Wstęp

Rok 2012 był ważnym okresem w działalności Społecznej Akademii Nauk. Uczelnia uzyskała status Akademii, dzięki otrzymaniu uprawnień do nadawania doktoratów w kolejnej, drugiej już dziedzinie (nauki humanistyczne, dyscyplina językoznawstwo).

Drugim ważnym wydarzeniem w tym roku, było opublikowanie rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym (Dz. U. 2012 r. poz. 877). Wydawane przez Społeczną Akademię Nauk czasopismo „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” otrzymało 7 punktów w znowelizowanej liście czasopism, co oznacza zwiększenie punktacji o 1 punkt.

Z wielką przyjemnością i satysfakcją oddajemy do rąk czytelników, kolejne opracowanie, będące efektem pracy wydawnictwa Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Jest to pierwszy zeszyt naukowy, wydany w ramach Tomu XIV z serii „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”.

Zeszyt numer 1 zatytułowany *Społeczne i ekonomiczne dylematy oraz wyzwania we współczesnym zarządzaniu* składa się z 16 artykułów naukowych i jest podzielony na trzy obszary tematyczne:

- Aktualne wyzwania stawiane przedsiębiorstwu i przedsiębiorcy,
- Teoretyczne aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym i społecznym,
- Rola i znaczenie finansów w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych przez podmioty gospodarcze.

Treść, zawartych w zeszycie publikacji jest zróżnicowana i dotyczy teoretycznych oraz praktycznych obszarów uniwersalnej dziedziny, jaką

są nauki o zarządzaniu. Niniejszy tom stanowi efekt dokonanych przez autorów zarówno badań i analiz, jak i studiów literatury przedmiotu. Wartość publikacji podnosi fakt, iż część artykułów jest napisana w języku angielskim.

W pierwszej części zatytułowanej **Aktualne wyzwania stawiane przedsiębiorstwu i przedsiębiorcy**, zawarte zostały 4 opracowania, dotyczące istoty, mechanizmów oraz codziennych problemów, związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Pierwszy artykuł w tej części jest autorstwa Michała Chmieleckiego, i nosi tytuł *Active listening skills in crisis negotiations*. Opracowanie dotyczy zachowań odpowiednich osób w sytuacjach kryzysowych. Wskazane zostało znaczenie efektywnego i skutecznego słuchania strony przeciwnej, jako jednego z najważniejszych elementów w procesie negocjacji kryzysowych. Scharakteryzowany został efektywny negocjator – słuchacz, a także techniki wykorzystywane w tych procesach.

Następne opracowanie jest zatytułowane *Supervision and control as constituents of managing an organization illustrated with an example of Police*. Jego autorką jest Joanna Łuczak. W artykule zaprezentowane zostały zasady oraz mechanizmy nadzoru i kontroli w organizacjach. Podkreślony został specyficzny charakter organizacji, jaką jest Policja. Charakterystyce poddano zadania i obowiązki, zarówno przełożonych, jak i ich podwładnych.

Trzeci artykuł w tej części jest zatytułowany *Korzyści z zastosowania ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu*, a jego autorką jest Oksana Seroka-Stolka. W opracowaniu zaprezentowane zostało znaczenie rozwiązań ekologicznych w nowoczesnych przedsiębiorstwach, polegających na stosowaniu tzw. Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Przedstawione zostały wyniki badań, zgodnie, z którymi najważniejsze korzyści rozwiązań ekologicznych to poprawa wizerunku firm oraz wzrost poziomu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

Ostatni artykuł w pierwszej części tomu jest autorstwa Łukasz Sułkowskiego i jest zatytułowany *The identity of organisation researchers*. W opracowaniu zaprezentowane zostały mechanizmy zarządzania wiedzą, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym. Wskazana

została rola środowiska akademickiego, jako dystrybutora wiedzy w ujęciu teoretycznym. Podkreślone zostało również olbrzymie znaczenie stosowania wiedzy w praktyce, przez praktyków, prowadzących badania, zarówno teoretyczne jak i empiryczne.

Druga część zeszytu zatytułowana **Teoretyczne aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym i społecznym**, składa się z sześciu opracowań, dotyczących teoretycznych koncepcji i problemów, związanych z zarządzaniem kapitałem społecznym i intelektualnym.

Pierwszy artykuł jest zatytułowany *Ontologia definicji modeli biznesowej przedsiębiorstwa*. Jego autorem jest Andrij Chukhrai. W artykule zaprezentowane zostało znaczenie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, w ramach, którego ono funkcjonuje. Scharakteryzowane zostały występujące w międzynarodowej literaturze przedmiotu definicje „modelu biznesowego”, jego konstrukcja oraz znaczenie w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych.

Następne opracowanie nosi tytuł *Wpływ innowacji na kryzysu nadmiernej konsumpcji*, a jego autorką jest Nataliya Chukhray. W artykule wskazano na coraz większe znaczenie innowacji i procesów innowacyjnych, w funkcjonowaniu gospodarki oraz społeczeństwa. Podkreślony został fakt znacznego skrócenia cyklu życia produktów, na skutek procesów innowacyjnych oraz problemy adaptacyjne społeczeństw do innowacji, co jest czynnikiem, spowalniającym te procesy.

Autorem kolejnego artykułu jest Elżbieta Markiewicz, i jest on zatytułowany *Wpływ kapitału intelektualnego na kreowanie zarządzania wiedzą*. Zaprezentowano w nim znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw kapitału intelektualnego, który obok inwestycji rzeczowych i finansowych, stanowi podstawę ich funkcjonowania. Podkreślono w opracowaniu rolę odpowiedniego zarządzania kapitałem intelektualnym we właściwym funkcjonowaniu i rozwoju podmiotów gospodarczych.

Następnym artykułem w tej części jest opracowanie noszące tytuł *The multiple meanings of management*. Jego autorem jest Łukasz Sułkowski. Zaprezentowane zostały występujące w literaturze przedmiotu teorie, dotyczące wielorakiego znaczenia pojęcia zarządzanie w funkcjonowa-

niu organizacji. Analizie poddane zostały definicje zarządzania oraz koncepcje w zakresie kulturowego relatywizmu nauk o zarządzaniu.

W artykule autorstwa Agnieszki Ślusarczyk, zatytułowanym *Specyfika zarządzania organizacjami pozarządowymi w sektorze kultury* zaprezentowana została istota, specyfika oraz znaczenie organizacji, funkcjonujących w tzw. Trzecim Sektorze. Analizie poddano strukturę tego sektora, sytuację finansową instytucji pozarządowych, działających w jego ramach oraz strategię zarządzania nimi, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji kultury.

Ostatnim opracowaniem w tej części jest artykuł Krystyny Celarek, *Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej – zagadnienia administracyjnoprawne Internetu*, który analizuje podstawy prawne funkcjonowania e-PUAP, jej znaczenie w funkcjonowaniu administracji publicznej oraz ocenia przyjęte rozwiązania prawne w zakresie zaspakajania potrzeb społeczeństwa informacyjnego.

Trzecia część zeszytu nosi tytuł **Rola i znaczenie finansów w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych przez podmioty gospodarcze** i składa się z pięciu opracowań. Znalazły się w niej artykuły, dotyczące finansowych aspektów funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Pierwsze opracowanie jest zatytułowane *Kontrowersje wokół społeczno – ekonomicznych skutków inflacji – aspekty teoretyczne*. Jego autorem jest Tomasz Grabia. Podkreślona została istotność zjawiska inflacji w funkcjonowaniu, zarówno całej gospodarki, jak i gospodarstw domowych. Zaprezentowane zostały zróżnicowane (pozytywne oraz negatywne) skutki występowania inflacji dla różnych grup społecznych oraz dla poszczególnych sektorów gospodarki kraju.

Kolejny artykuł w tej części nosi tytuł *Istota rynku finansowego* i jest autorstwa Edyty Lulewicz. Zaprezentowane zostały w nim mechanizmy oraz zasady funkcjonowania rynku finansowego, jako jednego z najważniejszych elementów systemu finansowego. Charakterystyce zostały poddane procesy zachodzące na rynkach finansowych, a także wzajemne relacje pomiędzy elementami wchodzącymi w skład tych rynków.

Następne opracowanie, autorstwa Mariusza Sokołka jest zatytułowane *Sposoby ograniczania szarej strefy*. Autor przedstawił genezę oraz przyczyny powstawania i funkcjonowania szarej strefy. Zwrócona została uwaga na problem uchylania się części społeczeństwa od płacenia podatków oraz na społeczne i ekonomiczne konsekwencje takiego stanu rzeczy.

Czwarty artykuł niniejszego tomu, autorstwa Pawła Trippnera jest zatytułowany *Assessment of investment policy independence of the second pillar old-age pension institutions*. Zaprezentowane zostało znaczenie i rola obowiązkowego, kapitałowego filara emerytalnego w systemie emerytalnym w Polsce. Analizie poddano poziom niezależności polityki inwestycyjnej w sektorze Otwartych Funduszy Emerytalnych, a także wpływ zmian ustawowych regulacji na potencjał finansowy instytucji II filara oraz jego znaczenie w przyszłych świadczeniach emerytalnych.

Następne opracowanie w tej części to artykuł autorstwa Sylwii Wojciechowskiej-Filipek pod tytułem *Jakość informacji bankowej*. Ocenie poddane zostało znaczenie szybkości i dostępności informacji dla klientów sektora bankowego w procesie podejmowania przez nich decyzji lokacyjno-pożyczkowych. Podkreślona została istotność jakości informacji, przekazywanej przez banki swoim klientom, jako instytucji zaufania publicznego.

Artykuł autorstwa Anety Ejsmond, *Finansowe aspekty kooperacji międzynarodowej pionowej jako podstawowego czynnika rozwoju internacjonalizacji sektora MSP w Polsce (na przykładzie firmy Tableo S.A. z Ławy)* pokazuje na podstawie studium przypadku, iż warunkiem przetrwania kryzysu gospodarczego jest stawianie na rozwój małych i średnich firm poprzez ich wzmożoną kooperację międzynarodową pionową z podmiotami gospodarczymi tej samej wielkości lub dużymi koncernami i holdingami.

Warto podkreślić, iż wszystkie artykuły przeszły przez kompletny proces recenzyjny. Po uwzględnieniu uwag sformułowanych przez recenzenta otrzymały zgodę na opublikowanie w wydawnictwie „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. Oznacza to, że zamieszczone w nim opracowania charakteryzują się odpowiednim poziomem, dojrzałością prze-

prorowadzonych analiz i stanowią cenny materiał o charakterze naukowym i dydaktycznym. Serdecznie zapraszam do lektury niniejszego zeszytu.

W imieniu autorów składam wyrazy podziękowania recenzentom, których wartościowe uwagi w procesie przygotowania opracowań do druku pozwoliły nadać prezentowanemu zeszytowi ostateczną wersję.

Paweł Trippner

Aktualne wyzwania stawiane
przedsiębiorstwu i przedsiębiorcy

Michał Chmielecki
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Active listening skills in crisis negotiations

Abstract: The article discusses the issue of the role of active listening in crisis negotiations. Author defines the phenomenon of crisis intervention and provides techniques used in active listening during crisis negotiations. In addition, discusses the specific characteristics of an effective crisis negotiators.

Keywords: crisis negotiation, active listening, effective negotiator.

1. Introduction

Incidents that involve hostage takers, barricaded gunmen, or persons threatening suicide represent very trying and stressful moments for law enforcement personnel. Hostage takings and barricaded subjects crises have occurred around the world at a seemingly escalating rate. Out of the 800 hijackings of commercial aircraft around the world, fewer than 10 cases have been resolved by armed intervention of police or military units [Strentz 1994]. In Poland in 2008 police negotiators took part in resolving 282 crisis situations.

The tactical teams are assisted by negotiators in completing their mission in two forms. Either by delaying additional acts by the hostage holder (buying the time needed for the tactical team to prepare) or gathering of intelligence on and about the adversary.

2. Crisis intervention

Crisis intervention is a type of short-term psychological intervention designed to help individuals experiencing temporary extreme emotions to recognize correct, and cope with them [Gilliland, James 1997]. The origins of crisis intervention theory took place in the late 1940s through work with individuals who experienced reaction related to grief and depression and exhibited severe emotional symptoms. Crisis intervention theory expanded in the 1960s and included individuals experiencing all types of traumatic life events [Gilliland, James 1997].

Nowadays, the vast majority of crises situations are resolved without a shot being fired by the police [HOBAS 2004; Strentz, 1983; University of Vermont and Special Operations and Research Unit, 1991].

Crisis negotiators must establish contact with subjects, identify their demands, and work to resolve tense and often volatile standoffs without loss of life. Their communication and especially listening skills are vital to the success of the process.

3. Negotiation

Before negotiation can be defined it is necessary to introduce the concept of conflict. There is no single definition of conflict, most definitions involve several elements:

- there are at least two independent parties,
- the parties perceive some incompatibility between themselves,
- parties interact with each other in some way [Putnam and Poole, 1987].

Taking into account those element conflict can be defined as "process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party" [Wall & Callister, 1995, p. 517], or as "the interactive process manifested in incompatibility, disagreement, or dissonance within or between social entities" [Rahim, 1992, p. 16]. There are several causes of conflict. Conflict might occur when:

- A party is required to engage in an activity that is incongruent with his, her or their needs or interests.
- A party holds behavioral preferences, the satisfaction of which is incompatible with another person's implementation of his, her or their preferences.
- A party wants some mutually desirable resource that is in short supply, such that the wants of all parties involved may not be satisfied fully.
- A party possesses attitudes, values, skills, and goals that are salient in directing his, her or their behavior but are perceived to be exclusive of the attitudes, values, skills, and goals held by the other(s).
- Two parties have partially exclusive behavioral preferences regarding their joint actions.
- Two parties are interdependent in the performance of functions or activities [Rahim, 2002, p. 207].

The early approach to conflict management was based on the assumption that conflict is bad and would always be counterproductive to organizational goals. At that time conflict management was synonymous with conflict avoidance. This left the people experiencing the conflict with essentially only one outcome: a win-lose scenario. Managers viewed conflict as something they must eliminate from their organization. This avoidance approach to conflict management was prevalent during the latter part of the nineteenth century and continued until the mid-1940s. Conflict avoidance is not a satisfactory strategy for dealing with most conflicts. Conflict avoidance usually leaves those people who are being avoided feeling as if they are being neglected. Conflict avoidance usually fails to reconcile the perceived differences that originally caused the conflict. As a result, the original basis for the conflict continues unabated, held in check only temporarily until another confrontation arises to set the same unresolved tensions into motion again. Therefore, conflict avoidance strategies are not especially useful in the long run.

The human relations view of conflict management dominated from the late 1940s through the mid-1970s. This approach argued that conflict was a natural and inevitable occurrence in any organizational setting. Because conflict was considered unavoidable, the human relations ap-

proach recommended acceptance of conflict. Since the mid-1970s a new position on organizational conflict has emerged. This theoretical perspective is the interactionist approach. This viewpoint espouses not only accepting conflict, but also encouraging it [<http://www.referenceforbusiness.com> 03.02.2013].

The most traditional dispute-resolution process is litigation and trial with a judge or jury deciding who is right or wrong – where someone wins and someone loses. However, there are many other options available. Negotiation, mediation and arbitration – often called ADR or alternative dispute resolution – are the most well-known.

Over the last three decades, scholars have immensely advanced our understanding of psychological processes in negotiation, such as cognition, emotion, motivation, communication, power, and influence as well as effects of the negotiation context, such as teams, third parties, and technology. Negotiating can be understood as coordination in an environment of diverse interests and conflicts. It can be portrayed as a management process of the interrelationship among interests, rights, and power between or among parties. Negotiation refers to a process in which individuals work together to formulate agreements about the issues in dispute. This process assumes that the parties are willing to communicate and to generate offers and counter-offers. Agreement occurs if and only if the offers made are accepted by both of the parties. [See Ahdich, 2006, Ury et al, 1988, Lewicki, 1996, Huxham and Vangen 2004]. Regardless of definition, negotiation involves several key components including two or more parties to a negotiation, their interests, their alternatives, the process and the negotiated outcomes.

4. Characteristics of crisis negotiators

Psychological selection criteria and the training of crisis negotiators has been researched and discussed [Allen, Fraser, Inwald 1991; Birge, Birge 1994; Fuselier 1988; Gelbart 1979; Getty, Elan 1988; Hibler 1984; Schlosberg 1980].

The study conducted by Allen et al. [1991] identified several characteristics of effective negotiators. Among others they are as follows:

- insightfulness,
- intelligence,
- rationality,
- clear thinking,
- logic,
- self-control,
- self-confidence,
- decisiveness,
- ability to make concessions,
- assertiveness,
- determination,
- persistence,
- trustfulness,
- tolerance of ambiguity,
- emotional intelligence.

The research done by Gelbart [1979] identified following characteristics:

- highly adequate social skills,
- communications ability,
- self-assurance,
- social presence,
- intelligence
- ability to manipulate..

Usually, effective crisis negotiators are strong criminal investigators who have had contact with a wide variety of people in diverse, and often stressful and dangerous, circumstances. They present nonconfrontational and nonjudgmental approach. Additionally they possess exceptional interview and interrogation skills. Good crisis negotiators must have the ability to remain calm under emotionally demanding situations. They will remain steady and calm while deliberately applying the prescribed negotiation strategy. Self-control constitutes one of the most critical attributes of effective negotiators.

5. Types of listening

Competitive or combative listening occurs when the receiver is more interested in promoting his or her own point of view than in understanding or exploring someone else's view. People either listen for openings to take the floor, or for flaws or weak points we can attack.

In passive or attentive listening the listener is genuinely interested in hearing and understanding the other person's point of view. The receiver is attentive and listens passively. He or she assumes that they heard and understood the message correctly. However the listener stays passive and does not attempt to verify it.

Active or reflective listening. Active listening consists of two major components. The first one is seeking genuinely to understand the other person. The second reflecting that understanding back to the speaker. Active listening is the primary skill of effective communication. Active listening requires expending energy. While it may seem like a passive activity, to be an effective listener requires inner discipline and processing. Distractions, attitude, or personal biases interfere with the ability to clearly hear what someone is saying. Active listening has several benefits. Firstly, it forces people to listen attentively to others. Secondly, it avoids misunderstandings, as people have to confirm that they do really understand what another person has said. Thirdly, it tends to open people up, to get them to say more.

In recent years law enforcement agencies have used active listening to resolve volatile confrontations successfully. These positive results have led them to incorporate and emphasize active listening skills in its crisis negotiation training.

6. Active listening skills

The negotiation skills which are used in non crisis situations can also be applied in crisis incidents. By applying crisis intervention skills, negotiators can help subjects in crisis to defuse their emotions, lower the po-

tential for violence in an incident and buy time for better decision making and tactical preparations.

Active listening skills are specific communication techniques designed to demonstrate understanding, encourage the subject to talk and verbally vent emotions, as well as build rapport between the individual and the negotiator (Roberts 2002).

When responding to a critical incident, negotiators generally confront one of two types of behavior – instrumental or expressive. Instrumental behavior can be characterized by substantive demands and clearly recognizable objectives that, if attained, will benefit the subject. Negotiators can best address this behavior through the strategies of effective bargaining and problem solving.

Expressive behavior is designed to communicate the subject's feelings and emotions such as frustration, hurt, despair, anger etc. The behavior of a subject in an expressive mode appear to be illogical and highly emotional. Expressive behavior is best addressed through a strategy of active listening.

Although these two very different modes of behavior represent opposite ends of a continuum, subjects behavior usually falls somewhere in between.

The role of the negotiator is to guide expressive subjects into clearly stating the nature of their dilemmas and articulating their demands. Only in that case can the law enforcement address them. The following techniques constitute the core elements of the active listening approach. Together they constitute a framework for negotiators to respond to the immediate emotional needs of expressive subjects, clearing the way for behavioral changes that must occur before negotiators can resolve critical incidents.

Paraphrasing is a brief rephrasing of information provided by the speaker. It provides the restatement of the essence of the information in negotiator's own words. This shows that negotiators are not only listening but also understanding what the subject is conveying.

Emotion labeling is quite often the first active listening skill to be used in a crisis communication incident. Because of the fact that expressive subjects operate from an almost purely emotional framework, nego-

tiators must address the emotional dimensions of a crisis as the subject sees them. Emotion labeling reflects on the emotion of or what's really implied by what someone is saying.

Emotion labeling allows negotiators to attach a label to the feelings expressed or implied by the subject's words and actions. This form of behavior shows that the negotiator is paying attention to the emotional aspects of what the subject is conveying.

Mirroring is an excellent way to clarify the needs and fine points in a negotiation. Mirroring also helps you gain more intelligence by refining the negotiator's understanding of what's being said to him. By mirroring, negotiator repeats only the last words or main idea of the subject's message. It serves as both an attending and listening technique, as it indicates both interest and understanding.

This technique also frees negotiators from the pressure of constantly directing the conversation. Mirroring also helps negotiators to avoid asking interrogation style questions which block rapport building.

Open-ended questions are questions that can't be answered "yes" or "no". By using open-ended questions, negotiators stimulate the subject to provide more information. However, negotiators should avoid asking "why" questions, which could imply interrogation techniques. When the perpetrator speaks, negotiators gain insight into the his or her intent. Effective negotiations focus on learning what the subject thinks and feels.

"I" messages are a key part of respectful, assertive speaking that allow people to express negative feelings without attacking or blaming. They help to facilitate constructive dialogue and problem-solving. Use of "I" messages aims at personalizing the negotiator. This helps to move the negotiator beyond the role of a police officer trying to manipulate the subject into surrendering. In an unprovocative way, negotiators express how they feel when the subject does or says certain things.

The application of active listening skills helps to create an empathic relationship between the negotiator and the subject. Demonstrating empathy builds rapport and, in time, change the subject's behavior. This approach stabilizes emotions and restores the subject's ability to think in a more rational way.

Negotiators usually achieve peaceful resolutions only after they demonstrate their desire to be nonthreatening and nonjudgmental. They have to let the subject know that they understand his or her feelings. By projecting that understanding, negotiator shows empathy and leads the subject to perceive him or her, not as the enemy, but as concerned individual who truly wants to help.

7. Conclusion

Crisis negotiation aims to decrease the subject's emotions and increase rationality. The specific verbal strategies which are used to accomplish previously mentioned goal fall under the category of active listening skills. By applying active listening skills, negotiators demonstrate that they are not a threat to the subject and that their goal is to help. This is critical for the establishment of social relationships in general and the development of rapport between negotiator and subject. Demonstrating empathy and understanding helps building rapport, which enables negotiators to influence the subject's actions by providing nonviolent problem-solving alternatives.

Crisis negotiators must deal with individuals who display a large variety of behavioral traits. Nevertheless most of critical incidents concern subjects who manifest predominantly expressive behavior. Those subjects are in a very specific state in which their normal coping mechanisms for handling stress are blocked. Their thinking can be described as constricted and disorganized. They are unable to deal logically with their problems and exercise proper judgment. Skilled and patient negotiators with outstanding listening skills can significantly influence such a behavior.

Bibliography

- Ahdrich, R.B., *The Strategy of Boilerplate*, Michigan Law Review, Volume 108, Issue 5, 2006.
- Allen, S. W., Fraser, S. L., Inwald, R., *Assessment of Personality Characteristics Related to Successful Hostage Negotiators and Their Resistance to Post Traumatic Stress Disorder*, "Critical Incidents in Policing", FBI Academy, Quantico, 1991.
- Birge, A. C., Birge, R., *Crisis Negotiators: Personnel Selection*. *The U.S. Negotiator*, Winter, 1994.

- Fuselier, G. D., *Hostage Negotiation Consultant: Emerging Role for the Clinical Psychologist*, "Professional Psychology: Research and Practice". Vol. 19, 1988.
- Gelbart M., *Psychological, Personality and Biographical Variables Related to Success as a Negotiator*, "Dissertation Abstracts International", Vol. 39, 1979.
- Getty V.S., and Elan, J. D., *Identifying Characteristics of Hostage Negotiators, and Using Personality Data to Develop a Selection Model*. In J. Reese and J. Horn (Eds.), "Police Psychology: Operational Assistance", Washington, DC: U.S. Department of Justice, Federal Bureau of Investigation, 1988.
- Gilliland B., James R., *Crisis Intervention Strategies*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1997.
- Hibler, N.S., *Hostage Situations: A Consultation Guide for Mental Health Professionals*. Washington, DC: Office of Special Investigations, 1984.
- HOBAS., *FBI Hostage and Barricade Database System*. Quantico, VA: Crisis Management Unit, 2004.
- Huxham C., Vangen S., *Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia?*, "Organization Dynamics", No. 2, 2004.
- Lewicki R.J., Hiam A. and Olander K.W., *Selecting a Strategy, Think before You Speak*, New York: John Wiley, 1996.
- Rahim, M. A., *Managing conflict in organizations* (2nd ed.). Westport, CT: Praeger, 1992.
- Roberts A. R., *Crisis Intervention and Trauma Treatment: The Integrative ACT Intervention Model*, Brief Treatment and Crisis Intervention, 1-21, 2002.
- Sandoval V.A., Adams S.H., *Subtle Skills for Building Rapport*, FBI Law Enforcement Bulletin, 1-5, 2001.
- San Jose State University Administration of Justice Bureau, Personal interviews with members of update hostage negotiators classes. San Jose, CA, 1994.
- San Jose State University Administration of Justice Bureau., Personal interviews with members of update hostage negotiators classes. San Jose, CA, 1995.
- Schlosberg, H., *Values and Organization in Hostage and Crisis Negotiation Teams*, "Annals of the New York Academy of Sciences", Vol. 347, 1980.
- Strentz T., *Where Have All the Hijackers Gone?*, In Proceedings, 11th Session of the Southern California Aircraft Cabin Safety Symposium, Long Beach, CA, 1994.
- Strentz T., *Statistical Analysis of American Hostage Situations*, unpublished handout. Quantico, VA: FBI Academy, 1983.
- University of Vermont and Special Operations and Research Unit. "Hostage Negotiations Questionnaire," unpublished research project. Quantico, VA: FBI Academy, 1991.
- Ury W.L., Brett J.M. and Goldberg S.B., *Three Approaches to Resolving Disputes: Interests, Rights and Power*, Getting Disputes Resolved, 1988.
- Wall, J. A., Jr., & Callister, R. R., *Conflict and its management*. "Journal of Management", 21, 1995.
- <http://www.referenceforbusiness.com> 03.02.2013.

Joanna Łuczak*
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Supervision and control as constituents of managing an organization illustrated with an example of Police

Abstract: The article presents the issues connected with surveillance and control in organization. The above notions stand for management constituents, also in a paramilitary institution like Police. Roles of managers, superiors are diverse taking organizational peculiarity into consideration. The role of police officers is to complete the inducted tasks properly. The role of superior is to supervise and evaluate the course of duty and effects of the performed tasks in order to accomplish goals which Police as an organization is appointed to statutorily and as to increase a sense of security among the society.

1. Introduction

Problems connected with managing an organization are constantly changing. The main reason of this state of being is a net of connections and correlations taking place within the environment. Through the above mentioned changes, organization is trying to influence the environment. In connection with this, any decision processes, occurring within a given organization, have to constantly adjust to the scope and subject of activity or opportunities and threats resulting from the environment. Fast and efficient operation has a huge influence on activity effectiveness. A high quality of a decision process is crucial for good functioning of each organization, regardless of the scope and the subject of activity [Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2007, p. 15]. Therefore, a well-functioning supervision and internal control system should be organized and ought

* Municipal Police Headquarters in Łódź.

to include all areas of an organization's activity. The system should be competent so that control could influence an organization's activity on a current basis. It should also prevent from situations which could be harmful but if it is not possible, the system ought to point out such situations immediately after the occurrence so that organization could take appropriate steps to hamper or completely eliminate them [Kałużny 2002, p. 14].

Supervision and control are extremely vital for the functioning of an organization as well from the perspective of management, that is providing supervision, as from the perspective of appropriate execution of the tasks which are commissioned by particular members of the organization. Evaluation of the suitable functioning of organization and making decisions concerning the introduction of potential alterations referring to its operation, determine the effectiveness and efficiency of organization's activity as a whole. Carrying out control and supervising is also essential for Police which is a specific kind of public organization.

2. Internal control in enterprise

Internal control resulting from the functioning of a given organization is a periodical activity of controlling institutions as a controlling team or permanent activity of controlling units functioning in the structure of a given organization [Koźmiński, Piotrowski (ed.) 2002, pp. 217–219]. It comprises five correlated elements which result from the way of activity connected with management. The above constituents include:

- 1) environment of control;
- 2) identifying and estimating the risk;
- 3) controlling activities;
- 4) information and communication;
- 5) monitoring [Kuc 2007, p. 15].

Controlling performs a lot of functions depending on the purpose. The functions are illustrated in the table 1.

Organization is subject to evaluation of the entities directly and indirectly related to its activity. Taking organizational and legal forms into consideration, one identifies various entities entitled to asses organiza-

tions, among which there can be mentioned: owners, banks, contractors, any kinds of public institutions or associations, e.g. ecological ones.

Table 1. Functions of control

No.	Functions of control	Purposes of control
1.	Informative	circulation of information related to proper completion of tasks and possibly arisen irregularities
2.	Teaching	correct execution of a task thanks to indicating a proper way of its completion
3.	Stimulating	improvement of tasks execution through an appropriate stimulating factor
4.	Preventive	preventing from irregularities and undesirable occurrences

Source: Own work.

Internal inspection is carried out by a governing body of a given organization. It aims at checking completion stage of the tasks or conditions imposed by external entities. Inner control may also result from a hierarchical structure in a complex organization. This sort of control is usually related to employees motivation system, particularly management executives (Lichtarski [ed.] 1998, pp. 198–199). Organization and its activity are controlled and evaluated in different aspects. In the literature of the subject one can specify plenty of control divisions. They are characterized by varied criteria which are clearly depicted in table 2.

Controlling constitutes monitoring and evaluation of progress in achieving goals which were determined for a given organization. Controlling can take place after the process completion or during the process, which enables introducing some corrections [Sułkowski 2001, p. 100].

Control, which is carried out in an organization, aims at checking execution stage of the accepted plan and the performed tasks according to the given instructions or the established rules. Its aim is also to indicate weaknesses and mistakes. Thanks to control it is possible to compensate or avoid potential situations in the future which badly influence the organization's activity [Fayol 1949, p. 107].

Table 2. Kinds of control and distinguishing criteria

No.	Criterion of control division	Kinds of control	Definition of control
1.	type of control	formal	It lies in verifying documents which enable to reconstruct factual circumstances in terms of reliability and a proper way of preparing the documents
		content-related	It lies in establishing the fact if the performed activities are proper and purposeful
		documentary	It lies in establishing factual circumstances only on the basis of documents connected with the organization's activity
		material	It lies in settling factual circumstances and performed tasks on the basis of inspection, measuring or counting
2.	period of control	initial	(Ex ante) – it lies in preventing from arising potential deviations from widely accepted norms
		current	It lies in perceiving some deviations from the accepted assumptions during tasks completion, which enables introducing some corrective changes before the final execution of tasks
		ultimate	(Ex post) – it lies in analyzing comparative actions and gathering information about consequences of actions taken by organization, after tasks completion. This analysis can be used in the future while making organizational or planning decisions.
		operational	It lies in assessing the final results of action, interference with the course of the above actions processes within a relatively short time. It also consists in evaluating the state and structure of means of execution of the defined tasks.
		strategic	It lies in constant verification of strategic plans in terms of their topicality in order to provide an organization with effective adjustment to continually changing surroundings and to ensure progress in strategic goal achievement

3.	scope of control tasks	comprehensive	It lies in evaluating the whole of organization's activity in a given period of time, which enables reliable checking the results of the functioning of enterprise
		problematic	It lies in fragmentary examining the selected branches of a given organization's activity; it sometimes concerns the defined community's research by a representative research sample
4.	degree of repeatability	systematic	It lies in regular evaluation in fixed terms and for the determined time-intervals; these can be ten-day, monthly, quarterly, half-yearly, yearly or long-term controls
		extemporary	It lies in conducting evaluation by an authorized entity in a situation when there is a need to supplement synthetic evaluations in terms of scope or degree of detailed classification; these types of control are conducted in case of unforeseen change of goals, results deterioration or the organization's operation change

Source: Own work. Based on: Koźmiński, Piotrowski 2002, pp. 217-220; Bittel 1998, p. 184; Weber 1984, p. 299; Gliński 1990, p. 157; Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz 2001, pp. 379-381; Kuc , 2005, pp. 89-91; J. Lichtarski 1998, p. 200.

Inspection as a managerial function and management constituent is the process of actions of organization's management. Its top priority is to settle and correct any kind of activities and provide their efficiency and effectiveness in the future. It imposes the necessity of comparing the factual actions and establishing if they are compatible with the pre-planned ones. In case of divergence, there must be introduced adjustment actions, which lie in amending steps in order to approximate their results to the outcomes of the pre-planned actions. Adjustment actions also consist in analyzing, possible changing the actions schedule and reevaluating the method, mode and control tools in order to confirm their effectiveness while assessing the plan and its goals [Koźmiński, Piotrowski (ed.)] 2002, p. 199].

The aim of checking tests is to ascertain the facts and also its usefulness in corrective, labor-saving and preventive actions. Therefore, the aim should determine in what range all kinds of control activities ought to be organized and performed [Kałużny 2002, p. 14]. Control activities can have diverse nature, regarding the level of independence of a given official post. These activities can also have a varied level of intensity and can proceed differently in view of the form. Evaluation of inferior employees, which should be based on clearly defined patterns of employees' behavior, elaborated on the basis on superior's personal experience, is inseparably connected with control activities. The possibility of evaluating inferiors is undoubtedly an attribute of managerial power. In case of deprivation of this attribute, a supervisor cannot fully perform functions he was appointed to [Milian 2002, p. 125]. Division of control process factors is presented as follows:

- conditions of control – there is a controlling entity and entity subject to the control. Between them there are inferiority and superiority or complete independence relations;
- comparative patterns – which will be established and which are indicators of controlled entity's behavior;
- evidence-based defining – factual circumstances, reasons of their occurrence, effects of arisen deviations from the accepted norms, employees' responsibility for revealed deviations and their consequences;
- directions of taking advantage of control results – establishing content-related conclusions concerning the method of removing the arisen deviations between the factual circumstances and pre-determined ones; defining personal conclusions; taking advantage of a positive affect on other domains or organizations (Kałużny 2002, p. 15).

Controlling tasks execution lies in the fact that:

- achieved results are compatible with the pre-planned ones,
- incurred expenditures do not exceed the planned volumes,
- actions proceed according to the accepted schedule,
- any changes of operation conditions and additional possibilities are revealed,
- proper corrective actions are taken at the right time [Penc 2000, p. 122].

While evaluating the organization's activity, measuring instruments play an essential part because the result of control depends on the given gauge which was used. Measuring instruments have diverse functions, so it is important to choose a proper gauge depending on the subject of evaluation. Therefore, measuring instruments should fulfill the following conditions in order to perform their functions:

1. Possessing a simple and clear form – natural gauges are characterized by simplicity and clearness because they usually reflect quite limited range of phenomena. Therefore, value gauges are more commonly used.
2. Accurate defining the capacity and decision power of gauges – capacity means the range of phenomena (events or facts) which are reflected by a given gauge. Decision power of gauge means the range of phenomena reflected by it which can be influenced by decisions of organization. Decision power of indicator depends on the selected method of management – it is lower in case of centralized management system, it is higher in case of decentralized one [Lichtarski (ed.) 1998, pp. 200–203].

Controlling the organization's activity is based on evaluation of the areas whose effective operations are indispensable for achieving goals of the whole organization. Therefore, it is essential to pay attention to these areas and use experience in order to be able to create future action plan and conduct control activities efficiently.

3. Supervision and control in Police

Political and social changes which took place in the nineties led to shaping a fully democratic Polish nation. Police must be effective and an open institution towards society in order to perform their tasks. The traditional functioning of such a specific formation is an obstacle to fulfill the above mentioned conditions. Presently in Polish National Police managerial functions performed by supervision, control and sanctions are prevailing in comparison with motivation and leadership tools. Police as a hierarchical organization was divided into management levels. Depending on the level of a given supervisor, there are different forms of control and supervision which are put into practice.

Patrol and riot police are most conspicuous and most commonly evaluated by society police formation. Police officers being on duty on the street encounter plenty of untypical situations, e.g.: conflicts, family tragedies, fortuitous situations and they must be professional, impartial and respect dignity of people who ended up in a humiliating or difficult situation. Therefore, control and supervision in patrol police are discussed.

Official supervision is the supervisor's intervention in the course of activities performed by inferiors. The essence of supervision is keeping vigilance over the proper execution of tasks, ongoing observation of the inferiors' service and analyzing the guided team's operation effectiveness. Among the means of official supervision, which each supervisor has at his command, there can be mentioned:

- controlling and evaluation of tasks performed by inferiors,
- providing professional help and instructing how the given tasks should be performed,
- indicating the strategy while on duty,
- coordinating and pursuing the appropriate direction of action; content-related correcting official duties of inferior police officers,
- making decisions and giving orders [Dajewski, Brzozowski 2003, p. 62].

The above mentioned means of duty supervision applied by superiors are developed and precisely specified in detailed, individual job position descriptions, adjusted to the level, kind and personnel of the guided cell. Official supervision can take various forms which were divided taking into account:

1. Guidance level:
 - supreme surveillance,
 - direct surveillance;
2. Purpose and scope:
 - preventive supervision,
 - verification supervision,
 - repressive supervision [Janicki 1998, pp. 17–18].

Superintendence performs the following functions:

1. Verification – lies in affirming the given state, e.g. Police officer secures the scene of event – supervisor should answer the question if this activity was performed suitably and reliably;

2. Corrective – performance of this function ensures compensation of the stated shortages, e.g. While planning patrols of particularly endangered places. Accurate execution of this function lets taking advantage of inferiors more efficiently;
3. Stimulating – is basically a resultant of the two previously mentioned functions. It lies in sensitizing the supervised police officers to corrective and verification incentives, which stimulates them to work more efficiently and better;
4. Improving – it constitutes in improving own work of the supervisor himself and his influence on inferiors through: training, self-education, implementing new regulations etc. The above function mainly refers to improving skills;
5. Didactic – supervisor ought to ask himself a question if he teaches the supervised employees and what he teaches. The answer to this question may lead to paying attention to the elements such as:
 - Achieved results in the service,
 - Evaluation of the supervised police officers,
 - Evaluation of superiors;
6. Precautionary (preventive) – it expresses itself in precise establishing the sources of disparagements and removing them in order to form the barriers counteracting the emergence of already known mistakes and insufficiencies (Karciński 1999, p. 11).

The quality of surveillance performed by direct superiors vastly influences efficacy and the level of police cells and riot sub-units operation. Superiors' surveillance duties and powers make them responsible for the efficient functioning of the guided team, accurate choice of means and methods applied by inferiors during tasks execution and the following of broadly defined service discipline [Dajewski, Brzozowski 2003, p. 61]. The objective of superintendence over police patrol service performance is:

1. to define difficulties in official tasks completion in order to take precautionary steps;
2. to estimate if the tactics of police patrol service affects the level of security and order in the service area;
3. to check the completion stage of the inducted tasks and also the achieved results;

4. to inquire validity, conditions and the way of applying coercive means by police officers, e.g. fire-arms;
5. to check the state and accuracy of equipment, armament and uniforms standing in the service and also police officers' physical appearance;
6. to check police officers' initiative and activity while on duty;
7. to respond to disparagements revealed during inspection, through giving binding orders to eliminate them immediately (Zarządzenie Nr 768 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 roku).

Activities performed under surveillance over patrol service particularly lie in:

1. supervisor's presence when police officers are on duty, observing activities performed by them and direct indicating the method of performing tasks;
2. observing activities performed by police officers from a certain distance;
3. supervisor's tour of the given area of duty aimed at checking the order, public security and policemen's presence at the appointed spot and time as well;

Remarks concerning patrol service made during supervising activities should be:

- used while assessing some policemen's work and their direct superiors;
- regularly analyzed and discussed during debates with the part or the whole headcount of unit;
- used while elaborating on vocational improvement plan.

Superior defines frequency and forms of supervision over tasks completed by particular police officers depending on their orderliness in the service, reliability, activity, ability to perform tasks and official orders, seniority and professional experience, level of menace, area of duty, nature of the assigned tasks and perceptions from previously conducted controls (Zarządzenie Nr 768 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 roku).

Tasks of police intervention cells include:

- arriving at the scene of event as soon as possible;

- conducting operations aimed at determining and arresting people suspected of committing a prohibited act and providing security at the scene of event;
- taking actions aimed at preventing from events invading security and public order; in case of occurrence of such events, taking immediate actions to restore the initial state;
- taking cleaning actions or another ones specified in separate regulations during fires, transport and construction disasters, floods and other natural calamities;
- undertaking determined by separate regulations pursuits of offenders who escaped from the scene of event;
- granting immediate help to police officers and other people if necessary, also with the participation of other assigned entities.

After patrol service termination, every time police officers are obliged to:

- 1) report to their direct superiors on the course of patrol service and the results (in case of superior's absence, another police officer who was appointed by police head officer is responsible for patrol service);
- 2) pass on essential documents including reports on the performed activities, information about any kinds of threats indicated by dwellers and spotted irregularities in providing infrastructure security in the area of duty;
- 3) prepare and pass on (according to rules in force) information obtained while implementing the basic methods of operating work [Zarządzenie Nr 768 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 roku].

One of the most important elements of official supervision, which is also a supervision activity tool, is control. This function is defined as a set of control factors lying in confronting reality with the assumed state of being. Controlling constitutes in the last stage of task completion aimed at comparing the assumed goal with the achieved result. Controlling also aims at drawing conclusions from the above comparison and taking advantage of them in the future. Controlling process lies in establishing norms, evaluating results and rectifying the arisen deviations. Decisions connected with controlling function result from comparing the course of action with its results which were previously assumed. Superior's role is

to make decisions which contribute to removing irregularities [Misiuk, Rajchel (ed.) 2001, pp. 91, 135].

Controlling stands for a set of activities assessing the course of duty and affects of completed tasks. Managerial inspection lies in comparing the achieved result with the pre-planned one and in case of divergence, it lies in bringing the state of being to a desirable state [Dziewa 1998, p. 25].

The objective of inspection is:

- to check the completion stage of inducted tasks and results achieved while on duty;
- to check validity of using the basic powers;
- to inquire validity, conditions and the way of applying coercive means by police officers, e.g. fire-arms;
- to reveal and eliminate irregularities and disparagements which emerged while on duty, especially the sources of origin;
- to indicate the way and means leading to removal of the mentioned abnormalities;

besides,

- reinforcement of service discipline;
- activation of police officers while on duty;
- improvement of inducted tasks performance [Czarnecki, Osierda, Węglowski, 1996, p. 28].

Inspection as an in-organization operation process whose aim is to regulate and correct any activities to provide their effectiveness in the future, consists of the following stages:

- 1) establishing some norms and methods of effectiveness measurement;
- 2) effectiveness measurement;
- 3) ascertaining if effectiveness complies with the accepted norms;
- 4) taking corrective actions in case of divergence.

Inspection performs the following functions:

- informative, through signaling the completion stage of tasks, action results and arisen irregularities;
- preventive, trying to avoid abnormalities;
- corrective, through bringing the state of being to a desirable state;

- creative, inducing to achieve better results; instructive, through indicating the way of liquidating deviations and suggesting possible solutions;
- stimulating, evoking the intended changes in supervised people's personalities [Janicki 1998, pp. 14–15].

Controlling system in a given organization requires an individual approach. However, regardless of differences, there are some of its fixed characteristics, for instance:

- purposefulness – inspection aims at improving the effectiveness of controlled operations;
- rapidity and efficiency – in order to remove deviations and take corrective actions immediately;
- impartiality – controlling entity should exclusively follow content-related considerations, not subjective feelings or emotions;
- flexibility – standards subject to evaluation should change if there are also some in-organization changes;
- clearness – inspection ought to be clear for both parties of controlling process, besides, objective and subjective scope of control and its methods should be known and clearly defined;
- labor-saving activities – each control should point out the mistakes, deviations, and also indicate the ways of removing them [Dzięwa 1998, p. 27].

During official or work inspection it is necessary to:

- 1) settle the reasons of delays in official tasks completion and modify the volume of workforce appointed to perform a given task in order to neutralize the effects of delays;
- 2) evaluate the course of official tasks completion in terms of feasible performance of the fixed completion deadline; it is also necessary to ascertain compliance of human resources and material capabilities with the needs;
- 3) apply the factors below as fundamental criteria of operations assessment:
 - legality,
 - effectiveness of protection,
 - completion stage of the objective,
 - economy and rapidity,

- inventiveness and simplicity of particular solutions accepted by superior of his choice.

While rectifying actions it is necessary to:

- 1) update programs or plans of official operations regularly;
- 2) make decisions immediately in case of being informed about disturbance in the course of official duties;
- 3) consider complaints and motions submitted in connection with completing official tasks immediately (Zarządzenie Nr 768 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 roku).

Official regulations and police practices state that the process of controlling police officers may take place extemporaneously or may last longer. Therefore, one distinguishes current control of being on duty and periodic control of tasks completion which stands for individual settlements of results achieved in the given period of time. Current control of service consists of three stages: commencement of service, task execution and termination of service. Current inspection can take different forms:

- participating or instructive control – supervisor's presence while on duty and discerning observation of the way of official tasks execution (purposefulness, validity and forms of interventions, responding to events, policy, personal culture and tact, consciousness and accuracy). Supervisor is involved in the concrete official duty, gives some pieces of advice, helps;
- observation control – observing policeman's actions from a certain distance e.g. following him on foot or by police car. Supervisor can wear a uniform or civil clothing. The objective of this kind of control is to test consciousness, orderliness and activity of on-duty police officer;
- extemporary control – waiting for an on-duty police officer in a fixed place and time e.g. in an endangered place, transient point, or in a stopping-place of a police car patrol. The main goal of the inspection is to check if a police officer is present in an appointed area and to check the way of execution of tasks which he was assigned to during police briefing;
- control of area a police officer was appointed to during briefing – independent touring the defined area not having contact with patrol; it aims at checking the order and public security within on-duty area,

which stands for the foundation of tasks effectiveness evaluation [Dajewski, Brzozowski 2003, pp. 66–70].

The issue of official supervision and control in police can imply that Police as a hierarchical organization is perfectly organized. Perhaps that is true. All detailed legal regulations connected with uniformed services and budget institutions cause that work in particular police units is strictly adjusted to the organization's structure. However, from the author's point of view, Police as an organization, lacks appropriate human resources management. Consequently, people's capabilities are not fully exploited and the effectiveness of their results do not meet the society's expectations.

4. Summary

Political changes in the country caused that there was a need to quit a concept of a very militarized and centralized police organization. It seems to be inevitable to create an effective social system and police units management system to be more open to society. Coming considerations about supervision, control and its role in correct completion of tasks to an end, it is very essential to pay attention to people. An average man keeps in touch with police extraordinarily and extemporaneously and his knowledge about police is mainly based on public opinions or film stories. Each intervention taken by a police officer assumes making one or several decisions which determine the fate of people participating in the intervention. Therefore, each police officer has to know and understand what his superiors and society expect him to do. Superiors should know what to require and expect in order to control and assess their inferiors suitably, that is to supervise properly.

Bibliography

- Bittel L.R. (1998), *Krótki kurs zarządzania*, PWN McGraw Hill, Warszawa – Londyn.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., (2001), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń.
- Czarnecki K., Osierda A., Węglowski T. (1996), *Analiza zagrożeń. Planowanie i nadzorowanie służby patrolowej*, Centrum Szkolenia Policji, Legionowo.

- Dajewski G., Brzozowski A. (2003), *Organizacja służby prewencyjnej w jednostkach Policji*, Wyd. WSPoI, Szczytno.
- Dziewa A. (1998), *Funkcje kierownicze na podstawowych szczeblach kierowania w Policji*, Szkoła Policji, Słupsk.
- Fayol H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman Publishing Corporation, New York.
- Gliński B. (1990), *Podstawy zarządzania organizacjami*, B.R. Kuc (red.), PWE, Warszawa.
- Janicki J. (1998), *Organizacja służby i kierowanie. Podstawowe pojęcia*, Wyd. WSPoI, Słupsk.
- Kałużny S. (2002), *Leksykon kontroli*, DOSKO, Warszawa.
- Karciński A. (1999), *Służba patrolowa cz. 4. Nadzór i kontrola służby patrolowej*, Szkoła Policji, Słupsk.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. [red.] (2002), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Kuc B.R., (2007), *Kontrola i audyt w sektorze publicznym*, Wyd. PTM, Warszawa.
- Kuc B.R., (2005), *Kontrola w zarządzaniu przyszłością*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Lichtarski J., [red.] (1998), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE im. O. Langego, Wrocław.
- Milian L. (2002), *Praca, osobowość, kierowanie*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Misiuk A., Rajchel K. [red.] (2001), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. WSPoI, Szczytno.
- Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2007), *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź.
- Weber R.A. (1984), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Zarządzenie Nr 768 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 roku w sprawie form i metod wykonywania zadań przez policjantów pełniących służbę patrolową oraz koordynacji działań o charakterze prewencyjnym

Oksana Seroka-Stolka¹
Politechnika Częstochowska

Korzyści z zastosowania ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu

Benefits of implementation of environmental corporate social responsibility

Summary: The article presents the results of the survey conducted among the 14 enterprises in Częstochowa region. The survey was relevant to the benefits gaining by enterprises which implement Environmental Corporate Social Responsibility. A sample was consisted of manufacturing, service and trade firms. In the qualitative analysis the Spearman correlation coefficient and descriptive statistics of the variables were used as statistical methods. The results showed that environmental performance and reputation of the firms are the most important external benefits as a result of the implementation the Environmental Corporate Responsibility. Raising the level of organizational culture is the most important internal benefit of the implementation ECSR idea.

Key words: Corporate Social Responsibility, Environmental Corporate Social Responsibility, entrepreneurs.

1. Wstęp

Współczesne organizacje stoją przed wieloma wyzwaniami w turbulentnym otoczeniu. Wiele przedsiębiorstw rozumie, że tradycyjne prowadzenie firmy już nie wystarczy, a dbałość o otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne przynosi wiele korzyści. Dlatego coraz więcej przedsię-

¹ Doktor, adiunkt, Wydział Zarządzania Politechnika Częstochowska.

biorstw wdraża założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstwa) – CSR. Ze względu na rosnącą rolę aspektu ekologicznego, który ma charakter globalny i wpływa na zróżnicowanie wyborów strategicznych przedsiębiorstw, istotne znaczenie ma uwzględnianie coraz szerszej problematyki środowiska przyrodniczego w biznesie.² Przedsiębiorstwa coraz poważniej traktują także oczekiwania ekologiczne społeczeństwa i starają się im sprostać. W realizacji tych celów przedsiębiorstwa wdrażają koncepcję ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Environmental Corporate Social Responsibility* – ECSR) traktującej priorytetowo cele ekologiczne.

Celem artykułu jest ocena przez badane przedsiębiorstwa korzyści wynikających z zastosowania idei Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

2. Idea CSR

Idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu powstała już w roku 1899 dając początek nowemu nurtowi w praktyce gospodarczej. W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi definicjami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jak i z różnymi odpowiednikami nazewnictwa tej koncepcji³.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako koncepcję, zgodnie z którą „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami” (Green Paper, 2001). Społeczna odpowiedzialność to „zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju z udziałem pracowników, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa,

² Autorka zdecydowała się na użycie pojęcia środowiska przyrodniczego zamiast pojęcia środowiska naturalnego.

³ W literaturze i praktyce biznesowej spotykamy najczęściej terminy: ang. *Social Corporate Responsibility*, *Corporate Sustainability Management*, *Business Responsibility*, *Corporate Citizenship*, *Global Business Citizenship*, *Corporate Social Performance*, *Corporate Social Responsiveness*, *Social Responsibility*, *Corporate Responsibility*, *Community Relations*. W artykule przyjęto pojęcie *Social Corporate Responsibility*.

w celu poprawy jakości życia, co przyniesie pozytywne skutki zarówno biznesowi, jak i całemu społecznemu rozwojowi (Raport Banku Światowego 2005). Społeczna odpowiedzialność oznacza nie tylko przestrzeganie obowiązującego prawa, ale także oznacza sprostanie oczekiwaniom etycznym społeczeństwa (Carroll 1979, s. 17). Uwzględnia ona aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne (Mikkila, Toppinen 2008, s. 500–506).

Jedną z najstarszych jest definicja W.C. Fredericka według, którego odpowiedzialność społeczna oznacza, że biznesmen powinien przewidywać działania systemu gospodarczego, aby spełnić oczekiwania społeczeństwa [Frederick 1960, s. 60]. Davis i Blomstrom traktują społeczną odpowiedzialność biznesu jako obowiązek wyboru przez kierownictwo korporacji takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego [Davis, Blomstrom 1975, s. 13]. Według J. C. Collinsa i J. I. Porrasa zasady odpowiedzialności społecznej obok misji są elementem składowym przewodniej ideologii [Collins, Porras 2003, s. 89].

Precyzyjna definicja społecznej odpowiedzialności znalazła się normie ISO 26000, definiując społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowania (Mikkila, Toppinen 2008, s. 500–506). W literaturze przedmiotu najczęściej opisywany jest model Społecznej Odpowiedzialności Biznesu A.B. Carrolla, oparty na piramidzie potrzeb Masłowa (Geva 2008, s. 1–41).

Odpowiedzialność społeczna ma swój wymiar zewnętrzny i wewnętrzny. Wewnętrzna odpowiedzialność obejmuje inwestycje w kapitał ludzki, bezpieczeństwo pracy, zdrowie pracowników i przestrzeganie praw człowieka. Wewnętrzny wymiar ma także swoje odniesienie do środowiska przyrodniczego, co wiąże się z głównie z realizacją procesów produkcyjnych i wykorzystaniem zasobów naturalnych. Zewnętrzny wymiar tej odpowiedzialności odnosi się do szeroko pojętego grona interesariuszy, w tym społeczności lokalnej (Sudoł 2002, s. 72).

3. Ekologiczna Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – ECSR

Koncepcja ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu (ECSR)⁴ stanowi rozwinięcie koncepcji CSR. Terminologia idei ECSR jest pojęciem złożonym. W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z rozbieżnościami w definicjach ECSR, co często prowadzi do różnej jej interpretacji (Mazurkiewicz 2004; Lyon, Maxwell 2008, s. 240–260).

Koncepcja ECSR dotyczy najczęściej obszarów działalności przedsiębiorstwa związanych z:

- ekologicznym wizerunkiem (Jose, Lee 2007, s. 307–321),
- wizją i strategią przedsiębiorstwa (Christmann 2004 s. 747–760),
- kosztami środowiskowymi (Guenther, Hoppe, Poser 2007, s. 7–25).

Wielu autorów w idei ECSR popiera fakt podniesienia roli czynnika ekologicznego do wymiaru strategicznego oraz jego uwypuklenia w budowaniu wartości firmy. Model biznesu oparty o ideę ECSR bierze pod uwagę:

- wewnętrzne założenia prowadzenia biznesu z uwzględnieniem kryteriów ekologicznych: ekologizacja procesów biznesowych, ekologiczność produktów;
- zewnętrzne założenia prowadzenia biznesu z uwzględnieniem kryteriów ekologicznych: kryteria ekologiczne jako kluczowy czynnik sukcesu, ekologiczne uwarunkowania sektorowe;
- założenia dotyczące działalności w kierunku zaspokojenia potrzeb wewnętrznych interesariuszy;
- założenia dotyczące działalności w kierunku zaspokojenia potrzeb zewnętrznych interesariuszy;
- założenia dotyczące tworzenia wewnętrznych centrów ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu jako centrów będących źró-

⁴ W literaturze spotykamy wiele terminów odpowiadających Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – (ECSR) tj.: *Corporate Environmental Citizenship*, *Ecological Responsiveness*, *Corporate Environmental Performance*, *Corporate Environmental Responsibility*, *Corporate Social and Environmental Responsibility*. W artykule przyjęto pojęcie *Environmental Corporate Social Responsibility*.

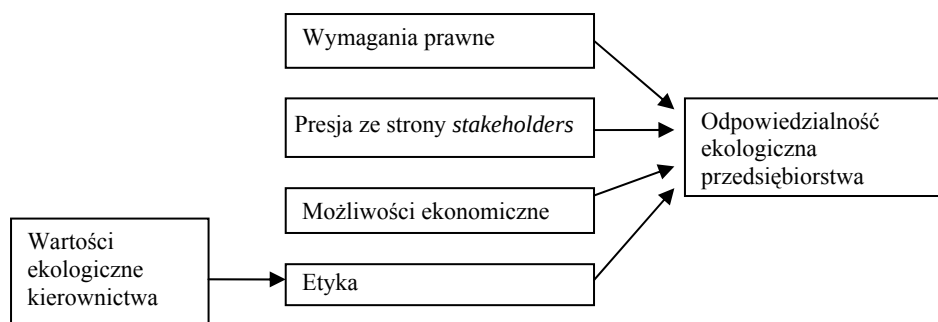
dłem pomiaru i monitorowania strategii opartej na kryteriach ekologicznych (Chodyński, Jabłoński A., Jabłoński M. 2008, s. 30–32).

W koncepcji ECSR uznanie czynników ekologicznych jako nośników wartości przedsiębiorstwa może stanowić:

- podstawę rozwoju przedsiębiorstwa,
- źródło przewagi konkurencyjnej,
- wyróżnik firmy na rynku,
- podstawę budowy wartości firmy,
- podstawę dialogu społecznego,
- płaszczyznę porozumienia pomiędzy akcjonariuszami a innymi interesariuszami.” (Chodyński, Jabłoński, Jabłoński 2008, s. 30–32).

W literaturze przedmiotu do najczęstszych pojawiających się motywów w zastosowaniu ECSR przez przedsiębiorstwa zaliczamy przede wszystkim wymagania prawne, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, presja ze strony *stakeholders*, motywy etyczne, zdarzenia krytyczne (np. katastrofy ekologiczne) oraz indywidualne zaangażowanie kierownictwa wynikające z ich wartości ekologicznych (Lawrence, Morell 1995; Winn, 1995). Rysunek 1 prezentuje teoretyczny model ekologicznej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu).

Rysunek 1. Model ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa



Źródło: [Bansal, Roth 2000, s. 717–736].

4. Korzyści z zastosowania Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ECSR)

Działalność przedsiębiorstwa w zgodzie z zasadami odpowiedzialności ekologicznej może przynieść jej liczne i różnorodne korzyści: zewnętrzne (dotyczące otoczenia firmy) oraz wewnętrzne (odnoszące się do relacji wewnątrz firmy i jej pracowników). Działania ekologiczne zgodne z zasadami odpowiedzialnego biznesu przynoszą przedsiębiorstwu korzyści, które mogą pojawić się w krótkiej perspektywie czasowej i wzmacniają się w miarę upływu czasu (rok 2004).

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa to jedna z istotniejszych w ostatnim czasie korzyści płynących z wprowadzania zasad odpowiedzialnego ekologicznie biznesu. Działania mające na celu poprawę jakości ekologicznej oferowanych produktów i usług, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych oraz wzrost efektywności i ekoinowacyjności sprawia, że przedsiębiorstwa mogą zdobywać przewagę konkurencyjną (Wagner 2009, s. 291–306). Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR i ECSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego ekologicznie biznesu są bardziej oczywiste (Rahman 2012, s. 307–319). Postępowanie z zasadami odpowiedzialności ekologicznej może przyczyniać się do pojawienia się nowych kanałów sprzedaży, umocnienia relacji z dotychczasowymi dostawcami i podwykonawcami i wzrostu ich zainteresowania zwłaszcza tych, dla których wymiar ekologiczny jest uwzględniany w strategii firmy.

Działania ekologicznie odpowiedzialnie, przekładają się też bezpośrednio na wzrost sprzedaży, gdyż zwiększają one lojalność dotychczasowych klientów i pomagają w zdobyciu nowych a wzrost ogólnej świadomości ekologicznej konsumentów sprawia, że coraz więcej z nich w swoich wyborach kieruje się zaufaniem do danej firmy i jej ekologicznym wizerunkiem. Firma oferując wysoką jakość ekologiczną i korzystną cenę produktu czy usługi zwiększa lojalność zwłaszcza wśród świadomych konsumentów i interesariuszy. Pozytywne skojarzenia konsumentów o danej firmie oraz poszanowanie przez nią środowiska przyrodniczego przyczynia się zdecydowanie do poprawy reputacji firmy

i wzmocnienie kapitału marki.

Szereg korzyści przynosi też firmie rzetelna komunikacja z interesariuszami, poprzez obowiązkowe informacje na temat składu produktu i eko-znakowanie umożliwiające dokonywanie przez konsumentów świadomych wyborów. Konsumenci często to doceniają, obdarowując większym zaufaniem daną markę, co bezpośrednio przekłada się na wyniki sprzedaży. Wdrożenie zasad ECSR może przyczynić się do poprawy relacji z otoczeniem poprzez udział przedsiębiorstwa w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji ekologicznych, co ułatwia pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.

Podjęcie wyzwań ekologicznej odpowiedzialności podnosi standardy postępowania przedsiębiorstwa wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), przyczyniając się do kształtowania i wzrostu poziomu kultury organizacyjnej, w tym ekologicznej firmy. Wysoka kultura ekologiczna firmy pomaga zrozumieć przede wszystkim pracownikom zasady idei odpowiedzialności za środowisko. Kształtowanie pozytywnego ekologicznie wizerunku firmy wśród pracowników to jeden z elementów pozafinansowego ich motywowania. Pozytywny ekologicznie wizerunek firmy zwiększa jej atrakcyjność na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników o wysokich kompetencjach ekologicznych (Chodyński 2007, s. 144–145).

Firmy odpowiedzialne ekologicznie poprzez rozwiązywanie istotnych problemów ekologicznych, wsparcie i inicjację kampanii czy programów ekologicznych przyczyniają się do nagłośnienia istotnych problemów, co stwarza lepsze warunki do kontaktów z mediami i tym samym do lepszej komunikacji z otoczeniem. Działania przedsiębiorstw zgodne ze standardami ekologicznej odpowiedzialności promują pro-ekologiczne postawy i wzorce zachowań wobec środowiska przyrodniczego w świecie biznesu, sprawiając, że odpowiedzialne ekologicznie postępowanie staje się normą dla partnerów handlowych i konkurencji. Publikowanie danych dotyczących strategii odpowiedzialności firmy wobec swoich interesariuszy w formie raportu społecznego, przeprowadzanie w firmie audytu ekologicznego, a także przedstawianie konkretnych wyników przedsiębiorstwa w sferze ekologicznej, społecznej i eko-

onomicznej, stanowi ważny czynnik motywujący do osiągania coraz lepszych wyników firmy i prowadzenia bardziej przemyślanych programów społecznych (rok 2004). Ekologicznie odpowiedzialne firmy minimalizują przede wszystkim negatywny wpływ ich działalności na środowisko przyrodnicze poprzez innowacyjne rozwiązania technologiczne i procesowe, wprowadzanie na rynek ekologicznych produktów i usług, analizę ryzyka środowiskowego, czy też poprzez edukację ekologiczną interesariuszy.

Korzyści jakie mogą wynikać z zastosowania ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu wymagają dużego zaangażowania kadry zarządzającej. To wyznawane przez nich wartości ekologiczne i etyczne, cechy psychosocjologiczne, zdolności menedżerskie, umiejętność dostrzegania i budowania wizji i misji firmy oraz umiejętność samooceny inicjują proces budowy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Sharma, Aragon-Correa 2005, s. 318). Poziom zaangażowania menedżerów i przedsiębiorców w problemy ekologiczne zależy także od poziomu ich świadomości ekologicznej i reprezentowanych przez nich postaw (Gadenne, Kennedy, McKeiver 2009, s. 45–63; Perron, Cote, Duffy 2006, s. 551–562).

4. Materiały i metody

Podczas realizacji badania wykorzystano kwestionariusz ankiety⁵, który dotyczył opinii badanych podmiotów o korzyściach jakie mogą osiągać firmy odpowiedzialne ekologicznie. Kwestionariusz ankiety wypełniali przedsiębiorcy⁶ lub menedżerowie. Badanie przeprowadzono pod koniec 2011 roku na próbie 14 przedsiębiorstw w regionie częstochowskim⁷ reprezentujących małe (21,43%), średnie (28,57%) i duże

⁵ Wykorzystano kwestionariusz ankiety zmodyfikowany na potrzeby badań na podstawie: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.

⁶ W małych i średnich firmach.

⁷ Próba nie jest reprezentatywna zatem ograniczenia pod względem liczebności i doboru próby uniemożliwiają uogólnienie wyników dla wszystkich przedsiębiorstw w badanym regionie.

(50%) przedsiębiorstwa. Zastosowano dobór metodą „kuli śnieżowej”. W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa z branży usługowej (14,29%), handlowej (7,14%) i przemysłowej (78,57%). Ankietowane podmioty stanowiły przedsiębiorstwa o zasięgu światowym (21,43%), europejskim (50%) i krajowym (28,57%). Udział badanych przedsiębiorstw w próbie pod względem kondycji finansowej był następujący: bardzo dobra (14,29%), dobra (42,86%), średnia (35,71%) oraz zła (7,14%). Uzyskane dane statystyczne zostały opracowane przy pomocy programu STATISTICA 9.1 w kontekście jakościowym z wykorzystaniem średniej ocen, mediany, dominanty oraz współczynnika korelacji rang Spearmana.

W pierwszym pytaniu respondentów zapytano czy w swojej działalności kierują się ideą Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Następnie poproszono ich o ustosunkowanie się do dwóch zestawów twierdzeń związanych z korzyściami zewnętrznymi i wewnętrznymi jakie mogą odnosić przedsiębiorstwa stosujące tę ideę (zestaw twierdzeń przedstawiono w tabelach 1 i 2). Łącznie ankietę zawierała 13 pytań. Ankietowani odpowiadali na pytania, których odpowiedzi skonstruowano na 5-stopniowej skali Likerta.

5. Wyniki

Wśród badanych przedsiębiorstw 35,7% wskazało, że zdecydowanie kieruje się zasadami ECSR, z czego 28,6% badanych stanowiły duże przedsiębiorstwa przemysłowe. W grupie tej znalazły się również przedsiębiorstwa o dobrej lub bardzo dobrej kondycji finansowej i prowadzące działalność o zasięgu światowym. Pozostali respondenci na zadane pytanie wybrali odpowiedź „raczej tak” (50%), „raczej nie” (7,14%) i „nie wiem” (7,14%), łącznie 14,3% badanych nie jest zdecydowana co do realizacji idei w firmie.

Z analizy jakościowej oceny korzyści wewnętrznych, jakie mogą osiągać przedsiębiorstwa kierujące się ideą ECSR wynika, że najwyżej respondenci ocenili możliwości podniesienia poziomu kultury organizacyjnej w firmie (4,21). Podejmowanie wyzwań ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sprzyja podnoszeniu standardów postępo-

wania wobec interesariuszy wewnętrznych, co przekłada się na wzrost kultury ekologicznej firmy a pracownicy lepiej rozumieją zasady ekologicznej odpowiedzialności. Zgodność ankietowanych w ocenie tej zmiennej jest wysoka, co wynika z najmniejszej rozpiętości ocen i najniższym odchyleniu standardowym. Na drugim miejscu ankietowani wskazywali doskonalenie jakości zarządzania poprzez wzrost jakości oferowanych produktów i usług (4,07). Badane przedsiębiorstwa wysoko oceniły, również możliwości lepszego przestrzegania wymogów prawnych z zastosowania ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (4,07), dzięki zastosowaniu programów ekologicznych, które pomagają chronić środowisko przyrodnicze i przyczyniają się do poprawy jego stanu oraz zmniejszenia poziomu zanieczyszczeń. Statystyki opisowe oceny korzyści wewnętrznych CSR-u ekologicznego przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ocena jakościowa osiągniętych korzyści wewnętrznych z zastosowania ECSR przez respondentów

	Średnia	Moda	Mediana	Odch. Std.	Min	Max
Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej	4,21	4	4	0,699	3	5
Zwiększenie sprzedaży	2,79	3	3	1,311	1	5
Zmniejszenie kosztów	2,86	1	3	1,657	1	5
Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników	2,71	2	3	1,069	1	4
Lepsze przestrzeganie prawa	4,07	4	4	0,997	1	5
Doskonalenie jakości zarządzania (doskonalenie jakości produktów i usług)	4,07	4	4	0,829	3	5

Źródło: opracowanie własne.

Z zestawienia średnich ocen dla drugiego zestawu twierdzeń badani jednoznacznie wskazali, że najważniejszą korzyścią z stosowania ECSR jest poprawa wizerunku i reputacji firmy na rynku (4,71). Respondenci cenią sobie wysoko możliwości osiągnięcia lepszych kontaktów ze społecznościami lokalnymi (4,07), choć w tej ocenie nie są zgodni (najwyższe odchylenie standardowe i rozpiętość ocen). Interesująca wydaje się niska

ocena przez ankietowanych zmiennej dotyczącej zwiększenia lojalności klientów poprzez zastosowanie wyższych standardów postępowania wobec środowiska przyrodniczego (3,23) w realizacji zastosowania koncepcji ECSR. Ocena jakościowa korzyści zewnętrznych stosowania ECSR przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Ocena jakościowa osiągniętych zewnętrznych korzyści z zastosowania ECSR przez respondentów

	Średnia	Moda	Mediana	Odch. Std.	Min	Max
Poprawa wizerunku i reputacji firmy	4,71	5	5	0,611	3	5
Zwiększenie lojalności klientów	3,23	4	4	1,092	1	4
Większa szansa na długofalowe powodzenie firmy	3,64	4	4	1,082	1	5
Zwiększony dostęp do mediów	3,36	4	4	1,008	1	4
Lepsze warunki do prowadzenia biznesu	3,21	4	3	0,893	1	4
Lepsze kontakty ze społecznościami lokalnymi (interesariusze)	4,07	4	4	1,207	1	5

Źródło: opracowanie własne.

Dla oceny związku korelacji pomiędzy zmiennymi reprezentującymi korzyści zewnętrzne i wewnętrzne sporządzono macierz korelacji rang Spearmana, której wyniki istotnych statystycznie współczynników prezentuje tabela 3. Na podstawie macierzy korelacji uzyskano silnie dodatnie współczynniki dla następujących zmiennych: „zwiększenie lojalności klientów” i „doskonalenie jakości zarządzania” ($R = 0,81$ przy $p < 0,001$), „zwiększony dostęp do mediów” i „zwiększenie lojalności klientów” ($R = 0,74$ przy $p < 0,01$). Z wyników macierzy korelacji można stwierdzić, że ciągłe doskonalenie jakości zarządzania i zwiększony dostęp do mediów przyczynia się do wzrostu lojalności klientów w badanych firmach.

Tabela 3. Korzyści zewnętrzne i wewnętrzne wynikające z zastosowania ECSR - macierz korelacji rang Spearmana

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej	1											
2. Zwiększenie sprzedaży	-0,06	1										
3. Zmniejszenie kosztów	-0,03	0,21	1									
4. Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników	0,35	0,54*	0,37	1								
5. Lepsze przestrzeganie prawa	-0,07	0,19	-0,18	0,12	1							
6. Doskonalenie jakości zarządzania (doskonalenie jakości produktów i usług)	0,22	0,26	-0,15	0,2	0,26	1						
7. Poprawa wizerunku i reputacji firmy	-0,11	0,2	-0,51	0,07	0,52	0,49	1					
8. Zwiększenie lojalności klientów	0,17	0,37	-0,03	0,35	0,36	0,81***	0,46	1				
9. Większa szansa na długofalowe powodzenie firmy	0,15	-0,16	0,19	0,24	0,28	0	-0,04	0,46	1			
10. Zwiększony dostęp do mediów	0,02	0,55*	0,01	0,43	-0,03	0,48	0,31	0,74**	0,11	1		
11. Lepsze warunki do prowadzenia biznesu	0,31	0,14	0,4	0,23	0,09	0,43	-0,04	0,17	0,03	0,18	1	
12. Lepsze kontakty ze społecznościami lokalnymi (interesariusze)	0,06	0,06	-0,3	0,07	0,55*	0,43	0,52	0,65*	0,54*	0,28	0,05	1

Gwiazdką oznaczono tylko istotne statystycznie wyniki korelacji przy różnych poziomach istotności *p<0,05; ** p<0,01; ***p<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Dla ankietowanych zwiększenie sprzedaży ma ścisły związek z pozyskaniem i utrzymaniem najlepszych pracowników o wysokich kompetencjach oraz przyczynia się do zwiększonego dostępu do mediów (zmienne „pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników” vs. „zwiększenie sprzedaży” $R = 0,54$ przy $p < 0,05$ oraz „zwiększony dostęp do mediów” vs. „zwiększenie sprzedaży” $R = 0,55$ przy $p < 0,05$).

Ogólnie respondenci ocenili wyżej korzyści zewnętrzne stosowania ECSR związane z otoczeniem firmy w bez względu na rodzaj i zasięg prowadzonej działalności przedsiębiorstwa. Jedynie firmy o średniej kondycji finansowej i średniej wielkości oceniły wyżej korzyści wewnętrzne z wdrażania ECSR. Zestawienie zbiorcze ocen korzyści zewnętrznych i wewnętrznych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, wielkość przedsiębiorstwa i jego kondycję prezentuje tabel 4. Reasumując można wnioskować, że przewidywalnie większość firm traktuje poprawę i kształtowanie pozytywnego ekowizerunku firmy na rynku jako źródło podstawowej korzyści zastosowania Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Tabela 4. Ocena korzyści stosowania ECSR ze względu na zasięg, strukturę i kondycję finansową badanych przedsiębiorstw

Wielkość przedsiębiorstwa	Ogół	Małe	Średnie	Duże
Korzyści zewnętrzne	3,71	4,05	3,53	4,05
Korzyści wewnętrzne	3,45	3,22	3,71	3,40
Kondycja finansowa	Bardzo dobra	Dobra	Średnia	Zła
Korzyści zewnętrzne	4,17	4,06	3,19	3,33
Korzyści wewnętrzne	3,92	3,53	3,40	2,33
Zasięg działalności	Europa	Świat		Polska
Korzyści zewnętrzne	3,64	3,61		3,91
Korzyści wewnętrzne	3,50	3,28		3,50
Rodzaj działalności	Przemysłowa	Usługowa		Handel
Korzyści zewnętrzne	3,71	3,67		3,83
Korzyści wewnętrzne	3,48	3,50		3,00

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonego badania wynika, że 35% przedsiębiorstw uwzględnia zasady ECSR w swojej działalności, a 80% tej grupy przedsiębiorstw stanowią duże przedsiębiorstwa przemysłowe. 1/6 badanych w ogóle nie wie czy zasady ECSR są wdrażane w firmie, co może świadczyć o nie zrozumieniu idei ECSR jako instrumentu służącemu budowaniu odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstw. Z przeprowadzonej analizy jakościowej wynika, że badane przedsiębiorstwa najwyżej oceniły korzyści zewnętrzne z zastosowania ECSR, do których należą poprawa reputacji i wizerunku firmy oraz podniesienie poziomu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie bez względu na rodzaj i zasięg prowadzonej działalności. Ankietowane przedsiębiorstwa doceniają fakt, że odpowiedzialność ekologiczna służy zdobywaniu lojalności klientów poprzez proces doskonalenia jakości zarządzania, w którym kluczową rolę odgrywają najlepsi pracownicy.

Istnienie firmy ma wielowymiarowy charakter, a na jej funkcjonowanie składa się nie tylko polityka finansowa czy zarządzanie zasobami ludzkimi, ale też działania ECSR, w tym aktywność na rzecz ochrony środowiska i racjonalnego gospodarowania zasobami. Odpowiedzialne ekologicznie przedsiębiorstwo buduje przede wszystkim swój pozytywny wizerunek i dobre relacje z otoczeniem.

Bibliografia

- Bansal, P., Roth K., (2000), *Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness*. "Academy of Management Journal" 43(4), s. 717–736.
- Carroll A. B., (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, *Academy of Management*. "The Academy of Management Review" (pre-1986), 4, 000004; ABI/INFORM Global
- Choduryński A., (2007), *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Diffin, Warszawa, s. 144-145.
- Choduryński A., (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków.

- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M. (2008), *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) - koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” nr 3, s. 30-32.
- Christmann, P. (2004). *Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environment policy standardization*, “Academy of Management Journal”, 47(5), pp. 747–760.
- Cyfert Sz., Hoppe G., (2011), *Spółeczna i ekologiczna odpowiedzialność konsumentów jako determinanta skutecznej implementacji CSR i ECSR*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8.
- Davis K., Blomstrom R. (1975), *Business and Society*, „Environmental and Responsibility”, 3 ed., McGraw-Hill, New York.
- Fryxell G.E., Lo C.W.H., (2003), *The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: an empirical examination of managers in China*, “Journal of Business Ethics”, Vol. 46, Issue 1, s. 445-469.
- Gadenne D. L., Kennedy J., McKeiver C., (2009), *An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs*. “Journal of Business Ethics” nr 84: pp. 45–63.
- Geva A., (2008), *Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice*. Business and Society Review 113:1, pp. 1–41.
- Guenther, E., Hoppe, H., Poser, C. (2007). *Environmental corporate social responsibility of firms in the mining and oil and gas industries: Current status quo of reporting following GRI guidelines*. “Greener Management International”, 53, pp. 7–25.
- ISO 26000: 2010 *Guidance on Social Responsibility*, ISO, 2010.
- Jose A., Lee S. M. (2007). *Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on website disclosures*. “Journal of Business Ethics”, 72(4), pp. 307–321.
- Lawrence, A. T., Morell, D. (1995). *Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources, and processes*. In D. Collins, M. Starik (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*: 99-126. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lyon T. P., Maxwell, J. W. (2008). *Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective*. “Review of Environmental Economics and Policy”, 2(2), pp. 240–260.
- Mazurkiewicz P., (2004). *Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible?* World Bank working paper, Retrieved from:
<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrframework.pdf>.
- Mikkila M., Toppinen A., (2008), *Corporate responsibility by large pulp and paper companies*, “Forest policy Economics” Vol. 10, no 7-8, pp. 500-506.
- Perron G. M., Cote R.P., Duffy J. F., (2006), *Improving environmental awareness in business*. “Journal of Cleaner Production”, pp. 551-562.
- Porras J., Collins J. (2003), *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*. Santorski J. Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław.

- Rahman N., Post C., (2012), *Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): Toward a Transparent, Reliable, and Construct Valid Instrument.* "Journal of Business Ethics" 105, pp. 307–319.
- Sharma S. Aragon-Correa J. A., (2005), *Corporate Environmental Strategy and Comparative Advantage*, Edward Elgar Publishing.
- Sudoł S., (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom organizatora”, Toruń.
- Wagner M., (2009), *Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms.* "Business Strategy and the Environment" Vol. 18, Issue 5, pp. 291–306.
- Winn M. (1995). Corporate leadership and policies for the natural environment. In D. Collins & M. Starik (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*, supplement 1: 127-161. Greenwich, CT: JAI Press.
- Raporty:
- Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM 366, Brussels 2001.
- Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka.* Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.
- Raport Banku Światowego, *What does business think about Corporate Social Responsibility.* Part II. Comparison of Attitudes and Practises in Hungary, Poland and Slovakia, 2005.

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

The identity and demarcation of management in family of social sciences

Abstract: The objectives of the paper is presentation of chosen problems of identity of management. The author tried to answer the question about demarcation of management from other social sciences. In conclusion author that management like most of the social sciences has blurred boundaries and demarcation from other social sciences cannot be very precise. Blurred boundaries of management science give rise to certain institutional problems, but are also a source of creative solutions. Thus, the author is in favour of the approach of a weak distinction, which allows us to examine problems that are also a subject of other disciplines, and to use methods and research perspectives drawn from different sciences.

Key words: identity of management, management as a science, demarcation of management, boundaries of management

1. Introduction

Scientific identity is one answer to the question of identification: what are the characteristics of our discipline, and who are we – researchers of organisation and management? Using the terminology drawn from our tool kit, we can ask a question about the mission of management science. As with any metaphor, using a term like ‘mission’ with reference to management emphasises certain threads, and conceals others. The mission of science is its cognitive and practical role. However, contrary to the organisational mission, the mission of science is not an intentional construction of individuals or social groups. Science is a collective work

by researchers and recipients that develops spontaneously as a part of social and cognitive processes in a historical time. Still, this does not change the key question about the significance of the given discipline [Sułkowski 2012].

The objectives of the paper is presentation of chosen problems of identity of management. The author tried to answer the question about demarcation of management from other social sciences. In conclusion author that management like most of the social sciences has blurred boundaries and demarcation from other social sciences cannot be very precise.

2. Orientations of management

The mission and identity of management science is not universal and timeless – it is a social construct which undergoes historical changes. The evolution of the mission and identity of our science has taken place in relation to other sciences. Management science, at different stages of its development, has used the ideas, scientific perspectives and methodologies of many other fields and disciplines. Examples include notions, concepts and methods borrowed from the natural sciences, technical sciences, economics and humanities. The oldest source of inspiration are the technical sciences [Martyniak 1996, p. 9]. In this current, organisation is presented materially and subject to optimisation processes through the management system. Objectivist and pragmatic points of view dominate, while the methodology is based on the processes of planning, monitoring and controlling. The representatives of this classical school of management are F.W. Taylor, H.L. Gantt and F. and L. Gilberth. Another area of influence on management science is related to economics. The economic perspective of an organisation and management suggests adopting the angle of entrepreneurship science, the classical version of which combines a limited rationalism approach, *homo oeconomicus* with a market orientation and a striving for the profitability of economic activities. The deductive perspective adopted from economics is combined with the preference for statistical methods. A. Marshall, J.O. McKinsey, E. Kosiol and W. Baumol can be considered representatives of this approach. It is

hard not to notice the development of management science's fascination with the natural sciences. This influence resulted mainly from the assimilation of neopositivist and later systemic concepts. The push for monism in the sciences was manifested in the establishment of the ideal of objective, verifiable knowledge which is discovered with the use of scientific method. Neopositivist thinking did not create its own management school, although it had the key influence on engineering and economic currents, or even the sociological one. The systemic school can be treated as a continuation of the neopositivist current, as it also adopts the assumptions of a scientific unity and the universal character of scientific methods. K.E. Boulding [1956] and R.L. Ackoff [1973] can be seen as the main representative of this approach. A new current, stemming from the natural sciences, or to be more precise, the Darwinian paradigm, is neo-evolutionism in management, combining the perspective of behavioural economics with evolutionary psychology. The influence of the humanities included sociological and psychological thinking. According to the dominant view, an organisation and management are psychosocial processes of an inter-subjective character, which can be viewed from different cognitive perspectives with the use of numerous research methods. The representatives of this current of management science are M. Weber, E. Mayo, P. Selznic and M. Crozier (Table 1) [Weber 1946; Mayo 1933; Selznic 1957; Crozier 1967].

The most important argument for drawing inspiration and combining approaches from different sciences is in the striving for the integration of scientific problems and methods. The order of scientific areas, fields and disciplines is a kind of social and academic convention, while numerous research problems are located on the boundaries between different disciplines. Thus, epistemological and methodological inspirations drawn from other areas of science can lead to new scientific solutions, which are not visible from the perspective of a representative of one discipline. Such interdisciplinary inspirations include, for example, the issues of a systemic theory of organising or neoevolutionism in management.

Table 1. The influence of other areas and fields on management science

Criterion	Technical sciences	Economics	Natural sciences	Humanities
Subject	An organisation – material perspective Management – a material and practical process	An organisation – symbolic perspective Management – an economic process	An organisation – material perspective Management – a material and information process	An organisation – functional perspective Management – a social process
Research point of view	Objectivism, pragmatism	Objectivism, verificationism, functionalism	Objectivism, verificationism	Intersubjectivism Functionalism or symbolic interactionism
Methodology	Inductive, methods of planning, monitoring and controlling	Deductive, statistical analysis methods	Inductive, paraexperimental methods, mathe-matisation of research	Inductive, deductive and constructivist methods of social research
Examples of problems	1. Optimisation of the work process 2. Implementation of technology	1. Market activity of an enterprise 2. Microeconomic understanding of an enterprise	1. Systemic image of an organisation 2. Evolutionary conditions of management and leadership	1. Social processes in organisations 2. Power in organisations
Examples of researchers	F.W. Taylor, H.L. Gantt, F. i L. Gil-berth M.P. Follet	A. Marshall, J.O. McKinsey, E. Kosiol, W. Baumom	K.E. Boulding R.L. Ackoff	M. Weber, E. Mayo P. Selznic M. Crozier

Source: Own work with the use of L.J. Krzyżanowski 1999, pp. 107-109, Hatch 2002, p. 22.

Using the potential of other fields of science in management is a creative tool, as long as the criteria for reflectiveness and distance are adhered to. Reflectiveness means that the notions, concepts and methods transferred to our discipline are adopted to the specificity of manage-

ment science [Weick 1999, pp. 797–806]. It is also important not to transfer them mechanically, or even worse, in an oversimplified way. What is important, is to understand the transferred perspective and methodology, which is usually related to the specificity of sciences other than management. This means that a number of notions cannot be used literally, but form a kind of metaphor, which should be treated with reserve. Researchers need to be aware of the metaphoric and limited character of the ways of getting to know an organisation and management. The belief that a scientific point of view and methods can be transferred literally and thoughtlessly to management leads to an exhausting of the possibilities of the given metaphor and cognitive perspective. The error of hypostasis has already been repeated a number of times in management science, for example in the approaches of systemic, engineering and cultural functionalism. Metaphors were treated literally as real descriptions of reality, and with time they became empty and one-sided. Only when they are treated figuratively and with reserve, reflexively and critically, as one possible point of view, can they be cognitively useful [Morgan 1997].

3. Demarcation of management science

The described influences of different areas, fields and disciplines on management science make up an image of interdisciplinary science that, in order to build its own identity, should identify the areas of its cognitive separateness from other disciplines. The problem of demarcation concerns the cognitive basis of all sciences, especially the social sciences. It can be interpreted as a question of marking out relatively clear and permanent boundaries between different sciences. In the case of management science, drawing borders is especially difficult and separates it from economics, sociology, social psychology and other scientific fields and disciplines, which results in numerous unsolved environmental discussions.

In view of the demarcation of management science, one can distinguish two contradictory approaches. The first is related to a call for total

and clear separation from other sciences, and I would call this a strong distinction of management science. The second approach, defined as a position of weak distinction, is based on the assumption of inseparability of a number of issues concerning management science from other social sciences, the humanities or even technical sciences.

When attempting to reconstruct the way of thinking related to the demarcation of management science, one has to refer to arguments of ontological, epistemological, methodological and institutional characters. The ontological argument is the assumption that there is a level of organisational and managerial processes, which is by nature different from other spheres of the functioning of reality. It seems that the assumption may be right, at least at the current stage of science development, if we want to point to differences between the natural and social world. However, if we narrow the discussion to the area of social sciences, a problem arises. In the social sphere, we deal with reflexive subjects that shape reality. Communication, cooperation between people, exercising power and making decisions are a few examples of processes taking place in the social world, which are universal to the extent that they do not only fit one of the historically shaped social sciences. All these processes can be found in management science, as well as economics, sociology and anthropology. Thus, it is difficult to find an unambiguously ontological basis for distinguishing our science based on the nature of reality.

The argument of epistemological nature here is a statement of the fundamental separateness of management science from other sciences, from the point of view of the study subject. Similarly to ontology, it is easy to find the basic differences between the spheres of social and natural sciences in epistemology. Thus, social sciences differ from natural sciences in terms of the study subject and relations, the position and orientation of researchers and heuristics. This demarcation is quite clear, but still a number of social researchers silently accept the cognitive ideals drawn from natural sciences. In the case of management science, this leads to the development of a scientific approach, which results in numerous contradictions. One of the problematic issues is diversifying the epistemological criteria between different social sciences, and the conclusion is that although one can point to certain differences of an epistemo-

logical nature, many social sciences still have common and mutually overlapping research fields.

It is difficult to find an unambiguous, crystallised study of management science which is fundamentally different from other sciences. Unfortunately, a trivial notion suggesting itself that the point is research on 'managerial processes' does not offer a disjunctive division of our discipline from other social sciences. According to the definition adopted for the English and Polish term 'management', it can be applied to both people and most types of organisations and social groups, so also countries, regions or political parties. Management, as already mentioned in the previous chapter, can be understood in a number of ways, including the process of making decisions, exercising power or the rationalisation of activities.

The methodological argument is looking for unique methods created within a given discipline and appropriate mostly from the point of view of its study subject and the research perspective used. However, according to A. K. Koźmiński, management science is characterised by 'methodological underdevelopment' [Koźmiński 2006]. It borrows and develops methods and techniques from other sciences but does not create its own, characteristic research method. Thus, it can be poly-methodological and interdisciplinary, but it is difficult to see a clear demarcation of the methods used in management science and other social sciences.

Finally, the institutional argument is the belief that management science is separate, as it has developed its own academic institutions that are a social reflection of the development level of a scientific discipline. Whilst it is true that numerous business schools have opened, resulting in a large number of students and graduates of management programmes, and that the growth of publications and development of teaching staff specialising in management is very rapid, if we try to look closer at the identity of both theoreticians and practitioners of management we can see that it is blurred. On the one hand, there is an inflow of specialists in different fields, who focus on the problems of management – usually on the borderline between different disciplines – while on the other, there is no social reproduction in the academic environment of management science, especially in Poland. Management specialists often hold

degrees in economics, sociology, psychology or even philosophy, mathematics or anthropology, but not in management science. What is characteristic of this lack is the fact that the profession of a specialist in management science has no appropriate name, unlike in the case of specialists in other fields of study. We can find economists, sociologists, psychologists, philosophers or anthropologists, but there are no 'managerialists'. The practical aspect of this education which results in a manager, a businessman or an entrepreneurship is not the same as a scientist. A researcher specialising in management science would not use any of those terms. Also, the professional identity is softened by the performance of different, often remote functions in organisations. Accountants, financial advisers, marketing specialists, PR specialists, personnel officers are only a few examples of professional groups coming from the management science, but being to a large extent separate in terms of identity.

Problems with the institutional definition of the boundaries of management science are also reflected in questions of scientific policy. In the Polish environment, there have been some famous disputes over acknowledging the degree of *doktor habilitowany* which, according to some members of the academic collective, does not belong to certain disciplines. However, it seems that all these institutional problems are only a consequence of an inherent feature of management science, which is the overlapping of its study subject, the methods used and the research perspective with other sciences. Thus, we are not able to reverse the problem and specify the subject and place of management science in the institutional sense, leaving blurred epistemological categories. This would entail impoverishing management science by leaving only its characteristic problems, such as those related solely to making rational managerial decisions in enterprises. The seemingly 'marginal' issues, which overlap with other sciences, would be rejected. However, in practice, there are many more marginal issues than those at the core, and it is on the boundary of scientific disciplines where creative solutions are located. So what can be done about the real, serious problems related to the institutional evaluation of the output of people and scientific units? It seems that the criterion for the quality of work should prevail over the criterion of disciplinary purity. An effective system of parametrisation

of units and providing opportunities to perform interdisciplinary evaluation of scientific output, should contribute to the improvement of the scientific evaluation.

Table 2. Strong vs. weak distinctions of management science

Criterion	A strong distinction of management science	A weak distinction of management science
Ontological	The world of organisations and management is separate from the social and economic spheres	The world of organisation and managements is inseparably related to the social and economic spheres
Epistemological	Cognitive categories specific to organisations and management	Cognitive categories shared with other social sciences
Methodological	Methods characteristic of management science	Methods drawn from social sciences
Institutional	A strong academic and professional identity, clearly separate from other sciences	Interdisciplinary academic and professional identity, pointing to certain differences of management science, but issues and competences of management science also clearly overlapping with other social sciences

Source: Own work.

From the point of view of arguments of a cognitive (ontological, epistemological and methodological) and institutional nature, it seems that the approach of a weak distinction of management science is more justified. It means that a number of significant problems are equally important from the point of view of other sciences, while the methodology and research perspective of management science is very interdisciplinary.

‘Management’ is a separate scientific discipline, having a specific subject, methods and institutional form. However, it is worth noting that, from the theoretical point of view, it is a discipline *in statu nascendi*. It can also be said that management, similarly to other social sciences, has ‘blurred boundaries’. A designed area of management can have a more

rigid demarcation from other sciences, but the examination of practice and theory reveals a much broader range of problems common to management and a number of other social sciences as well. This is why I propose understanding the area of management science in a liberal way, as a sphere of scientific, economic and social practices, dealt with by people considering themselves practitioners or theoreticians of management. Critical assessment of the output produced with the use of cognitive perspectives of different sciences seems to be more important than the marking out of strict boundaries.

4. Conclusions

In summary, the problem of demarcation in management can be solved by defining the specific character of the study subject, its partial disjunction from other disciplines and institutional unity, and the separateness of this science. Management science studies organise human activity, taking into consideration the socio-economic aspects. The core of management related to the world of organisation has been outlined, but the debatable part is its periphery, which is unavoidable in the case of any social science. The theory of organisation and management draws from a number of scientific fields, and its strength lies in its diversity [Masłyk-Musiał 2010, p. 15]. The sub-disciplines of management follow different directions. Some have engineering inspirations (production and quality management, logistics), others are related to economics (managerial accounting, operational research), and some to humanities (human resources management, organisational culture). Thus, management includes two (technical and economic or humanist) or even multiple areas of focus on the examined issues. Perhaps it is a permanent feature of the discipline, worth developing by moving towards epistemological pluralism. Management science is a field of the borderline and many tensions (f.ex. Between neopositivistic vs. alternatives paradigms) [Sułkowski 2004]. It combines problems, ideas, cognitive perspectives and methodologies of numerous sciences. It does not offer one, coherent image of an organisation and management as it used to be, but allows one to see the complexity and significance of issues undertaken by this science. It seems

that an open approach to the epistemology of management makes it possible to use different, sometimes even contradictory or incommensurable ideas and concepts that enrich our knowledge about the word of organisation. Having a lodestar in the form of the core of management science, we should not narrow the discourse on the borderlines. Furthermore, it seems that there is often no epistemological answer to the question of whether a specific problem belongs to a given field or discipline of a social science. It is only a historically and culturally relative convention. Blurred boundaries of management science give rise to certain institutional problems, but are also a source of creative solutions. Thus, I am in favour of the approach of a weak distinction, which allows us to examine problems that are also a subject of other disciplines, and to use methods and research perspectives drawn from different sciences.

Bibliography

- Ackoff R.L., *O system pojęć systemowych*, "Prakseologia" 1973, no. 2.
- Boulding K.E., *General Systems Theory. The Skeleton of Science*, "Management Science", 1956, no. 8.
- Crozier M., *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa 1967.
- Haich M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., A supplementary paper from a seminar: S. Sudoł, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, "Krytyczna teoria organizacji", WSPiZ, Warszawa, 24 November 2006.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork, 1996.
- Masłyk-Musiał Cf. E., *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*, "Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu", ed. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Mayo E., *The Human problem of an Industrial Civilisation*, Macmillan, New York 1933.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Selznick P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York 1957.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: PWE.

Sułkowski, Ł. 2004. *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, Organizacja i kierowanie, nr 1.

Weber M., *The Theory of Social and Economic Organisation*, Oxford University Press, New York 1946.

Weick KE., *Theory Construction as Disciplined Reflexivity: tradeoffs in the 90s'*, Academy of Management Review 1999, 24(4): 797-806.

Teoretyczne aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym i społecznym

Andrij Chukhrai*

Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”

Ontologia definicji modeli biznesowych przedsiębiorstwa

ONTOLOGY OF DEFINITION OF ENTERPRISE'S "BUSINESS MODEL"

Abstract: The article deals with the ontology of business model of enterprise. The author had systemized scientific approaches of foreign and domestic authors to the definition of business model of enterprise. He had identified the nature and main components of "business model" and had revealed the relationship between the business mode, strategic set and core competencies of the enterprise.

Keywords: business model, the dynamics of the market environment, sustainable competitive advantages, value for consumers, the market value of the enterprise.

1. Wprowadzenie

Na obecnym etapie rozwoju gospodarki światowej prawie wszystkie firmy odczuwają znaczące dynamiczne otoczenie rynku i wysoki poziom entropii, które wymagają od kierownictwa rozumienia złożoności charakteru rynków, wartości dynamiki podaży i popytu, zmiany intensywności konkurencji, kluczowych czynników sukcesu na rynku. W tych warunkach, dobrze dobrany model biznesu przedsiębiorstwa coraz częściej staje się źródłem jego pomyślnego funkcjonowania na rynku.

* Doktorant Narodowego Uniwersytetu „Politechnika Lwowska”.

Opracowanie odpowiedniego do środowiska wewnętrznego biznes-modelu przedsiębiorstwa wymaga zrozumienia procesów rynkowych oraz elastyczności w reagowaniu na zmiany rynkowe. Zrozumienie natury, celów, struktury i roli modeli biznesowych w zakresie zarządzania strategicznego w dużej mierze decyduje o jakości rozwoju i realizacji w praktyce, decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

Wnikliwa analiza różnych podejść metodologicznych do pojęcia „modelu biznesowego” przedsiębiorstwa oraz elementów konstrukcyjnych dowodzi złożoności i wieloaspektowości tej definicji. Proponowane przez zagranicznych naukowców typologie modeli biznesowych przecinają się i nie są wyczerpujące. Zachodzą pewne niespójności, a nawet sprzeczności pomiędzy podejściem do zrozumienia poszczególnych komponentów modelu biznesowego firmy.

Celem niniejszego opracowania jest usystematyzowanie podejść krajowych i zagranicznych autorów, wyjaśnienie treści definicji „modelu biznesowego”, określenie jego charakteru i głównych podzespołów, a także ukazanie związku między modelem biznesowym i strategicznym zestawem podstawowych kompetencji przedsiębiorstwa.

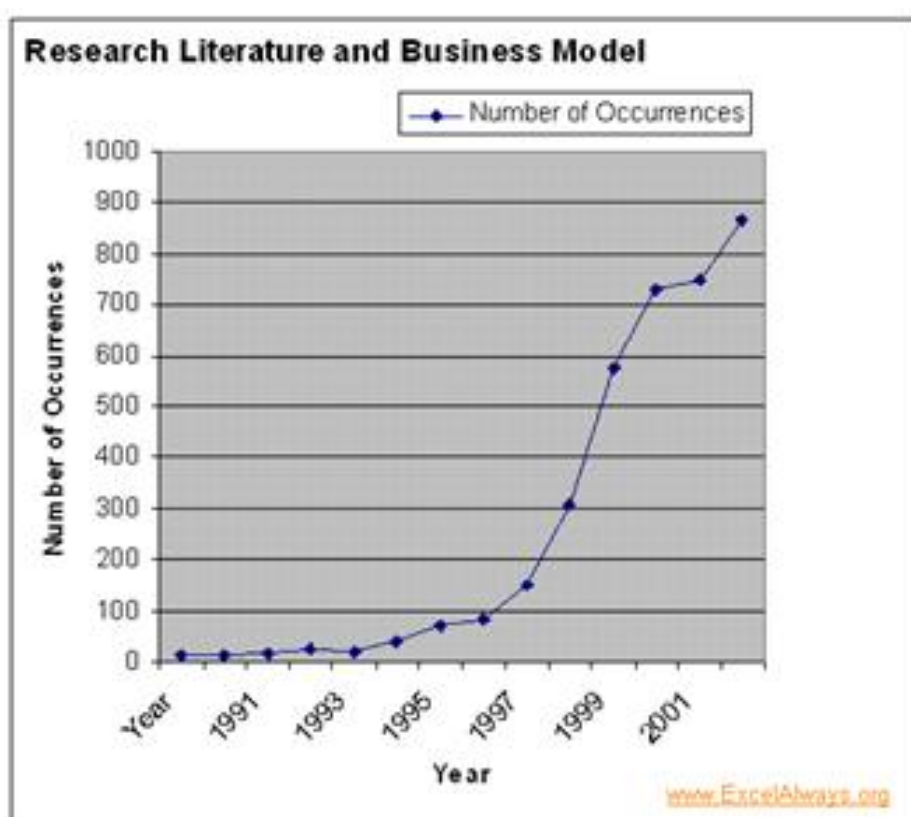
2. Pojęcie, charakterystyka i znaczenie modeli biznesowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Przez długi czas, teoretycy i praktycy biznesu próbowali zidentyfikować konkretne czynniki i elementy, wyróżniające firmy konsekwentnie osiągające sukces od tych, którym nie udało się utrzymać lub uzyskać krótkoterminowej przewagi konkurencyjnej. Dyskusje, dotyczące modelu biznesowego przedsiębiorstwa w ostatnim dziesięciu są coraz częstsze, a to za sprawą prowadzonych badań przez A. Osterwaldera [2002], który przeanalizował szereg publikacji na temat modeli biznesowych ukazujących się w czasopismach naukowych i branżowych (zob. rys. 1).

Również na Ukrainie obserwuje się wzrost znaczenia modeli biznesowych, jednakże, tempo to jest wolniejsze, niż w innych krajach świata. Wyszukiwarka Google w języku ukraińskim w ciągu 0,24 sek. kieruje do 59,5 milionów linków z informacjami, odnoszących się do „modeli biz-

nesowych". Według Z. Mokrinskiej aktualny stan gospodarki można nazwać „erą modeli biznesowych”, ponieważ sukces firmy zależy od prędkości oraz umiejętności dostosowania modeli biznesowych do wymagań rynkowych [Мокринська 2009].

Rys. 1. Rosnąca liczba publikacji w świecie dotyczących modeli biznesowych w jednostkach



Źródło: http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_growth.

Na Ukrainie oraz w Polsce, zakres badań naukowych jest ograniczony przede wszystkim do badania modeli biznesowych jako źródła wzrostu innowacyjności [Brzózka 2007, *Innowacyjny model...*], lub koncentruje się na specyfice konkretnego rynku, np. jak Z. Mokrinskaya [2009, s. 16] –

na rynku lotniczym, J. Brzózka [2007] – na przemyśle energetycznym. Jednak są to prace jednostkowe, prowadzone nieregularnie, które nie precyzują metodologicznie i metodycznie zasad budowania odpowiedniego modelu biznesowego i jego zastosowania w praktyce.

Zagadnienia modeli biznesowych przedsiębiorstwa badali jeszcze klasycy ekonomii, a od tego czasu cechy charakterystyczne dla tego zjawiska nie uległy istotnym zmianom. W szczególności jeden z najwybitniejszych ekonomistów XX wieku, Joseph Schumpeter zdefiniował dwa podstawowe poglądy na temat biznesu: konserwatywne i innowacyjne. Według niego, są dwie koncepcje biznesu, i dwa rodzaje zachowań przedsiębiorców.

Jeśli istnieją różne definicje działalności gospodarczej, powinny być odpowiednie modele ludzkiej aktywności. Ich uwzględnienie pozwala na usunięcie sprzeczności między panującymi poglądami na temat przedsiębiorczości i pozwala lepiej zrozumieć przyczyny jej rozwoju. Inną rzeczą jest to, że takiemu uniwersalnemu modelowi biznesowemu możemy przypisać wiele definicji, w zależności od kierunku badania.

Za Schumpeterowskim naukowym podejściem do modeli biznesowych przedsiębiorstwa, możemy wyróżnić dwa kolejne podejścia: tradycyjne i innowacyjne. Tradycyjnym lub technokratycznym możemy nazwać pierwszy model, który definiuje działalność jako technologię. Model ten traktuje biznes jako obiekt wykonujący pięć podstawowych funkcji, z których cztery (finanse, marketing, zarządzania zasobami ludzkimi i logistyka) oferują połączenie z otoczeniem. Te elementy oddziałują na przedsiębiorstwo w skali mikro. Działania na poziomie makro obejmują natomiast elementy, sfery gospodarczej, politycznej, ekonomicznej, etc.

Główną różnicą pomiędzy drugim modelem tradycyjnej działalności jest to, że jego wyniki nie pochodzą z funkcji biznesowych, a z zakresu możliwości oferowanych przez środowisko. Funkcje biznesowe wtedy mają sens, gdy są one orientowane na udany pomysł na biznes.

We współczesnej teorii ekonomii i praktyce model długoterminowy jest stosowany w wielu formalnych i nieformalnych definicjach dotyczących przekazywania głównych aspektów działalności, w tym działalności docelowej, linii produktów, strategii, infrastruktury, struktury organizacyjnej, metod sprzedaży, procesów operacyjnych i etc.

3. Podejście naukowe do definiowania modeli biznesowych

Przechodząc do bardziej szczegółowego zdefiniowania modelu biznesowego podkreślić należy, że w literaturze napotkamy na dość zróżnicowane rozumienie tego pojęcia. Problematyka modelowania biznesowego wzbudza coraz większe zainteresowanie zarówno w aspekcie teoretycznym, a w szczególności ze względu na jego przydatność dla praktyki zarządzania. Nie wdając się w szczegółową analizę porównawczą podejścia do określania modelu biznesowego warto przedstawić różne podejścia do tej definicji, które są prezentowane w tabeli 1. W szczególności, według rosyjskiego naukowca A. Soolatte [2010], wszystkie, istniejące definicje „modelu biznesowego” można warunkowo podzielić na dwa podejścia.

Pierwsze podejście – z pozycji wartości dla klientów – zorientowane jest na proces tworzenia wartości dla konsumentów i przedsiębiorstwa, a koncentruje się głównie na otoczeniu zewnętrznym organizacji.

Dzięki takiemu podejściu, model biznesowy opisuje w logiczny sposób, w jaki organizacja tworzy i dostarcza wartości dla klientów, a sam model przyjmuje wartości – ekonomiczne, społeczne i inne formy wartości [Соолятте А.Ю. *Что такое бизнес-модель?*]. Na przykład Adrian J. Slywotzky [2000] jest przekonany, że „model biznesu jest to sposób, w którym firma wybiera konsumenta, określa i formułuje swoje propozycje, alokuje zasoby, określa, jakie zadania może wykonywać samodzielnie, a które będą wykonywać eksperci z zewnątrz”. Firma wchodząc na rynek, tworzy wartości dla klienta i uzyskuje od tego dochód. Wybór stosowanych technologii, rodzajów produktów, itd. jest uzależniony od stosowanego modelu biznesowego przez dany podmiot gospodarczy [Slywotzky 2000].

Naukowe podejście z pozycji **wartości dla firmy** koncentruje się na procesach, które występują głównie w organizacji lub jego łańcuchu dostaw. To podejście jest propagowane przez takich autorów, jak R. Kazadesus-Masanell, Rihart J. [2010]. Twierdzą oni, że „... model biznesowy stanowiący filozofię firmy, jest drogą do tworzenia wartości dla akcjonariuszy ...” [Kazadesus-Masanell, Rihart 2010, s. 204]. Z kolei K. Obłój [2002] definiuje model biznesu „jako połączenie koncepcji strategicznej

firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”. Model biznesowy opisuje jak firma zarabia w wyniku usytuowania w łańcuchu wartości.

Tabela 1. Podejścia naukowe do definiowania modeli biznesowych

Autor	Treść definicji	Naukowe podejście z pozycji
A. Slywotski 1996	Model biznesu - jest sposobem, w którym firma wybiera konsumenta, określa i ogranicza swoje propozycje, alokuje zasoby, określa, jakie zadania może wykonywać samodzielnie, a które będą wykonywać eksperci z zewnątrz, jak firma wchodzi na rynek, tworzy wartości dla klienta i otrzymuje od tego dochodu.	wartości dla klientów
K. Obłój 2002	Model biznesowy jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności	kombinowany
A. Afuah 2004	Model biznesowy jest zespołem działań, które firma prowadzi, metod i czasu ich przeprowadzania, używając do tego zasobów aby dać korzyści klientowi, a sobie zapewnić zysk	kombinowany
A. Osterwalder, 2005	Model biznesowy opisuje wartość, którą organizacja oferuje swoim klientom, zdolność organizacji, listę partnerów niezbędnych do tworzenia wartości, promocje i dostarczania wartości dla klienta, kapitał relacji potrzebny dla stałych strumieni dochodów.	wartości dla klientów
J. Reearce R. Robison, 2005	Model biznesowy - koncepcja zarządzania, jak zestaw strategii organizacji powinny współpracować w sposób systematyczny w celu umożliwienia firmom uzyskania przewagi konkurencyjną i osiągnięcia swoich celów.	kombinowany
H. Chesbrough 2006	Model biznesowy - sposób, jaki firma używa do tworzenia wartości i zysków.	kombinowany

W. Jansen W. Steenbakkers H. Jäegers 2007	Model biznesowy jest opisywany przez dwa elementy: czym firma jest i jak zarabia pieniądze, prowadząc swoją działalność	wartości dla firmy
J. Brzóska, 2007	Model biznesowy można traktować jako pewien opis czy też charakterystykę pomysłu na działalność biznesową.	wartości dla firmy
D. Debelak, 2009	Model biznesowy - narzędzie używane przez firmę dla otrzymania zysku. Jest zbiorem zasad wewnętrznego funkcjonowania firmy i obsługi klienta, który jest obsługiwany przez strategii (co firma planuje zrobić) i metody jej realizacji (w jaki sposób firma ma zamiar spełnić swoje plany).	kombinowany
A. Soolatte, 2010	Model biznesowy - opis przedsiębiorstwa jako złożonego systemu z daną dokładnością. W ramach modelu biznesowego pokazuje się wszystkie obiekty (podmioty), procesy, zasady działalności, obecna strategia rozwoju oraz kryteria oceny skuteczności systemu.	wartości dla firmy
R. Casadesus-J.E. Masanell, Ricart J.E., 2010	Model biznesowy odwołuje się do logiki firmy, jest drogą do tworzenia wartości dla akcjonariuszy.	wartości dla firmy

Źródło: opracowane własne na podstawie [1, 2, 4, 9, 11-14, 19, 20].

Połączenie dwóch pojęć daje możliwość traktowania modelu biznesowego w sposób złożony (kombinowany), a mianowicie definicja przedstawiana przez A. Afuaha [2004] mówi, że „model biznesowy jest zespołem działań, które firma prowadzi, metod i czasu ich przeprowadzania, używając do tego zasobów aby dać korzyści klientowi, a sobie zapewnić zysk”.

W literaturze spotykamy podejście, kiedy model biznesowy traktuje się identycznie ze strategicznym zarządzaniem. Możemy zgodzić się, że model biznesowy oraz strategiczny zarządzanie – pojęcia bardzo powiązane, wówczas, nie możemy wykorzystać ich jako synonimy. Strategiczne zarządzanie dotyczy systemu strategii różnych rodzajów, sformułowanych przez pewien okres czasu, określających specyfikę funkcyjono-

wania i rozwoju przedsiębiorstwa, oraz poziom zaplanowanego miejsca i roli w środowisku” [Rearce, Robison 2005].

Podsumowując podejścia naukowe do interpretacji pojęcia „biznes-model”, można podać taką definicję: model biznesu jest koncepcją zarządzania, opierającą się na kompetencjach personelu oraz stosowanego modelu zarządzania strategicznego w celu osiągnięcia konkretnych zadań i zwiększania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Autorska interpretacji pojęcia „biznes-model” różni się od istniejących definicji następującymi elementami.

Po pierwsze, podana definicja łączy różne naukowe podejścia do interpretacji, pozwalając na bardziej holistycznie kreowanie modelu biznesowego firmy.

Po drugie, definicja pozwala wyjaśnić istotne cechy i relacje między jej składnikami i elementami.

Po trzecie, podejście to pozwala na opracowanie teoretycznych i metodologicznych zasad tworzenia i rozwoju modelu biznesowego firmy.

Po czwarte, dane podejście uwzględnia interesy wszystkich zainteresowanych stron, które wpływają na działalność, tak zwanych „interesariuszy”. Nowoczesne przedsiębiorstwo, które reprezentuje interesy wielu podmiotów określonych sił działających na rynku, nie działa w izolacji, lecz w ścisłej współzależności działań i interesów innych wykonawców: klientów, dostawców, pośredników, konkurentów. Stosowanie tego podejścia jest ograniczone ze względu na trudności w identyfikacji i równoważeniu interesów wielu podmiotów. Przewagi konkurencyjne są traktowane przez różne grupy zainteresowanych podmiotów w różny sposób, co prowadzi do trudności w przygotowywaniu planów strategicznych i taktycznych, monitorowaniu ich realizacji, interpretacji wyników.

4. Elementy oraz wymiary tworzenia wartości

Podstawowe wymagania, które należy przyjąć podczas tworzenia modelu biznesowego obejmują:

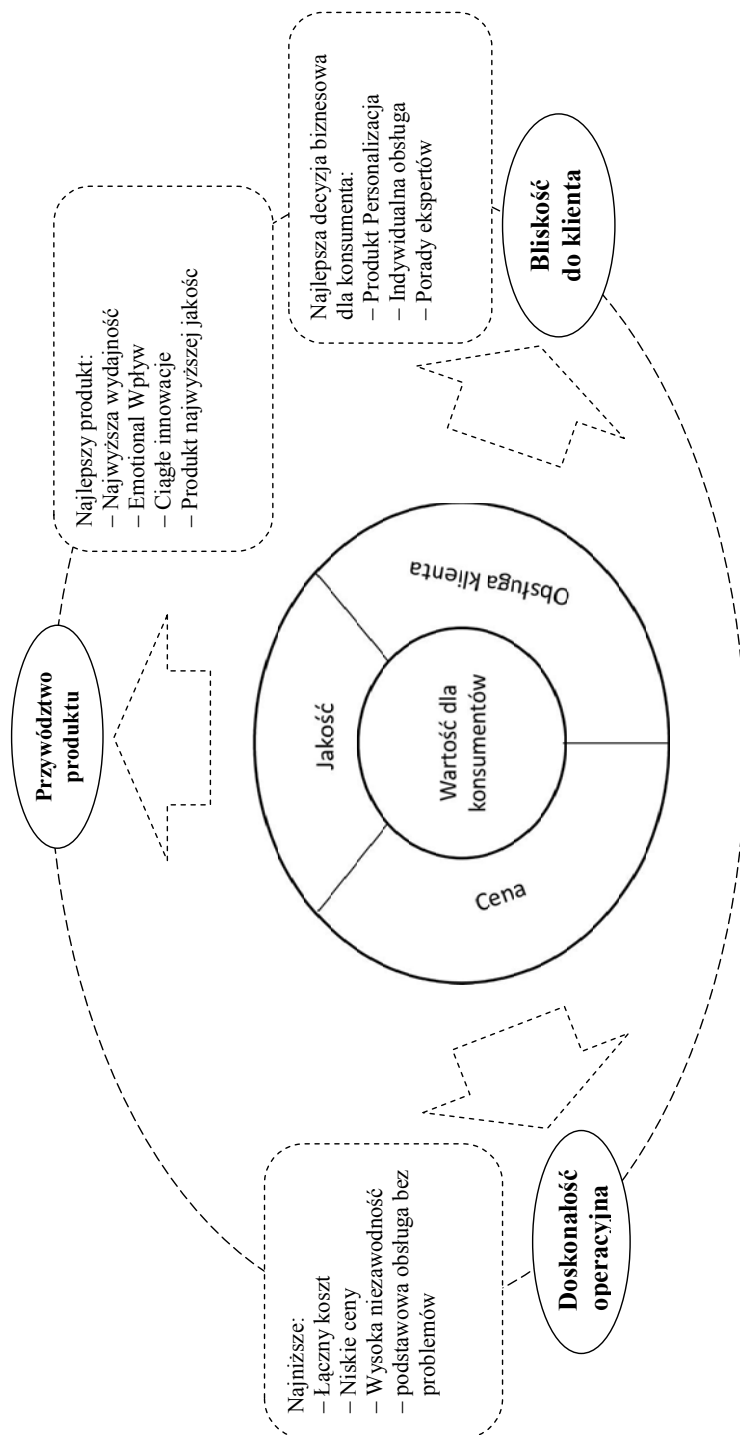
- koncentrację na osiąganiu realnych, powiązanych ze sobą celów;

- równowagę między tworzeniem wartości dla konsumentów, jak i wartości przedsiębiorstwa;
- konieczność korzystania z określonego zestawu strategii;
- hierarchiczny charakter, ponieważ mogą być wyróżniane jako ogólna strategia, strategie produktu, poszczególnych jednostek (strategie funkcjonalne) oraz strategie podstawowe (wykorzystania zasobów dla każdego łańcucha dostaw);
- niezawodność, zapewniając pełne uzasadnienie, model równowagi;
- mapowanie procesów biznesowych w całości i wzajemne powiązania;
- elastyczność i dynamiczność modeli biznesowych, uwzględniających zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, zmiany w priorytetach i treści, a jeśli to konieczne, przełączanie się na strategie alternatywne.

W praktyce, nie ma dwóch identycznych modeli biznesowych, które są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, nawet jeśli należą one do jednego sektora działalności. Wynika to z warunków pracy każdej firmy: sposobu adaptacji wewnętrznego środowiska do wymagań środowiska zewnętrznego, jak również poziomu aktywności zarządzania przedsiębiorstwem w ogóle. Nie ma dwóch identycznych firm, więc nie ma dwóch identycznych zestawów strategicznych i modeli biznesowych przedsiębiorstwa. Dlatego też, każdy model biznesowy jest wyjątkowy.

Wybierając sposób tworzenia wartości dla konsumenta są trzy alternatywne priorytety (wymiary): przywództwo produktu, doskonałość operacyjna oraz bliskość do klienta (patrz rys. 1). Kreując się na rynkowego lidera firma oferuje na rynek produkty o najwyższej jakości, wysokim poziomie innowacyjności i/lub produkty o najlepszych właściwościach. Orientacja na doskonałość kieruje operacyjną działalność firmy na zminimalizowanie kosztów operacyjnych, osiągnięcie wysokiej efektywności produkcji, bez problemową podstawową obsługę oraz na wszystko, co pozwala oferować produkty rynkowe dobrej jakości w najniższej cenie.

Rys. 1. Trzy wymiary kształtowania wartości dla klientów



Źródło: opracowane własne.

Trzeci filar – kształtowania wartości dla konsumentów kieruje działaniem na zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez zindywidualizowanie podaży rynkowej i obsługi na najwyższym poziomie. Zrozumienie potrzeb klienta oraz tworzenie i dostarczanie zintegrowanych rozwiązań biznesowych dla segmentów docelowych jest priorytetem firmy [Czuchraj N. 2009, s. 254].

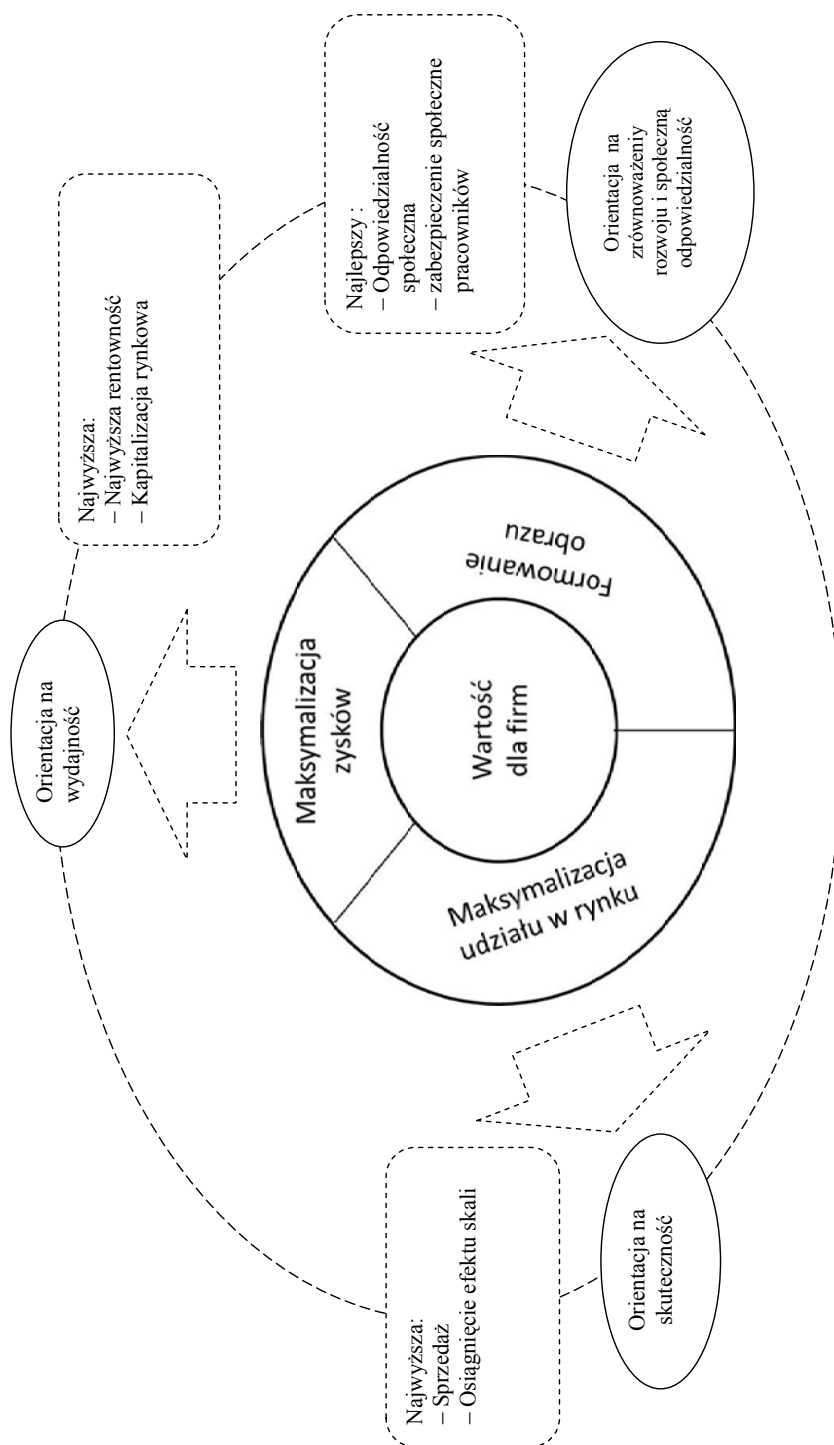
Jeśli chodzi o tworzenie wartości dla firmy, można wyróżnić też trzy wymiary: orientacja na skuteczności, orientacja na efektywność lub orientacja na zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa (rys. 2).

W przypadku orientacji na maksymalizację skuteczności kierownictwo kieruje pracowników do osiągnięcia efektu skali, znaczącego udziału na rynku, który osiągniemy dzięki dużej ilości sprzedaży. W przypadku orientacji na wysoką efektywność priorytetami biznesowymi mogą być: osiągnięcie najwyższych poziomów wszystkich typów rentowności, zwiększenie wartości rynkowej firmy. Trzeci wektor orientuje działalność firmy w kierunku osiągania zrównoważonego rozwoju i przestrzeganie na odpowiedzialności społecznej firmy dla społeczeństwa.

Omawiany model biznesowy jest ściśle związany ze strategią. Powiązania pomiędzy modelem biznesowym a strategią ilustruje „równanie wartości”, zasugerowane przez M. Levy: $V = MS$, gdzie: V = value (wartość), M = Model (model biznesowy), S = Strategy (Strategia) [Jabłoński 2011, s. 38].

Równanie to zakłada, że to firma musi wybrać najlepszy model biznesowy do wdrażania i realizacji strategii tworzenia wartości dla klientów i innych interesariuszy. Istotą uzyskania przewagi konkurencyjnej jest unikalny sposób, połączenia elementów tworzących wartość dla konsumenta oraz generujących koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo. Zgadzamy się ze stwierdzeniem D. Debelaka [2009], który twierdzi, że „model biznesowy – to zestaw zasad organizowania działalności operacyjnej firmy i obsługi klienta, które tworzą zaplecze strategii (co firma planuje zrobić?) oraz metody jej realizacji (jak firma zamierza realizować swoje plany?). Wizualizację procesu kształtowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa przedstawiono na rys. 3.

Rysunek 2. Trzy wymiary kształtowania wartości dla firmy



Źródło: opracowane własne.

Rys. 3. Kształtowanie modelu biznesowego firmy



Źródło: opracowane własne autora.

W praktyce model biznesowy może być stosowany zarówno do oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa w porównaniu do innych podobnych firm, oceny potencjału oraz atrakcyjności dla inwestorów, jaki i w celu optymalizacji działalności w zakresie strategii oraz w kategoriach maksymalizacji zysków oraz utrzymania wartości, które przedsiębiorstwo tworzy dla klientów.

W świecie biznesu przykłady najlepszych praktyk modeli biznesowych zmieniają się. Przez lata, odbywała się ewolucja modeli biznesowych: od prymitywnych „sklepów, zlokalizowanych w miejscach skupiska klientów” do nowych złożonych modeli z wykorzystaniem Internetu i innych nowych technologii. Technologie wywierające istotny wpływ na zmiany w modelach biznesowych nowoczesnych przedsiębiorstw, okazały się skuteczne i unikalne, np. modele biznesowe firm zagranicznych takich jak eBay, Amazon.com, Microsoft, Google. Na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa odczuwają znaczący wpływ kryzysu gospodarczego. Stosowane modele biznesowe, wymagają głębokiego zrozumienia procesów rynkowych i elastyczności w reagowaniu na zmiany

rynkowe. Opracowany model biznesowy będzie prowadzić do sukcesu przedsiębiorstwa, ale zależy to w dużej mierze od zdolności firmy do zapewnienia klientom maksymalnej wartości, z zagwarantowaniem uzyskania zyskowności dla firmy w wyniku podjętych decyzji ekonomicznych.

5. Wnioski

Zagadnieniem interesującym poznawczo, a przede wszystkim ważnym dla praktyki gospodarczej jest spojrzenie na model biznesowy jako na ważny element zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku. Trwałą przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki skutecznej działalności przedsiębiorstw zgodnej z omawianym modelem biznesowym w określonym czasie i określonym otoczeniu rynkowym; dynamice, która wymaga od przedsiębiorstw podejmowania szybkich i unikalnych rozwiązań dotyczących modelu biznesowego. Sukces tego modelu określa przede wszystkim, zdolności firmy do zapewnienia klientom maksymalnej wartości, z zastrzeżeniem skuteczności decyzji ekonomicznych. Oznacza to, że tworzenie wartości dla klientów i zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa są głównymi zadaniami modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

Obecnie, w warunkach globalnego światowego kryzysu, wiele modeli biznesowych straciło atrakcyjność i konkurencyjność. Lokalne firmy, które korzystały modelu biznesowego danych ponoszą straty i zmuszone wyjść z rynku. Odwrotnie, szereg modeli biznesowych, nie popularnych przed kryzysem, okazało się wysoce skuteczne w czasie kryzysu oraz zapewniło niektórym podmiotom, które ich używają, nowe możliwości wzrostu i rozwoju biznesu. Dalsze stosowanie nieefektywnych modeli biznesowych i nieporadność w definiowaniu nowych modeli biznesowych, może spowodować wejście wielu przedsiębiorstw w obszar strat i utratę pozycji rynkowej.

Literatura

1. Afuah A., *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, 2004.
2. Brzóśka J., *Innowacyjny model biznesowy – podejście praktyczne*, http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Innowacyjny_model_biznesowy_podejscie_praktyczne.pdf.
3. Brzóśka J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2007.
4. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From Strategy to Business Models*, Long Range Planning, 2010, vol. 43, issues 2-3.
5. Czuchraj N., *Rozwój zachowań rynkowych konsumentów ukraińskich na tle orientacji eurointegracyjnej*, [w:] Z. Kiędzior, M. Jaciow (red.), *Konsument, gospodarstwo domowe, rynek: Polska-Europa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice, 2009.
6. Debelak D., *Business models: Made Easy*, EP Entrepreneur Press, 2009.
7. http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_growth
8. Jabłoński M., *Geometria strategii a procesy kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Przegląd organizacji, nr.4, 2011.
9. Jansen W., *New Business Models for the Knowledge Economy*, Wendy Jansen, Wilchard Steenbakkers, Hans Jäegers, Gower Publishing, Ltd., 2007.
10. Keidel R.W., *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, 2010.
11. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
12. Osterwalder A., Yves P., *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference (17-19), 2002.
13. Reare J., Robison R., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition*, Macgraw-Hill, Irwin, 2005.
14. Slywotzky A. *Strefa zysku: Strategiczne modele działalności*, [w:] A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman (red.), Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2000.
15. Бізнес-моделі в Інтернеті, Інтернет-джерело: режим доступу <http://www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html>
16. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х., *Изобретая новую бизнес-модель, &Стратегии*, №1-2, 2009.
17. Мокринська З.В., *Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіап перевезень*, З.В. Мокринська, Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009, № 30, С. 16-27.
18. Прахалат К.К. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами*, К.К. Прахалат, Рамасвами Венкат, Пер. з англ. - М. Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005.

19. Сливоцький А. *Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів*, А. Сливоцький, Пер. з англ. Л.М.Петрушенко. – Київ: Унів. вид-во „Пulsари”, 2001.
20. Сооляттэ А.Ю. Что такое бизнес-модель?, Інтернет-джерело: режим доступу <http://mkozloff.files.wordpress.com/>.

Nataliya Chukhray
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Wpływ innowacji na kryzys nadmiernej konsumpcji

„...To nie kryzys - to nieodpowiedzialny sposób życia ponad stan...”

Stefan Kisielewski¹

Innovative support for crisis of excessive society consumption

Abstract: The article deals with the problem of innovation support for the over-consumption crisis of modern society. Over-consumption is a situation where resource-use has outpaced the sustainable capacity of the economic system. A prolonged pattern of over-consumption leads not only to inevitable environmental degradation and the eventual loss of resource bases, but also needs powerful innovative support. The author explained the essence of the over-consumption crisis that occurs in society today. The roles of innovation and marketing in this crisis have been explained. The essences of the concept of innovative waste and identified «evils» of modern innovation are explained.

The author noted the presence of several sins of modern innovation, such as "over – comfortable consumption", the problem of semi-developed products purely for the sake of novelty. As a result, humanity is doomed to an innovation race with increasing speed, which is under the relentless growth and pressure of uncertainty. Therefore, people should rethink the place and role of innovation in the development of society and change priorities to support the development of a fully sustainable society.

Keywords: crisis of over-consumption, innovation, innovative waste, defects of innovation, sustainable development.

¹ Stefan Kisielewski (1911–1991) – polski prozaik, publicysta, krytyk muzyczny i kompozytor; współzałożyciel Unii Polityki Realnej.

1. Wprowadzenie

Nowoczesne tendencje w społeczeństwie charakteryzują się megatrendami, które obejmują, po pierwsze, rosnącą liczbę innowacji, po drugie, zwiększenie częstotliwości innowacji i zmniejszenie interwału pomiędzy radykalnymi innowacjami i po trzecie, znaczne skrócenie cyklu życia produktu, co wiąże się z wcześniej wskazanymi tendencjami. Jednak zdolności adaptacyjne człowieka do innowacji mają pewne granice.

Kryzys nadmiernej konsumpcji, który teraz obserwujemy na świecie, wymaga, co raz więcej innowacji, zwłaszcza produktów oraz technologii innowacyjnych. Popyt na innowacje na rynku nieustannie stymuluje ich produkcję, tworząc innowacyjną ekstrawagancję. Trzeba powiedzieć, że nowoczesny rynek pożąda innowacji, ponieważ dopiero co pojawiającym się, innowacjom już grozi ryzyko wyprzedzenia przez inną innowację, która będzie również krótkotrwałą. Tendencja przyspieszania zmiany towarów i usług jest nieubłaganą i trudną zarówno dla producentów, jak i dla większości konsumentów. Nadmierne zużycie, moralne starzenie się cech nowości, produkcja innowacyjnego półproduktu, gloryfikacja kultu nowości – to główne przejawy oddziaływania innowacji na kryzys nadmiernej konsumpcji.

Ukraińskie społeczeństwo jeszcze nie do końca nauczyło się przezwyciężyć negatywne czynniki, które spowalniają procesy innowacji, a tymczasem w publikacjach zagranicznych naukowcy coraz aktywniej dyskutują o negatywnych zjawiskach związanych z innowacjami takimi jak:

- kryzys wspierania innowacji nadmiernego spożycia (innowacyjny wyścig),
- ewentualne negatywne skutki rewolucji naukowych i technologicznych dla społeczeństwa (innowacyjny szok) etc.

Dla niektórych naukowców jest to okazja do dyskusji o zmianie priorytetów zarządzania innowacjami, a mianowicie, zamiast pełnego wsparcia innowacji, reorientacja na hamowanie wysokiego tempa rozwoju innowacji (monitoring innowacji).

2. Analiza istniejących badań

Coraz większe jest grono naukowców, którzy badają kwestię innowacji w różnych aspektach, od tematu generowania pomysłów do wprowadzenia nowego produktu na rynek. Liczba publikacji, metody nauczania i przepisy związane z zadaniami innowacji na makro-, meta- i mikro- poziomach zarządzania wzrasta.

W literaturze zagranicznej coraz częściej pojawiają się ostrzeżenia naukowców o światowych tendencjach do nadmiernej konsumpcji w globalnym społeczeństwie i o pokrewnym zjawisku ponoszenia nadmiernych kosztów na innowacje. Dlatego naukowiec Alvin Toffler [1970] w swojej pracy przewiduje przyszły „innowacyjny szok” w społeczeństwie. Natomiast rosyjski naukowiec A. Prigogine [2007] w swojej monografii pisze o „wyścigu innowacyjnym” i używa terminu „innowacyjna ekstrawagancja”.

Do wcześniejszych światowych kryzysów społeczeństwa można zaliczyć różne rodzaje kryzysów, zwłaszcza:

- kryzys nadprodukcji (jak *over-production crisis* w latach 30. XX wieku);
- kryzys redystrybucji kapitału na różnych rynkach (np. na rynku energii w latach 70. XX wieku – *the 1973 oil crisis*).

W obecnym okresie rozwoju znaczący wpływ ma postęp technologiczny oraz nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne, mianowicie, kryzys nowych rynków („*dot-com boom*” w latach 30. oraz w latach 2000–2001); kryzys kredytów hipotecznych (*the subprime mortgage crisis*), który spowodował globalny kryzys finansowy (grudzień 2007 – czerwiec 2009). Obecny globalny kryzys nadmiernej konsumpcji wymaga szczególnego wsparcia innowacyjnego, co inspiruje do głębszych analiz i przemyśleń.

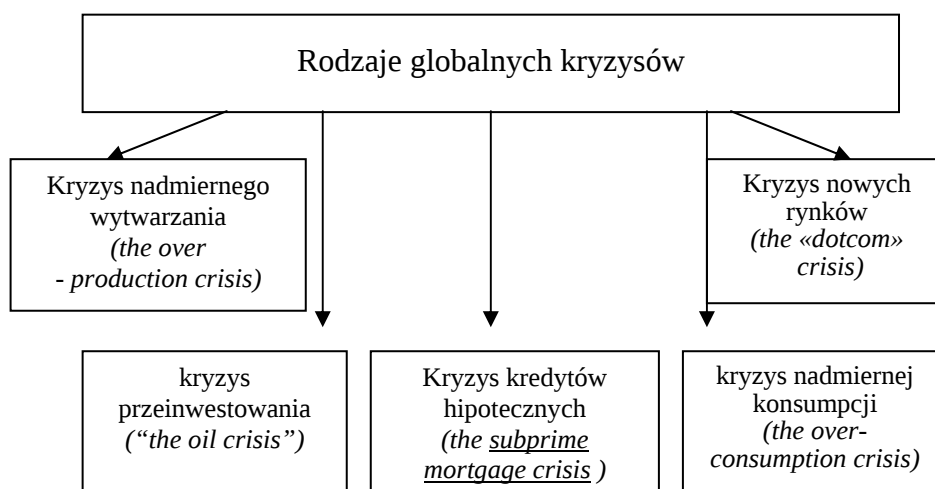
Celem tej publikacji jest: pokazanie różnorodności kryzysów w gospodarce światowej na konkretnych przykładach, ujawnienie istoty kryzysu nadmiernego spożycia i określenie w nim miejsca innowacji; identyfikacja głównych przejawów innowacyjnego wsparcia społeczeństwa konsumpcyjnego.

3. Rozwój społeczeństwa a rodzaje kryzysów

Kryzysy gospodarcze, czyli okresowe spowolnienia aktywności gospodarczej, towarzyszą ludzkości niemal od zarania dziejów. Niegdyś o rytmie kryzysów decydowały przede wszystkim zjawiska naturalne: klęski żywiołowe, epidemie, nieurodzaje, oraz przyczyny polityczne, np. wojny [Morawski 2003]. Wraz z rozwojem gospodarki rynkowej w czasach nowożytnych zmalał wpływ zjawisk naturalnych na przebieg koniunktury, wzrosło natomiast znaczenie czynników rynkowych.

Globalne kryzysy z ubiegłego wieku nie raz wstrząsnęły światem i znacząco wpłynęły na rozwój gospodarki światowej. Rodzaje globalnych kryzysów usystematyzowane przez autora obrazuje rys. 1. Pod wpływem zmian zagregowanej podaży w rynku w różnych czasach wystąpili różne zmiany.

Rys. 1. Rodzaje globalnych kryzysów w rozwoju społeczeństwa



Źródło: opracowane własne na podstawie [5, 6, 11-13, 18, 20].

Przyczyny kryzysu – są to okresowe wyczerpywanie autonomicznych inwestycji, osłabiający efekt mnożnikowy, wahania w podaży masy pieniądza, aktualizacje zasobów kapitałowych etc. Rozwój gospodarczy zawsze jest związany z kryzysem – z naruszeniem równowagi odchyleń od średniej dynamiki gospodarczej. Najistotniejszymi przejawami inflacji są niestabilność (podwyższanie cen, dewaluacja waluty krajowej) i bezrobocie (niski poziom produkcji i zatrudnienia).

W nowym wieku dyfuzja nowoczesnej informacji i zasobów komunikacyjnych spowodowała, że świat zaczyna zmierzyć do nowych rodzajów kryzysów, związanych z gospodarką internetową i innowacyjną (np. kryzys na rynkach wschodzących *the «dotcom» crisis* w latach 2000–2001). Sam fakt kryzysu jako znak równowagi w gospodarce światowej jakoś sygnalizuje potrzebę jego przebudowy.

Kryzys nadprodukcji (*the over-production crisis*) wynika z powodu nadmiernej produkcji towarów i usług w stosunku do zapotrzebowania na nie. Wzrost niesprzedanych zapasów prowadzi do obniżenia wielkości produkcji. Zmniejszają się inwestycje produkcyjne, a tym samym zmniejsza się popyt na pracę. Powoduje to wzrost bezrobocia, zmniejszenie tygodnia pracy. Spada popyt na surowce, a następnie na oferowane materiały. Jest ostry spadek zysku, słabszy popyt na kredyt, niższe stopy procentowe. Wreszcie, jeśli recesja jest głęboka i długotrwała, następuje zmniejszenie lub powolny wzrost cen surowców.

Kryzys przeinwestowania (kryzys realokacji kapitału) powstaje w określonym sektorze, w którym zaczyna się czysto subiektywna realokacja kapitału pomiędzy państwami lub korporacjami. Z reguły kryzys był momentem weryfikacji nowych rynków. W okresie poprzedzającym kryzys otwierały się nowe rynki, czy to na skutek otwarcia dla gospodarki rynkowej nowych krajów (np. Ameryki Południowej w roku 1821, Chin w roku 1842, Japonii w roku 1868 czy Europy Wschodniej po roku 1989), czy pojawienia się nowych rodzajów konsumpcji (np. samochodów w latach dwudziestych czy technologii komputerowych w latach dziewięćdziesiątych) [Morawski 2003]. Początkowo możliwości nowych rynków wydają się nieograniczone i dochodzi tam do przeinwestowania. Nadchodzący kryzys ujawnia ich rzeczywiste rozmiary. To „kryzys nadprodukcji i podkonsumpcji”, pisze M. Mateusz [2002]. „Ta teoria nie wy-

jaśnia zbyt wiele, lecz stwierdza tylko że pewne dobra są „nadproduktywne” – tymczasem ta „produkcja” nie jest zbyt duża, lecz jest alokowana w złe sektory. Oprócz tego jak widzieliśmy problemem nie jest poziom konsumpcji, ale zachowanie inwestycji” [Mateusz 2002]. Najbardziej znany przypadek – to szok naftowy z 1970 roku, który doprowadził prawie do dziesięciokrotnego wzrostu cen światowych. Kryzys przeinwestowania powstał po próbach do realokacji kapitału w krajach Bliskiego Wschodu bogatych w ropę naftową i gaz [Datsyuk 2008].

W nowym tysiącleciu kryzysy spowodowane są przede wszystkim wpływem nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Zmiany technologiczne powodują zakłócenia w produkcji. Wynika to z szybkiego rozwoju nowych sektorów gospodarki, które nie są związane z produkcją materialnych towarów i usług. W szczególności, widać to w sektorze finansowym, gdzie obserwuje się tzw. gospodarkę internetową. Z udziałem pochodnych rzeczywiste środki stosuje się jednocześnie w różnych miejscach i/lub w różnym czasie. Gospodarka internetowa, czyli różne transakcje gospodarcze za pośrednictwem Internetu, tworzą wirtualne pieniądze, które nie są poparte towarami i usługami, ale mogą być przekształcone w zobowiązania kredytowe zabezpieczone przez prawdziwe towary i usługi [*Economic Cycle and ...*].

Kryzys nowych rynków można zilustrować za pomocą tak zwanego kryzysu „dotcomów” (*the «dotcom» crisis*), czyli firm internetowych z indywidualnym adresem internetowym, które prowadzą e-biznes. Kryzys „dotcom” miał miejsce w gospodarce światowej w latach 2000–2001, był związany z nadmiernymi inwestycjami w gospodarkę internetową, które nie zostały poparte odpowiednim wzrostem netto spożycia produktów internetowych. Jednakże podczas, gdy kryzys dotknął gospodarki internetowej, to nie prowadzi do jej całkowitego zniszczenia wzrastają jednak wymagania płynności dla projektów internetowych.

Upadek dotcomów miał miejsce w latach 2000–2001. Niektóre firmy, takie jak Pets.com, upadły całkowicie. Inne straciły dużą część swojej wartości rynkowej, np. Cisco, którego akcje spadły o 86%. Niektóre z firm później odzyskały i przekroczyły swoje „dot-com bubble-szczyty”,

np. Amazon.com, którego akcje na początku spadły z 107 do 7 dolarów za akcję, ale dziesięć lat później przekroczyły 200.

Pierwszy globalny kryzys finansowy XXI wieku rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych w wyniku kryzysu hipotecznego, który spowodował gwałtowny spadek cen nieruchomości. Gospodarka amerykańska utrzymywała się zawsze w stanie dobrej koniunktury i pociągała za sobą resztę świata. W latach 2000–2001 doszło jednak do pogorszenia koniunktury w Stanach Zjednoczonych, czego skutki zaczął odczuwać cały świat. „Zawyżanie cen” spowodowało tak zwany efekt pęcherzyków. Stopniowo, wraz z kryzysem kredytów hipotecznych zaczął rozwijać się kryzys finansowy, który wpłynął nie tylko na gospodarkę Stanów Zjednoczonych. Rozpoczęły się upadłości dużych banków, wymuszenie na bankach oszczędności przez rządy krajowe. Notowania na giełdach znacznie spadły w roku 2008 i na początku 2009. Dla firm znacznie zmniejszyły się możliwości pozyskania kapitału przez plasowania papierów wartościowych. W roku 2008 kryzys nabrał charakteru globalnego i stopniowo zaczęły się pojawiać redukcje masy wielkości produkcji, niższy popyt i ceny surowców, rosnące bezrobocie i tak dalej.

Znane są jeszcze inne teorie cykli koniunkturalnych, jednakże żadna z nich nie daje tak pełnego obrazu rzeczywistości jak teoria Misesa (nazwana austriacką teorią cyklu koniunkturalnego). Za dokładne jej rozwinięcie Friedrich August von Hayek otrzymał Nagrodę Nobla z ekonomii w 1974 r. (za dokładne opisy procesu produkcji i tak zwane „trójkąty Hayka”) [*The Sveriges Riksbank Prize in...*].

Ukraina przetrwała światowy kryzys finansowy w roku 2008 niezwykle trudno [Chukhray N. 2012, s. 115]. Spadek PKB i inne wskaźniki makroekonomiczne, na podstawie wyników badań Światowego Forum Gospodarczego, były jednymi z najbardziej dramatycznych spadków jakie zanotowano wśród wszystkich badanych krajów. Wpłynęły na to znaczne gospodarcze i polityczne zmiany, które miały miejsce w tym czasie w kraju, w czasie globalnego kryzysu finansowego. W latach 2011–2012 zmieniły się trendy na Ukrainie i poprawiły się notowania, czego dowodzą rosnące oceny Ukrainy w międzynarodowym rankingu aż, o siedem pozycji. Zajmuje ona 82 miejsce w rankingu globalnej kon-

kurencyjności w latach 2011–2012 z wynikiem 4,0 punkty [*The Global Competitiveness Report...*, 2011, p. 32].

Należy pamiętać, że na charakter cykli gospodarczych znacząco wpływa postęp technologiczny. Przyspieszenie tempa technologicznego powoduje przyspieszoną odnowę środków trwałych, które jest obserwowane we wszystkich fazach cyklu, w tym w fazie kryzysu. W wyniku nadprodukcji surowców, cechy kryzysu różni nadprodukcja kapitału i przewlekłe bezrobocie produkcji. To prowadzi do zatarcia klasycznej dynamiki fazowej cyklu i cyklicznego charakteru reprodukcji w ogóle.

4. Wspieranie innowacyjne kryzysu nadmiernej konsumpcji

Dziś, coraz więcej naukowców zauważa stopniowe początki **kryzysu nadmiernej konsumpcji**, charakterystyczne nie tylko dla krajów wysoko rozwiniętych, ale i w krajach o nie bardzo wysokim poziomie rozwoju. W okresie pierwszego dziesięciolecia XXI w. cywilizacja ludzka wytworzyła około 23% wszystkich dóbr i usług, które wytworzyła od 1 roku n.e. Współczesna gospodarka potrzebowała 10 lat by wytworzyć tyle dóbr ile ludzkość wytworzyła od I do XIX wieku, czyli przez 1900 lat? [Niewiadomski R. *Recesja...*]. Objawy tego kryzysu barwnie opisuje ukraiński naukowiec prof. A. Kendyuhov [2011] „...współczesna filozofia marketingu stale tworzy stereotypy wartości życiowych i zasad postępowania: luksusowe domy, luksusowe samochody, restauracje, drogie ubrania, sport jako wizualna rozrywka dla miłośników piwa. Bezpośrednią konsekwencją filozofii marketingu – konsumencka „bulimia”, niezdolność nasycenia: głód niezaspokojony generuje jeszcze większy głód. Tradycyjna filozofia marketingu – filozofia wiecznego głodu, była głównym powodem pierwszy raz w historii światowego kryzysu nadmiernej konsumpcji...”.

„...Jesteśmy w samym środku kryzysu zadłużeniowego, który zapoczątkowały zadłużające się państwa, prywatni inwestorzy i kolejni przeciętni ludzie. Zbudowaliśmy swoje bogactwa na kredytach zachęceni bardzo niskimi stopami procentowymi. Państwa takie jak Grecja i wiele innych pożyczyły biliony dolarów od innych krajów i wydały je na kon-

sumpcję, a nie na rozwój. Nie budowano za to fabryk, czy przedsiębiorstw dających nowe miejsca pracy. Gdyby tak było, mogliby oddać pieniądze zarobione przez fabryki. Te pieniądze poszły jednak na podwyżki dla pracowników, na wypłacenie wysokich premii, które z kolei były przeznaczone na nowe kina domowe, telewizory, sportowe samochody czy wyposażenie kuchni..." [Niewiadomski R. *Recesja...*].

Oczywiście, pewne wydarzenia konkurencji i zaostrenie kryzysu nadmiernego spożycia występuje na tle światowych tendencji w innowacyjność. Te ostatnie obejmują, po pierwsze, rosnącą liczbę innowacji, a po drugie, zwiększenie częstotliwości innowacji i zmniejszenie odstępów czasowych pomiędzy radykalnymi innowacjami; po trzecie, znaczące zmniejszenie cyklu życia produktu, co jest związane z wcześniejszymi tendencjami. Na przykład, odstępy czasowe między naukowymi i technologicznymi rewolucjami w poprzednich epokach mierzono 1 wiekiem, np. tak jak między odkryciem silnika parowego (XVIII w.) i silnika spalinowego (XIX w.). W dzisiejszym świecie, odstęp między technologicznymi rewolucjami już stanowi 5–10 lat.

Adaptacyjność człowieka do innowacji ma pewne granice. Pierwszy groźny sygnał o możliwym zmęczeniu ludzkości innowacjami wysłany był przez Alvina Tofflera, który przewidział innowacyjny szok w swoich opracowaniach „*Future Shock*” [1970] i „*Ekospazm*” [1975]. Alvin Toffler – amerykański socjolog i futurysta, jeden z twórców koncepcji społeczeństwa postindustrialnego. Naukowa koncepcja Alvina Tofflera jest oparta na założeniu, że ludzkość przechodzi z jednego etapu do drugiego, czyli na zmianę pierwszej fali (agrarne społeczeństwo) i drugiej (społeczeństwo przemysłowe) przychodzi nowa, prowadząca do stworzenia (naindustrialnego) informacyjnego lub postindustrialnego społeczeństwa.

Alvin Tofler okazał niezbicie, że występujące wstrząsy – to nie jest po prostu „druga rewolucja przemysłowa” lub przejście do „gospodarki usługowej”. To jest znacznie więcej – to narodziny nowej cywilizacji, niewidzialnej dla ludzi – która zmienia podstawy ich egzystencji. Wysokie bezrobocie towarzyszy przybyciu nowego, a ludzie, którzy są zwalniani nie rozumieją, że nigdy nie będą otwierać tych samych fabryk lub biur, a jeśli nawet otworzą, to nie będzie poprzedniej pracy. Szybko zmieniające się struktury gospodarcze i społeczne instytucji, zmuszają

ludzi do ciągłego przekwalifikowywania się. Ten „efekt akceleracji”, który przyspiesza przepływ nowych sytuacji i stosunków, przechodzi poprzez umysły ludzi, zmienia zachowanie osób, które zwalczą [*The history of the global...*].

Toffler twierdzi, że społeczeństwo przechodzi ogromne zmiany strukturalne, rewolucja od społeczeństwa przemysłowego do „super-społeczeństwa przemysłowego”. Zmiana ta przytłacza ludzi, przyspieszając tempo rozwoju technologicznego i zmian społecznych, pozostawiając ludzi odosobnionych i cierpiących „wstrząsanych stresami i dezorientacją”. Toffler przewidywał, że większość problemów społecznych to będą przyszłe objawy szoku. Wynik tych prac – to konsekwencje ujawniania poważnego kryzysu gospodarczego i społecznego czasu transformacji, duży i wielopłaszczyznowy rozwój większości. Cena tego niekontrolowanego rozwoju – to utrata przez wielu ludzi pewności siebie, energii i vitalności, rozpad rodziny, gwałtowny wzrost stresu, choroby i śmierć, alkoholizm, narkomania, przestępczość. „Future Shock” – to ogromne masowe katastrofalne manifestację tych bolączek społecznych.

Mimo ostrzeżeń, ludzkość nie zmniejszyła prędkości w wyścigu innowacyjności. Rosyjski naukowiec A.I. Prigogine [2007, p. 400] ukazuje następujące powody tego zjawiska:

- historyczne prawo rosnących potrzeb, ponieważ ludziom zawsze czegoś brakuje;
- artystyczne i estetyczne prawo alienacji, który stworzył Wiktor Szklowski (modernizm byłby kontynuacją lub sprzeciwem wobec romantyzmu, reakcją przeciw estetyzmowi, odwróceniem konwencji realizmu, sprzeciwem wobec ekspresjonizmu, futuryzmu, surrealizmu, prekursorem postmodernizmu, produktem doświadczenia wielkomiejskiego i (lub) wielkiej wojny, wynikiem przymuszania sztuki poważnej do odstąpienia funkcji użytecznej na rzecz mediów masowej komunikacji i rozrywki);
- produkcja oraz przedsiębiorczość nieustannie tworzą nowych klientów, nowe potrzeby, wymagania zabezpieczenia sprzedaży, a najlepszym sposobem, aby to osiągnąć są innowacje;

- dążenie ludzi do nowości wypływa z dwóch powodów psychologicznych: pierwszy – pasja do nauki i tworzenia nowego, i potrzeba nowych bodźców do usunięcia zwykłego zmęczenia psychicznego – drugi powód.

W rezultacie, według profesora. A. Kendyuhova „... dzięki manipulacji opinią publiczną, ludzkie pragnienia są uprawiane jako zboże w polu. Każdy dzień, każda osoba jest zanurzona w żyznej glebie pragnień rosnących na każdym kroku, w każdej chwili w błysku szczęścia na twarzy posiadaczy: samochodów, pralek, podróży, kart kredytowych, w religijnym pamflecie słodko uśmiechniętych członków różnych sekt, w świeckim spotkaniu powitalnym, szczęściu luksusowych gwiazd pop muzyki ...” [Kendyuhov 2011].

Im więcej pragnień, tym silniej człowiek jest nękany przez różne potrzeby, tym więcej kupuje, tym bardziej konsumuje bardziej innowacyjną działalność gospodarczą. Filozofia Marketingu wzrosła do poziomu poznania i zaspokojenia pragnień klientów i osiągnęła swe dzieło przez tworzenie radykalnych innowacji.

5. Innowacyjna ekstrawagancja a wady współczesnej innowacji

Wiadomo, że naukowy i technologiczny postęp stawia przed społeczeństwem wiele nowych wyzwań i problemów. Pytań jest wiele więcej niż odpowiedzi. Jedną rzeczą nie jest kwestią sporną, że rozwój społeczeństwa oparty jest na osiągnięciach w dziedzinie innowacji, a w społeczeństwie nadmiernego spożycia kluczową rolę należy innowacji.

„... Bardzo ciężko jest przyznać wielu politykom i ekonomistom, że podstawowym problemem i przyczyną dzisiejszego kryzysu jest nadmierna konsumpcja na kredyt. Mamy za dużo pożyczania i konsumpcji, a za mało produkcji i oszczędzania. Stało się w końcu tak, że konsument przestał kupować, ponieważ zabrakło mu pieniędzy, a banki nie chcą więcej pożyczać. Kiedy w gospodarce mamy 70% konsumpcji, a cała ekonomia zbudowana jest na kredytach konsumenckich i zapotrzebowaniu na ten kredyt, które zaczyna spadać, cała filozofia ekonomiczna

może się zawalić. Ciągły rozwój, tak dynamiczny jak dotychczas jest niemożliwy do utrzymania. Jedyną rzeczą, która ciągle rośnie to nowotwór..." [Niewiadomski R. *Recesja lekarstwem...*].

Dlatego ludzkość skazana jest na innowacyjny wyścig wraz ze wzrostem prędkości, który jest pod nieustannym wzrostem niepewności.

Naukowcy wskazują na obecność, co najmniej czterech wad współczesnej innowacji.

Po pierwsze, jest to tak zwane „nadmierne komfortowe spożycie” [Prigogine 2007, s. 130], które jest przejawem wspomnianego kryzysu nadmiernej konsumpcji społeczeństwa, a mianowicie ponoszenie nadmiernych kosztów i czasu w celu zaoferowania nadmiernego komfortu (np. codzienne pranie i zmiana pościeli oraz odzieży w hotelu, etc.)

Po drugie, problemem gospodarki światowej w ogóle, a zwłaszcza gospodarki ukraińskiej, mogą być uznane za wysokie koszty tak zwanej „innowacji podgotowanej”. Główne powody to szybkie starzenie się innowacji na etapie jej produkcji, a nawet rozwoju. W praktyce można również wykryć wady innowacji po pewnym czasie użytkowania, a wtedy trzeba wrócić do poprzedniego modelu. Moralne starzenie się w fizycznej nowości – to także paradoks innowacji. Popyt na innowacje na rynku stale naciska na ich produkcję. W związku z tym, że rynek jest nienasycony, dopiero co pojawiająca się innowacja ponosi ryzyko, że zostanie przytłumiona inną, również krótkotrwałą. Tendencja przyspieszenia zmiany towarów i usług jest nieubłagana i ciężką zarówno dla producentów, jak i dla większości konsumentów. Fakt, że jest tylko 2,5% innowatorów – ludzi, którzy łatwo dostrzegają nowości, akceptują wysokie ryzyko, są kosmopolityczni – zdolnych z komunikować się z innymi innowatorami. Przedstawicielom innych grup konsumentów znacznie trudniej dostrzec innowacyjność.

Po trzecie, innym rodzajem patologii innowacji jest tzw. „kult nowości” [tamże, s. 132], kiedy wynalazki stają się celem samym w sobie. Wynika to z ambicji wynalazców, lub przedsiębiorców chcących inwestować w działalność nieznana, ale bardzo opłacalną. Tak więc, nowe towary, parametry których mogą być nie lepsze, a czasami są gorsze niż u poprzednich odpowiedników, ale posiadają status „innowacji” i dlatego mają przewagę nad innymi. Niektórzy badacze zauważyli dominację

innowacyjnych drobnostek, które rzeczywiście zasadniczo nie zmieniają niczego, ale wymagają inwestycji czasu, pieniędzy i wysiłku wynalazców.

Jeszcze jednym problemem [Chukhray N.I. 2012, p. 101] jest problem niskiej kultury przedsiębiorczości lokalnych naukowców, ze względu na brak wiedzy w dziedzinie ochrony patentowej, marketingu, zarządzania projektami.

6. Innowacyjne wsparcie zrównoważonego rozwoju gospodarki

Dziś coraz częściej mówi się o potrzebie skupienia się na zrównoważonym rozwoju społeczeństwa. Teoria zrównoważonego rozwoju jest alternatywą paradygmatu wzrostu gospodarczego, który ignoruje zagrożenie środowiska z ekstensywnego modelu rozwoju.

Ekonomiczne podejście do koncepcji zrównoważonego rozwoju opiera się na teorii przepływu maksymalnego dochodu całkowitego Hicks-Lindalya. Koncepcja ta zapewnia optymalne wykorzystanie ograniczonych zasobów i korzystanie z ochrony środowiska – natury, energo- i materiałochłonności, w tym energooszczędne technologie wydobywania i przetwarzania surowców, tworzenie środowiska akceptowanych produktów, minimalizacji, recyklingu i unieszkodliwiania odpadów. Oczywiście, w tym kontekście należy postrzegać nie jako innowacje, ale narzędzie społeczeństwa w pełni zrównoważonego. Również marketing powinien być postrzegany w płaszczyźnie zrównoważonej konsumpcji i harmonizacji potrzeb społeczeństwa.

Jeśli ukraińscy naukowcy nadal omawiają kwestie procesów innowacyjnych, na zachodzie naukowcy optują za zmianą priorytetów zarządzania innowacjami, a mianowicie zamiast pełnego wsparcia w poszczególnych krajach koncentrują się na hamowaniu niektórych procesów innowacyjnych (tzw. monitoring innowacji). Biorąc pod uwagę przejawy wad innowacyjnych, jest oczywiste, że kryzys nadmiernego spożycia prowadzi globalne społeczeństwo do innowacyjnego wyścigu, nie zawsze ekonomicznie i społecznie uzasadnionego.

Kryzysy, przy wszystkich swych niedogodnościach, spełniają w gospodarce rolę porządkującą i oczyszczającą. Weryfikują dorobek poprzedzających je okresów dobrej koniunktury. Wówczas okazuje się, co było rzeczywiście wartościowe, a co zbędne. Nie decydują o tym urzędnicy, tylko mechanizm rynkowy. Mechanizmu tego nie powinno się zresztą depersonifikować, gdyż jest to instytucja na wskroś demokratyczna [Niewiadomski *Recesja lekarstwem...*]. Wszak to konsumenci „głosują” poprzez swoje zakupy. Wówczas, musimy mówić o zrównoważonym marketingu oraz zrównoważonym wsparciu innowacyjnym, zrównoważonym rozwoju gospodarki.

7. Podsumowanie

Dziś pojawia się więcej oznak kryzysu nadmiernej konsumpcji, który wymaga innowacyjnego wsparcia. Jednak naukowcy zauważyli obecność wad współczesnych innowacji, manifestujące się „zbyt wygodnej konsumpcji”, dużą część tzw. „innowacyjnych pod-produktów” oraz przejawy kultu nowości. W rezultacie, ludzkość jest skazana na „innowacyjny wyścig” wraz ze wzrostem prędkości, który odbywa się pod nieustannym wzrostem niepewności. Dlatego należy przemyśleć miejsce i rolę innowacji w rozwoju społeczeństwa oraz zmianę priorytetów w celu wspierania rozwoju społeczeństwa w pełni zrównoważonego.

W tym samym czasie, wymagają dodatkowych badań porównania analizy wpływu marketingu na rozwój kryzysu nadmiernego spożycia w Polsce oraz na Ukrainie, co będzie przedmiotem dalszych badań autora.

Literatura

1. *The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1974*, Nobel-prize.org. 27 Nov 2012 http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1974/index.html
2. Chukhray N., *Consumer Behaviour in Ukrainian Market: Specifics and Perspectives*, „Journal of Economics and Management”, Volume 9, 2012.

3. Chukhray N., *Marketing Strategies for Overcoming Consumer Resistance to Innovations*, "Konsumpcja i rozwój", nr 1, 2012 (2).
4. Chukhray N.I., *Commercializing of Research of Universities: Major Problems and their Solutions*, [w:] N.I. Chukhray, A.A. Lozinski, N.Y. Kachmar-Kos, Niewiadomski R., *Recesja lekarstwem na kryzys*, <http://www.financialfuture.pl/PL-H58/aktualnosci/39/recesja-lekarstwem-na-kryzys.html> Forming an innovative culture in Ukrainian universities, Under red. N.Y. Kachmar-Kos. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2012.
5. Datsyuk S., *Over-consumption Crisis*, Sergey Datsyuk, Konstantin Matvienko, Ukrainian True 04.11.2008, <http://www.pravda.com.ua/articles/2008/11/4/3603221/>
6. *Economic Cycle and Phases of Economic Cycle*, BIZKIEV Business Journal, <http://bizkiev.com/content/view/973/205/>
7. Internet- Resource: http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA
8. Kendyuhov A., *Consumption Society as a National Tragedy of Ukraine*, Zerkalo nedeli, Ukraine, №1 від 14.01. 2011.
9. Kotler Ph., *Marketing Insights from A to Z*, USA: John Wiley&Sons, 2006.
10. Kotler Ph., *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*, USA: John Wiley&Sons, 2006.
11. Mateusz M., *Kryzys 1929-1933, czyli największy przekręt w historii świata*, Publikacja na SP - 2002 rok, <http://www.kapitalizm.republika.pl/kryzys.html>
12. Morawski W. *Kronika kryzysów gospodarczych*. – Warszawa: Trio, 2003.- 155 s.
13. Morawski W. *Kryzysy - przypadek czy konieczność?*, 2003, <http://www.kurkiewicz-family.com/kryzysy-przypadek-czy-koniecznosc.htm>
14. Niewiadomski R., *Recesja lekarstwem na kryzys*, <http://www.financialfuture.pl/PL-H58/aktualnosci/39/recesja-lekarstwem-na-kryzys.html>
15. Prigogine A.I., *Disorganisation: the reasons kinds, elimination*, Alpina Business Books, 2007.
16. *State Commission on Securities and Stock Market*, Electronic Resource: <http://www.ssmc.gov.ua>.
17. *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2011.
18. *The history of the global financial crisis*, Internet- Resource: <http://worldvaluta.blox.ua/2011/01/Istoriya-svitovih-finansovih-kriz.html>
19. Tofler A. *Future Shock*, USA: Random House, 1970.
20. Tofler A. *The Third Wave*, USA: Bantam Books, 1980.

21. Vaskov M., *Chaos in corporate management systems: types, characteristics and ways of overcoming*, Material of the CHAOS 2010, 3rd International Conference "Chaotic Modeling and Simulation", Chania, Crete, Greece, 1-4 June 2010.
22. Чухрай Н. *Інноваційне марнотратство сучасного розвитку суспільства*, Тези доповідей IX Міжнародної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту», м. Львів, 8-10 листопада 2012.

Elżbieta Markiewicz

Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy

Wpływ kapitału intelektualnego na kreowanie zarządzania wiedzą

The impact of the creation of intellectual capital knowledge management

Abstract: Article: The impact of intellectual capital on the creation of knowledge management is an attempt to emphasize the role of intellectual capital and knowledge management as the foundation of modern businesses and enterprises. For it seems that in the current global system, both concepts are crucial, both for the success of the company, to maintain its competitive advantage as well as the determination of its business model and strategy. Therefore, mutually penetrating and closely co-existing, they are still determinant of the way we choose to follow companies. The final pillar that complements the way it is desirable by the modern company, employee profile as its integral part, which not only has to perform simple tasks, but also to engage in the work, to show the flexibility and innovation by companies seeking favorable for change and solutions contribute to the strengthening of its market position and the implementation of strategic targets set by the personal's intellectual capital. The the management of intellectual capital and knowledge management are different levels of dynamic action. However, the concept of complementarity involves the integration, since the creation of the way in which knowledge is managed, is now valued, intangible assets of the company and the community through the intellectual capital of employees reflects the competence of the company which is the elementary determinant of potential success.

Keywords: knowledge, management, intellectual capital, human capital.

1. Wstęp

We współczesnym, globalnym świecie, kapitał intelektualny jest niezwykle istotnym determinantem sukcesu danego przedsiębiorstwa. Oznacza to, zajmuje kluczową pozycję, zarówno w procesie kreowania samej wartości rynkowej, jak i źródła przewagi wobec konkurencji. Stąd też, kapitał intelektualny¹ jest bogactwem umysłowym, powstałym z wiedzy wszystkich tych pracowników przedsiębiorstwa, którzy są zaangażowani w jego rozwój i stały przyrost jego wartości. Często też, jest postrzegany jako różnica wartości księgowej a wartości rynkowej firmy. Jeżeli zaś założymy, że czynniki materialne mają coraz mniejszy wpływ na wartość przedsiębiorstwa, to znaczenie kapitału intelektualnego, na który składają się kolejno: konkretna wiedza, umiejętności zawodowe, stosunki z klientami, doświadczenie oraz technologia, nieustannie będzie rosnąć.

Globalny świat postawił więc nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw. Kluczowej roli nie gra już łatwy do skopiowania produkt, ponieważ podstawą przewagi konkurencyjnej jest obecnie: wiedza. Dlatego też, współczesne firmy wprowadzają systemy zarządzania kapitałem intelektualnym. Niesie to za sobą zwiększenie szybkości przekazywania informacji oraz usprawnienie systemu przekazywania wiedzy (wewnątrz firmy). Zwiększa to jednocześnie użyteczność dostępnej w firmie wiedzy oraz upowszechnia zrozumienie podstawowych celów firmy. Odpowiednie zarządzanie wiedzą umożliwia, bowiem, przedsiębiorstwu zdobywanie i utrzymanie efektywności w długim okresie. Aby zaś określić wpływ kapitału intelektualnego na kreowanie zarządzania wiedzą, należy wpierw zdefiniować oba terminy.

2. Heterogeniczne wymiary kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny, nazywany często bogactwem organizacji lub też skarbem organizacji, postrzegany jest jako czynnik napędzający globalną gospodarkę XXI wieku.

¹ Rozumiany szeroko jako pochodna terminów „kapitał” oraz „intelekt”.

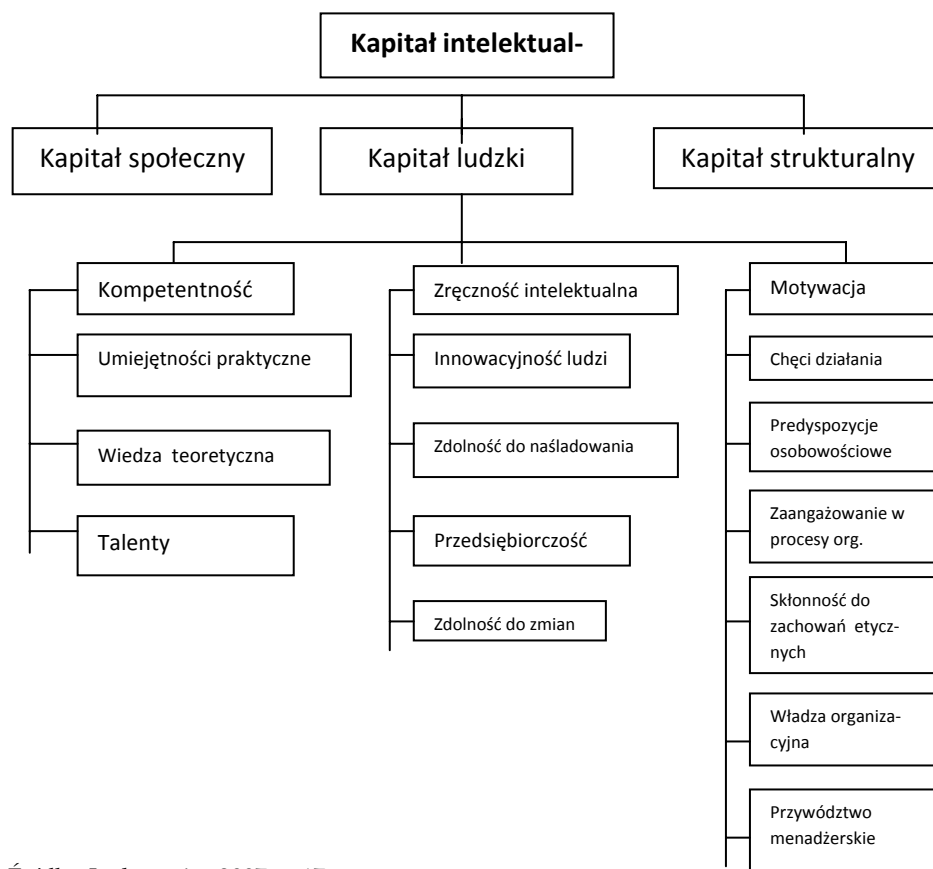
Wiek wiedzy, zwany wiekiem informacji, niepodzielnie zapanował nad światem. Zmienił on istotę rozumienia pojęcia bogactwa organizacji – zarówno w aspekcie jego wykorzystywania, jak i tworzenia – budowania [por. Jaruga, Fijałkowska 2002, s. 7].

Kapitał intelektualny jest, stosunkowo nową, gałęzią nauki o zarządzaniu, która opiera się na doświadczeniach konsultantów i menadżerów a jego waga okazuje się być, w coraz większej mierze, doceniana zarówno w teorii jak i w praktyce. Obecnie, częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość przedsiębiorstwa tkwi w jej niematerialnych zasobach, takich jak wiedza i umiejętności pracowników, zadowolenie klientów oraz innowacyjność produktów. Możemy więc, spotkać różnorodne definicje kapitału intelektualnego, ponieważ trudno wskazać jednoznacznie, powszechnie akceptowane ujęcie. Stąd na przykład, według jednej z definicji, kapitał intelektualny obejmuje wiedzę „(...) pracowników i kierownictwa, która jest zasobem o strategicznym znaczeniu wpływającym na pozycję konkurencyjną i potencjał rynkowy przedsiębiorstwa. Jest to zasób bardzo trudny zarówno do wyceny jak i ochrony przez utratą [por. Marcinkowska 2000, s. 93]. W słowniku, zaś, podstawowych pojęć ekonomicznych, pod hasłem „kapitał intelektualny”, znaleźć możemy definicję mówiącą, że „kapitał intelektualny jest to wartość ekonomiczna dwóch rodzajów aktywów: kapitału organizacyjnego i kapitału ludzkiego” [Jashapara 2006, s. 381]. A według M. Bratnickiego, z kolei, przez kapitał intelektualny rozumie się sumę wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz umiejętność praktycznego przekształcenia tej wiedzy na wartość firmy. Według tego autora, kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części. Pierwsza to kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny zawierająca zasoby i procesy. Druga to kapitał ludzki, który odzwierciedla wiedzę i umiejętności pracowników [por. Bratnicki, Stuzyna 2001, s. 71]. Mając na uwadze wielość i niejednoznaczność definicyjnego ujęcia możemy wyróżnić trzy formy kapitału intelektualnego:

1. Kapitał pracowniczy – jest to wiedza pracowników dzięki, której firma rozwija się, tworząc nowe produkty, rozwiązania bądź wprowadzając innowacje do procesów biznesowych.

2. Kapitał strukturalny – są to formalne rozwiązania pozwalające na zapisanie doświadczeń i wiedzy pracowników w określone systemy i procesy, umożliwiające przepływ wiedzy w organizacji. Obecnie jest wiele systemów, które pozwalają na skuteczne gromadzenie, przetwarzanie oraz udostępnianie wiedzy i informacji. Jednym z systemów wykorzystywanych do tego celu jest system e-learning. Pozwala on na usystematyzowane gromadzenie wiedzy oraz udostępnianie jej pracownikom niezależnie od czasu i miejsca, w którym się znajdują.
3. Kapitał rynkowy – jest on najbardziej uchwytnym elementem kapitału intelektualnego firmy i dotyczy więzi z klientami. Formą tego kapitału jest pozycja firmy w umyśle klientów (marka), a także ich lojalność.

Rys. 1. Elementy składowe kapitału intelektualnego



Źródło: Juchnowicz 2007, s. 17.

Kapitału intelektualnego nie można więc stworzyć opierając się wyłącznie na jednym z jego elementów. Oddzielenie poszczególnych form nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, bowiem siła kapitału bierze się z interakcji jego poszczególnych jego rodzajów.

Kapitał intelektualny jest zarówno wiedzą samą w sobie jak i wynikiem jej transformacji w niematerialne aktywa. Oznacza to, że niematerialny kapitał, intelekt i wiedza pracowników, przynosi materialne efekty. Umiejętne zaś zarządzanie kapitałem intelektualnym, pozwala na wprowadzenie w firmie nowych standardów oraz stworzenie narzędzi do identyfikacji i rejestracji wszelkich możliwych, niematerialnych aktywów firmy, co wpływa, w dalszej kolejności, na określenie strategii biznesowej. Stąd też, kapitał intelektualny należy zidentyfikować, skategoryzować i chronić, a także odnawiać i powiększać poprzez stworzenie swego rodzaju wewnętrznej kultury firmy, która wynagrodzi i doceni wiedzę, dzielenie się nią oraz zdobywanie nowej wiedzy – tak wewnątrz jak i poza strukturami organizacji.

1.1. Utylitaryzm zarządzania kapitałem intelektualnym

W praktyce, od stopnia realizacji, zarządzania kapitałem intelektualnym tj. stwarzaniem wszelkich warunków do jego rozwoju, wykorzystania, identyfikacji oraz pomiaru, zależy efektywność zarządzania tak samym kapitałem jak i wiedzą. W dzisiejszym świecie, kiedy wiedza oraz zarządzanie nią ma ogromne przełożenie na efektywność działań i sukcesywność firmy, właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym jest jedną głównych i podstawowych kompetencji przedsiębiorstwa. Dla firmy oznacza to konieczność sprecyzowania i jasnego określenia konkretnych celów oraz zarządzanie wiedzą tak, by cele te osiągnąć. Kapitał intelektualny jako wyznacznik stojących prze firmą celów i wyzwań, stanowi elementarną część jej rynkowej strategii. Oznacza to, że w równej mierze konstytuuje wyznacznik modelu biznesowego przedsiębiorstwa, co pozwala zidentyfikować te elementy kapitału intelektualnego które są dla niego najważniejsze oraz rozpoznać ich relację z aktywami materialnymi firmy. Jednocześnie należy motywować samych pracowników oraz kierować ich aktywność w odpowiednim kierunku, zachęcić

do zbiorowego korzystania z kapitału intelektualnego firmy w celu rozwoju i realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno być zatem osadzone w procesie formułowania celów, przeprowadzania oraz planowania celów, oceny ich efektów oraz planowania nowych. Powiązanie strategii firmy z ukierunkowaniem procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, pozwala na realne skierowanie tego procesu na przyszłość. Zidentyfikowane i zmierzone aktywa niematerialne, takie jak kapitał intelektualny, powinny zostać zaprezentowane wewnątrz firmy. Podstawowym i głównym celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest więc osiągnięcie celów strategicznych poprzez identyfikację poszczególnych elementów aktywów niematerialnych, ich pomiar, odpowiednie wykorzystanie i kreowanie rozwoju. Każda indywidualna firma, na własne potrzeby, może rozwijać prywatny, szczegółowy i dostosowany do jej charakteru model zarządzania kapitałem intelektualnym. Powinna się jednak posługiwać ogólnymi, znormalizowanymi metodami jego pomiaru oraz jasną, zrozumiałą dla pracowników definicją tego pojęcia.

1.2. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim

W warunkach turbulentnych zmian, jakie panują na dzisiejszym rynku, osiągnięcie przez firmę sukcesu, a nawet same jej funkcjonowanie, wymaga szczególnej umiejętności przedsiębiorstwa jak i wszystkich jego pracowników, tworzących jego intelektualny kapitał [Juchnowicz 2007, s. 11]. Mowa o elastyczności, czyli zdolności do reagowania i wprowadzania zmian przy optymalnym nakładzie produktywności, wysiłku i czasu. Zapewnia to firmie utrzymanie stałej przewagi konkurencyjnej. Do trzech zasadniczych wymiarów elastyczności zaliczamy kolejno: koszt reakcji, czas reakcji oraz jej głębokość, czyli zakres wprowadzanych zmian. Podstawa organizacyjnej adaptacyjności oraz istota organizacyjnej elastyczności to zdolność dostosowania wewnętrznych procesów i struktury firmy w odpowiedzi na zmieniające się środowisko. Elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmie (aktualizującym wartościowy kapitał intelektualny) objawia się w trzech podstawowych aspektach. Pierwszym z nich, jest *aspekt ilościowy*, czyli umiejętność zgodnego z prawem zmniejszania bądź zwiększania zatrudnienia. Obejmuje on

dwa zagadnienia: elastyczność poziomu zatrudnienia oraz elastyczność jakości potencjału kompetencyjnego pracowników [Juchnowicz 2007, s. 54].

Drugim, jest aspekt funkcjonalny, czyli zdolność do swobodnego przemieszczania i przydzielania pracowników do konkretnych zadań. Należy sugerować się przy tym kwalifikacjami pracowników, którzy otrzymując zadanie nawiązujące do osobistych zainteresowań, generują większą efektywność pracy. Dla osiągnięcia elastyczności funkcjonalnej duże znaczenie ma stosowanie nowoczesnych form organizacji pracy, wzbogacanie treści pracy, rotacja pracy, a także udział w międzyfunkcjonalnych bądź międzydziałowych zespołach projektowych [Ibidem, s. 55]. Ostatnim, trzecim aspektem, jest aspekt finansowy, który dotyczy umiejętnego dostosowania całej konstrukcji systemów wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy oraz własnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Pracownik identyfikujący się ze swoją firmą akceptuje jej elastyczność, będąc przy tym elastycznym właśnie pracownikiem. Jego innowacyjność i chęć szukania korzystnych dla firmy rozwiązań jest podstawą elastyczności całego przedsiębiorstwa, które zarządzając swoją wiedzą poprzez kapitał intelektualny pracowników, potrafi dostosowywać się do bieżącej sytuacji, utrzymując w ten sposób rynkową przewagę nad konkurencją.

1.3. Tworzenie kapitału intelektualnego.

Tworzenie (czyt. kreowanie) kapitału intelektualnego jest kompilacją działań, w skład których wchodzi przede wszystkim tworzenie dogodnych, sprzyjających warunków do pracy. Mowa tu zarówno o warunkach materialnych i organizacyjnych, lecz także emocjonalnych a nawet duchowych. Warunki te, przyczyniają się do efektywnej, twórczej pracy która prowadzi do synergii w kreatywnej działalności przedsiębiorstwa. Innym działaniem będącym częścią procesu kreowania, jest diagnozowanie stanu kapitału intelektualnego. Pozwala to na prognozowanie jego zmian oraz tworzenie nowych wartości przydatnych w długookresowym utrzymywaniu konkurencyjności firmy. Równie ważne jest identyfikowanie warunków i możliwości do pozyskiwania i gromadzenia wiedzy, uczenia się, pozyskiwania nowych doświadczeń (i wiedzy) wewnątrz samego przedsiębiorstwa w celu tworzenia wyróżniających

kompetencji. Kolejnym, jest działanie obejmujące przekształcanie osiągnięć i sukcesów kapitału społeczności firmy (kapitału ludzkiego) w kapitał strukturalny – ma to na celu umacnianie i chronienie pracy intelektualnej pracowników.

Mając to na uwadze, dochodzi się do powinności, lub wręcz konieczności tworzenia, wdrażania i kontynuowania rozwiązań które tworzą i inicjują powszechną, wewnętrzną dyskusję o wynikach oceny kapitału intelektualnego, branych pod uwagę lub też deklarowanych kierunkach jego modelowania oraz o przyszłości całego przedsiębiorstwa w ogóle. Ważne jest również, wprowadzanie i podtrzymywanie odpowiednich systemów zarządzania, które oparte na uczciwości przyczynią się do budowania wspólnoty organizacyjnej z cechami wynikającymi bezpośrednio z efektywności adaptacyjnej. Implikuje to potrzebę precyzyjnego określenia konkretnego systemu wartościowania kapitału intelektualnego oraz samej potrzeby uświadomienia sobie (przez przedsiębiorstwo) konieczności posiadania wyróżniających się kompetencji dzięki kreatywności organizacyjnej oraz twórczym, indywidualnym pomysłom społeczności pracowniczej i jej poszczególnych członków.

1.4. Współczesny profil kompetencyjny pracownika wiedzy

Wypracowanie przez firmę miana: „organizacji wiedzy”, implikuje aktywne inspirowanie pracowników do rozwoju oraz konsekwentne jego wspieranie [Juchnowicz 2007, s. 21]. Elementem wiedzy i kompetencji indywidualnego pracownika, którego intelekt i wiedza składają się na kapitał intelektualny całej firmy, są jego osobiste zainteresowania. Dotychczas, były one lekceważone przez pracodawców, którzy nie widzieli związku między zawodowymi obowiązkami pracownika a jego preferencjami i tzw. „hobby”. Wraz z rozwojem koncepcji kapitału intelektualnego, zainteresowania pracowników (a więc także ich talenty oraz wiedza, jaką posiadają jako entuzjaści różnych tematyk), mogą być wykorzystane w celu poszerzania i wzmacniania wszechstronnej wiedzy ogólnej przedsiębiorstwa, czyli właśnie kapitału intelektualnego. Oczywiście wydaje się fakt, że sukces zawodowy pracownika przychodzi łatwiej, kiedy realizuje zadania związane z przedmiotem jego zainteresowań, czyli pasji. Wykonywanie poleceń już nie wystarcza – wielką siłę

działania na korzyść firmy wnosi osobiste zaangażowanie intelektu pracownika oraz jego entuzjazm. Zmotywowany, w ten sposób pracownik, dąży do wyznaczonego celu z pełną świadomością – wie o tym, że liczy się nie tyle bieżący wysiłek, lecz wynik, szczególnie perspektywiczny. Stąd też, najbardziej cenionymi cechami pracownika, są umiejętność krytycznego myślenia oraz prosta chęć rozwoju. Firmy winne są dbać o tak dobrych pracowników poprzez zapewnienie uczciwego wynagrodzenia za pracę, należnego szacunku oraz dbania, by kreatywny i posiadający wiedzę pracownik nie stał się przedmiotem zainteresowania konkurencji. Należy pamiętać, że kiedy u pracownika zmniejszy się poczucie bezpieczeństwa związanego z zatrudnieniem, zmniejszy się także jego lojalność wobec firmy i efektywność jego pracy. Krytycznie myślący i otwarci na zmiany pracodawcy często pozwalają twórczym pracownikom wiedzy na bycie katalizatorem zmian. Zaangażowany w pracę i dążący do osiągnięcia wyznaczonych celów pracownik, korzystając ze swojego intelektu sam znajdzie najlepszą drogę do generowania korzyści i efektywności swojej pracy. Aktywne poszukiwanie możliwości wprowadzenia korzystnych dla przedsiębiorstwa zmian, czyli innymi słowy – innowacyjność, jest obok elastyczności najbardziej dziś pożądaną u pracowników cechą. Niemniej jednak, wymaga się, jednocześnie, komunikatywności, czyli znajomości języków obcych i sporządzania raportów, oraz umiejętności współpracy z innymi – a więc zdolności interpersonalnych².

W związku z powyższym wydaje się, że nowoczesny system zarządzania kapitałem ludzkim jest trwale wsparty na kompetencjach składających się m.in. z: zainteresowań, umiejętności, uzdolnień, osobowości, stylów działania, wyznawanych wartości, wiedzy oraz wszystkich pozostałych cech, które umiejętnie wykorzystywane w pracy mogą przysłużyć się do osiągnięcia obranych przez firmę celów. Doświadczenie pracownika nie jest mierzone ilością lat pracy, lecz ilością cennych pomysłów a od rozległości jego wiedzy ważniejsza jest umiejętność wprowadzania jej w życie i praktycznego użytkowania. Do osiągnięcia przez firmę sukcesu istotne znaczenie ma postawa pracowników, ich identyfikowanie się z nią i entuzjastyczne współdziałanie na jej korzyść.

² Rozumianych jako zdolności zarządzania konfliktem oraz zdolności negocjacyjne, a także odporność na stres i wysoka kultura osobista.

2. Istota zarządzania wiedzą

Współczesną kulturę globalną wyróżnia swoista tendencja do jednoznacznego uściślenia (czyt. definiowania) wiedzy. Niemniej jednak, na płaszczyźnie zarządzania, niejednokrotnie okazuje się, że skłonność ta, stanowi wyjątkowy niuans semantyczny, zwłaszcza jeżeli chodzi o zarządzanie wiedzą. Stąd też, tak ważne jest, by na potrzeby własnej analizy, określić istotę zarządzania wiedzą tj. wyznaczyć jej właściwe kompetencje.

Koniec XX wieku był okresem inicjującym upowszechnianie wiedzy jako determinantu formującego przewagę konkurencyjną. Zaczęto wówczas podkreślać, nie tylko, *per se*, znaczenie wiedzy oraz jej wartości, ale równorzędnie jej implikacje w szeroko rozumianym biznesie. Peter Drucker twierdził, że wiedza nie stanowi jeszcze jednego uzupełniającego czynnika produkcji tj. pracy, kapitału czy ziemi, ale jest ona jedynym ważnym czynnikiem [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 25]. Oznacza to, że właśnie wiedza sprawia, iż zasoby organizacji suponują formowanie wartości. Quinn zaś uważał, że siła ekonomiczna i wytwórcza tkwi w zdolnościach intelektualnych i usługowych oraz, że kierowanie intelektem wspartym na wiedzy jest najważniejszą umiejętnością zarządzania [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 25]. Skoro zaś, niezależnie od definicyjnego ujęcia, wiedza jest fundamentalnym zasobem i faktorem sukcesu, to zarządzanie nią będzie nie tylko umiejętnością „(...) przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji” [Jakubowski, www.gazeta-it.pl] ale całością wszelkich procesów zapewniających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 25]. Jeżeli tak, to zarządzanie wiedzą będzie istotnym elementem koordynacyjnym w każdym globalnym przedsiębiorstwie, ponieważ wszystko, co ujęlibyśmy pod wspólną nazwą: „know-how” (włącznie z zarządzaniem kapitałem intelektualnym), jest i będzie fundamentalnym przedmiotem zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą zatem, to starania, próby i zabieganie o jak najlepsze możliwe wykorzystanie wiedzy dostępnej w firmie oraz tworzenie nowej wiedzy i rozpowszechnianie jej zrozumienia. Ponieważ zaś, żyjemy w erze informacji, gdzie wiedza stanowi kluczowy zasób przedsiębiorstwa, to wykorzystywanie jej i zarządzanie nią, można

definiować jako system gromadzenia i wykorzystywania wiedzy cichej i wiedzy formalnej [Evans 2005, s. 21]. Wiedza formalna to taka, jaką można wyartykułować, np. poprzez słowa, cyfry, znaki, symbole czy obrazy. Wiedza cicha zaś, nazywana jest wiedzą ukrytą lub niezwerbalizowaną. Nie chodzi tu jednak o zatajanie informacji, lecz o zasób informacji trudnych do wyartykułowania. Oznacza to, że możemy wiedzieć więcej niż jesteśmy w stanie wypowiedzieć. Wiedza nie – zwerbalizowana to np. wiedza o tym jak jeździć na rowerze. Ten popularny przykład doskonale tłumaczy problematykę wiedzy cichej – możemy wypowiedzieć zasady jazdy, ale nikt nie jest w stanie nauczyć się jej tylko poprzez słuchanie naszych wskazówek – musi po prostu wsiąść na rower i osobiście „wyczuć” złapanie równowagi podczas jazdy. Nie należy jednak utożsamiać wiedzy ukrytej wyłącznie z umiejętnościami motoryzacyjnymi czy też manualnymi w ogóle. Filozof M. Polanyi użył pojęcia wiedzy milczącej do zrozumienia i zbadania tzw. Paradoksu Menona: „Szukać rozwiązania problemu to absurd; ponieważ albo wiesz czego szukasz, i wtedy nie ma problemu; albo nie wiesz czego szukasz, a wtedy nie możesz oczekiwać że cokolwiek znajdziesz” [Ibidem, s. 32].

Próba zdefiniowania pojęcia „zarządzania wiedzą” (zarówno formalną jak i cichą), zmusza do przyjrzenia się jej realnemu wpływowi na przedsiębiorstwo oraz roli jaką pełni w zarządzaniu nim. Współcześnie wiedza jest podstawą procesów innowacyjnych w firmie, a zatem strategicznym, niezwykle cennym zasobem organizacji czy też firmy. Wiedza jest tworzona przez ludzi i wykorzystywana na każdym szczeblu firmy oraz w każdym obszarze zarządzania nią. W oparciu właśnie o wiedzę, kreowane zostają kluczowe strategie biznesowe oraz kompetencje konkurencyjności. Tworzone są oczywiście zintegrowane związki różnego rodzaju wiedzy, ponieważ rzadko kiedy występuje jeden rodzaj czy kategoria wiedzy. Równocześnie istotna jest świadomość, że jakość, wartość i aktualność zebranej i wykorzystywanej przez firmę wiedzy weryfikuje klient, poprzez subiektywną ocenę produktu bądź usługi. Stąd też, zjawisko zarządzania wiedzą można ująć w dwóch wymiarach – strategicznym i operacyjnym [Błaszczuk, Brdulak, Guzik, Pawluczuk 2004, s. 19]:

Zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym – jest procesem polegającym na tworzeniu wiedzy formalnej i wiedzy cichej, następnie jej

przetwarzaniu i gromadzeniu, ochronie oraz praktycznym wykorzystaniu dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji.

1. Zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym – jest natomiast sztuką budowania organizacji „opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę”, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologię.

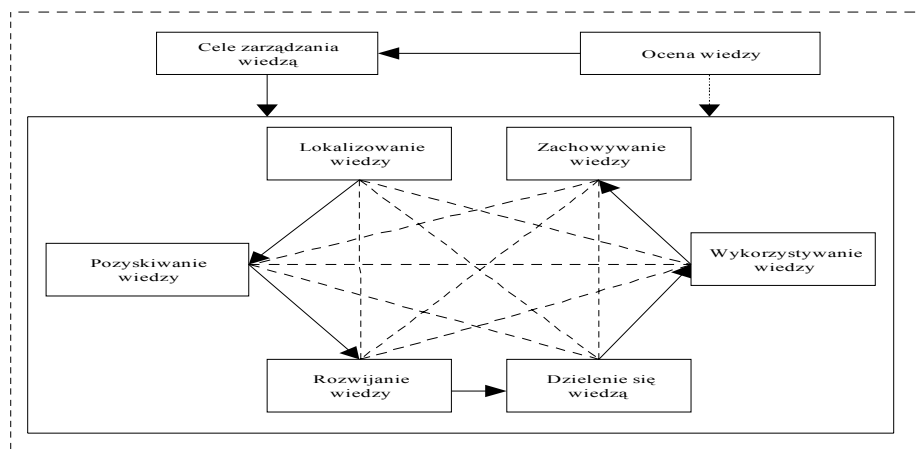
Model G. Probst, S. Rauba, K. Romhardt (rys. 2) to najbardziej kompleksowy model zarządzania wiedzą. Powstał w wyniku trwającego dwa lata programu badawczego w ramach *Forum for Organizational Learning and Knowledge Management*. Autorzy w trakcie swoich badań scharakteryzowali powiązane ze sobą grupy działań, które uznali za kluczowe procesy zarządzania wiedzą:

- ustalanie celów zarządzania wiedzą – w ramach tego procesu ustala się założenia, plany i konkretne zadania wpływające na pozostałe procesy zarządzania wiedzą;
- pozyskiwanie wiedzy – polega na zdobywaniu wiedzy potrzebnej w organizacji przy wykorzystaniu źródeł zewnętrznych;
- lokalizowanie wiedzy – odbywa się przez opis i analizy otoczenia firmy w zakresie dotyczącym wiedzy. Efektem powinno być uzyskanie przejrzystości w zakresie wiedzy, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
- zachowywanie wiedzy – polega na selekcji, przechowywaniu i aktualizowaniu wiedzy, tak aby była ona dostępna w organizacji;
- ocena wiedzy – ocena stopnia realizacji poszczególnych celów zarządzania wiedzą.

Podsumowując, zarządzanie wiedzą stanowi nowoczesną koncepcję kierowania całym przedsiębiorstwem, którego sterem jest właśnie wiedza oraz kapitał intelektualny społeczności pracowników firmy. Zarządzanie wiedzą jest zatem kontrolowanym, usystematyzowanym i świadomym procesem organizacyjnym, łączącym zarządzanie kluczowymi procesami biznesowymi z zasobami ludzkimi, przeprowadzanym z wykorzystaniem systemów teleinformacyjnych oraz nowoczesnych technologii. Istotą zarządzania wiedzą jest bowiem, wykorzystanie wszystkich posiadanych przez organizację zasobów (w tym szczególnie intelektualnych) do osiągnięcia celów. Procesy wykorzystywania i lokalizowania wiedzy stanowią

jednak tylko połowę sukcesu – aby wygenerować korzyści, nowa, zgromadzona przez firmę wiedza musi zostać wykorzystana w praktyce.

Rys. 2. Elementy zarządzania wiedzą według G. Probst, S. Rauba, K. Romhardt



Źródło: Czernska, Szpitter 2010, s. 340.

3. Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą

Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą to dwie gałęzie tego samego systemu. Oba pojęcia mają wiele wspólnych cech, współlistnieją i są ze sobą mocno powiązane. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest jednak procesem o charakterze statycznym, podczas gdy zarządzanie wiedzą charakteryzuje znaczna dynamika. Dynamika ta, jest głównym wskaźnikiem różnicującym oba działy. Połączenie elementów obu koncepcji zakłada kreowanie wartości przedsiębiorstwa przy użyciu niematerialnych aktywów. Oznacza to, że zastosowanie kapitału intelektualnego pozwala przedsiębiorstwu kreować swój model zarządzania wiedzą, dostosować go do swojego indywidualnego charakteru oraz określać cele i strategię. Kiedy wszystkie podstawowe elementy składowe kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa harmonijnie współdziałają, firma może tworzyć swoją wartość na jego podstawie. Gwarantem tego stanu rzeczy jest właśnie umiejętne łączenie procesu zarządzania wiedzą

ze składnikami kapitału intelektualnego. Prowadzi to do przejrzystego przepływu między poszczególnymi elementami, tak jak kapitał ludzki oznacza wiedzę pracowników zawartą ich doświadczeniu, umiejętnościach i ogólnych kompetencjach. Zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą tworzą spójny system którym zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny, koncentruje się wokół zarządzania i budowania aktywów niematerialnych (w tym wiedzę). Zarządzanie wiedzą tym czasem ma charakter operacyjno-taktyczny. Dotyczy głównie wykorzystania wiedzy, transferów, kodyfikacji i tworzenia. Wykorzystanie wiedzy jest metodą wspomagającą tworzenie i wykorzystywanie kapitału intelektualnego w firmie.

Mimo różnicy w dynamice, komplementarność obu koncepcji, zakłada ich integrację. Wykorzystanie zaś wiedzy może wpłynąć na stworzenie odrębnych narzędzi, które, z jednej strony ułatwią realizację naczelnego zadania zarządzania kapitałem intelektualnym, z drugiej przysłużą się do efektywniejszego wykorzystania ukrytego potencjału przedsiębiorstwa.

3.1. Kapitał ludzki w organizacji wiedzy

W latach 80. tzw. „konceptja zarządzania zasobami ludzkimi” zastąpiła tradycyjne zarządzania kadrami i personelem. Nowa koncepcja wiele wniosła w rozwój zarządzania. W decyzjach personalnych zastosowano perspektywy strategiczne. Zasobom pracy, ze względu na ich unikatowość, niepowtarzalność i trudność imitacji, nadano rangę zasobu kluczowego. Zaistniała tzw. „kultura organizacyjna która wprowadziła szereg norm i zasad pozwalających na rozwijanie się procesu wewnętrznego uczenia się i dzielenia wiedzą [Juchnowicz 2007, s. 11]. Budyńki, wyposażenie i pieniądze ustąpiły miejsca głównej wartości przedsiębiorstwa tj. jego pracownikom, czyli kapitałowi ludzkiemu spełniającemu rolę współczesnej dźwigni zysku. Gospodarka oparta na wiedzy pracowników ukazała jakościowe cechy tegoż zasobu. Potencjał pracowników, ich wiedza oraz odpowiednia organizacja zarządzania wiedzą stały się głównym motywem, przyczyną i narzędziem utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Decydującą w tej kwestii okazała się nadzwyczajna elastyczność zasobu ludzkiego, tzn. możliwość błyskawicznego dostosowania się do nowych strategii firmy.

Rewolucyjne podejście do zarządzania ludźmi podkreśliło dynamiczne i elastyczne zarządzanie, będące paradygmatem naszych czasów. Kierowanie rozwojem pracowników stało się formą integracji między pracownikami, elementem decydującym w tworzeniu wartości i konkurencyjności firmy, a pracodawcami. Spojrzenie na człowieka – pracownika uległo całkowitemu przewartościowaniu. Ludzie przestali być jedynie elementem kosztów lecz stali się czynnikiem umożliwiającym lub przyspieszającym rozwój i zysk przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że to właśnie ów jakościowy charakter kapitału ludzkiego, który w swej istocie jest trudny do zmierzenia i ewidencji, stanowi o swojej specyfice i szczególnym miejscu wśród innych kategorii kapitału firmy. Kapitał ludzki bowiem, jest kształtowany powoli, przy użyciu sił własnych całej organizacji jak i samych jednostek. Oznacza to, że nie może on zmieniać właściciela i być przedmiotem obrotu towarowego. W przeciwieństwie do zasobów materialnych, takich jak chociażby pieniądze, budynki, kredyt czy energia, kapitał ludzki nie jest tylko obojętnym potencjałem. Dzięki nabywaniu doświadczenia, permanentnemu samorozwojowi, kapitał intelektualny pracowników może samoistnie podwyższać swoją wartość.

4. Zakończenie

Omówienie wszystkich głównych aspektów współczesnego przedsiębiorstwa – nowoczesnej firmy, która po ustąpieniu ery druku na rzecz ery informacji – ukazuje dynamiczną sprawność wpasowania się oraz ciągłej elastyczności prowadzących do przemyślanych i zaplanowanych zmian w niestabilnym otoczeniu globalnym. Stąd też, podstawowym, kluczowym i bezcennym zasobem współczesnych przedsiębiorstw jest informacja i wiedza, kapitał intelektualny firmy – a więc talenty, kompetencje i wiedza całej społeczności pracowników, która pod świadomym i odpowiednio kreowanym nadzorem kierowników, powinna się rozwijać i określać strategiczną przyszłość firmy. Namysł nad źródłami – aspektami, jakie zainicjowały taki stan oraz zrozumienie, jak unikatowym zasobem przedsiębiorstwa jest wiedza tworzących go jednostek odkrywa paradygmat współczesnego zarządzania wiedzą w całym jej

zakresie. Świadomość, że informacja i wiedza przedsiębiorstwa jest dziś kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej na wciąż zmieniającym się rynku staje się bezcenna [Evans 2005, s. 42]. W tym kontekście zrozumiała okazuje się istota elastyczności – czynnika koniecznego we współczesnym przedsiębiorstwie – oraz to, że powstaje ona dzięki odpowiedniemu zarządzaniu wiedzą i samemu kreowaniu odpowiedniego systemu zarządzania nią. Oznacza to, że oba determinanty w postaci właściwego zarządzania wiedzą i, wyrosłego z niej, kapitału ludzkiego, są fundamentem jednego systemu, w którym współistnieją, przeplatają się i uzupełniają.

Kapitał intelektualny jest podstawą, intelektualną możliwością przedsiębiorstwa, jaka wynika z kompetencji jego pracowników. Przy użyciu tego właśnie kapitału, definiuje się wiedzę firmy, kreuje zarządzanie nią i korzysta się z niej, jako z jednego z najważniejszych zasobów firmy, istotniejszego obecnie niż zasoby materialne. Pracownicy nie są już elementem kosztów, lecz dźwignią zysków, jako że potencjał ich wiedzy został dostrzeżony a powinność ich samych to już nie tylko wykonywanie poleceń, lecz także własny rozwój z pożytkiem – sukcesem dla przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- Bratnicki M., Stuzyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, Wyd. C.H.BECK, Warszawa 2010.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Ekonomiczne, PWE, Warszawa 2005.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Jakubowski T., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, Gazeta IT, [w:] http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git07/zarzadzanie_wiedza_kons.html, aktualizacja z dn. 15.03.2007r.
- Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Skusza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skania* [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. WSPZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

The multiple meanings of management

Abstract: The purpose of the paper is presentation of multiple meanings of management presented in the theory of organization. First of all, there are analysis of several definitions of management. Then the concept of cultural relativism of management was presented and finally the different meaning of management has been analysed. In conclusion the author presented the concept of plural and multiparadigm understanding of management.
Kew words: management, definitions of management, management paradigms

1. Introduction

The purpose of the paper is presentation of multiple meanings of management presented in the theory of organization. First of all, there are analysis of several definitions of management. Then the concept of cultural relativism of management was presented and finally the different meaning of management has been analysed. In conclusion the author presented the concept of plural and multiparadigm understanding of management.

2. The meaning of management

Management is considered a part of the empirical, social and practical sciences. It is an influential social discipline, combining all aspects of the functioning of modern organisations. However, it faces some basic problems, such as defining the basic study subject, developing a meth-

odology and creating a paradigm. It is a dilemma characteristic of many social sciences and humanities [Sułkowski 2005].

The modern, popular understanding of 'management' has become absolute and very ambiguous. It is possible to manage nearly everything: crisis, security, trust, time, culture, even identity and emotions. Definitions of basic notions of 'management' and 'organisation' are ambiguous in the reference books, and depend on the adopted cognitive stand. The diagnosis of reasons for the blurring of these basic notions points to both cognitive and historical factors. First of all, the concepts of organisation and management are related to numerous other areas of economic, humanistic and technical sciences, which has an effect on the interpretation of the key notions. Similarly to other social sciences, management is multi-paradigmatic, which makes it impossible to develop a uniform dictionary of basic notions. From the semantic perspective, since the beginning of the discipline management has been understood in two ways; the classics were already treating it as both science and art. Also, the historical spreading of the management concept and methods, derived mostly from the Anglo-Saxon culture, contributed to the relativisation of the concept in different countries.

Looking for the essence of the concept of 'management', one can find a great number of definitions, some of which are complementary, while others are contradictory or incommensurable. There is no agreement as to the definition of the study subject, which moves the discipline closer to the humanities. The definition of management can be classified in a number of different ways. For example, the reference books include pragmatic, operationalist, functionalist, structuralist, interactionist and many other descriptions.

The pragmatic definition may treat management as, for example, a question of managing an organisation in such a way that different people who want anything from their organisation support it so strongly that it is able to survive for many years [Watson 2001, p. 18]. The operationalist description refers to Bridgman's assumption that a notion is a corresponding collection of operations, which in its extreme version is identified by the possibility of measurement [Bridgman 1927, p. 5]. From the operationalist perspective, management is considered equivalent to

the possibility to measure economic effectiveness, which is done with the use of, for example, financial parameters (as a subject of accounting) or market parameters (as a subject of marketing and strategic management). The process of management, understood in terms of functionalism, focuses on striving for systemic balance in an organisation, which is achieved by effective management. Structuralism organises management in a sequence of multilevel activities within a formal structure, while interactionism sees management from the angle of social contacts (communication, power, culture, social conflicts). The multiplicity of definitions of 'management' is illustrated in the following table, which includes the most significant ways of defining this basic notion.

Table 1. Chosen definitions of management from the world's literature

Author	Definition	Definition core
1	2	3
H. Fayol 1947	Managing an enterprise in order to achieve its goals, bringing out the maximum abilities in all available resources.	Optimum allocation of resources
W.F. Taylor 1903, s. 21	Getting to know what one expects of people and then taking care that they do it as well and as cheaply as possible.	Managing people in order to fulfil organisational goals
P.F. Drucker 1998	Undertaking activities in order to achieve goals.	Deliberate organisational activities
L.R. Brummet, C.W. Pyle and E.G. Flamholtz 1983, p. 169	A process of acquiring, improving, maintaining and using a combination of resources necessary to achieve the aims of an organisation, where resources include people, items and financial resources the organisation has at its disposal.	Deliberate allocation of resources
W.H. Newman 1956, p. 1.	Management is giving direction, managing and controlling the efforts of a group in order to fulfil a goal.	Managing teams of people
H. Koontz and C. O'Donnel 1969, pp. 25-26.	The art of including the achievement of goals by people and with people who form groups, as well as shaping an environment where people can act as individuals and, at the same time, cooperate in order to achieve common goals.	Deliberate management of people

Tab. 1

1	2	3
H. Steinmann and G. Schreyogg 1995, p. 18.	Steinmann and Schreyogg distinguish two approaches to the notion of 'management': the 'institutional', treating management as a group of people who are entrusted in an organisation with authority to give orders, and the 'functional', referring to actions which are aimed at managing the process of work, i.e. all the activities necessary to perform the organisation's tasks. They also describe management as a set of managerial tasks that have to be made during services in systems based on work division, regardless of the department, managerial level or enterprise. Although situations differ and problems and work to be done are of a diverse character, there is a general catalogue of managerial tasks.	Exercising organisational power, Deliberate management of an organisational system

Source: Own work.

The presented examples of definitions of management have several ways of being interpreted. In most cases, management is understood as managing people, exercising power and making decisions, allocating organisational resources or organising a system.

3. Language relativism

Cultural relativism, from the angle of understanding management, is well-illustrated by the diversification of the Polish terms *zarządzanie* and *kierowanie*, which is not reflected in the Anglo-Saxon notion of 'management'. The influence of language and culture on the interpretation of the notion of 'management' is also visible in the intercultural studies [Sułkowski 2009]. A model list includes a comparison between English – the source language for the discourse of managerial studies – and two other European languages, in this case, Polish and French (Tab. 2):

Table 2. Language and cultural relativism of the notion of 'management'

Culture criterion	USA	France	Poland
Etymological root	Management – making organisational decisions	Gestion – holding organisational power	Zarządzanie – holding organisational power Kierowanie – managing an organisation and people
Synonyms	Administration (e.g. in MBA) – management in a normative sense Executive (e.g. in CEO)	Gouvernement, Management (a calque from English)	Administrowanie Rządzenie
Determining social roles	Manager Executive Administrator Supervisor	Gestionnaire Manager	Zarządzający Kierownik Menedżer Przełożony
Intellectual current	Pragmatism, scientific management (Taylorism), instrumentalism, behaviourism	Empirical sociology, political science, depth psychology	Praxeology, economics, logical empiricism
Characteristic problems of management	1. Managerial decisions 2. Enterprise 3. Concrete issues and the operational level	1. Organisational power 2. Organisation 3. Generalisation and theory	1. Organisational system and managerial decisions 2. Enterprise 3. Generalisation used to prevail, today the emphasis is placed on concrete issues
Representatives	F.W. Taylor, L. Gantt, Gilberth, Ch. Barnard	H. Fayol, M. Weber, E. Durkheim	K. Adamiecki, T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, T. Pszczołowski, W. Kieżun

Source: Own work.

The notion of 'management' – and so also the theory and practice of management – is subject to cultural influences, which is a consequence of both cultural differences and intellectual tradition, as well as discourse separation [Koza, Thoenig, 1995. The American interpretation is based,

on the one hand, on the instrumentalist and technical perspective of Taylorism, while on the other, it is deeply rooted in the intellectual tradition of the pragmatism of Charles Pierce and William James [James 1995]. This entails leaning towards the practical understanding of management on a low level of generalisation, emphasis on the problems of an enterprise and focus on managerial decisions. In the French tradition, the understanding of management is closely related to the works of Henry Fayol and the school of humanist sociology. Management is understood very broadly as being mostly the exercising of power and efficient organisation of managerial structure, which is a subject of the interest of the sociologists Emil Durkheim and Max Weber [Jones 1986. pp. 24–59; Weber 1978]. The discourse of management, regardless of the culture, reveals a certain tension between the problems of generalisation and the striving for the operationalisation of narrowed-down generalisations (concrete issues). This dualism can be found in the Anglo-Saxon literature in the form of a dichotomy between the theory of organisation and business management.

Cultural and historical relativisation of the notion of ‘management’ is a source of much confusion. Some authors postulate a return to epistemological fundamentalism and developing ‘the only correct’ definition, while others go to extremes and propose full freedom of terms. I believe that the truth lies somewhere in between. The notion of ‘management’, although it does form a ‘family of words’ and is historically and culturally relative, focuses on several common ways of interpretation which can be treated as multi-paradigmatic understanding of management.

Thus, taking into consideration the historical evolution and cultural relativism of the notion of ‘management’, one can point to several of the ways of defining management which are most often seen in the reference books, and which refer to: making managerial decisions, coordinating the activities of people in an organisation, exercising organisational power, allocating organisational resources and organising and managing a system.

4. Management as making decisions

A decision is the choice of one action out of a number of possibilities that can be performed within a specific time. The decision-making process assumes reflective or creative actions, i.e. there has to be the act of making the decision. Decisions are based on the assumption of free will and may be treated as a quantum of human behaviour. In social groups, decisions are a result of holding a specific range of power, which is demonstrated by making decisions. Management interpreted as a concept of decision-making processes is inspired by a rich output of mathematical, psychological and sociological theories. The game theory is also used in the concepts of a rational choice of strategy [Barney 1995]. Psychological and social aspects of decisions include both rational and irrational motives behind actions.

Management can be described as a series of decisions made in possibly the most optimal way for the purpose of achieving the aims of a given organisation. This process is multidimensional and teleological. The essence of management from this perspective is decision-making, although there are other important factors such as questions about the aims, motives and values of decision-makers and interested parties, as well as the possibility of efficiently acquiring and processing credible information. The choice of a certain variant by the manager influences the way the organisation functions. Wielding influence, communication, exercising power and learning require a volitional act – making a decision.

At the core of management are rational actions, which make it closer to the assumption of *homo oeconomicus* being the epistemological basis for classical economic sciences. However, an increasingly important role in the theory of organisation is played by the perspectives pointing to the relations between the aims of actions or even the criteria and values of rationality. Modern management also increasingly often focuses on the issue of limitations on decision-making rationality, related to limited access to information [Simon 1972], the construction of the human cognitive apparatus, and social and cultural conditions [Bourdieu, Wacquant 2001, p. 113]. The subject which gains knowledge and acts cannot be ex-

amined without its social, market or even biological context [Pritchard 2002]. Taking into consideration the lack of universal criteria for truth and rationality, one can assume that the produced social values direct cognition. This axiological entanglement leads not only to the correction of the *homo oeconomicus* model and acceptance of the limited rationality assumptions [Simon 1978, pp. 1–16], but in the case of many conceptions it questions the rationalist approach in management. For example, the modern concepts of decision irrationality [Brunson 2006], narcissistic leadership [Czarniawska (ed.) 2006], management of meanings [Smircich, Morgan 1982, pp. 257–273], secret and intuitive knowledge, do not limit the motives and aims of human actions within organisations to the rational sphere. Also different kinds of continuation of the rational choice current are more and more often including subjectively understood interests, perceptions and limitations on the information horizon in the decision-making model [Abell, Elgar (ed.) 1991].

5. Management as a coordination of human activities in an organisation

Many definitions emphasise the aspect of organising people's group work in order to fulfil the objectives of the collective activity. The coordination of people's work is aptly described by the Polish term *kierowanie*. A *Kierownik* (director) in Poland is usually a person who coordinates the activities of people, so he should by definition have subordinates. A manager can focus on managing structures, projects or processes, while a director is often identified with the whole organisation or one of its functional or structural departments. Directing people's activities in organisations is, on the one hand, rooted in the classical discourse of management through the concepts of managerial functions, while on the other, it is located in a sub-discipline focusing on the human resources function in organisations. Directing people's activities, for instance in the understanding of the administrative current, includes the processes of planning, organising, leading and controlling, which make up the coordination of the work of people, resulting in the achievement of set goals.

Management as exercising power.

Power is an indispensable element of all social relations. Power is produced as a result of collective acceptance of social institutions, ties and relations. An organisation, an enterprise, a workplace, a manager, an organisational structure, leadership and even cultural patterns and strategies in this meaning can be processes producing power. The process of management, and an organisation understood functionally, also involve the distribution of power. Management seen from the perspective of power covers a wide range of research concerning organisations, enterprises and teams. The key notions allowing determination of the scope of the issues are the purposefulness of exercising power and the striving for the improvement of a process, understood as development or the growth of efficiency.

M. Armstrong points to the fact that management means making decisions and then implementing them by influencing people [Armstrong 1999, p. 67]; management includes all activities aimed at making other people and things function in accordance with the goals of the person who manages them [Zieleniewski 1981]. This broad definition emphasises the aspect of power-holding by a rational individual who can fulfil his goals through conscious management. The key functions of management focus on exercising power [Steinmann, Schreyögg 1998, p. 18; Donnelly, Gibson, Ivancevich 1992, p. 7]. From the semantic point of view, this refers to the element *rząd* or *zarząd* present in the Polish term *zarządzanie* (management). Exercising power in its broad sense is related not only to the possibility of putting direct pressure on others through sanctions and rewards, but also of using different forms of 'symbolic violence' [Bourdieu 1987, pp. 147-166]. Examples of such subtle kinds of power include using the authority of an institution (e.g. a research facility), a social group (e.g. family, nation) or communication full of values and judgments [Becker 1999].

Organisation and management interpreted in functional terms are usually equated with exercising power which may come in a more or less disguised form. Coherence is produced by power mechanisms which lead to the vision of coercive organisation, i.e. organisation unified by coercion ('naked power', negative power) or an integrated organisation

which is the result of an agreement ('symbolic power', positive power) [Sułkowski 2002, pp. 40–44; R. Dahredorf 1969, p. 159]. In the material sense, organisation can be interpreted as a collection of power areas and the interest groups fighting over them, who are perceived by society as a whole.

The perception of management as a process of exercising and distributing power seems to be a promising direction of research, opening new possibilities to reinterpret notions and concepts, including the managerial processes and organisational structures, strategies and culture [Sułkowski 2002, 2004]. Apart from the political and corporate governance approach, there is a need to carry out research on the relations of micro-power and symbolic violence [Dixon, Dogan 2002].

6. Management as using organisational resources

Resources are the basic goods necessary for the organisation to function, as processed by the given organisation. They can primarily be found in the environment, from which they are assimilated and then transformed by organisations. They include human, knowledge, financial, technical and natural resources [Aldag, Stearns 1995, p. 8; Sułkowski 2002, p. 28]. Management can be described as a set of activities aimed at organisational resources, performed in order to achieve the organisation's goals in an efficient way [Griffin 1990, p. 6]. Efficiency understood praxeologically is the ability to act and the effectiveness of actions of both individuals and groups, not limited to economic effectiveness [Kotarbiński 1958, pp. 7–9]. Management leads the achievement of organisational aims through the processes of coordination, integration, transformation and effective utilisation of resources [Koźmiński (Ed.) 1985, p. 7].

Describing management as a control over the flow of resources by making decisions necessary to achieve the organisational aims, one can see the elements of the three previously mentioned ways of understanding this basic notion [Zieleniewski 1981, p. 477]. A unique configuration of organisational resources is related to the possibility of achieving a competitive advantage [Castro, Guerin, Lauriol 1988, pp. 75–88]. Assuming a specific way of understanding the process of management

brings about significant epistemological consequences. Looking at these subjects from the economic and social perspective may be treated as an attempt to generalise and simplify. The economic perspective, interpreting management as making decisions and as a resource flow, is based on the assumptions of limited rationality and a striving for the functional balance of the organisational system [Kozmiński (ed.) 1985, p. 354]. The social perspective perceives management from the angle of power distribution processes, cultural patterns and values that cannot go beyond the canons of economic rationality, and lead towards a socially constructed organisation, developed as a result of interactions between organisational actors. If one could assume that these are complementary approaches, then the management science could be treated as their synthesis.

Management as an organisation and controlling a system.

The concept of systemic management stems from a systemic paradigm, which is one of the most important ways of defining an organisation. The systemic concept places management on the level of integrating subsystems into a whole, and was the dominant paradigm of the Polish praxeological school from the 1970s and 1980s. The idea assumes perceiving the managerial process in a holistic way, which is based on functionalism and the classical school of economy, and so it draws on the general theory of systems and Morgan's organismic metaphor. In this case, the managerial process is a striving for balance, which allows achievement of the positive effects of exchanging and processing organisational resources.

7. Conclusion

To sum up, it can be said that the notion of 'management' forms a vast 'family of words', which is a base for the epistemological, methodological and institutional development of our scientific discipline. The notion has several semantic roots which change with time and are culturally relative. Apart from those already mentioned, there are also other common ways of understanding management, such as management as

leadership, management as a process or management as a process of social stratification. Thus, 'management' is an ambiguous and open notion, constructed socially. However, it is also worth noticing that despite the different distribution of emphasis, it is not a thoroughly contradictory or blurred notion. The existing differences between paradigms, perspectives and schools of management do not exclude a certain limited area of agreement between researchers and practitioners, and these common points include deliberate organisational activities carried out by making decisions and exercising managerial power.

Bibliography

- Abell P., E. Elgar (ed.), *Rational Choice Theory*, Aldershot, 1991.
- Aldag R.J., T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1995.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, ABC, Warszawa 1999.
- Barney J.B., *Beyond Individual Metaphors in Understanding How Firms Behave: A Comment on Game Theory and Prospect Theory Models of Firm Behavior*, in: "Fundamentals Issues in Strategy. A Research Agenda", ed. R.P. Rumelt, Schendel E., D.J. Teece, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Becker H.S., "The Politics of Presentation: Goffman and Total Institutions", in: <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/hbecker/goffman.html>, Grenoble, November, 1999.
- Bourdieu P., *Espace social et pouvoir symbolique*, [w:] « Choses dites », Minuit, Paris 1987, pp. 147-166.
- Bourdieu P. Wacquant L.J.D., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, 2001.
- Bridgman P.W., *The Logic of Modern Physics*, McMillan, New York 1927.
- Brummet L.R., W.C. Pyle, E.G. Flamholtz, *Rachunek zasobów ludzkich w przemyśle*, [w:] E.W. Scott, L.L. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, vol. 2. Warszawa 1983.
- Brunson N., *Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization*, 2006.
- Castro J.L., F. Guerin, J. Lauriol, „ Le 'modele des 3C' en question », « Revue Francaise de Gestion », mars-avril-mai, 1988, pp. 75-88.
- Czarniawska B. (ed.), *Organization Theory*, Volume 1, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK, Northampton MA, USA 2006.
- Dahredorf R., *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London 1969.
- Dixon J., R. Dogan, *Towards Constructive Corporate Governance: From 'Certainties' to a Plurality Principle*, "Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", vol. 2, no. 3, 2002.
- Donnelly J.H., Gibson J.J., Ivancevich J.M., *Fundamentals of Management*, BPI Irwin, Boston 1992.

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1998.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, przekł. J.A. Teslar, Poznań 1947.
- Griffin R.W., *Management*, III wyd., Houghton Mifflin Company, Boston 1990.
- James W., *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking* (1907), Hackett Publishing 1981; Dover 1995.
- Jones R.A., *Emile Durkheim: An Introduction to Four Major Works*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1986.
- Koontz H., C. O'Donnel, *Zasady zarządzania*, Warszawa, 1969.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1958.
- Koza M.P., J.-C. Thoenig, *Organization Theory At the Crossroads: Some Reflections on European and United States Approches to Organizational Research*, "Organization Science", vol. 6, no. 1, 1995.
- Koźmiński A.K. (ed.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Koźmiński A.K. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Newman W.H., *Administrative Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1956.
- Pritchard D., *Are Economic Decisions Rational? Path Dependence, Lock-In and 'Hinge' Propositions*, "Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", vol. 2, no. 3, 2002.
- Simon H., "Theories of Bounded Rationality," Chapter 8 in C. B. McGuire, R. Radner, eds., *Decision and Organization*, Amsterdam: North-Holland Publishing Company 1972.
- Simon H.A., *Rationality as Process and as Product of Thought*, "American Economic Review", no. 68, 1978, pp. 1-16.
- Smircich L., G. Morgan, *Leadership: The Management of Meaning*, The Journal of Applied Behavioral Science 1982, Vol. 18, 3:257-273.
- Steinmann H, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, ed. III, ed. L. Martan, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Steinmann H., G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Sułkowski Ł. 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., *The problems of epistemology of corporate culture*, "Journal of Intercultural Management", Volume 1, Number 1, April 2009.
- Sułkowski Ł. 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Sułkowski, Ł. 2002a. *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Toruń-Łódź, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora.
- Sułkowski Ł. 2004. *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, Organizacja i kierowanie, nr 1.

Taylor F.W., *Shop Management*, Harper and Row, New York 1903, s. 21, za: Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania. Zagadnienia kultury, chaosu i kontroli pracy menedżera*, PWN, Warszawa 2001.

Weber M., *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Guenther Roth, Claus Wittich, Berkeley, University of California Press, 1978.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

Agnieszka Ślusarczyk
Społeczna Akademia Nauk

Specyfika zarządzania organizacjami pozarządowymi w sektorze kultury

The specificity of the management of non-governmental cultural organizations

Abstract: From transformational change in 1989, Polish society has the will to act and influence the surrounding reality. One such possibility is the activity of the third sector. This sector – including cultural organizations – transforms and changes in various ways: organizational, legal, financial, mental. NGOs have some new challenges and tasks.

The article presents an analysis of Polish, cultural NGOs management, which indicates a significant variation of such entities. The author attempts to characterize the Polish non-governmental cultural organizations, their way of functioning, financial situation, relationships with stakeholders and effectiveness of their activity.

Key words: the management of non-governmental organizations, non governmental organizations, cultural organizations, arts organizations, third sector, cultural activity.

1. Wstęp

Od zmian transformacyjnych w 1989 roku społeczeństwo polskie wykazuje chęci działania i wpływania na otaczającą rzeczywistość. Jedną z takich możliwości jest działalność w ramach trzeciego sektora, który przeżywa swój renesans. Sektor ten wciąż ulega transformacji i zmianom różnego rodzaju: organizacyjnym, prawnym, finansowym, mentalnym. Obszar działania organizacji pozarządowych obejmuje między innymi

działalność kulturalną, hobbystyczną, rekreacyjną, zasięg od lokalnego po międzynarodowy. Rola tego obszaru rośnie w znaczeniu gospodarczym, społecznym i politycznym.

Przedmiotem artykułu jest analiza zarządzania organizacjami pozarządowymi o profilu kulturalnym, wskazująca na znaczne zróżnicowanie tego typu podmiotów. Próbowano zaprezentować istotne aspekty aktywności organizacji pozarządowych zajmujących się kulturą, ich charakterystykę, sposoby finansowania i zarządzania nimi, uwypuklić rolę tych organizacji w społeczeństwie, relacje z interesariuszami i innymi podmiotami.

2. Organizacje pozarządowe w społeczeństwie polskim

Společną przestrzeń między rynkiem a instytucjami publicznymi zajmują organizacje zwane sektorem/organizacjami pozarządowym/i, „non profit”, czyli niedziałające w celu osiągnięcia zysku. Podmioty te nazywane są także organizacjami „społeczeństwa obywatelskiego”, „trzecim sektorem”, „sektorem ekonomii społecznej”, NGO (*nongovernmental organization*), organizacjami społecznymi [Salamon 2003, s. 1]. Trzeci sektor wypełnia często lukę oferując usługi wynikające z bieżącego zapotrzebowania, których nie dostarczają podmioty publiczne lub prywatne. Organizacje pozarządowe obecnie już nie tylko realizują zadania zlecane przez administrację, ale biorą aktywny udział w tworzeniu lokalnych strategii, są uczestnikami i ważnymi partnerami debat o problemach i potrzebach lokalnej społeczności.

Podmioty w trzecim sektorze są ogromnie zróżnicowane i niehomogeniczne. Funkcjonują małe, lokalne organizacje, jak i rozbudowane, sformalizowane, mające wiele oddziałów, setki pracowników, dysponujące olbrzymimi budżetami. Małe organizacje ze względu na brak zabezpieczenia finansowego rzadziej myślą o długookresowej strategii oraz podnoszeniu jakości świadczonych usług. Mimo różnic organizacje te łączy wspólna tożsamość. Panuje przekonanie, że osoby pracujące na rzecz trzeciego sektora są bardziej mobilne i zaangażowane w pracę [Karoń, Hek, Tomczak 2010, s. 3–4]. Sam sposób działania i zarządzania organizacjami pozarządowymi wskazuje także na duże zróżnicowanie.

Półowa organizacji deklaruje, że podstawą ich działań jest praca zespołowa, prawie jedna trzecia opiera się na silnym przywództwie i osobowości lidera. Większość organizacji zapewnia, że stara się realizować działania zgodnie z obranym wcześniej kierunkiem, niezależnie od pojawiających się dotacji. Co siódma organizacja, aby przetrwać musi dostosować się do wymogów sponsorów [Przewłocka 2011].

Wbrew stereotypowemu obrazowi pod adresem trzeciego sektora padają liczne zarzuty [Gumkowska, Herbst 2008, s. 12]. Organizacje pozarządowe określa się jako „przejadające publiczne pieniądze”, podczas gdy 60% organizacji bazuje głównie na źródłach prywatnych, a 47% nie korzysta w ogóle ze środków publicznych. Uważa się, że trzeci sektor wykorzystywany jest jako forma samozatrudnienia, gdy tylko w dwóch na trzy organizacje zatrudniony jest płatny personel. Organizację pozarządową nazywa się „łowcą środków europejskich”, podczas gdy w 2008 roku ze środków tych skorzystała mniej niż co dziesiąta organizacja. Paradoksalnie zagrożeniem dla funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce jest dostępność środków z funduszy Unii Europejskiej. Organizacje korzystające ze środków przekształcają swoje „struktury w paraadministracyjne” i są wręcz „pożeraczami grantów” [Arczewska 2008, s. 16]. Trzeci sektor, zamiast ekonomizować się i uniezależnić, jest wciąż mocno finansowo związany z sektorem publicznym. Organizacje są zajęte pozyskiwaniem pieniędzy, a nie rozwiązywaniem konkretnych problemów społecznych [Cibor 2012]. Tak odmiennie stanowiska wynikają prawdopodobnie ze znacznego zróżnicowania podmiotów w sektorze organizacji pozarządowych. Funkcjonują więc organizacje, których celem jest pozyskiwanie przede wszystkim grantów, a z drugiej strony są organizacje mające problemy z pozyskaniem dotacji lub działające dla idei, skupione na rozwiązywaniu problemów społecznych.

Obecnie podkreśla się konieczność wzmocnienia **trwałości efektów**. Oceniając działalność organizacji uwaga skupiona jest wyłącznie na wskaźnikach ilościowych, mierzeniu efektów rzeczowych. Nie bada się natomiast jakości projektu. Ze względu na różnorodność organizacji pozarządowych nie istnieje grupa miar osiągnięć, które można by przyjąć za standardy, opisać organizacje tymi samymi miarami. W przypadku organizacji pozarządowych nie chodzi jednak jedynie o efektywne wy-

datkowanie środków finansowych, ale długotrwałą wartość organizacji z możliwością realizacji jej misji i osiągania efektów społecznych [Jabłoński, Jabłoński, s. 74–75]. Dla organizacji pozarządowych istotną będzie ocena wartości postrzegana przez sponsorów, donatorów oraz pozostałych odbiorców realizacji misji, skuteczność w realizacji celów i zadań organizacji, ale także dbałość o reputację, markę, sieci relacji, wiedzę, umiejętności o charakterze niematerialnym, kreowanie i wdrażanie w życie nowych pomysłów, poszukiwanie nowych źródeł finansowania działalności [tamże, s. 72–73]. Coraz większe uznanie zyskuje zarządzanie wartością firmy, które staje się podstawową metodą pomiaru sukcesu organizacji. Jednymi z najbardziej interesujących metod oceny jakości działania organizacji pozarządowych są koncepcje „mierzenia oddziaływania społecznego”, „audytu społecznego”, czy „społecznej stopy zwrotu z inwestycji” [Skrzypiec 2009, s. 60]. Inne podejścia do oceny jakości działania to koncepcja samowystarczalności organizacji pod względem instytucjonalnym i funkcjonalnym, czy procesy planowania strategicznego, operacyjnego, projektowego [tamże, s. 60–61]. **O skuteczności** działania organizacji pozarządowych decydują orientacja na środowisko społeczne, misja społeczna, poparcie społeczeństwa, oparty na więziach towarzyskich styl zarządzania, dobre kontakty ze środowiskiem: mediami, organami administracji publicznej, podmiotami biznesu, środowiskami opiniotwórczymi, autorytet w środowisku poparty charyzmą zarządzających [Iwankiewicz-Rak 2008, s. 82].

3. Charakterystyka organizacji pozarządowych zajmujących się kulturą

Działalność w obszarze kultury może być realizowana przez organizacje typu: **stowarzyszenia, fundacje, związki twórcze**. Zgodnie z polskim ustawodawstwem nie ma możliwości prowadzenia działalności o specyfice *non profit* przez różnorodne firmy. Np. prywatne teatry chcące działać z zasadą *non profit*, muszą przyjąć nie do końca im odpowiadającą formułę prawną stowarzyszenia lub fundacji [Ilczuk 2006, s. 1]. Pewne możliwości rozwoju społeczności lokalnych, między innymi w obszarze kultury stwarza narzędzie, jakim jest ekonomia społeczna [*Polski mo-*

del...2008, s. 7].

W roku 2010 w Polsce zarejestrowanych było 71 tysięcy stowarzyszeń i 12 tysięcy fundacji [Arczewska 2011]. Organizacji pozarządowych zajmujących się kulturą i sztuką jest ponad dwukrotnie mniej (około 14%) niż tych najbardziej popularnych, zajmujących się sportem, turystyką czy hobby [Przewłocka, współpraca Herbst 2011, s. 9]. W roku 2010 procent wskazań na wszystkie pola prowadzonej działalności w zakresie kultura i sztuka wyniósł 31%, natomiast procent wskazań na jedno, najważniejsze pole działań w 2010 roku stanowił 14% [Herbst, Przewłocka 2011, s. 10]. Wśród organizacji zajmujących się kulturą i sztuką 42% (13% wszystkich organizacji) zajmuje się działalnością sceniczną, teatralną, muzyczną i kinematograficzną. Jedna trzecia organizacji kulturalnych (34%, czyli 11% wszystkich organizacji) podejmuje działalność w zakresie sztuk plastycznych, malarstwa, rzeźby, fotografii, architektury, wzornictwa. Podobny odsetek organizacji działa w obszarze ochrony zabytków, prowadzenia muzeów. Aż 45% respondentów (14% wszystkich organizacji) wskazało na „inną działalność w dziedzinie kultury i sztuki” [tamże, s. 32]. Organizacje zajmujące się kulturą i sztuką nie są skoncentrowane wyłącznie na jednej dziedzinie. Często realizują cele edukacyjne (47% organizacji) oraz działania związane ze sportem, turystyką, rekreacją i hobby (25% organizacji). Podobną tendencję można zaobserwować w organizacjach z zakresu edukacji, które dodatkowo podejmują inicjatywy w obszarze kultury i sztuki (40% organizacji) [tamże, s. 35]. Organizacje pozarządowe zajmujące się kulturą i sztuką prowadzą przede wszystkim działania promocyjne i upowszechniania wiedzy, związane z tematyką ich profilu – 63%, następnie działania na rzecz członków, podopiecznych i klientów – 57%, podejmują się także wsparcia innych organizacji i animowania kooperacji między nimi – 45% [tamże, s. 39]. W roku 2011 co trzynasty ankietowany twierdził, że zetknął się z organizacjami pozarządowymi działającymi w sferze kultury [Przewłocka, współpraca Herbst 2011, s. 29].

Organizacje pozarządowe borykają się z wieloma **trudnościami**, które uniemożliwiają im dynamiczny rozwój. Rozwiązaniem problemów biurokratycznych, finansowych, lokalowych i innych [Sługocki 2009, s. 40] mogą być inkubatory organizacji pozarządowych [Ptak 2009, s. 76].

W organizacjach pozarządowych działających w sektorze teatru [Kowalczyk 2008, s. 62–72], jako wady prowadzenia działalności artystycznej w formie stowarzyszenia wskazywano zależność finansową od darczyńców, brak wystarczających stałych środków na szersze rozwinięcie działalności artystycznej, konieczność podpierania się społeczną pracą, świadczoną przez zaprzyjaźnione osoby, brak ustalonej dyscypliny wewnętrznej, konieczność prowadzenia skomplikowanej księgowości, biurokrację, wymaganą minimalną liczbę członków, brak eksperta w dziedzinie działalności i praw stowarzyszeń. Jako największe zalety wymieniano swobodę działania, wolność, samodzielność, niezależność od czynników politycznych, posiadanie osobowości prawnej, możliwość swobodnego nawiązywania kontaktów międzynarodowych, możliwość uzyskiwania dotacji na projekty i własną działalność, podstawy do pozyskania lokalu i dotacji, niewielką ilość formalności przy działaniach artystycznych [tamże, s. 62–72]. Stowarzyszenia teatralne charakteryzują się dużym potencjałem, znaczącymi sukcesami w środowisku artystycznym, aktywnością w lokalnym otoczeniu, ale i na arenie międzynarodowej. Inicjatywy organizacji pozarządowych są ambitne, oryginalne i innowacyjne, aktywizują lokalne środowisko, w tym często także dzieci i młodzież, mają walory edukacyjne, popularyzują udział w przedsięwzięciach kulturalnych [tamże, s. 74]. Niepokojącą tendencją jest przywiązywanie niewielkiej wagi do kontaktów zewnętrznych i zrzeszania się w związki organizacji pozarządowych. Zaledwie 22% organizacji zajmujących się kulturą i sztuką należy do jakichś szerszych struktur [Herbst, Przewłocka 2011 s. 133].

Interesariusze organizacji pozarządowych stanowią szeroki wachlarz różnych grup społecznych, poczynając od klientów, patronów, sponsorów, donatorów, wolontariuszy, powierników, zwolenników, członków organizacji, po lokalne władze, urzędników i lokalną społeczność, itd. [Bruce 1995, s. 77]. Wiele organizacji pozarządowych nie prowadzi badań rynku i nie poświęca wiele uwagi, aby rozpoznać potrzeby swoich beneficjentów, nie zawsze korzysta z usług reklamowych [Kowalczyk 2008, s. 62–72]. Składa się na to wiele przyczyn, na przykład: organizacje te często są monopolistami w stosunku do swoich beneficjentów, próbują zrozumieć potrzeby swoich beneficjentów jedynie według

piramidy potrzeb Masłowa, adresują swoje działania tylko do niewielkiej, niewyselekcjonowanej grupy beneficjentów, co wynika z nieprzeemyślanych działań marketingowych [Bruce 1995, s. 79–80].

Organizacje pozarządowe zajmujące się działalnością kulturalną częściej niż inne, utrzymują **kontakty z mediami** ogólnokrajowymi i środowiskiem akademicko-naukowym [Herbst, Przewłocka 2011, s. 41]. W organizacjach tych, najrzadziej zatrudniani są pracownicy, 63% organizacji nie współpracuje w ogóle z płatnym personelem, a tylko 14% zatrudnia pracowników (w całym sektorze organizacji zatrudniających płatnych pracowników na stałe jest 24%). Stosunkowo dużo pracowników mających ukończone wyższe studia pracuje na stałe w organizacjach zajmujących się kulturą i sztuką [tamże, s. 55–59].

Organizacje zajmujące się kulturą i sztuką charakteryzują się mniejszymi przychodami niż inne organizacje. **Budżet** połowy z tych organizacji w 2009 roku nie przekraczał 10 tysięcy (średnia dla całego sektora to 20 tysięcy). Ponad 27% organizacji kulturalnych adresuje swoje inicjatywy do lokalnych społeczności, obszarów wiejskich i małych miast. Zauważyć można silne rozwarstwienie dochodowe sektora pozarządowego, od 5% najzamożniejszych organizacji o rocznych budżetach przekraczających 1 000 000 zł, po najbiedniejsze obywateli, które niemal bez środków [Herbst, Przewłocka 2011, s. 64–70]. Ok. 10% organizacji funkcjonuje prawie bez pieniędzy – dysponuje nie więcej niż 1000 zł w ciągu roku. Organizacje pozarządowe korzystają z różnych źródeł finansowania. Bazują na filantropii, darowiznach osób prywatnych i instytucji, wpłatach z odpisu 1% podatku, zbiórkach publicznych. Finansują swoją działalność także ze środków publicznych, ze składek dokonywanych przez swoich członków, wypracowują własne środki poprzez prowadzenie działalności gospodarczej i odpłatnej [Gumkowska, Herbst 2008, s. 15]. W ostatniej dekadzie można zauważyć pewne trendy w sferze kultury i sztuki [Anheier 2009, s. 3]:

- większe zapotrzebowanie na usługi i produkty kulturalne przy coraz mniejszym wsparciu ze środków publicznych, stąd zwiększająca się konkurencyjność;
- nacisk położony na większą kontrolę kosztów niż na jakość działań kulturalnych;

- poszukiwanie nowych możliwości biznesowych przez organizacje non profit, w tym tych zajmujących się kulturą i sztuką;
- profesjonalizacja w sferze gospodarowania finansami, zarządzania i usług;
- nacisk organów rządzących na większe zaangażowanie społeczne projektów kulturalnych, przejrzystość finansową;
- nierówne wsparcie finansowe ze strony prywatnych darczyńców;
- przeceniana rola organizacji pozarządowych w działaniach dla kultury i sztuki.

4. Relacje organizacji pozarządowych z sektorem publicznym i biznesowym

Współczesne państwa demokratyczne cechuje współdziałanie organów władzy publicznej z organizacjami trzeciego sektora w sferze działań społecznych. Organizacje pozarządowe stają się partnerami władz na zasadzie subsydiarności i pomocniczości, czyli jeżeli zadanie może być wykonane przez najniższy szczebel, to jemu powinno być zlecone [Kowalczyk 2008, s. 60]. W większości organizacji pozarządowych pracują „zapaleńcy”, dla których praca „po godzinach” nie jest problemem, a realizacja celu jest ważniejsza niż formalności [Radiukiewicz 2012]. Z punktu widzenia urzędników w organizacjach trzeciego sektora widoczny jest brak profesjonalizmu, chęci dokształcania, terminowości, dobrej organizacji pracy, roszczeniowość, nastawienie wyłącznie na współpracę finansową [Przewłocka 2012c]. Utrudniony jest również kontakt z organizacjami, które często, na przykład nie mają poczty elektronicznej, biura, ustalonych godzin pracy biura, a ich przedstawiciele to osoby pracujące poza gminą¹ [Przewłocka 2012b]. Mimo dość krytycznych opinii urzędnicy dostrzegają także pozytywne aspekty współpracy z przedstawicielami organizacji pozarządowych, takie jak otwartość i życzliwość, zaangażowanie, pasję i pozytywną energię [Przewłocka 2012a]. W celu poprawy jakości współpracy wiele z gmin uchwala specjalne programy w formie dokumentów. W roku 2010 program współ-

¹ Dane na podstawie badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor metodą CAWI w dniach 4.05-18.08.2011.

pracy obowiązywał w 89% gmin [Przewłocka 2012d].

Ilość organizacji jest zróżnicowana w zależności od wielkości ośrodka. W dużych miastach jest silna, zinstytucjonalizowana sieć organizacji pozarządowych, których przedstawiciele to osoby o wysokich kompetencjach potrafiący dostosować się do wymogów pracy urzędniczej. W małych miejscowościach organizacji pozarządowych jest mniej i są słabo rozwinięte. Do głosu dochodzi też lokalna polityka lub kłopotliwa sytuacja ze względu na udział tych samych przedstawicieli w obu sektorach pozarządowym i samorządowym [Radiukiewicz 2012].

Analiza przeprowadzona w małopolskich instytucjach kultury wykazała, że najistotniejszymi podmiotami działającymi **w otoczeniu instytucji kultury** były **organizacje pozarządowe**. Rola ich była różna, od współpracy po rywalizację [Kowalik, Matlak, Nowak, Noworól, Noworól 2011, s. 87]. W zależności od sposobu inicjowania przedsięwzięć i roli partnerów wyróżniono kilka typów wspólnych działań [patrz: tamże, s. 67–71]. Częstym zjawiskiem, które można ostatnio zaobserwować, jest zakładanie przy instytucji kultury stowarzyszenia lub fundacji, które działają na rzecz danej instytucji w celu pozyskiwania dodatkowych środków finansowych [tamże, s. 72]. Pewne możliwości przejęcia obowiązków instytucji kultury przez organizacje pozarządowe stwarza *Ustawa o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw z 2011 roku*. W celu usprawnienia współpracy i koordynacji działań kulturalnych w 2007 roku Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego powołał **Radę Pozarządowych Organizacji Kulturalnych**. Do zadań Rady należy między innymi przygotowywanie propozycji form współpracy i kierunków z organizacjami pozarządowymi, opiniowanie aktów prawnych, efektywne wykorzystywanie funduszy europejskich w sektorze kultury [Głowacki, Hausner, Jakóbiak i in. 2009, s. 34].

Ze względu na działalność przedstawicieli zarządu organizacji non profit w innych podmiotach, kontakty z przedsiębiorstwami i administracją publiczną mogą być z jednej strony ułatwione, z drugiej strony uwikłane w lokalną politykę. Najważniejsze funkcje w zarządach lub radach, w ponad jednej trzeciej wszystkich organizacji pozarządowych, pełnią osoby związane z przedsiębiorstwami komercyjnymi. W jednej czwartej

organizacji pozarządowych w zarządach zasiadają osoby pracujące w instytucjach administracji publicznej [Herbst, Przewłocka 2011, s. 51].

Współpraca między organizacjami biznesowymi i pozarządowymi przynosi także wspólne korzyści. Z jednej strony przedsiębiorstwa poprawiają swój wizerunek wśród społeczeństwa, z drugiej strony organizacje pozarządowe mogą skuteczniej działać, gdyż to one najlepiej znają potrzeby lokalnego środowiska [Baur, Schmitz 2012, s. 16]. Wśród wielu podmiotów gospodarczych przeważają zdecydowanie małe i średnie przedsiębiorstwa, które przede wszystkim działają w małych i średnich środowiskach. Mają one duży wpływ na życie lokalnych społeczności. W ich przypadku lepiej mówić o społecznym zaangażowaniu biznesu niż społecznej odpowiedzialności biznesu [Piskalski 2007, s. 4–5]. Przedsiębiorcy chętnie wspomagają zajęcia organizowane dla dzieci, ale także przedsięwzięcia kulturalne. Firmy oprócz pomocy finansowej mogą proponować inny rodzaj wsparcia, na przykład: rzeczowe, bezpłatne usługi, delegowanie pracowników, czy odpisy od pensji. [Sawicka 2007, s. 15]. Niektóre organizacje pozarządowe pozyskane dotacje potrafią pomnożyć poprzez system matchingu, czyli dzięki otrzymanej dotacji pozyskują kolejne środki finansowe [Przewłocka, Piłat 2012b].

Przypadkowość działań, brak przewidywalności, stabilności i długofalowego planu działań to przyczyny sprawiające, że współpraca między biznesem a organizacjami społecznymi nie zawsze przebiega tak, jak obie strony by sobie życzyły. Firmy chcą współpracować przede wszystkim z dużymi, znanymi organizacjami. Korzyścią, wskazywaną na pierwszym miejscu, dla organizacji pozarządowych ze współpracy z biznesem jest wsparcie materialne. Długofalowość zaangażowania jest ważna przede wszystkim dla organizacji pozarządowych [Przewłocka, Piłat 2012a].

5. Podsumowanie

Organizacje pozarządowe, w tym te zajmujące się działalnością kulturalną, nie stanowią jednolitej grupy podmiotów. Zróżnicowanie to wynika między innymi z ich wielkości, budżetu, zasięgu działania, instytucjonalnego potencjału, przyjętej strategii działania, specyfiki zarządza-

nia, roli i funkcjonowania w lokalnym środowisku, zakorzenienia w świadomości społecznej. Ich znaczenie we współczesnym społeczeństwie jest nie do przecenienia. Pełnią często rolę kulturotwórczą. Łącząc działalność kulturalną z edukacyjną i popularyzatorską przyczyniają się do podnoszenia aktywności i świadomości kulturalnej. Wzbogacają i uzupełniają ofertę kulturalną proponowaną przez sektor publiczny i prywatny.

Z różnych przyczyn zaniedbana do tej pory była kwestia analizy interesariuszy, wiele organizacji zajmujących się działalnością kulturalną nie prowadzi badań rynku, nie rozpoznaje potrzeb swoich beneficjentów, niechętnie zrzessa się w związki. Rzadziej w tych organizacjach zatrudniani są pracownicy. Z drugiej strony, jeżeli zatrudnia się pracowników na stałe, są to często osoby z wyższym wykształceniem. Organizacje kultury częściej niż inne utrzymują kontakty z mediami, większość z nich dysponuje niewielkimi budżetami.

Organizacje kulturalne non profit stają przed licznymi wyzwaniami, koniecznością dostosowania do zapotrzebowania i sytuacji na rynku, profesjonalizacji, elastyczności działań i stałego podnoszenia swoich kompetencji w zarządzaniu. Nie spełniając tych wymogów mogą mieć w przyszłości problemy z funkcjonowaniem w coraz bardziej niestabilnym i konkurencyjnym otoczeniu. Najważniejsze decyzje powinny być podejmowane w oparciu o ideologię i wartości, jakie przyświecają organizacji pozarządowej. W związku z tym środki finansowe powinny być przeznaczone na najważniejsze programy i przedsięwzięcia zgodne ze strategią organizacji oraz na te, na które można zdobyć środki z zewnątrz. Istotne w tych działaniach są liczne koalicje z różnymi podmiotami, budowanie partnerstwa i sieci z organizacjami o podobnym profilu działania, wsparcie lokalnego środowiska. Przezrzystość działań i profesjonalizacja kampanii marketingowej, informowanie zainteresowanych o podejmowanych działaniach przez organizację to kolejne wyzwania stojące przed zarządem organizacji non profit [Anheier 2009, s. 7]. Pomocne w skutecznym zarządzaniu organizacją pozarządową mogą być także zróżnicowane źródła dochodów, specjalizacja i uatrakcyjnianie programów, pozyskiwanie nowych grup docelowych, niekonwencjonalne sposoby promocji [McCarthy, Ondaatje, Novak 2007, s. 13–14]. Warto

rozważyć utworzenie organizacji, na wzór europejskich QUANGO [Ilczuk 2006], które są *quasi* autonomicznymi organizacjami pozarządowymi finansowanymi z podatków, ale działającymi niezależnie od władzy. Wytyczną dla organizacji pozarządowych mogą być również między innymi zmiany w strukturze organizacyjnej, jakie dokonały się w fundacjach hiszpańskich. Wymiana wiedzy i doświadczeń, które ułatwiają i wzmacniają współpracę, a także struktura organizacyjna pozwalająca na elastyczność działań, wydajność, skuteczność i koordynację między różnymi działami [González, Pérez 2009, s. 64].

Bibliografia

- Anheier H. (2009), *W jaki sposób sektor kultury może przetrwać finansowy kryzys*, LabforCulture.org http://live.labforculture.org/2009/01/financialcrisis/files/Financial%20Crisis_PL.pdf (16.05.2012).
- Arczewska M. (2008), *My i oni – razem? Wpływ organizacji pozarządowych na procesy decyzyjne w krajach Grupy Wyszehradzkiej*, The Sasakawa Peace Foundation, Akasaka, Minato-ku, Tokio.
- Arczewska M. (2011), *Prawo organizacji pozarządowych: Organizacja pozarządowa*, <http://www.kursnakulture.pl/art.pl,zarzadzanie-kultura,102084.html> (12.06.2012).
- Baur D., Schmitz H.P. (2012), *Corporation and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation*, [w:] „*Journal of Business Ethic*”, Vol. 106, No.1, Springer Science.
- Bruce I. (1995), *Do not-for-profit value their customers and their needs?* International Marketing Review, Vol.12, No.4. MCB University Press.
- Cibor K. (2012), *Program Operacyjny Ekonomia Społeczna? Najpierw oceńmy to, co zrobiliśmy*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/765598.html> (20.04.2012).
- Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K. i in. (2009), *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- González L.I., Pérez M.J.S. (2009), *Organizational changes and dynamics of today's foundations*, International Review on Public and Nonprofit Marketing, Vol. 6, No 1.
- Gumkowska M., Herbst J. (2008), *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Herbst J., Przewłocka J. (2011), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Ilczuk D. z udziałem Kulikowskiej M., Stępniewskiej A. (2006), *Ewolucja funkcji i celów polskiego sektora pozarządowego w kulturze*, <http://www.labforculture.org/pl/drogowskaz/zawarto%C5%9B%C4%87/panorama/polska/ewolucja-funkcji-i-cel%C3%B3w-polskiego-sektora-pozarz%C4%85dowego-w-kulturze> (15.05.2012).

- Iwankiewicz-Rak B. (2008), *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, [w:] (red.) J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Zmiany społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jabłoński M., Jabłoński A. (2007), *Wybrane czynniki zarządzania wartością organizacji non profit*, Zarządzanie i Marketing, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Z.1/2007, Sosnowiec.
- Karóń T., Hek A., Tomczak K. (2010), *Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania”. Raport końcowy*, SMG/KRC Poland Media S.A.
- Kowalczyk K. (2008), *Rola i specyfika polskich organizacji pozarządowych w sektorze teatru. Diagnoza sytuacji*, [w:] (red.) E. Orzechowski, Ł. Gawęł, *Zarządzanie w kulturze*, t. 9. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z. (2011), *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- McCarthy K.F., Ondaatje E.H., Novak J.L. (2007), *Arts and Culture in the Metropolis: Strategies for Sustainability*, RAND Corporation, Santa Monica, CA, USA.
- Piskalski G. (2007), *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)?*, [w:] A. Sawicka, *Odpowiedzialny biznes – perspektywa lokalna. Lokalna współpraca organizacji pozarządowych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju. Zaproszenie do dyskusji 2008*, (red.) P. Frączak, J.J. Wygnański, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Przewłocka J. (2011), *Autoportret trzeciego sektora*, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/674372.html> (12.06.2012).
- Przewłocka J. (2012a), *Czego urzędnik może nauczyć się od NGO*, http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/730458.html?utm_source=prenumerata_najw&utm_medium=email&utm_campaign=26.01.2012 (27.01.2012).
- Przewłocka J. (2012b), *Grzechy główne NGO: należy mi się, bo istnieje*, http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/726503.html?utm_source=prenumerata_najw&utm_medium=email&utm_campaign=19.01.2012 (20.01.2012).
- Przewłocka J. (2012c), *Jakie grzechy organizacji dostrzegają urzędnicy?* <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/722580.html> (27.01.2012).
- Przewłocka J. (2012d), *Na lekkim plusie*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/714430.html> (27.01.2012).
- Przewłocka J., Piłat K. (2012a), *Biznes i NGO o idealnej współpracy*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/779192.html> (15.06.2012).
- Przewłocka J., Piłat K. (2012b), *NGO i biznes: przełamać dystans*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/777935.html> (8.06.2012).
- Przewłocka J., współpraca Herbst J. (2011), *Polskie organizacje pozarządowe. Najważniejsze pytania, podstawowe fakty*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

- Ptak A. (2009), *Determinanty funkcjonowania organizacji pozarządowych w środowisku lokalnym. Studium przypadku*, [w:] (red.) J. Babiak, W. Sługocki, *Rola organizacji w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Doświadczenia i wyzwania*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Radiukiewicz A. (2012), *W poszukiwaniu ducha współpracy*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/688753.html> (18.01.2012).
- Salamon, L. (2003), *Global Civil Society – An Overview. The Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project*, The Johns Hopkins University, Baltimore. <http://ccss.jhu.edu/publications-findings?category=28> (15.05.2012).
- Sawicka A. (2007), *Odpowiedzialny biznes – perspektywa lokalna. Lokalna współpraca organizacji pozarządowych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Skrzypiec R., współpraca Frączak P.I., Schimanek T. (2009), *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych. Ekspertyza na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*, Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa.
- Sługocki W. (2009), *Perspektywy rozwoju organizacji pozarządowych w świetle współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] (red.) J. Babiak, W. Sługocki, *Rola organizacji w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Doświadczenia i wyzwania*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 207 poz. 230).

Krystyna Celarek

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej – zagadnienia administracyjnoprawne Internetu

Electronic Platform of Public Administration Services - Administrative and Internet issues

Abstract: E-PUAP – a computer system in which the public authorities provide services through a single access point to the Internet. The introduction of legal regulationsthe E-PUAP this kind of response to the challenge posed by the information society of the public administration. The aim of this paper is to discuss the legal basis for the operation of E-PUAP, its importance in the functioning of public administration, the assessment of regulatory framework for satisfying the needs of the information society. Given that the public administration from year to year is to be more and more mobile, public, open and closer to the citizen, the introduction of new solutions enable contact with the administration for citizens using the Internet should be viewed positively, while it is necessary to undertake a study to assess the solutions in the context of relations administration – citizen.

1. Wstęp

Zasady funkcjonowania Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (e-PUAP) zostały określone w ustawie o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne. E-PUAP – to system teleinformatyczny, w którym instytucje publiczne udostępniają usługi przez pojedynczy punkt dostępowy w sieci Internet. E-PUAP dostarcza darmowe narzędzie służące do pracy urzędów i realizacji zadań z zastosowaniem rozwiązań informatycznych, umożliwia załatwianie określonych spraw obywatelom przez Internet. Wprowadzenie regulacji

prawnej w zakresie E-PUAP to niejako odpowiedź na wyzwanie jakie stawia administracji publicznej społeczeństwo informacyjne. Celem opracowania jest analiza podstaw prawnych funkcjonowania e-PUAP, jej znaczenia w funkcjonowaniu administracji publicznej, ocena przyjętych rozwiązań prawnych w zakresie zaspakajania potrzeb społeczeństwa informacyjnego. Wykazanie znaczenia e-PUAP w procesie świadczenia usług przez administrację publiczną drogą elektroniczną.

Ocena instytucji e-PUAP w zakresie regulacji administracyjnoprawnej. Zastosowano w procesie badań metodę analityczno-dogmatyczną. Zważywszy, iż administracja publiczna z roku na rok ma być coraz bardziej mobilna, jawna, otwarta i bliższa obywatelowi, wprowadzenie kolejnych rozwiązań umożliwiających kontakt obywateli z administracją za pomocą Internetu należy ocenić pozytywnie, jednocześnie koniecznym jest podejmowanie badań mających na celu ocenę przyjętych rozwiązań w kontekście relacji administracja – obywatel. Stopień informatyzacji jest jednym z mierników rozwoju kraju i społeczeństwa, a zastosowanie teleinformatyki w życiu społecznym i gospodarczym przynosi wymierne korzyści, zarówno ilościowe (obniżenie kosztów działalności gospodarczej), jak i jakościowe, czyli szybszy dostęp do usług, podnoszenie kwalifikacji, możliwość zdobywania wiedzy. Taki potencjał wymagał zmian w otoczeniu prawnym, w tym również zamiany roli państwa w zakresie rozbudowy infrastruktury telekomunikacyjnej oraz włączenia administracji do wykorzystywania nowych możliwości technicznych [Monarcha-Matlak 2008, s. 45].

Sprawność administracji utożsamia się ze sprawnością w sensie syntetycznym, jako ogół walorów praktycznych działania, na które składają się: skuteczność, korzystność i ekonomiczność [Kotarbiński 1969, s. 127].

Badania nad administracją nie muszą się ograniczać a nawet nie powinny do powtarzania za ogólną teorią organizacji kryteriów prakseologicznych, lecz powinny zmierzać do wykrycia dodatkowych walorów, które mają specyficzne znaczenie dla oceny sprawności działań wykorzystywanych w administracji publicznej [Dawidowicz 1972, s. 15].

Takim walorem niezaprzeczalnie jest umiejętność wykorzystania informacji i informatyki przez administrację publiczną. Sprawność administracji publicznej sprowadza się do realizacji przez nią w prawnych for-

mach zadań w sposób skuteczny, zgodnie z oczekiwaniami społecznymi. [Łukasiewicz, 1981,s. 6].

Współczesne szkoły nauki administracji starają się wpłynąć na koncentrowanie się na potrzebach klientów, a nie na własnej strukturze, na powiązaniu „producentów z klientami, dostawcami” skupieniu się na tym, co robi się najlepiej i co odróżnia od konkurentów, oraz zrozumieniu potrzeby ciągłych zmian, wykorzystania informacji i informatyki w procesach administrowania [Szreniawski, 2004, s. 29].

Jednocześnie we współczesnym świecie, przy rosnącej świadomości i aspiracjach obywateli, rośnie także potrzeba tworzenia administracji świadomej, iż sprawuje pieczę nad dobrem wspólnym i musi administrować i zarządzać w sposób nie tylko skuteczny i oszczędny, ale także przejrzysty i etyczny. Zmienia się styl administrowania, by zaspokoić oczekiwania interesantów trzeba przede wszystkim poznać ich potrzeby. Bogactwo rozwiązań organizacyjnych oraz innowacji stosowanych przy informatyzacyjnej obsłudze obywateli w dobrze zorganizowanych urządach pokazuje, iż kreatywność pracowników jest nieograniczona. Wymienić można m.in. rozbudowane strony internetowe, umożliwienie klientom korzystania ze stanowisk komputerowych oraz infolinii, kontaktów e-mail czy e-PUAP [Dębicka, Dmochowska, Kudrycka, 2004, s. 353].

Społeczeństwo informacyjne stało się faktem a elektroniczna (cyfrowa, internetowa, sieciowa, wirtualna) gospodarka, o niespotykanych dotąd cechach i możliwościach, staje się główną dźwignią rozwoju zastosowań. Szczególne znaczenie ma w procesie powstawania Społeczeństwa informacyjnego upowszechnienia nowych metod komunikacji i powiązań gospodarczych, a głównym narzędziem upowszechnienia tych przemian staje się Internet. Dla praktycznego wykorzystania w administracji i zarządzaniu kluczowe znaczenie ma technologia przetwarzania informacji w procesach informacyjno-decyzyjnych. Istotne znaczenie w rozwoju administracji informatyzacyjnej ma budowanie portalu administracyjnego, umożliwiającego dostępność do usług publicznych za pomocą środków komunikacji elektronicznej [Butkiewicz, 2006, s. 62].

Nowe możliwości technologiczne mogą uczynić e-administrację bardziej rewolucyjną niż ewolucyjną, a badania teoretycznoprawne powinny się do tego dostosować [Culver 2004, s. 256].

2. Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej

System e-PUAP obejmuje kilka głównych obszarów funkcjonalnych. Po pierwsze, zawiera portal informacyjny poświęcony dostępnym usługom publicznym, w tym świadczonym drogą elektroniczną. Po drugie, dostarcza platformę usług wspólnych wspierających świadczenie usług publicznych drogą elektroniczną. Platforma ta ma m.in. wspomagać dwukierunkową komunikację pomiędzy obywatelami i przedsiębiorcami a administracją publiczną, dostarczać pewne rozwiązania związane z bezpieczeństwem, a zwłaszcza uwierzytelnieniem.

Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (nr 64, poz. 565 z późn. zm) określa zasady funkcjonowania elektronicznej platformy usług administracji publicznej (e-PUAP). Zgodnie z ustawą elektroniczna platforma usług administracji publicznej – to system teleinformatyczny, w którym instytucje publiczne udostępniają usługi przez pojedynczy punkt dostępowy w sieci Internet.

Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej (e-PUAP) to system informatyczny, dzięki któremu obywatele mogą załatwiać sprawy urzędowe za pośrednictwem Internetu, natomiast przedstawiciele podmiotów publicznych – bezpłatnie udostępniać swoje usługi w postaci elektronicznej. Ideą przyświecającą budowie e-PUAP było stworzenie jednego, łatwo dostępnego bezpiecznego elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych. Portal zapewnia sprawną komunikację pomiędzy: (1) obywatelami a administracją, (2) przedsiębiorcami a administracją, (3) instytucjami administracji publicznej. Elektroniczna Platforma Usług dla obywateli – obywatele, poszukując usługi, którą chcieliby zrealizować za pośrednictwem portalu www.epuap.gov.pl, korzystają z Katalogu Usług. Jest to narzędzie standaryzujące sposób prezentowania i opisywania usług administracji publicznej. Jego celem jest utrzymywanie spójnej listy usług publicznych świadczonych drogą elektroniczną oraz ich efektywne wyszukiwanie, nawigowanie, wertowanie i filtrowanie. Elektroniczna Platforma Usług dla podmiotów publicznych – korzyścią dla podmiotów publicznych, wynikającą z wykorzystania portalu www.epuap.gov.pl, jest możliwość bezpłatnego udostępniania

usług publicznych poprzez Internet. Podmioty publiczne, korzystając z platformy, nie muszą budować własnych systemów, w celu umożliwienia obywatelowi kontaktu z instytucją i załatwienia sprawy urzędowej. Udostępniona funkcjonalność Elektronicznej Skrzynki Podawczej (ESP) umożliwiła instytucjom publicznym wywiązanie się z obowiązku, wynikającego z ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, przyjmowania dokumentów w postaci elektronicznej (wnoszenia podań i wniosków oraz innych czynności w postaci elektronicznej). W celu uporządkowania wzorów oraz formularzy dokumentów elektronicznych, stworzono Centralne Repozytorium Wzorów Dokumentów (CRD), czyli bazę skupiającą w jednym miejscu obowiązujące w administracji wzory i formularze [e-PUAP – co to jest..., 2012].

Platforma e-PUAP odgrywa podstawową rolę w procesie realizacji zadań publicznych drogą elektroniczną. Celem zbudowania platformy e-PUAP było: (1) stworzenie jednolitego, bezpiecznego, elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych przez administrację publiczną dla obywateli, przedsiębiorców i administracji publicznej, (2) skrócenie czasu i obniżenie kosztów udostępniania zasobów informacyjnych oraz funkcjonalności systemów dziedzinowych administracji publicznej.

Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej to portal, na którym jednostki administracji publicznej mogą udostępniać swoje usługi drogą elektroniczną, natomiast obywatele mają możliwość załatwiania spraw urzędowych przez Internet, bez wychodzenia z domu, o każdej porze dnia i nocy. Platforma e-PUAP to swoisty one-stop-shop, który może pomóc jednostkom administracyjnym w urzeczywistnieniu wizji e-administracji. Urzędy udostępniając usługi poprzez e-PUAP wychodzą naprzeciw potrzebom obywateli jak również usprawniają swoją pracę w organizacji. Możliwość udostępniania usług publicznych poprzez e-PUAP to oszczędność przede wszystkim dla urzędów administracji publicznej, które zyskują infrastrukturę do wymiany informacji oraz tworzenia usług złożonych. Podmioty publiczne zintegrowane z platformą e-PUAP zdejmują z siebie obowiązek budowania własnych systemów dziedzinowych, dzięki którym mogą udostępniać usługi publiczne drogą elektroniczną. Zaoszczędzone w ten sposób środki mogą zostać wykorzystane na rozwój innych obszarów funkcjonowania urzędów.

System e-PUAP umożliwia również wymianę dokumentów elektronicznych pomiędzy instytucjami publicznymi i obywatelami z uwzględnieniem wymagań otwartości, bezpieczeństwa, neutralności technologicznej oraz wymagań procedur urzędowych. Korzystanie z platformy to przede wszystkim niepowielanie działań poszczególnych resortów. Dostępny na platformie katalog usług to miejsce, w którym udostępniony jest spis usług publicznych, które można załatwić drogą elektroniczną w spójny sposób. Katalog w sposób ewolucyjny będzie się rozwijał np. umożliwiając integrację oraz tworzenie nowych, złożonych usług publicznych. Formularze usług dostępne na e-PUAP posiadają również możliwość wstępnej (następującej jeszcze przed wysłaniem dokumentów) weryfikacji przygotowanych przez obywatela dokumentów, co w znacznym stopniu zmniejsza liczbę błędów (pomyłek). W sensie organizacyjno-technicznym platforma e-PUAP, to: (1) wspólna infrastruktura udostępnienia przez dowolne jednostki administracji publicznej usług publicznych w kanałach elektronicznych w relacjach z obywatelami, przedsiębiorcami i innymi jednostkami administracji publicznej, (2) mechanizmy koordynacji usług publicznych świadczonych przez kilka podmiotów publicznych, (3) zbiór usług wspólnych zapewniających: bezpieczną, zgodną z obowiązującym prawem wymianę dokumentów w ww. relacjach administracji publicznej z obywatelami, przedsiębiorcami i innymi jednostkami administracji publicznej, w tym usługi identyfikacji i uwierzytelnienia osób, podmiotów i systemów, usługi przekazywania dokumentów z wykorzystaniem legalnych skrzynek elektronicznych, usługi identyfikacji i powiadamiania nadawców i adresatów, uwierzytelnienia przekazywanych dokumentów, potwierdzenia przedłożenia dokumentów, znakowania czasem, itd. – przekazywanie transakcji synchronicznych i asynchronicznych, w tym usługi identyfikacji usługodawców i usługobiorców, uwierzytelnienia i autoryzacji przekazywanych transakcji, itd., (4) zbiór usług rejestrowych, czyli usług zintegrowanego dostępu do referencyjnych zasobów informacyjnych administracji publicznej, (5) zbiór usług interoperacyjności obejmujących tworzenie, publikację i zarządzanie rekomendacjami interoperacyjności, (6) zbiór usług płatności elektronicznych, czyli usług pochodzących spoza administracji, niezbędnych z punktu widzenia realizacji zadań publicznych drogą elektroniczną.

Elektroniczna Platforma udostępnia katalog spraw załatwianych elektronicznie. Należą do nich między innymi: otrzymanie dowodu osobistego, sprawy związane z udziałem w wyborach, uzyskiwanie prawa jazdy, płacenie mandatów, ubezpieczeń społecznych czy kwestie związane z rozpoczynaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej.

Zgodnie z ustawą z dnia 12 lutego 2010 roku o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 16 marca 2010, nr 40 poz. 230) z dniem 17 czerwca 2010 wszystkie podmioty świadczące usługi publiczne są ustawowo zobowiązane do umożliwienia interesantom wnoszenia ich wniosków w formie dokumentów elektronicznych poprzez Elektroniczną Skrzynkę Podawczą podmiotu realizującego zadania publiczne, założonej i wyposażonej w zestandaryzowane formularze elektroniczne na e-PUPAP zgodne z Centralnym Repozytorium Wzorów Dokumentów. Elektroniczna Skrzynka Podawcza (ESP) – jest środkiem komunikacji elektronicznej, który służy przekazywaniu informacji w formie elektronicznej do podmiotu publicznego przy wykorzystaniu powszechnie dostępnej sieci teleinformacyjnej [Szafrński 2008, s. 81–91].

Elektroniczna Skrzynka podawcza e-PUAP oferuje instytucjom publicznym szereg możliwości: (1) generowanie Urzędowego Poświadczenia Odbioru (zgodnego z przepisami prawa), (2) archiwizowanie Urzędowego Poświadczenia Odbioru, (3) udostępnianie usługobiorcy (osoby składającej dokument w skrzynce) wglądu przez Internet, (4) przyjmowanie dokumentów zgodnie z określonym, przez instytucję publiczną, będącą właścicielem skrzynki, wzorem dokumentu, (5) formularz do wypełnienia standardowego wzoru dokumentu, (6) skonfigurowanie przez instytucję publiczną własnego, dedykowanego formularza do wypełniania własnego dokumentu, (7) przekazanie gotowego dokumentu w postaci XML, (8) obsługa przez instytucję publiczną skrzynki podawczej przy użyciu przeglądarki WWW (przeglądanie i pobieranie dokumentów), (9) automatyczne przekazywanie dokumentów z e-PUAP do systemów instytucji publicznej za pośrednictwem Web Services (działanie w trybie synchronicznym wymaga od instytucji publicznej zapewnienia wysokiej dostępności własnych systemów), (10) bezpieczne połączenie z użytkownikiem (HTTPS) [e-PUAP – elektroniczna skrzynka podawcza..., 2012].

3. Warunki korzystania z e-PUAP

Zakres i warunki korzystania z elektronicznej platformy usług administracji publicznej zostały określone w Rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 27 kwietnia 2011 r., w sprawie zakresu i warunków korzystania z elektronicznej platformy usług administracji publicznej (Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji 2011). Rozporządzenie określa: (1) zakładanie konta na e-PUAP, (2) sposób prowadzenia katalogu usług na e-PUAP, (3) warunki wymiany informacji między e-PUAP a innymi systemami teleinformatycznymi.

Założenie konta dla użytkownika wymaga podania następujących danych: (1) imienia; (2) nazwiska; (3) adresu poczty elektronicznej, który użytkownik wskazał jako właściwy do wymiany informacji w ramach e-PUAP; (4) identyfikatora użytkownika.

W celu uwierzytelnienia użytkownik określa hasło. Stopień złożoności hasła kontroluje e-PUAP. W e-PUAP zamiast hasła określonego przez użytkownika możliwe jest uwierzytelnienie przez zastosowanie kwalifikowanego certyfikatu. W przypadku zmiany w/w danych, użytkownik zarejestrowany powinien niezwłocznie dokonać ich zmiany w profilu użytkownika. Użytkownik zarejestrowany może usunąć swoje konto. W przypadku utraty hasła, użytkownik może wnioskować, poprzez środek komunikacji wskazany w e-PUAP. Użytkownik po uwierzytelnieniu się hasłem tymczasowym określa nowe hasło, którego stopień złożoności kontroluje e-PUAP.

Platforma e-PUAP udostępnia katalog usług zawierający informacje o usługach, w szczególności: (1) podstawę prawną usługi, (2) nazwę usługi, (3) nazwę usługodawcy, (4) cel usługi, (5) odbiorców usługi, (6) kategorię usługi, (7) umiejscowienie usługodawcy według podziału administracyjnego kraju. Wpisów w katalogu usług i ich aktualizacji dokonują usługodawcy. Zgodnie z ustawą o informatyzacji usługa – to działanie podmiotu publicznego polegające na wykorzystaniu przez ten podmiot e-PUAP do realizacji swoich ustawowych obowiązków, z kolei usługodawca – to podmiot publiczny świadczący usługi przy użyciu e-PUAP. Podmioty publiczne do świadczenia usług w postaci elektro-

nicznej mogą wykorzystywać w szczególności następujące funkcje e-PUAP: (1) tworzenie i obsługę dokumentów elektronicznych przez osoby fizyczne i podmioty, (2) przesyłanie dokumentów elektronicznych, (3) wymianę danych między e-PUAP a innymi systemami teleinformatycznymi, (4) identyfikację użytkowników i rozliczalność ich działań, (5) weryfikację podpisu elektronicznego, (6) tworzenie usług podmiotu publicznego lub kilku podmiotów publicznych współdziałających ze sobą, zbudowanych w oparciu o dwie lub więcej usług, (7) obsługę płatności elektronicznych, (8) potwierdzanie profilu zaufanego e-PUAP.

Rozwiązania techniczne e-PUAP zapewniają niezaprzeczalność wystawionych poświadczeń: (1) urzędowego poświadczenia odbioru, (2) elektronicznego poświadczenia opłaty, (3) oznaczania czasem, (4) weryfikacji podpisu elektronicznego, (5) weryfikacji zgodności dokumentu elektronicznego z jego wzorem. Zgodnie z rozporządzeniem niezaprzeczalność - to brak możliwości zanegowania swego uczestnictwa w całości lub w części wymiany danych przez jeden z podmiotów uczestniczących w tej wymianie. Oznaczanie czasem – to funkcja e-PUAP umożliwiającą dołączanie do danych w postaci elektronicznej logicznie powiązanych z danymi opatrzonych podpisem lub poświadczeniem elektronicznym oznaczenia czasu w chwili wykonania takiego dołączenia oraz poświadczenia elektronicznego tak powstałych danych przez e-PUAP¹.

4. Potwierdzanie tożsamości na e-PUAP

Zgodnie z ustawą o informatyzacji profil zaufany e-PUAP – to zestaw informacji identyfikujących i opisujących podmiot lub osobę będącą użytkownikiem konta na e-PUAP, który został w wiarygodny sposób potwierdzony przez organ podmiotu określonego w ustawie. Podpis potwierdzony profilem zaufanym e-PUAP – podpis złożony przez użytkownika konta e-PUAP, do którego zostały dołączone informacje identyfikujące zawarte w profilu zaufanym e-PUAP. Profil zaufany jest bez-

¹ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 27 kwietnia 2011 r., w sprawie zakresu i warunków korzystania z elektronicznej platformy usług administracji publicznej (nr 93, poz. 546).

płatną metodą potwierdzania tożsamości obywatela w systemach elektronicznej administracji – to odpowiednik bezpiecznego podpisu elektronicznego, weryfikowanego certyfikatem kwalifikowanym. Wykorzystując profil zaufany obywatel może załatwić sprawy administracyjne (np. wnoszenie podań, odwołań, skarg) drogą elektroniczną bez konieczności osobistego udania się do urzędu. Profil zaufany działa jak odręczny podpis i jest odpowiednikiem bezpiecznego podpisu elektronicznego weryfikowanego certyfikatem kwalifikowanym. Obywatel loguje się na www.epuap.gov.pl, wybiera usługę, którą chce zrealizować, wypełnia wniosek, podpisuje go profilem zaufanym, a następnie wniosek wysyła do urzędu. Mogą pojawić się szczególne przypadki usług, dla których prawo wymaga stosowania bezpiecznego podpisu weryfikowanego certyfikatem kwalifikowanym, z różnych względów np. technicznych, bezpieczeństwa, czy też stosowanych standardów [e-PUAP – profil zaufany..., 2012].

Posiadanie i używanie profilu nie wymaga żadnych urządzeń poza przeglądarką internetową. Wystarczy założyć konto, wchodząc na stronę www.epuap.gov.pl. Stąd zainteresowany wysyła wniosek o potwierdzenie profilu, podając na urzędowym formularzu swoje dane osobowe i adres poczty elektronicznej, przez który będzie porozumiewał się z urzędem, czyli wysyłał pisma, otrzymywał potwierdzenia tego faktu i uzyskiwał odpowiedzi. Na to miejsce w sieci zostaną najpierw dostarczane kody autoryzacyjne podobne do stosowanych w elektronicznej bankowości. Potem trzeba złożyć jedyną niezbędną wizytę w wybranym urzędzie, żeby uwierzytelnić profil, czyli zweryfikować dane na podstawie dowodu osobistego lub paszportu [Gazeta Prawna..., 2011].

W systemie e-PUAP istnieją dwie możliwości uzyskania profilu zaufanego. Pierwsza z nich – potwierdzenie tożsamości w punkcie potwierdzenia profilu zaufanego - dostępna jest dla każdego obywatela. Wystarczy założyć konto na www.epuap.gov.pl, wypełnić wniosek o założenie profilu zaufanego, a następnie udać się do dowolnego punktu potwierdzenia celem potwierdzenia tożsamości. Wizyta w urzędzie jest jednorazowa. Z drugiej możliwości – samozaufania – mogą korzystać osoby posiadające bezpieczny podpis elektroniczny weryfikowany ważnym certyfikatem kwalifikowanym. Wówczas wypełniając wniosek o za-

łożenie profilu zaufanego – sami, za pomocą bezpiecznego podpisu elektronicznego z ważnym certyfikatem kwalifikowanym, mogą potwierdzić swoje dane. Proces zakładania profilu zaufanego: (1) założenie konta na e-PUAP (celem założenia profilu zaufanego należy zarejestrować konto na stronie: www.epuap.gov.pl), (2) wypełnienie wniosku o założenie profilu zaufanego (rejestracja i wypełnienie wniosku o założenie profilu zaufanego na portalu e-PUAP), (3) wybór metody założenia profilu zaufanego: a) w punkcie potwierdzeń, b) samozaufanie z wykorzystaniem bezpiecznego podpisu weryfikowanego kwalifikowanym certyfikatem.

W zależności od wybranej metody (a lub b) dalsze działania są następujące. W przypadku założenia profilu zaufanego w punkcie potwierdzeń: wysłanie wniosku o założenie profilu zaufanego (zarejestrowany wniosek o założenie profilu jest ważny 14 dni, po tym czasie jest anulowany). Udanie się do punktu potwierdzeń i prośba o założenie profilu zaufanego (udanie się do dowolnej instytucji będącej punktem potwierdzeń. Profil zaufany zakładany jest w punktach potwierdzeń, czyli instytucjach upoważnionych przez właściwego ministra do potwierdzania tożsamości obywateli (Urzędy Skarbowe, Urzędy Wojewódzkie, oddziały ZUS, a za granicą konsulaty). Pełna lista punktów potwierdzających dostępna na platformie e-PUAP. Weryfikacja tożsamości obywatela (upoważniony urzędnik potwierdza tożsamość obywatela na podstawie dowodu osobistego lub paszportu oraz sprawdza zgodność dokumentu tożsamości z danymi zawartymi we wniosku o założenie profilu zaufanego. Weryfikacja wniosku – system e-PUAP weryfikuje wniosek z kontem e-PUAP oraz danymi w rejestrze PESEL. Założenie profilu zaufanego – po pomyślnej weryfikacji wniosku urzędnik i obywatel podpisują dwa formularze wniosku. Jeden formularz pozostaje w punkcie potwierdzeń.

W przypadku metody – samozaufanie z wykorzystaniem bezpiecznego podpisu weryfikowanego kwalifikowanym certyfikatem. Potwierdzenie założenia profilu zaufanego bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym kwalifikowanym certyfikatem. System e-PUAP sprawdza zgodność danych zawartych we wniosku o założenie profilu zaufanego z kontem kwalifikowanym certyfikatem oraz rejestrem PESEL. Po pomyślnej weryfikacji profil zaufany zostaje założony. Profil za-

ufany można unieważnić. W celu unieważnienia profilu zaufanego należy złożyć wniosek o unieważnienie profilu zaufanego na e-PUAP. W przypadku, gdy nie ma możliwości skorzystania z unieważniania profilu zaufanego za pośrednictwem e-PUAP na skutek utraty dostępu do konta e-mail, należy wydrukować wniosek w wersji papierowej, wypełnić go, a następnie udać się z nim do Punktu Potwierdzającego w celu unieważnienia profilu zaufanego [e-PUAP – profil zaufany..., 2012].

Zdać sobie należy sprawę, iż przeciętny obywatel ma niewielkie potrzeby związane z komunikowaniem się z urzędem. Dla większości społeczeństwa ograniczają się one do jednej lub dwóch spraw rocznie. Mechanizm (profil zaufany) który ma tak ograniczone zastosowanie, nie może być oparty na hasle dostępowym, ponieważ użytkownicy nie będą go pamiętać. Należy albo zmienić narzędzie, albo zwiększyć zakres jego wykorzystania. Konieczne jest dostarczenie mechanizmu, który będzie bardziej uniwersalny – stanie się narzędziem potwierdzającym tożsamość w różnych sytuacjach, zarówno na gruncie komunikacji z urzędem, jak i podmiotami prywatnymi, np. bankami. Aby to osiągnąć, należy zapewnić gwarancje bezpieczeństwa – nie tylko dla urzędów, ale dla wszystkich, którzy zechcą wykorzystać profil zaufany do akceptacji transakcji (np. elektroniczny dowód osobisty pl. ID który umożliwiłby mechanizmy uwierzytelniania dla obywateli, przedsiębiorców i samej administracji) [Tabor, 2012].

5. Wnioski

Przeprowadzona analiza dogmatyczno-prawna w zakresie e-PUAP pozwala na sformułowanie następujących wniosków: (1) Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej stanowi istotny element w procesie urzeczywistniania relacji administracja publiczna-obywatel z zastosowaniem środków komunikacji elektronicznej (informatycznej), (2) podstawy prawne dotyczące funkcjonowania e-PUAP należy ocenić pozytywnie, konieczne jest natomiast zintensyfikowanie polityki informacyjnej w zakresie możliwości jakie daje e-PUAP i korzyści jakie zapewnia e-PUAP (tak aby z roku na rok zwiększała się liczba osób załatwiających sprawy za pośrednictwem e PUAP), (3) e-PUAP jest przykładem centra-

lizacji przynoszącej pozytywne efekty dla obywateli i administracji, (4) e-PUAP jest istotnym elementem w budowaniu społeczeństwa informacyjnego.

Na zakończenie tzw. element praktyczny – e-PUAP w praktyce – Uniwersytet Jagielloński jako jedna z pierwszych uczelni zdecydowała o wykorzystaniu systemu e-PUAP w procesie rekrutacji na studia. Od czerwca 2011 r. ubiegający się o przyjęcie na najstarszą uczelnię w Polsce mogli otrzymać decyzję o przyjęciu na studia drogą elektroniczną. Z danych UJ wynika, że 4104 kandydatów na studia otrzymało decyzję o wyniku rekrutacji drogą elektroniczną. W postaci elektronicznej wysłano niemal 10% wszystkich decyzji, co w 2011 roku dało uczelni oszczędności rzędu 40 tys. zł. Wykorzystanie platformy e-PUAP przez Uniwersytet Jagielloński przełożyło się również na oszczędność czasu pracy komisji rekrutacyjnych oraz pracowników działu rekrutacji UJ. Czas ten uległ skróceniu z około 10 roboczości, które w tradycyjnym procesie rekrutacji przeznaczano na drukowanie, podpisywanie, pakowanie i wysyłanie kopert dla ponad 4 000 postępowań, do zaledwie kilkunastu minut, potrzebnych na opatrzenie decyzji podpisem kwalifikowanym oraz umieszczenie ich w indywidualnych kontach e-PUAP kandydatów. Ponad 4 tys. skutecznie doręczonych decyzji elektronicznych, 40 tys. zł oszczędności i 3 ocalone drzewa. Tak wykorzystanie e-PUAP i profilu zaufanego podsumowuje Uniwersytet Jagielloński rok od jego wprowadzenia w procesie rekrutacji. [Centrum Projektów Informacyjnych – jak UJ korzysta z profilu..., 2012].

Wykorzystanie najnowszych rozwiązań elektronicznych i informatycznych w działalności szeroko rozumianej administracji publicznej, stosowanych w interesie uczestników procesów administracyjnych, ale również w interesie społecznym, należy uznać za kierunek właściwy.

Poza usprawnieniem i przyspieszeniem przebiegu procedur administracyjnych ich elektroniczacja prowadzi do obniżenia kosztów funkcjonowania zarówno administracji publicznej, jak i przedsiębiorstw, oraz zwiększa przejrzystość podejmowanych działań. Dla obywatela oznacza to przede wszystkim zmniejszenie liczby uciążliwych formalności, przyspieszenie załatwiania spraw i obniżenie kosztów.

Literatura

- Butkiewicz M. 2006, *Internet w instytucjach publicznych*. Warszawa: Difin.
- Jak UJ korzysta z profilu zaufanego, Centrum Projektów Informacyjnych, 13.10.2012: http://cpi.mac.gov.pl/portal/cpi/416/5221/Jak_UJ_korzysta_z_profilu.html
- Culver K. 2004, *How the new ICTs matter to the theory of law*, "Canadian Journal of Law and Jurisprudence", 17, 2, 255-268.
- Dawidowicz W. 1972, *Zagadnienia teorii organizacji i kierowania w administracji państwowej*. Warszawa: PWN.
- Dębicka A., Dmowski M., Kudrycka B. 2004, *Profesjonalizm w administracji publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok.
- ePUAP., *Co to jest e PUAP*: http://epuap.gov.pl/wps/portal/E2_OePUAP
- ePUAP., *Profil zaufany*: <http://epuap.gov.pl/wps/portal/!ut/p/c1/04>
- ePUAP., *Elektroniczna skrzynka podawcza*: <http://epuap.gov.pl/wps/portal/E2>
- Zaufany profil: od dziś sprawy urzędowe załatwimy z domu na ePUAP, *Gazeta Prawna*, 9 czerwca 2011: http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/521692,zaufany_profil_od_dzis_sprawy_urzedowe_zalatwimy_z_domu_na_epuap.html,
- Kotarbiński T. 1969, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Łukasiewicz J. 1981, *Sprawność administracji państwowej na tle niektórych aspektów działań kontrolnych*; [w:] J. Łukasiewicz (red.) *Doskonalenia pracy organów administracji państwowej w świetle sądowej kontroli decyzji administracyjnych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Rzeszów.
- Monarcha-Matlak A. 2008, *Obowiązki administracji w komunikacji elektronicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Szafrański B. 2008, *Rola i miejsce e PUAP w modernizacji infrastruktury informacyjnej państwa*; [w:] G. Szpor (red.), *Prawne problemy informatyzacji administracji*, Muncypium, Warszawa.
- Szreniawski J. 2004, *Wstęp do nauki administracji*, Verba, Lublin.
- Tabor M., *Nie używam profilu zaufanego na ePUAP*. (data dostępu 13.10.2012), http://cpi.mac.gov.pl/portal/cpi/416/5221/Jak_UJ_korzysta_z_profilu.html.
- Wilk A-M. 1999, *Państwo w dobie Społeczeństwa Informacyjnego – perspektywa strategicznych przemian*, [w:] R. Skubisz (red.), *Internet – problemy prawne*, Polihymnia, Lublin.

Rola i znaczenie finansów w procesie
podejmowania decyzji inwestycyjnych
przez podmioty gospodarcze

Tomasz Grabia
Uniwersytet Łódzki

Kontrowersje wokół społeczno-ekonomicznych skutków inflacji – aspekty teoretyczne

CONTROVERSIES SURROUNDING THE SOCIO-ECONOMIC EFFECTS OF INFLATION – THE THEORETICAL ASPECTS

Abstract: This article aims to present controversies concerning the socio-economic effects of inflation. Except that it causes a decrease in the purchasing power of income, it also contributes to their redistribution. This in turn affects the ambiguity of the consequences of inflation for different social groups. It may therefore be that for some of them increase the overall price level is a good thing. Also, it is difficult to determine the effect of inflation on economic growth (real GDP). In this paper, these problems are dealt with mainly from the theoretical. However, in some cases they are documented of statistics on the selected economic sizes in Poland.

1. Wprowadzenie

Inflacja jest jednym z najczęściej używanych terminów zarówno w publicystyce ekonomicznej, jak i literaturze fachowej. Wiąże się to z wielkim zainteresowaniem społeczeństw i ich rządów problematyką wzrostu cen. To z kolei wynika z faktu, że procesy inflacyjne wywołują różnorodne skutki w gospodarce, co przekłada się następnie na poziom życia obywateli, a więc na skutki społeczne. Ze względu na skomplikowany charakter inflacji oraz liczne mechanizmy prowadzące do sprzężeń zwrotnych poszczególnych wielkości makroekonomicznych nie ma w teorii ekonomii jednomyślności co do ostatecznych oddziaływań wzrostu cen na przebieg procesów gospodarczych. To powoduje, że koszty,

a także ewentualne korzyści z inflacji cechuje wysoki stopień niedookreśloności i niekwantyfikowalności, co z kolei sprawia, iż są one często niedoszacowywane lub przeszacowywane przez ogół społeczeństwa, polityków, a nawet niektórych ekonomistów [Więznowski 2001, s. 210].

We współczesnej ekonomii z reguły eksponowane są negatywne skutki inflacji, choć należy zdać sobie sprawę, że nie dotyczy ona wszystkich członków społeczeństwa w tym samym stopniu. Może się zatem zdarzyć, że dla niektórych grup inflacja będzie zjawiskiem korzystnym. W przeciwnym razie, gdyby wszyscy (w tym również rząd) tracili na inflacji, opozycja wobec niej całkowicie zdominowałaby bowiem życie publiczne [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1993, s. 228] i w efekcie ogólny poziom cen pozostawałby stabilny nawet w dłuższym okresie.

Należy także zwrócić uwagę na fakt, że skala szkód wywoływanych inflacją uzależniona jest zazwyczaj od kilku czynników. Wydaje się, że najważniejszym z nich jest wysokość inflacji. Niezmiennie trudno jest jednak wyznaczyć graniczny poziom od którego inflacja miałaby powodować negatywne następstwa. Tym niemniej panuje obecnie przekonanie, że im wyższa inflacja, tym bardziej niekorzystne są jej skutki dla gospodarki. Zupełnie niegroźna może być w związku z tym inflacja pełzająca, a nawet krocząca, podczas gdy hiperinflacja może przyczynić się do całkowitej niemal destabilizacji systemu gospodarczego.

Prócz wysokości inflacji, rozmiary szkód przez nią wyrządzane zależą także od stopnia antycypacji oraz od tego, czy jest ona zrównoważona, czy niezrównoważona. W przypadku inflacji zrównoważonej, określanej także mianem inflacji czystej [Begg, Fischer, Dornbusch 1996, s. 252], relacje cen poszczególnych dóbr nie ulegają zmianie, tzn. wszystkie ceny rosną w tym samym tempie. W takiej sytuacji strat efektywności gospodarowania można by niemal w całości uniknąć. Tego rodzaju straty mogą jednakże wystąpić wówczas, gdy inflacja będzie miała charakter niezrównoważony, co oznacza, że relacje cen będą ulegać ciągłym zmianom¹ [Samuelson, Nordhaus 1989, s. 316], komplikując rachunek ekonomiczny.

¹ O możliwości niewywoływania strat efektywności przez inflację zrównoważoną można jednak mówić jedynie przy założeniu, że ukształtowane relacje cen są z ekonomicznego punktu widzenia optymalne.

Jeśli chodzi o stopień antycypacji, to powszechnie uważa się, że inflacja antycypowana może nie wywoływać negatywnych efektów z racji tego, iż uczestnicy rynku w pełni dostosują wówczas swoje zachowania i, co za tym idzie, wszystkie wielkości nominalne (takie jak płace czy stopy procentowe) do poziomu inflacji. Wobec tego nie będzie ona dla nich żadnym zaskoczeniem, a wszystkie ww. wielkości będą po prostu wzrastać w tym samym czasie i w tym samym tempie co ceny, nie wywołując żadnych zmian wielkości realnych. Sytuacja taka nie będzie jednak możliwa wówczas, gdy rzeczywista inflacja ukształtuje się na wyższym (bądź niższym) poziomie, niż oczekiwały podmioty gospodarcze (inflacja nieantycypowana).

Wymiary kosztów inflacji zależą zatem od stopnia jej zrównoważenia, a także od tego czy jest ona antycypowana, czy nieantycypowana. Oba aspekty są jednak ściśle uzależnione od wysokości inflacji. Przy inflacji galopującej lub co gorsza hiperinflacji praktycznie niemożliwe jest bowiem, by nie ulegały zmianie relacje cen. Wysoka inflacja zazwyczaj związana jest również z dużymi wahaniami tempa wzrostu cen w poszczególnych okresach², co sprawia, iż bardzo trudno jest wówczas prognozować to tempo nawet wybitnym ekspertom, nie mówiąc o pozostałych uczestnikach rynku. Z wysoką inflacją z reguły wiąże się zatem jej nieantycypowany lub tylko częściowo antycypowany charakter.

Pomijając kwestie stopnia antycypacji, zrównoważenia oraz wysokości inflacji, z całą pewnością można stwierdzić, że powoduje ona spadek siły nabywczej dochodów, a także ich redystrybucję. Wpływ inflacji na wzrost gospodarczy jest natomiast trudny do określenia, od lat pozostając jednym z podstawowych problemów badawczych współczesnej ekonomii. Zagadnieniom związanym z tymi aspektami poświęcona będzie zasadnicza część niniejszego artykułu, na którą składają się punkty 2–4. Przeprowadzona w nich analiza dotyczy przede wszystkim aspektów

² Wyjątkiem może być sytuacja, jaka miała miejsce w Kolumbii, gdzie stopa inflacji w latach 1971–1993 była stosunkowo wysoka, ale jej wahania w całym tym okresie stosunkowo niewielkie. Roczne tempo wzrostu cen w ciągu niemal 20 lat zawsze zawierało się bowiem w przedziale ok. 20–30% [Więznowski 2001, s. 202]. Tłumaczy to, dlaczego w literaturze przedmiotu występowanie wysokiej inflacji, która przez dłuższy czas wykazuje się przy tym w miarę ustabilizowaną dynamiką nosi nazwę „inflacji kolumbijskiej”.

teoretycznych. Niekiedy jednak są one udokumentowane ilustracją statystyczną wybranych wielkości gospodarczych w Polsce w ostatnich dwudziestu kilku latach.

2. Spadek wartości pieniądza jako podstawowy skutek inflacji

Najbardziej widocznym bezpośrednim skutkiem inflacji jest spadek wartości pieniądza, co powoduje zmniejszanie siły nabywczej uzyskiwanych dochodów. Jest ono oczywiście tym silniejsze, im z wyższym tempem wzrostu cen mamy do czynienia. W okresach hiperinflacji lub chociażby inflacji galopującej dochody realne zazwyczaj silnie spadają. Można to zaobserwować, analizując dane zamieszczone w tabeli 1. Zaprezentowano w niej przeciętne wynagrodzenia nominalne brutto (w cenach bieżących), średnioroczne wskaźniki cen CPI oraz dynamikę nominalnych i realnych wynagrodzeń w polskiej gospodarce w okresie 1989–2011.

W początkowych latach tego okresu stopa inflacji sięgała kilkuset procent rocznie. Dodatkowo, zgodnie z założeniami programu stabilizacji i liberalizacji gospodarki, wzrost wynagrodzeń ponad dopuszczalną, znacznie niższą od stopy inflacji, normę podlegał wówczas silnemu progresywnemu opodatkowaniu. Doprowadziło to do dużego spadku przeciętnych wynagrodzeń brutto mierzonych realnie, potęgując pauperyzację znacznej części społeczeństwa. Dotyczy to szczególnie 1990 r., gdy przeciętne realne wynagrodzenie brutto obniżyło się w porównaniu z rokiem 1989 o ponad 27%. Co prawda, począwszy od 1991 r. realne wynagrodzenia z roku na rok rosły (jedynie w 1992 r. minimalnie obniżyły się), jednakże tempo tego przyrostu (poza latami 1997–1999 oraz 2007–2008) było z reguły stosunkowo nieznaczne. W efekcie, poziom płac realnych zrównał się z poziomem z 1989 r. dopiero w połowie pierwszej dekady bieżącego stulecia (zob. tabela 1). Moment ten nastąpił zresztą jeszcze później, gdy weźmie się pod uwagę dochody *per capita*,

a nie na pracownika. W analizowanym okresie znacznie zmalało bowiem zatrudnienie³.

Tabela 1. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto^a oraz ich dynamika w Polsce w latach 1989–2011

Rok	Wynagrodzenia nominalne (w PLN)	Wskaźnik CPI (średnioroczny)	Dynamika wynagrodzeń				
			Nominalnie (rok poprzedni=100)	Realnie ^b			
				Rok poprzedni = 100	Rok 1989 = 100	Rok 1990 = 100	Rok 2000 = 100
1	2	3	4	5	6	7	8
1989 ^c	20,68	351,1	-	-	100,0	137,7	110,6
1990	102,96	685,8	497,9	72,6	72,6	100,0	80,3
1991	177,00	170,3	171,9	100,9	73,3	100,9	81,0
1992 ^d	293,50	143,0	137,8	96,3	70,5	97,2	78,1
1993	399,50	135,3	136,1	100,6	71,0	97,7	78,6
1994	532,80	132,2	133,4	100,9	71,6	98,6	79,2

³ Przykładowo pomiędzy 1989 a 2006 r., w którym zgodnie z tabelą 1 realne wynagrodzenie osiągnęło poziom porównywalny z początkiem okresu transformacji, liczba pracujących zmalała o niemal 4,5 mln osób – z 17558 tys. do 13220 tys. do [dane z: *Rocznik Statystyczny* 1993, s. 11; *Rocznik Statystyczny* 2007, s. 238], w związku z czym obniżenie się przeciętnego dochodu na 1 mieszkańca było znacznie większe niż na 1 pracownika. Z drugiej strony przedstawione w tabeli 1 różnice w dochodach sprzed okresu transformacji z otrzymywanymi na początku jego trwania zawyżone są nieco z uwagi na przyjęcie za podstawę porównań 1989 r. Należy bowiem pamiętać, że w IV kwartale 1989 r. płace realne były o ok. 41% wyższe niż w 1987 r. Skutkiem tego wzrostu w warunkach inflacji „tłumionej” były jednak przede wszystkim jeszcze większe braki na rynku, a nie realna poprawa warunków życia [Balcerowicz 1997, s. 324]. Do innych wniosków można by zatem dojść np. wówczas, gdyby za punkt wyjścia przyjąć rok 1987, 1988 lub 1990. Przykładowo od początku tego ostatniego realne wynagrodzenia wzrosły w ciągu 20 lat o ok. 60% (zob. tabela 1). Pomijając ten aspekt, z całą pewnością można jednak stwierdzić, że główną przyczyną spadku realnych dochodów społeczeństwa na początku lat dziewięćdziesiątych, w stosunku do roku 1989, była bardzo wysoka inflacja.

Tab. 1 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
1995	702,62	127,8	131,9	103,2	73,9	101,8	81,8
1996	873,00	119,9	124,2	103,6	76,6	105,4	84,7
1997	1061,93	114,9	121,6	105,9	81,1	111,7	89,7
1998	1239,49	111,8	116,7	104,4	84,7	116,6	93,7
1999 ^e	1706,74	107,3	111,9	104,3	88,3	121,6	97,7
2000	1923,81	110,1	112,7	102,4	90,4	124,5	100,0
2001	2061,85	105,5	107,2	101,6	91,9	126,5	101,6
2002	2133,21	101,9	103,5	101,5	93,3	128,4	103,1
2003	2201,47	100,8	103,2	102,4	95,5	131,5	105,6
2004	2289,57	103,5	104,0	100,5	96,0	132,2	106,2
2005	2380,29	102,1	103,4	101,8	97,7	134,5	108,0
2006	2477,23	101,0	104,1	103,0	100,6	138,6	111,3
2007	2691,03	102,5	108,6	106,0	106,7	146,9	118,0
2008	2943,88	104,2	109,4	105,0	112,0	154,2	123,9
2009	3102,96	103,5	105,4	101,8	114,0	157,0	126,1
2010	3224,98	102,6	103,9	101,3	115,5	159,0	127,7
2011	3399,52	104,3	105,4	101,1	116,8	160,8	129,2

^a W latach 1989-91 wynagrodzenie netto (podatek dochodowy od osób fizycznych wprowadzony został 1.01.1992 r.); ^b Zdeflowowano średniorocznym wskaźnikiem CPI;

^c W sektorze uspołecznionym; ^d Od 1992 r. wartość wynagrodzenia obejmuje podatek od osób fizycznych. Kwoty w latach 1992-2003 są w związku z tym zawyżone w stosunku do lat wcześniejszych. Dynamikę w 1992 r. obliczono w warunkach porównywalnych z rokiem wcześniejszym (przyjmując wartość wynagrodzenia netto, równą 243,86 zł); ^e Od 1999 r. wartość wynagrodzenia obejmuje składkę na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne. Kwoty w latach 1999-2004 są w związku z tym zawyżone w stosunku do lat wcześniejszych. Dynamikę w 1999 r. obliczono w warunkach porównywalnych z rokiem wcześniejszym (przyjmując wartość wynagrodzenia bez składki na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne, równą 1386,78 zł).

Źródło: www.stat.gov.pl; obliczenia własne.

Oczywiście w warunkach inflacji niskiej (pełzającej), z jaką mamy do czynienia od mniej więcej 2001–2002 r., siła nabywcza pieniądza obniża się stosunkowo powoli. Bardziej prawdopodobny jest wówczas także szybszy od inflacji wzrost wynagrodzeń nominalnych. Właśnie taka sy-

tuacja wystąpiła w Polsce we wszystkich dotychczasowych latach XXI w. W efekcie w końcu badanego okresu średnie wynagrodzenie realne było o ok. 29% wyższe niż w końcu minionego stulecia (zob. tabela 1).

Warto jednak podkreślić, że przedstawione dane dotyczą wynagrodzeń przeciętnych. W rzeczywistości, zwłaszcza w ostatnich analizowanych latach, w których mieliśmy do czynienia z kryzysem gospodarczym, płace wielu pracowników sektora prywatnego nie ulegały nawet nominalnemu wzrostowi. Nawet przy stosunkowo niskiej inflacji w okresie pięciu lat obejmujących okres 2007–2011 uległy one zatem spadkowi realnemu o ok. 18% (z uwagi na procent składany). Niewątpliwie zatem pracownicy ci stali się zdecydowanie bardziej ubożsi pod względem wynagrodzeń, niż byli jeszcze w 2006 r.

O pewnej pauperyzacji można zresztą mówić także w przypadku osób, których płace ulegają indeksacji (dotyczy to jednak przede wszystkim sektora publicznego). Warto bowiem zaznaczyć, że systemy indeksacyjne działają najczęściej *ex post*. Nawet wówczas, gdy działają one *ex ante*, oparte są zwykle na prognozach inflacji, które często są niższe niż inflacja rzeczywista. W pierwszym przypadku (naliczanie *ex post*) wystąpi pewien okres przejściowy między systematycznym wzrostem cen a dokonywanymi najczęściej po roku podwyżkami płac, rent czy emerytur. W drugim przypadku (naliczanie *ex ante*) dochody nominalne wzrosną natomiast w mniejszym stopniu niż ceny, co będzie oznaczało spadek dochodów realnych.

Należy także zaznaczyć, że w warunkach wysokiej inflacji indeksacja *a priori*, bez względu na prognozy, jest często niższa niż tempo wzrostu cen, zwłaszcza wówczas, gdy polityka dochodowa ma być jednym z instrumentów polityki antyinflacyjnej, hamując dynamikę spirali ceny – płace – ceny. Jak już wspomniano, z sytuacją taką mieliśmy do czynienia w polskiej gospodarce w początkowych latach okresu transformacji.

Warto w tym miejscu jeszcze raz jednak podkreślić, że w ostatnich kilku latach przeciętne realne wynagrodzenia jednak wzrosły. Skoro zatem część zatrudnionych poniosła w tym czasie realne straty, niektórzy musieli zyskać. Świadczy to o tym, że inflacja niewątpliwie potęguje także przesuwanie dochodów od jednych grup społeczeństwa do innych. Zjawisko to należy zaliczyć do jednego z podstawowych, a jednocześnie

wywołujących najwięcej kontrowersji, skutków wzrostu ogólnego poziomu cen.

3. Redystrybucja dochodów wywołana inflacją

Do następstw inflacji, objawiających się głównie w sferze społecznej, należy zatem także zaliczyć także powodowanie przez nią redystrybucji dochodów, co często pogłębia dysproporcje w poziomie życia różnych grup społecznych i zawodowych. Związane jest to z naruszaniem pewnych proporcji podziału dochodów między poszczególne podmioty gospodarujące w warunkach wzrostu ogólnego poziomu cen. Jak już wspomniano inflacja nie dla wszystkich musi zatem okazać się szkodliwa. Redystrybucja dochodów związana z procesem wzrostu cen powoduje bowiem, że społeczeństwo ulega podziałowi na, jak określa noblista w dziedzinie ekonomii z 1976 r. – M. Friedman, zwycięzców i pokonanych [Friedman 1994, s. 223]. Przesuwanie części dochodów od jednej grupy do drugiej odbywać się może poprzez kilka kanałów redystrybucyjnych:

1. Od podatników płacących podatek dochodowy do budżetu państwa.
2. Od posiadaczy rachunków i lokat oszczędnościowych do budżetu państwa.
3. Od podmiotów mających słabą siłę przetargową do podmiotów posiadających silną pozycję w „walce” o przyrost dochodów.
4. Od nabywców do producentów.
5. Od producentów wytwarzających dobra o względnie niskiej dynamice cen do producentów wytwarzających dobra o względnie wysokiej dynamice cen.
6. Od eksporterów do importerów.
7. Od pożyczkodawców do pożyczkobiorców.
8. Od właścicieli kont i lokat oszczędnościowych do właścicieli aktywów, których realna wartość wzrasta w czasie inflacji.

Ad 1. Redystrybucja wynagrodzeń pracowników na rzecz budżetu związana jest z drenażem podatkowym. Jest on oparty na założeniu,

zgodnie z którym opodatkowanie dochodów jest progresywne, a progi podatkowe nie są poddawane indeksacji⁴. Indeksowane są natomiast wynagrodzenia, co powoduje, że rosną nominalne dochody pracowników, w związku z czym część z nich zostaje zaliczona do wyższych przedziałów opodatkowania. *De facto* są oni wówczas zmuszeni płacić większy podatek, mimo iż ich realne dochody brutto pozostały na niezmiennym poziomie, co z kolei sprawia, że realne dochody do dyspozycji ulegają zmniejszeniu.

Ad 2. Obniżanie realnych dochodów ludności na rzecz budżetu państwa następuje także w przypadku opodatkowania zysków kapitałowych osiąganych w wyniku kupna i sprzedaży akcji, a także zysków z lokat, rachunków oszczędnościowych i funduszy inwestycyjnych. Taka forma podatku występuje w większości krajów wysoko rozwiniętych, a od pewnego czasu także w Polsce⁵. Niekorzystne dla realnych dochodów skutki tego podatku związane są z nieodpowiednim przystosowaniem systemu podatkowego do warunków inflacji [Begg, Fischer, Dornbusch 1996, s. 283], zwłaszcza wysokiej. Negatywne efekty dla właścicieli kont i depozytów mogłyby wprowadzić zostać zmniejszone, jeśli wzrostowi stopy inflacji o każdy 1 pkt proc. towarzyszyłby wzrost nominalnej stopy procentowej także o 1 pkt proc., co byłoby zgodne z tzw. hipotezą Fischera. Problem polega jednak na tym, że banki wolą z reguły poczekać na potwierdzenie się pewnych tendencji inflacyjnych, zanim podejmą decyzję o obniżeniu lub podniesieniu stóp procentowych od depozytów [Więznowski 2001, s. 222], w związku z czym wzrost tych stóp nie zawsze „nadaża” za wzrostem poziomu cen. Poza tym, posiadacze lokat i rachunków oszczędnościowych tracą na inflacji nawet wówczas, gdy hipoteza Fischera znajduje pełne odzwierciedlenie w rzeczywistości, co zazwyczaj dotyczy jej antycypowanego charakteru. Związane jest to głównie z dwoma czynnikami. Po pierwsze obniża się siła nabywcza zamrożonej w postaci określonego aktywu kwoty pieniężnej, po drugie

⁴ Sytuacja taka ma często miejsce w warunkach niskiej inflacji – m.in. w latach 2001–2008 w Polsce, gdzie przedziały podatkowe nie były dostosowywane do zmian ogólnego poziomu cen. W warunkach wysokiej inflacji zjawisko drenażu podatkowego polega natomiast raczej na niepełnej indeksacji tych przedziałów w stosunku do inflacji.

⁵ W Polsce zyski z lokat oszczędnościowych są opodatkowane od 2001 r. (tzw. podatek „Belki”). Początkowo stopa podatkowa wynosiła 20%, a od 2004 r. 19%.

natomiast od wyższej nominalnie kwoty zysku odliczony zostanie podatek. Niedostosowanie systemu podatkowego do warunków inflacji polega bowiem na tym, że podatek odliczany zostaje od zysku nominalnego, podczas gdy dochodowość zamrożonych w banku pieniędzy powinna być liczona w wyrażeniu realnym. Przy wysokiej stopie inflacji może to spowodować nie tylko obniżenie ewentualnych realnych zysków z zamrożonego kapitału, ale nawet spadek realnej wartości tego kapitału⁶. Straty realnych dochodów będą oczywiście znacznie większe wówczas, gdy inflacja będzie miała charakter nieantycypowany, co zazwyczaj utrudnia działanie efektu Fischera. W takiej sytuacji nie tylko zysk z zamrożonej kwoty, który jak się okazuje może być ujemny nawet przy nieznacznie dodatniej realnej stopie procentowej, ale także sama stopa procentowa w wyrażeniu realnym może być mniejsza od zera, co naturalnie powiększy straty depozytariuszy i posiadaczy innych ww. aktywów.

Omówione powyżej kanały redystrybucji powodują określone koszty dla niektórych członków społeczeństwa, nie przynosząc w zasadzie korzyści innym. Zyskuje bowiem tylko rząd, otrzymując wyższe wpływy do budżetu. Można wprawdzie zakładać, że dodatkowe przychody państwo przeznaczy np. na zasiłki, zapomogi, subwencje i innego rodzaju transfery lub podwyżki dla sfery budżetowej, co mogłoby spowodować redystrybucję dochodów na rzecz biedniejszej części społeczeństwa. Z uwagi na to, że rząd ma do zrealizowania różnorodne cele społeczne i ekonomiczne, trudno jest jednak przewidzieć na co dodatkowe wpływy z ukrytego podatku inflacyjnego zostaną przeznaczone.

⁶ Obrazuje to poniższy przykład. Jeżeli stopa inflacji wynosi 0%, nominalna (w tym przypadku także realna) stopa procentowa 2%, a stopa podatkowa od zysków z kapitału 20%, to wpłacając na rok 1000 zł można uzyskać dodatkowo 20 zł. Od kwoty tej zostanie odliczony podatek w wysokości 4 zł, co sprawia, że zysk spada do 16 zł, a depozytariusz wypłaca z banku 1016 zł. Ponieważ poziom cen nie zmienił się, nominalny i realny zysk z lokaty są sobie równe i wynoszą 1,6%. Przy założeniu, że stopa inflacji wzrośnie do 10%, nominalna stopa procentowa – zgodnie z hipotezą Fischera – wzrośnie do 12%. W tym przypadku wpłacając na rok 1000 zł dodatkowa kwota z odsetek wyniesie 120 zł, od której odliczony zostanie podatek w wysokości 24 zł. Pomniejsza to kwotę odsetek do 96 zł i kwotę wypłacaną przez bank do 1096 zł. W związku z tym, że inflacja wyniosła 10% kwota ta realnie (w cenach z roku poprzedniego, gdy zakładana została lokata) jest równa ok. 996,4 zł. Zysk depozytariusza jest wobec tego ujemny – po roku otrzymał on niższą realnie kwotę, niż wpłacił.

Ad 3. W bardziej jednoznaczny sposób na zmianę proporcji podziału dochodów między poszczególne grupy społeczne oddziałują natomiast pozostałe kanały redystrybucyjne. Zmiany tych proporcji mogą być niekiedy uznane za korzystne, w zależności od tego z czyjego punktu widzenia są rozpatrywane. Jednakże z uwagi na to, że na inflacji tracą najczęściej jednostki słabsze ekonomicznie, a zyskują silniejsze, przeważają opinie o negatywnych konsekwencjach redystrybucji dochodów powodowanej wzrostem poziomu cen. Na uwagę zasługuje tutaj przede wszystkim „przesuwanie” dochodów grup społecznych o dochodach bardziej stabilnych do grup o dochodach bardziej elastycznych, posiadających silniejszą pozycję przetargową w „walce” o wzrost płac nominalnych. Do pierwszej grupy zaliczani są najczęściej pobierający zasiłki, renciści, emeryci i pracownicy tzw. „budżetówki”, a więc jednostki o stosunkowo niskich dochodach. Redystrybucja na rzecz podmiotów o względnie wyższych dochodach może wówczas powodować nieakceptowane społecznie zwiększenie dysproporcji majątkowych między poszczególnymi grupami ludności danego kraju⁷.

Ad 4. Najbardziej bezpośrednim kanałem redystrybucji dochodów jest ich „przesuwanie” od nabywców towarów i usług do producentów i sprzedawców. Odbywająca się kosztem grupy ludności o relatywnie niskich dochodach (do grupy tej trzeba zaliczyć przede wszystkim biedniejszą część konsumentów) redystrybucja może być zresztą potęgowana także wówczas, gdy tempo inflacji nie jest jednakowe na wszystkich rynkach towarowych, a względnie silniejszy wzrost cen następuje w przypadku dóbr podstawowych w porównaniu z towarami i usługami luksu-

⁷ Możliwa jest jednak również sytuacja odwrotna, zwłaszcza przy słabszej koniunkturze i wysokiej stopie bezrobocia. Jak już wspomniano wynagrodzenia w sektorze publicznym, a także emerytury i renty, ulegają wówczas nominalnemu wzrostowi poprzez systemy indeksacyjne. Płace w sektorze prywatnym przez długi okres mogą natomiast pozostawać bez zmian lub wzrastać wolniej od stopy inflacji. Z sytuacją wyższego tempa wzrostu wynagrodzeń w sferze budżetowej niż ogółem mieliśmy do czynienia m.in. w Polsce w okresie między 1995 a 2010 r. Przeciętne miesięczne nominalne wynagrodzenie brutto wzrosło w tym czasie ok. 3,8 razy, a licząc tylko sferę budżetową ok. 4,5 razy [Mały Rocznik Statystyczny 2011, s. 173].

sowymi⁸. Pogorszenie sytuacji mniej zamożnych grup społecznych może także wywoływać redystrybucja dochodów na rzecz producentów (kosztów nabywców) towarzysząca głównie inflacji nieoczekiwanej, z którą wiąże się niepełna bądź opóźniona indeksacja wynagrodzeń.

Ad 5. Nie wszyscy producenci muszą jednak na inflacji zyskiwać. Dzieje się tak z uwagi na zróżnicowane tempo wzrostu cen w poszczególnych branżach. Redystrybucja dochodów występuje bowiem także od grupy producentów wytwarzających wyroby o niższej dynamice cen do producentów wytwarzających wyroby o względnie wyższej dynamice cen [Kwiatkowska 1993, s. 27–29]. Na nieantycypowanej inflacji mogą także tracić niektórzy przedsiębiorcy produkujący dobra, których ceny adoptują się stosunkowo wolno i występują pewne odstępstwa czasu między złożeniem zamówienia a terminem dostawy produktów (przy założeniu płatności „z góry”) lub gdy kontrakty zawierają ustalenie ceny w momencie wyjściowym. Sytuacja taka może dotyczyć np. przetargów w budownictwie czy na wykonanie samolotów lotnictwa cywilnego lub ciężkiego sprzętu elektrycznego [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1993, s. 230].

„Przesuwanie” dochodów między poszczególnymi grupami przedsiębiorców może zresztą wystąpić również wtedy, gdy inflacja będzie zrównoważona (stopa inflacji identyczna we wszystkich branżach). Związane jest to z niejednakową dynamiką wydajności pracy w znacznej mierze wpływającej na koszty produkcji. Przy założeniu, że tempo wzrostu płac będzie identyczne lub chociażby zbliżone we wszystkich branżach⁹ koszty wytwarzania będą relatywnie zwiększać się w gałęziach o mniejszej dynamice produktywności pracy. Jeżeli ceny we wszystkich branżach będą natomiast rosły w takim samym (lub chociażby zbliżonym) tempie, prowadzić to będzie do redystrybucji dochodów od producentów działających w dziedzinach, gdzie wydajność pracy pozostaje

⁸ Z sytuacją taką mieliśmy do czynienia m.in. w Polsce w okresie transformacji. W latach dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku najsilniej zdrożały bowiem podstawowe usługi, na które popyt jest nieelastyczny z racji tego, że musi z nich korzystać praktycznie każde gospodarstwo domowe (centralne ogrzewanie, dostawy gazu, energia elektryczna) [Szttyber 2000, s. 73].

⁹ Jest to założenie oparte na tzw. efekcie Balassy – Samuelsona.

stabilna lub wzrasta nieznacznie (np. usługi) do producentów działających w dziedzinach, gdzie wydajność pracy może rosnąć stosunkowo szybko, choćby z uwagi na postęp techniczny (np. przemysł).

Ad 6. Z redystrybucją dochodów między poszczególnymi grupami producentów możemy mieć także do czynienia w przypadku występowania w danym kraju wyższej inflacji niż u partnerów handlowych. Sytuacja taka powoduje, że dobra wytwarzane zagranicą stają się relatywnie tańsze w porównaniu z dobrami krajowymi, a tym samym spada konkurencyjność tych drugich na rzecz pierwszych. W konsekwencji może to spowodować redystrybucję dochodów od eksporterów do importerów, co poważnie utrudniałoby rozwój ekonomiczny danego kraju, pogłębiając nierównowagę zewnętrzną w gospodarce.

Ad 7–8. W sposób szczególny przeciwstawieniem się zasadzie sprawiedliwości społecznej jest z kolei redystrybucja dochodów od wierzycieli do dłużników, objawiająca się realną stratą pożyczkodawców (a więc np. posiadaczy obligacji) przy jednoczesnym realnym zysku pożyczkobiorców (a więc np. państwa czy przedsiębiorstwa emitującego obligacje). Taka sytuacja może mieć miejsce wówczas, gdy nieoczekiwana inflacja spowoduje ukształtowanie się realnej stopy procentowej na poziomie niższym od zera¹⁰. To natomiast sprawi, że oddawany po jakimś czasie dług będzie miał realnie mniejszą wartość niż w momencie uzyskania kredytu¹¹. Przy ujemnej realnej stopie procentowej często następuje także „przesuwanie” dochodów od właścicieli kont, lokat oszczędnościowych czy obligacji do właścicieli aktywów finansowych (np. akcji) lub rzeczowych (np. nieruchomości) [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1993, s. 234–235], których realna wartość wzrasta w czasie inflacji.

¹⁰ Udzielające kredytów banki często jednak zabezpieczają się przed nieoczekiwaną inflacją, oferując kredyt o zmiennej stopie oprocentowania (zwłaszcza przy kredytach długoterminowych).

¹¹ Jak wykazała przeprowadzona uprzednio analiza pożyczkodawca może ponieść realną stratę nawet przy nieznacznie dodatnim poziomie realnej stopy procentowej wówczas, gdy od jego dodatkowego nominalnego zysku państwo pobierze podatek.

4. Zależności między inflacją a wzrostem gospodarczym

Przeprowadzona analiza pokazuje, iż procesy inflacyjne, m.in. poprzez wszystkie wymienione kanały redystrybucji, przyczyniają się do określonych, przeważnie w skali globalnej ujemnych, następstw natury ekonomicznej i społecznej. Jak już wspomniano, dla poszczególnych jednostek czy grup społecznych następstwa te mogą wprawdzie okazać się korzystne, co mogłoby powodować, że efekty netto zbilansują się „na zero” [Dornbusch, Fischer 1990, s. 575]. Wydaje się jednak, że nie można traktować korzyści odnoszonych przez jedną stronę jako „lustrzane odbicie” kosztów ponoszonych przez drugą stronę [Więznowski 2001, s. 215], a w skali globalnej zdecydowanie przeważają negatywne skutki wzrostu cen.

Z punktu widzenia ekonomicznych konsekwencji inflacji na czoło wysuwa się pytanie o zależność między nią a wzrostem gospodarczym. Ze względu na złożoność problemu oraz liczne mechanizmy transmisyjne skutki te bardzo trudno jest jednak sprecyzować. W literaturze przedmiotu nie ma bowiem na ten temat jednomyślności, w związku z czym nie brak opinii zarówno o negatywnym, jak i pozytywnym oddziaływaniu inflacji na dynamikę PKB.

4.1. Argumenty za pozytywną zależnością między inflacją a wzrostem gospodarczym

Poglądy zwolenników prowzrostowego wpływu inflacji oparte są na paradygmacie keynesistowskim, zgodnie z którym niewielkie tempo wzrostu ogólnego poziomu cen może pozytywnie wpływać na przebieg procesów gospodarczych, sprzyjając utrzymaniu dobrej koniunktury i stanowiąc pozytywny „smar” dla rozwijającej się gospodarki. Założenie takie wynikało głównie z kojarzenia okresów dobrej koniunktury z okresami wzrostu cen¹² [Belka 1985, s. 6].

¹² Pogląd ten szczególnie popularny był w latach sześćdziesiątych XX w. Stagflacja lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych zmusiła jednak wielu ekonomistów do innego spojrzenia na tę sprawę, a skutkiem tego była m.in. koncepcja długookresowej krzywej Phillipsa. Współcześnie zwolennicy pozytywnego wpływu niskiej inflacji na wzrost gospodarczy często powołują się na przykład Japonii, w której, jak twierdzą, stagnację go-

Do najważniejszych teoretycznych argumentów, mających potwierdzać korzystne oddziaływanie inflacji na przebieg procesów gospodarczych można zaliczyć:

- obniżanie poziomu realnych stóp procentowych
- obniżanie poziomu realnych płac stanowiących znaczną część kosztów wytwarzania
- wywoływanie zmiany w strukturze portfela aktywów
- ułatwianie ustalania się właściwych relacji cenowych.

Dwa pierwsze z ww. pozytywnych aspektów inflacji mogą mieć miejsce wówczas, gdy podmioty gospodarcze ulegają iluzji pieniężnej. Prawdopodobnie wówczas obniżanie realnych stóp procentowych mogłoby przyczynić się do wzrostu konsumpcji prywatnej oraz zwiększenia aktywności inwestycyjnej przedsiębiorców. Dodatkowo, spowodowany nieoczekiwaną inflacją spadek realnych płac mógłby stymulować zatrudnienie oraz, poprzez obniżkę kosztów produkcji, pozytywnie wpływać na poziom zysków. Mogą one wykazywać się tendencją wzrostową m.in. z powodu wspomnianych już opóźnień w indeksacji wynagrodzeń, sprawiających że we wczesnych fazach nowego, wyższego cyklu inflacyjnego ceny produktów rosną szybciej niż płace [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1993, s. 236]. Taki stan rzeczy może z kolei przyczyniać się do podtrzymywania optymistycznych nastrojów wśród producentów i inwestorów, sprzyjając stymulowaniu dobrej koniunktury [Belka 1985, s. 6].

Inflacja może także wywoływać tzw. efekt Tobina oznaczający zmianę w strukturze portfela aktywów. Zmiana ta polega na obniżaniu popytu na pieniądź, przy jednoczesnym wzroście popytu na kapitał [Wojtyna 1996, s. 310]. Zmniejszanie popytu na pieniądź w warunkach inflacji

spodarczą na początku XXI w. spowodowało ujemne tempo wzrostu cen. Często w literaturze fachowej mówi się w związku z tym o zagrożeniu nie tylko inflacyjnym, ale także deflacyjnym [Błaszczuk 2010, s. 20–25]. Należy jednak zauważyć, że proces deflacji ma często zróżnicowany charakter i nie można jednoznacznie stwierdzić, czy jest ona „zła”, czy „dobra”. Będzie to bowiem zależeć od przyczyn spadku cen. Jeżeli jest on wywołany słabnącym popytem, wówczas rzeczywiście deflacji towarzyszyć będzie recesja. Jeśli jednak deflacja związana jest z występowaniem korzystnych wstrząsów podażowych, to nadal – mimo jej występowania – może utrzymywać się silny wzrost gospodarczy [White 2006, s. 4–5].

związane jest z kosztem trzymania pieniądza w gotówce, który można określić jako iloczyn dochodu z posiadania pieniędzy i wielkości utrzymywanego zapasu pieniądza [Kwiatkowski 2000, s. 564]. Aby zminimalizować ten koszt, jednostki gospodarujące wyzbywają się pieniądza w możliwie najszybszy sposób, zwiększając tym samym popyt na kapitał. Można zresztą rozszerzyć tę kategorię na bardziej ogólny zakres, obejmujący szeroko pojęte towary i usługi. Zamiana pieniądza na różnego rodzaju dobra może, poprzez wzrost popytu konsumpcyjnego, pozytywnie wpływać na tempo wzrostu dochodu narodowego. Z uwagi na fakt, że stymulowanie globalnego popytu napotka, wcześniej czy później, na barierę w postaci osiągnięcia produkcji potencjalnej, korzystne w tym aspekcie efekty dotyczyć jednak będą przede wszystkim krótkiego okresu.

Do pozytywnych konsekwencji inflacji zaliczyć można także fakt, iż ułatwia ona ustalanie się właściwych relacji cenowych. To z kolei powoduje, że ceny poszczególnych dóbr w większym stopniu mogą spełniać podstawowe swoje funkcje w gospodarce, informując „rzetelniej” o wartości nakładów ponoszonych na wytwarzanie tych dóbr. Pośrednio może to natomiast wpływać na racjonalizację decyzji gospodarczych, a także umożliwiać prawidłową alokację zasobów, sprzyjając rozwojowi gospodarstwu. Przy wyrażaniu tego rodzaju opinii przyjmuje się założenie o sztywności cen „do dołu”¹³, wobec czego ich relacje mogą się zmieniać tylko poprzez relatywny wzrost cen pewnych dóbr w stosunku do cen innych dóbr. Ten względny wzrost może dokonywać się poprzez podwyżki cen tych dóbr, przy założeniu stabilizacji cen pozostałych [Kwiatkowski 2000, s. 563] lub poprzez szybsze tempo wzrostu cen jednych w porównaniu z innymi.

Nie zawsze negatywnie jest także oceniany fakt redystrybucji dochodów od płacących podatki pracobiorców lub posiadaczy określonych aktywów do budżetu państwa. Dla gospodarki jako całości może mieć to korzystne następstwa wówczas, gdy uzyskane z podatku inflacyjnego

¹³ We współczesnej ekonomii z tezą tą w pełni zgadzają się przedstawiciele postkeynesizmu i nowej szkoły keynesistowskiej oraz, częściowo, ortodoksyjnej szkoły keynesistowskiej. O giętkich (lub względnie giętkich) cenach przekonani są natomiast przedstawiciele ortodoksji monetarystycznej, szkoły austriackiej, a zwłaszcza nowi klasycy i zwolennicy szkoły realnego cyklu koniunkturalnego [Snowdon, Vane, Wynarczyk 1999, s. 436].

środki zostałyby przez rząd mądrze wykorzystane na cele rozwoju społeczno-gospodarczego¹⁴ [Więznowski 2001, s. 210].

4.2. Argumenty za negatywną zależnością między inflacją a wzrostem gospodarczym

W kontekście rozważań na temat następstw redystrybucji dochodów od podatników do budżetu państwa należy jednak zwrócić uwagę na stosunkowo krótkie cykle wyborcze. Powodują one, że założenie o zwiększonych wydatkach rządów głównie na cele społeczno-rozwojowe uznać trzeba w większości krajów za bardziej teoretyczne niż możliwe do urzeczywistnienia w praktyce. Ponadto powinno się pamiętać także o tym, że nawet teoretycznie rozsądne wydawanie środków finansowych przez państwo, mogące przyczyniać się do rozwoju gospodarczego (np. budowa dróg), zawsze znajduje swój fizyczny odpowiednik w postaci pewnych dóbr, które zostałyby wyprodukowane, gdyby ludzie nie musieli z nich zrezygnować, a tak prawdopodobnie stanie się w warunkach inflacji. Jeżeli bowiem gospodarstwa domowe będą chciały utrzymać siłę nabywczą swojej gotówki na niezmiennym poziomie, to będą zmuszone do wydania mniejszej części swoich dochodów [Friedman 1994, s. 217–218].

Argumentów przemawiających za negatywnym oddziaływaniem inflacji na rozwój gospodarczy danego kraju jest zresztą znacznie więcej. O niekorzystnym wpływie wzrostu cen na przebieg procesów gospodarczych, zwłaszcza w długim okresie, decyduje kilka czynników, wśród których należy wymienić przede wszystkim:

- wzrost kosztów obsługi działalności gospodarczej,
- obniżanie popytu inwestycyjnego,
- obniżanie popytu konsumpcyjnego,
- pogarszanie konkurencyjności danej gospodarki względem zagranicy.

¹⁴ M.in. „współtwórca” teorii naturalnej stopy bezrobocia Edmund Phelps, twierdząc, że nie ma takiej formy opodatkowania, która by nic nie kosztowała, uznaje inflację i związany z nią podatek inflacyjny za prawdopodobnie optymalny sposób finansowania usług publicznych [Okun 1991, s. 359–360].

Wymienione powyżej negatywne następstwa inflacji są ze sobą ściśle powiązane, stanowiąc łącznie poważną barierę w wejściu na ścieżkę trwałego wzrostu gospodarczego. Pierwsze z tych następstw – zwiększenie kosztów obsługi działalności gospodarczej wynika m.in. z faktu, że przy szybko rosnących cenach producenci i sprzedawcy zmuszeni są do częstych zmian cenników, których wydrukowanie w niektórych branżach może być stosunkowo kosztowne. Tego rodzaju koszty nazywane są *kosztami zmienianych jadłospisów*. Ponadto, w warunkach inflacji na wysokim poziomie kształtuje się zazwyczaj nominalna stopa procentowa, co powoduje „ucieczkę od pieniądza”. Racjonalnie działające podmioty gospodarcze, aby zminimalizować straty wynikające z utrzymywania zasobów pieniężnych w formie najbardziej płynnej, zmuszone są wówczas do częstego odwiedzania banków w celu pobierania niewielkich kwot pieniężnych, ponosząc tym samym dodatkowe nakłady w postaci tzw. *kosztów zdzieranych zelówek* [Begg, Fischer, Dornbusch 1996, s. 280–281]. Zarówno te koszty, jak i *koszty zmienianych jadłospisów* prowadzą do zużywania pewnej wielkości zasobów, które mogłyby być wykorzystywane w procesie produkcji.

Straty związane z kosztowniejszą obsługą działalności gospodarczej mogą zatem w pewnym stopniu przyczyniać się do spadku aktywności inwestycyjnej. W tym przypadku ważniejsze znaczenie mają jednak jeszcze inne czynniki. Część działalności inwestycyjnej finansowana jest bowiem z kredytu, a w warunkach wysokiej inflacji na wysokim poziomie kształtują się również stopy procentowe, stanowiąc istotną barierę dla kredytobiorcy nawet wówczas, gdy realnie są one ujemne¹⁵ [Dąbrowski 1999, s. 8–9].

Nie bez znaczenia dla dynamiki inwestycji jest także komplikacja rachunku ekonomicznego, wynikająca m.in. z „szumów” informacji,

¹⁵ W gospodarkach wolnorynkowych realne stopy procentowe z założenia powinny być dodatnie. Niekiedy może się zdarzyć, że ich poziom będzie jednak ujemny, zwłaszcza wtedy, gdy rzeczywista inflacja będzie wyższa od prognozowanej przez bank centralny lub oczekiwanej przez analityków bankowych. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia na początku okresu transformacji polskiej gospodarki, kiedy stopy procentowe, mimo bardzo wysokiego nominalnie poziomu, w wyrażeniu realnym kształtowały się poniżej zera.

które w warunkach inflacji (zwłaszcza wysokiej) są często poważnie zniekształcone, wywołując przez to cały szereg potencjalnych negatywnych skutków dla uczestników rynku. Zjawisko to związane jest przede wszystkim ze zmianami relacji cen poszczególnych dóbr, które przy wysokiej inflacji ulegają dodatkowo wpływowi wielu przypadkowych elementów, osłabiając tym samym trafność przekazywanych przez rynek informacji cenowych [Belka 1986, s. 241]. Wszystko to powoduje, że maleje stopień zaufania do stabilności pieniądza, rośnie natomiast niepewność, co do kształtowania się cen w przyszłości, przekładająca się następnie na wzrost niepewności we wszystkich dziedzinach gospodarowania. Nie może to oczywiście sprzyjać dynamice popytu inwestycyjnego¹⁶, która dodatkowo może być hamowana przez zaniżanie w rachunku ekonomicznym cen określających efekty, przy jednoczesnym zawyżaniu cen nakładów określonego przedsięwzięcia. Czynić tak mogą przede wszystkim podmioty gospodarujące o niskiej skłonności do ryzyka.

Z uwagi na to, że stopień niepewności zwiększa się w miarę wydłużania horyzontu czasowego, niekorzystne konsekwencje spowodowane inflacją będą się nasilać w długim okresie. Może to wynikać m.in. z faktu, że w warunkach silnych procesów inflacyjnych wzrasta ryzyko, które prawdopodobnie doprowadzi do wyżki oprocentowania kredytów bankowych [Belka 1986, s. 241]. Poza tym, przy dużej niepewności co do kształtowania się zarówno cen, jak i stóp procentowych w przyszłości, skłonność banków do udzielania kredytów długoterminowych może zostać poważnie ograniczona na rzecz kredytów krótkoterminowych [Kwiatkowska 1993, s. 23–24]. Prowadzenie inwestycji długofalowych, będących podstawowym czynnikiem przyczyniającym się do

¹⁶ Trudno bowiem oczekiwać skłonności do inwestowania w kraju, w którym stopa inflacji może ukształtować się zarówno na poziomie 40%, jak i 60% (z taką sytuacją mieliśmy do czynienia m.in. w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych XX w.). W takich warunkach niemożliwe jest prowadzenia normalnego średnio- i długookresowego rachunku ekonomicznego. Poważnie utrudnione jest wówczas także prowadzenie polityki pieniężnej, a trzeba pamiętać, że w państwach o ustabilizowanej gospodarce rynkowej (także w naszym kraju na początku XXI w.) przedmiotem rozlicznych komentarzy i ocen jest zmiana stopy procentowej przez bank centralny nawet o zaledwie 0,25 pktu proc. [Wilczyński 1996, s. 133].

rozwoju gospodarczego danego kraju, będzie wówczas poważnie utrudnione.

Wzrost stopnia niepewności w gospodarce może zresztą powodować nie tylko spadek popytu inwestycyjnego, ale również popytu konsumpcyjnego. Gospodarstwa domowe, niepewne poziomowi swoich realnych dochodów w przyszłości, mogą bowiem starać się zabezpieczyć przed spadkiem konsumpcji w dalszej perspektywie, zwiększając stopę oszczędności w bieżącym okresie [Wojtyna 1996, s. 310], czemu powinny także sprzyjać wysokie, w warunkach inflacji, nominalne stopy procentowe. Z drugiej strony, zarówno konsumpcja, jak i oszczędności będą prawdopodobnie podlegać ograniczeniu wówczas, gdy inflacja spowoduje obniżenie realnych dochodów, co może mieć miejsce zwłaszcza przy wysokim tempie wzrostu cen. Wprowadzone tutaj założenie o wzroście oszczędności jest więc mocno kontrowersyjne¹⁷ i nawet wówczas, gdyby uznać je za prawdziwe, to należy przypuszczać, iż w warunkach wysokiej inflacji krajowej, będą one częściowo gromadzone w walutach krajów o bardziej ustabilizowanych cenach [Dąbrowski 1999, s. 8]. Poza tym, wyższe oszczędności nie muszą się automatycznie przekładać na wzrost inwestycji z racji tego, że zwiększenie niepewności co do przyszłych dochodów, cen i stóp procentowych zmniejszać będzie bodźce do inwestowania [Wojtyna 1996, s. 310].

Szczególnie niekorzystnym ekonomicznym skutkiem inflacji może okazać się spadek konkurencyjności danej gospodarki na międzynarodowym rynku, czego efektem może być omówiona już redystrybucja dochodów od eksporterów do importerów. Sytuacja taka wystąpi wówczas, gdy stopa inflacji w danym kraju będzie kształtować się na znacz-

¹⁷ Z reguły w literaturze przedmiotu dominuje stanowisko eksponujące osłabiający wpływ inflacji na skłonność do oszczędzania. Kontrowersje dotyczące tego problemu wynikają z faktu, że stopa oszczędności uzależniona jest od wielu zmiennych objaśniających, które mogą na nią oddziaływać z różną siłą i w różnych kierunkach. Do zmiennych tych można zaliczyć m.in.: wysokość stopy procentowej, przewidywania zmian cen, poziom realnych dochodów oraz wielkość realnej wartości zapasów nagromadzonego pieniądza. Należy zdać sobie sprawę, że nie zawsze jasny jest nawet kierunek oddziaływania inflacji na te wielkości, co tym bardziej potęguje niejednoznaczność ich końcowego wpływu na oszczędności [Kwiatkowska 1993, s. 30–33], zwłaszcza wówczas, gdy tempo wzrostu cen ulega częstym wahaniom.

nie wyższym poziomie niż zagranicą. Niekorzystne efekty takiego stanu rzeczy związane będą z pogłębianiem nierównowagi makroekonomicznej, wynikającym z pogarszania się bilansu handlowego będącego główną częścią bilansu płatniczego każdej gospodarki. Ujemne konsekwencje dla samej kategorii wzrostu gospodarczego będą natomiast wynikały z faktu, że eksport netto jest częścią składową PKB.

Analizując dłuższy horyzont czasowy do kosztów inflacji powinno się także zaliczyć negatywne skutki polityki antyinflacyjnej. Nawet wówczas, gdyby ekspansywna polityka makroekonomiczna przyczyniała się w krótkim okresie do wzrostu PKB, przy jednoczesnym wzroście poziomu cen związanym z lepszą koniunkturą, to decydenci doprowadzający do takiej sytuacji muszą mieć świadomość, że w pewnym momencie stopa inflacji będzie na tyle wysoka, że zaistnieje konieczność jej zwalczania. Z działaniami antyinflacyjnymi zazwyczaj wiąże się natomiast restrykcyjna polityka twardego pieniądza, hamująca globalny popyt. Może się to odbywać m.in. poprzez wzrost nominalnej stopy procentowej, wywołujący wspomniane już negatywne konsekwencje dla aktywności inwestycyjnej. W kontekście kosztów dezinflacji należy także zwrócić uwagę, że w czasie jej przeprowadzania istnieje zazwyczaj pewne opóźnienie zmian stóp procentowych w relacji do zmian tempa wzrostu ogólnego poziomu cen. Wynika ono z faktu, że pomiędzy spadkiem tempa inflacji a uzyskaniem potwierdzających ten spadek danych statystycznych upływa zazwyczaj pewien okres, a banki wstrzymują się z reguły z decyzją o redukcji stóp oprocentowania do momentu uzyskania pewności co do potwierdzenia się korzystnych tendencji [Więznowski 2001, s. 222].

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wykazała, że następstwem inflacji jest zawsze spadek wartości pieniądza. Sprawia to, że inflacja jest zwykle najbardziej dotkliwa dla najuboższych grup społecznych. Wśród ekonomistów nie brak w związku z tym opinii, że unikanie wysokiej inflacji jest znacznie ważniejsze dla dochodów tych grup niż finansowanie przez państwo służby zdrowia i edukacji. Te ostatnie nie przynoszą bowiem żadnych

systematycznych efektów w postaci poprawy sytuacji ekonomicznej najuboższych [Dollar, Kraay 2000, s. 1].

Niemniej redystrybucja dochodów wywołana wzrostem ogólnego poziomu cen powoduje, że niektórzy (np. rząd, przedsiębiorcy i pożyczkobiorcy) mogą na inflacji zyskiwać. Nie można także wyciągnąć jednoznacznych wniosków na temat wpływu inflacji na wzrost gospodarczy. Skala niejednoznaczności i nieprzewidywalności tego wpływu potęgowana jest faktem, że na PKB oddziałuje w różnych kierunkach szereg innych zmiennych. Tym bardziej, że sprzeczności pojawiają się także co do kierunku wzajemnych zależności między inflacją a tymi zmiennymi (np. inflacja a skłonność do oszczędzania, inflacja a dynamika konsumpcji, inflacja a aktywność inwestycyjna). Trudności w osiągnięciu konsensusu w sprawie skutków wywoływanych przez inflację mogą po części wynikać także z tego, iż o oddziaływaniu wzrostu cen na produkcję i bezrobocie decydować może również rodzaj inflacji z punktu widzenia źródeł jej występowania. O ile inflacja popytowa może stwarzać korzystne warunki dla wzrostu produkcji [Barro 1996, s. 162] – zwłaszcza wówczas, gdy w gospodarce występują niewykorzystane moce wytwórcze – to inflacja kosztowa, a także wywołana czynnikami egzogenicznymi (np. szok naftowy z 1973 r.) będzie prawdopodobnie powodować spadek popytu i dochodu narodowego przy jednoczesnym zwiększaniu się bezrobocia. Sytuacja taka wystąpi przede wszystkim wtedy, gdy rosnące ceny wywołają duży opór rynku [Schaal 1996, s. 348, 355], co będzie miało miejsce zwłaszcza w przypadku dóbr, na które popyt jest elastyczny.

Ww. kwestie powodują, że spór o korzystny lub niekorzystny wpływ wzrostu cen na przebieg procesów gospodarczych nadal pozostaje wśród teoretyków ekonomii nierozstrzygnięty, zwłaszcza jeśli chodzi o krótki okres. Z większą jednogłośnieścią mamy natomiast do czynienia w przypadku dłuższego horyzontu czasowego. Można nawet powiedzieć, że w sprawie negatywnych społeczno-ekonomicznych skutków inflacji w długim okresie pojawił się pewien konsensus. Dotyczy on twierdzenia, że niska inflacja jest czynnikiem sprzyjającym wysokiemu wzrostowi gospodarczemu w długim okresie [Dąbrowski 1999, s. 10]. W tym kontekście może się okazać, że koszty walki z inflacją w krótkim okresie mogą być zrekomensowane korzystnymi następstwami, związa-

nymi ze zdrowszą gospodarką, w okresie długim. W celu wyciągnięcia bardziej jednoznacznych wniosków z całą pewnością niezbędne są jednak wieloletnie obserwacje poparte precyzyjnymi badaniami empirycznymi.

Bibliografia

- Balcerowicz L. (1997), *Socjalizm, Kapitalizm, Transformacja. Szkice z przełomu epok*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barro R. J. (1996), *Inflation and Growth*, "Review", Federal Reserve of St. Louis, May/June.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (1996), *Inflacja*, [w:] *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Belka M. (1986), *Doktryna ekonomiczno-społeczna Milтона Friedmana*, „Ekonomia XX wieku”, PWN, Warszawa.
- Belka M. (1985), *Inflacja i polityka antyinflacyjna we współczesnym kapitalizmie (Z teorii anglo-amerykańskiej)*, Acta Universitatis Lodzensis, „Folia Oeconomica” nr 52, Łódź.
- Błaszczak P. (2010), *Stabilność cen – sposoby definicji oraz wyzwania dla polityki pieniężnej*, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 249, Narodowy Bank Polski, Warszawa.
- Dąbrowski M. (red.), (1999), *Disinflation, Monetary Policy and Fiscal Constraints. Experience of the Economies in Transition*, „Raporty CASE”, nr 16, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Dollar D., Kraay A. (2000), *Growth is Good for the Poor*, Development Research Group The World Bank, March 2000, www.worldbank.org/research.
- Dornbusch R., Fischer S. (1990), *Inflation and unemployment*, [w:] *Macroeconomics*, Fifth Edition.
- Friedman M. (1994), *Intrygujący pieniądz*, (przekład z angielskiego: K. Szlichciński), Wydawnictwo Łódzkie, Łódź.
- Kamerschen D., McKenzie R., Nardinelli C. (1993), *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk.
- Kwiatkowska W. (1993), *Pojęcie, przesłanki i zadania indeksacji dochodów*, [w:] *Indeksacja dochodów. Problemy teorii i polityki*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Kwiatkowski E. (2000), *Inflacja*, [w:] Milewski R. (red.), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mały Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej* (2011), GUS, Warszawa.
- Okun A. M. (1991), *Ceny i ilości. Analiza makroekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej* (1993), GUS, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej* (2007), GUS, Warszawa.
- Samuelson P. A., Nordhaus W. D. (1989), *Macroeconomics*, Thirteenth Edition.
- Schaal P. (1996), *Pieniądz i polityka pieniężna*, (tłumaczenie: M. Rusiński), PWE, Warszawa.

- Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P. (1998), *Współczesne nurty teorii makroekonomii*, przekład: Szeworski A., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sztyber W. B. (2000), *Zmiany strukturalne cen w okresie transformacji*, „*Ekonomista*”, nr 1.
- White W. R. (2006), *Is price stability enough*, Bank for International Settlements, “BIS Working Papers”, No 205.
- Więznowski A. (2001), *Inflacja we współczesnej gospodarce*, [w:] Pająkiewicz J. (red.), *Makroekonomia. Wybrane zagadnienia teorii wzrostu i funkcjonowania współczesnych systemów gospodarki rynkowej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Wilczyński W. (1996), *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji*, Wybór prac z lat 1991–1995, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Wojtyła A. (1996), *Inflacja a wzrost gospodarczy*, „*Ekonomista*”, nr 3.
- www.stat.gov.pl.

Edyta Lulewicz*

Spółeczna Akademia Nauk, Łódź

Istota rynku finansowego

The essence of the financial market

Abstract: The article tackles the issue of financial market. It presents the basic definitions and mechanisms of action. It describes the most important points concerning the characteristics and processes in financial markets. The presented paper is an attempt to summarize available information on the nature of the financial market.

Key words: financial market, money market, capital market, foreign exchange market, foreign exchange market, financial instruments.

1. Wstęp

Prezentowane opracowanie jest próbą zestawienia dostępnych informacji na temat istoty rynku finansowego. Zdefiniowanie czym jest rynek finansowy nie jest proste. Pojęcie rynku definiowane jest w różny sposób, na przykład rynek jest określany jako proces, za pośrednictwem którego następuje wzajemne oddziaływanie nabywców i sprzedawców danego dobra, w rezultacie, czego dochodzi do określenia jego ceny i ilości [Samuelson 2006, s. 82]. Rynek to inaczej ogół transakcji kupna – sprzedaży danego dobra lub czynnika produkcji, zawieranych na określonym terytorium, w określonym czasie. Rynek definiowany jest także

* Doktorantka Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

jako ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany, reprezentującymi, a także kształtującymi podaż i popyt. Taką lub podobną definicję rynku można znaleźć w większości podręczników ekonomii. W rzeczywistości, w transakcjach rynkowych występują więcej niż dwie strony. Pojawia się instytucja państwa, ingerującego w transakcje rynkowe ze zmiennym natężeniem, w zależności od przyjętego modelu zarządzania gospodarką i tak w gospodarce centralnie planowanej zakres ingerencji był bardzo duży w przeciwieństwie do wolnorynkowych gospodarek, gdzie państwo stoi na uboczu. Wraz z transformacją rynku pojawiają się na nim również pośrednicy.

W literaturze nie ma jednomyślności, co do określenia jej zakresu. Pojęcie rynku najczęściej utożsamiane jest z dwoma podstawowymi segmentami: rynkiem towarowym i rynkiem finansowym (choć czasem wyróżnia się także, jako odrębny segment rynek nieruchomości, czy rynek pracy). Przy czym rynek towarowy obejmuje transakcje związane z przedmiotami, dotyczące obrotu towarów, natomiast rynek finansowy to transakcje zawierane za pośrednictwem instrumentów finansowych, głównie transakcje papierami wartościowymi i kredytami. Przedmiotem obrotu rynku finansowego są różnego rodzaju instrumenty takie, jak na przykład weksle, certyfikaty, bony, obligacje, akcje, opcje, depozyty, ubezpieczenia. Na tym rynku występują aktywa o różnych parametrach: terminach zapadalności, ryzyku, generujące różny poziom dochodów, a także różni uczestnicy, kupujący i sprzedający, również pośrednicy finansowi, ułatwiający i przyspieszający obieg pieniądza w gospodarce [Sopoćko 2005, s. 11].

2. Rynek finansowy

Rynek finansowy jest jednym z wielu rynków funkcjonujących w gospodarce. Wyodrębnienia tych rynków dokonuje się ze względu na przedmiot transakcji oraz odmienną specyfikę ich funkcjonowania. Dotyczy to również podziału w ramach rynku finansowego.

Rynek finansowy jest tak ważnym rynkiem dla gospodarki, ponieważ ułatwia efektywną alokację kapitału. Następuje tam koncentracja popytu na kapitał i podaży kapitału. Właściciel kapitału ma możliwość jego zainwestowania, natomiast poszukujący kapitału otrzymuje szansę zaspokojenia swoich potrzeb. W efekcie powoduje to odpowiednią wymianę strumieni pieniężnych [Dziawgo 2007, s. 11].

Rynek finansowy jest przedmiotem zainteresowań wielu badaczy. W literaturze można odnaleźć wiele definicji tego pojęcia, kładących nacisk na różne cechy, takie jak: czas realizowanych transakcji, rodzaj stosowanych instrumentów, wypełniane funkcje, czy potencjalne korzyści. I tak, na przykład: zdaniem niemieckich autorów, stosujących szeroką definicję, rynek finansowy można przyrównać do rynku kredytowego o różnych terminach zapadalności [Duwendag, Ketterer, Pohl 1995, s. 103–105]. Kwestia rynku finansowego jest podnoszona także przez W. Milo, który opisuje go poprzez wyliczenie określonych segmentów, jako obejmujący: „rynek pieniądza plus rynek akcji i świadectw udziałowych plus rynek bonów skarbowych i obligacji plus rynek opcji i innych transakcji terminowych [Milo 2000, s. 12]. Podkreślając w tym podziale rolę rynku pieniądza rozumianego przez ekonomistów, jako: „system powiązań podmiotów (reprezentujących podaż i popyt na pieniądź) z dobrami finansowymi i niefinansowymi oraz instytucjami prawnorganizacyjnymi, gwarantującymi skuteczność realizacji transakcji rynkowych”.

M. Wypych reprezentuje pogląd, że rynek finansowy to miejsce zawierania transakcji, których przedmiotem jest szeroko rozumiany kapitał finansowy, ponadto pojmując go, jako mechanizm gry popytu i podaży na zasoby pieniężne. Wspomniany autor zwraca uwagę, że najczęściej transakcje rynku finansowego łączą się z wymianą pieniądza na aktywa finansowe, przynoszące właścicielom dochód w formie dywidendy lub procentu [Wypych 1998, s. 124].

W. Dębski zwraca uwagę, że transakcje na rynku finansowym są równoznaczne „z czasowym przekazaniem środków na rzecz pożyczkobiorcy, pod warunkiem zwrotu kwoty powiększonej o odpowiedni procent w ustalonym terminie, bądź też uzyskania określonej kwoty zwrotu w przyszłości”. Taka interpretacja świadczy o tym, że na rynku finansowym

wym funkcjonują umowy pożyczkowe lub kredytowe oraz inne, „będące w ogólnym rozumieniu źródłem finansowania działalności gospodarczej”. Z powyższych umów wynikają przepływy środków między uczestnikami rynku, realizowane przez określone kanały [Dębski 2010, s. 15].

Z. Krzyżkiewicz określenie rynek finansowy stosuje wobec rynku kapitałów pieniężnych występujących w dwóch strumieniach funduszy: rynku kapitałów pieniężnych krótkoterminowych, a także rynku kapitałów pieniężnych długoterminowych (inwestycyjnego, inaczej rynku kapitałowego, obejmującego kapitałydlu długookresowe) [Krzyżkiewicz 1992, s. 9].

Treść pojęcia rynku obejmuje także jego strukturę. Struktury unijne łączą kapitał z realizowaną przez niego funkcją związaną z dostarczaniem strumienia nowych wartości, a nie tylko z okresem jego zapadalności, nawiązując do pojęcia kapitału, jako otrzymywanego dochodu, stanowiącego wartościowy rezultat gospodarowania.

Pojawia się w tym przypadku kategoria rynku inwestycyjnego, czy finansowego, gdzie następuje zamiana wolnych kapitałów pieniężnych w kapitały związane, przeznaczone na finansowanie rozwoju gospodarczego [Przybylska-Kapuścińska 2007, s. 19].

Rynki finansowe odgrywają zasadniczą rolę w gospodarce, polegającą na transformacji oszczędności w aktywny gospodarczo kapitał, powodujący wzrost i rozwój gospodarczy [Rose 1992, s. 13]. Na światowym rynku oferowana jest szeroka i zróżnicowana gama usług finansowych, których procesy dynamizacji zależą między innymi od stopnia zorganizowania rynku, czy stopnia jego otwartości. Rynek finansowy jest podatny na zmiany. Dla jego funkcjonowania bardzo ważne znaczenie ma płynność. Rynek finansowy najczęściej dzielony jest na cztery podstawowe segmenty: rynek kapitałowy, pieniężny, dewizowy i rynek pozabilansowych instrumentów pochodnych. Przy czym, podział rynku finansowego uwzględniający zapadalność instrumentów jest kontrowersyjny ze względu na różną ocenę okresu tego samego instrumentu przez jego nabywcę i emitenta (przepływy kapitałów pieniężnych w pierwszym przypadku mogą mieć charakter krótkookresowy, a w drugim długookresowy).

Znaczenie rynku finansowego uwidacznia się także w procesie stymulacji oszczędzania poprzez oferowanie różnorodnych instrumentów finansowych, które inwestor może elastycznie wykorzystywać, dopasowując do swoich preferencji np. w zakresie długości inwestycji czy skłonności do ryzyka.

Rynek finansowy tworzą zawierane transakcje, polegające na zamianie: pieniądza na instrument finansowy, instrumentu finansowego na pieniądź bądź jednego instrumentu finansowego na inny instrument finansowy. Celem tej zamiany jest osiąganie zysków i/lub zabezpieczenie przed ryzykiem. Na rynku finansowym następuje transformacja terminu i ryzyka, a oszczędności pieniężne zostają przekształcone w kapitał finansowy i realokowane poprzez różne instrumenty finansowe, w tym kredyty, depozyty i papiery wartościowe.

Wyróżnia się następujące funkcje rynku finansowego [Dziawgo 2007, s. 12:]

- transformacyjna – rynek finansowy ułatwia zamianę oszczędności w kapitał przynoszący dochód,
- alokacyjna – sprzyjanie zwiększeniu efektywności wykorzystania zasobów w gospodarce jest możliwe dzięki ich transferowi do najbardziej efektywnych zastosowań (zwiększa to ogólny poziom efektywności wykorzystania zasobów),
- wyceniająca – na rynku finansowym, w wyniku zmieniającej się struktury popytu i podaży na dane aktywa, następuje ich wycena, tak zwana: wycena rynkowa,
- informacyjna – uczestnicy rynku uzyskują informację o cenie kapitału w różnym przekroju informacyjnym, a w szczególności ze względu na czas i ryzyko.

Rynek finansowy można podzielić ze względu na pewne wybrane kryteria. Zaprezentowane kryteria podziału rynku finansowego nie wyczerpują możliwości innych jego podziałów, tym bardziej że współczesny rynek finansowy cechuje rosnący poziom komplikacji – kreowane są coraz bardziej złożone instrumenty finansowe.

Najważniejszy wydaje się być podział rynku finansowego ze względu na okres obiegu instrumentu – wyodrębnia się rynek pieniężny oraz

rynek kapitałowy. Umownie do rynku pieniężnego zaliczane są wszystkie transakcje finansowe, których termin realizacji spraw nie przekracza jednego roku [Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi, 2005]. Natomiast do rynku kapitałowego zaliczane są wszystkie te transakcje, z których realizacja spraw nastąpi później. Odróżnienie rynku pieniężnego od rynku kapitałowego w oparciu o kryterium terminu transakcji ma charakter formalny, niemniej jest to najbardziej popularny podział i zasadniczy w tej pracy.

Merytorycznej różnicy między tymi rynkami można poszukiwać w celach zawieranych na nim transakcji. Na rynku pieniężnym poszukuje się pożyczek przede wszystkim dla zapewnienia płynności, natomiast na rynku kapitałowym pozyskiwane fundusze mają spełniać funkcję inwestycji kapitału.

Ze względu na charakter przeprowadzanych transakcji wyróżnia się rynek pierwotny i wtórny. Rynek pierwotny tworzą pierwsze transakcje dokonywane za pomocą danego instrumentu finansowego. Jest to na przykład sprzedaż akcji przez emitenta czy sprzedaż przez Skarb Państwa (właściciela) akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw. Natomiast rynek wtórny stanowią pozostałe transakcje dokonywane za pomocą danego instrumentu, czyli są to transakcje przeprowadzane pomiędzy kolejnymi inwestorami [Dziawgo 2007, s. 14].

Na rynku pierwotnym mobilizowane są kapitały dla celów inwestycyjnych (np. emitenci pozyskują nowe kapitały na rozwój, natomiast rynek wtórny jest związany z płynnością i efektywną realokacją kapitałów.

Ze względu na obszar geograficzny wyróżnia się krajowy rynek finansowy oraz międzynarodowy rynek finansowy. Obecnie na świecie następuje globalizacja rynków finansowych, która polega na funkcjonalnym powiązaniu i silnym zespalaniu krajowych rynków finansowych w jeden globalny rynek finansowy.

Z perspektywy pojedynczego kraju rynek globalny składa się z dwóch rynków: wewnętrznego i zewnętrznego. Rynek wewnętrzny (inaczej krajowy) składa się z operacji dokonywanych przez podmioty krajowe. Rynek zewnętrzny z kolei (określany też jako rynek międzynarodowy albo eurorynek) obejmuje operacje, które są dokonywane z udziałem podmiotu zagranicznego lub pomiędzy podmiotami zagra-

nicznym [Dziawgo 2007, s. 14].

Podobnie przebiega podział ze względu na walutę, w której zawiera się dana transakcja (obiegowo w Polsce nie używa się określenia „nominowany”, ale „denominowany”). Na rynku krajowym wykorzystywana jest jednostka monetarna będąca prawnym środkiem płatniczym w danym kraju. Jeżeli natomiast wykorzystywana jest w transakcji waluta obca, taką transakcję można zaklasyfikować do międzynarodowego rynku finansowego.

Jeszcze inny podział rynku finansowego to podział ze względu na wartość przeprowadzanych transakcji. Można tu wyróżnić rynek hurtowy oraz rynek detaliczny. Ze względu na przedmiot rynek finansowy można podzielić dwojako. W ujęciu tradycyjnym, rynek finansowy ze względu na przedmiot dzielony jest na segmenty odpowiadające poszczególnym instrumentom finansowym, które są na nim przedmiotem handlu. I tak, wyodrębnia się [Dziawgo 2007, s. 15]:

- rynek lokat międzybankowych,
- rynek kredytowy, rynek walutowy,
- rynek metali szlachetnych,
- rynek instrumentów kontroli ryzyka (instrumentów pochodnych),
- rynek papierów wartościowych (a w nim przede wszystkim rynek akcji),
- rynek obligacji (rynek krótkoterminowych papierów dłużnych).

Ponadto z punktu widzenia przedmiotu, na który opiewa transakcja, można dokonać rozróżnienia na rynek instrumentów bazowych oraz rynek instrumentów pochodnych. Instrumentami bazowymi są na przykład akcje, obligacje, waluty, natomiast instrumenty pochodne są transakcjami zawartymi na określone ceny instrumentów bazowych w przyszłości, czyli nie dotyczą samego waloru, ale jego przyszłej ceny. Stąd też, ze względu na specyfikę tego segmentu rynku finansowego, zasługuje on na wyodrębnienie.

Ze względu na podmiot wyróżnia się rynek finansowy międzybankowy oraz rynek pozabankowy. Dokonywanie tego podziału jest o tyle uzasadnione, że banki są bardzo istotnym elementem rynku finansowego. Wynika to między innymi ze specyfiki towaru, jakim obracają (to jest:

pieniądza), z regulacji prawnych i nadzoru któremu podlegają, szerokiej oferty usług finansowych, które oferują także zaufania społecznego, którym są obdarzane. Podział ten można także zmodyfikować i ze względu na podmiot wyróżnić pośredników finansowych oraz inne podmioty.

Ważnymi podmiotami pozabankowymi występującymi na rynku finansowym są niewątpliwie firmy z sektora pozafinansowego (np. przedsiębiorstwa produkcyjne), a także fundusze emerytalne, firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne, rząd i jego agencje, jednostki samorządowe, fundacje, a także oczywiście gospodarstwa domowe.

3. Rynek pieniężny

Rynek pieniężny definiuje się jako ten segment rynku finansowego, przez który podmioty gospodarcze finansują swoją bieżącą działalność, a okres tego finansowania nie przekracza jednego roku. Na tym rynku mamy więc do czynienia z występowaniem podaży kapitału krótkoterminowego – chwilowo wolnych środków (oszczędności i rezerw), w stosunku do których poszukuje się możliwości zagospodarowania, nawet na bardzo krótki okres, by uzyskać określony dochód. Z drugiej strony, na rynku pieniężnym przedsiębiorstwa oraz inne podmioty, na przykład: gospodarstwa domowe czy jednostki budżetowe, poszukują funduszy do sfinansowania swoich bieżących wydatków [Dębski 2010, s. 19]. Do rynku pieniężnego zaliczane są wszystkie transakcje finansowe, których termin realizacji spraw nie przekracza jednego roku.

Na rynku pieniężnym pozyskiwany pieniądz wykorzystywany jest do bieżącego finansowania działalności, na cele transakcyjne lub obrotowe, również państwo pozyskuje środki na pokrycie długu publicznego, a raczej deficytu budżetowego. W okresie tworzenia rynku pieniężnego [Czechowska 1998, s. 21] jego podstawę stanowi międzybankowy rynek pieniężny, powstający dzięki istnieniu wielu banków, wyrażających chęć przeprowadzania ze sobą rozliczeń i posiadających w tym celu nadwyżki pieniądza rezerwowego. W miarę rozwoju rynku pieniężnego, zaczyna funkcjonować otwarty rynek pieniężny, na którym pojawiają się niebankowe podmioty gospodarcze i finansowe [Pietrewicz, 1994, s. 3].

Organizatorami rynku pieniężnego, którego część stanowi rynek międzybankowy mogą być instytucje prywatne lub bank centralny. Ponadto, uczestnikami rynku pieniężnego są emitenci krótkoterminowych papierów wartościowych, a także ich nabywcy, osoby prawne i fizyczne. Ponieważ większość operacji jest zawierana przez banki, można stwierdzić, że głównymi uczestnikami rynku pieniężnego są banki: komercyjne, inwestycyjne, centralne i inne. Biorąc jednak pod uwagę występowanie otwartego rynku pieniężnego nie można pominąć uczestnictwa na nim takich podmiotów, jak: firmy ubezpieczeniowe, fundusze lokacyjne, firmy brokerskie, domy i biura maklerskie, firmy dealerskie, duże przedsiębiorstwa, fundusze emerytalne, kasy oszczędnościowe, władze lokalne, czasem domy dyskontowe i wreszcie osoby fizyczne [Głogowski, Munch 1994, s. 209].

Rynek pieniężny jest rynkiem wielopłaszczyznowym. Pełni szereg funkcji, określanych w różny sposób. Jest to rynek umożliwiający bankom pozyskiwanie środków pieniężnych i zagospodarowywanie ich nadwyżek. Istnienie tego rynku daje również, bankowi centralnemu możliwość oddziaływania na płynność sektora bankowego, a przez to realizowania podstawowego, finalnego celu polityki pieniężnej – wzrostu gospodarczego [Zatryb 1994, s. 17].

Ze względu na znaczenie, wyróżnia się w szczególności następujące segmenty tego rynku: międzybankowy rynek pieniężny, rynek krótkoterminowych papierów wartościowych, krótkoterminowy lokacyjno-kredytowy rynek bankowy oraz rynek walutowy.

Rynek międzybankowy stanowią transakcje zawierane między bankami komercyjnymi oraz między bankami komercyjnymi a bankiem centralnym. Na międzybankowym rynku pieniężnym dokonuje się transakcji pożyczkowych/lokacyjnych (wypożyczanie środków posiadanych na rachunkach bieżących w Narodowym Banku Polskim) oraz kupna/sprzedaży papierów wartościowych.

Najważniejszymi instrumentami międzybankowego rynku pieniężnego są krótkoterminowe pożyczki/lokaty międzybankowe (to co dla jednego banku jest lokatą, dla drugiego jest pożyczką) oraz operacje przeprowadzane z bankiem centralnym, tak zwane: operacje otwartego rynku bezwarunkowe oraz warunkowe transakcje *repo* i *reverse repo*.

W Polsce Narodowy Bank Polski (NBP) do prowadzenia polityki pieniężnej wykorzystuje obecnie przede wszystkim operacje otwartego rynku [Uchwała w sprawie zasad prowadzenia operacji otwartego rynku, 2004]:

- podstawowe – polegające na emisji siedmio dniowych bonów pieniężnych NBP;
- dostrajające – dla doraźnego zwiększenia bądź ograniczenia płynności sektora bankowego (wykorzystując do tego celu emisje bonów pieniężnych NBP, przeprowadzanie transakcji *repo* i *reverse repo*, dokonując przedterminowego wykupu bonów pieniężnych NBP);
- strukturalne – polegające na emitowaniu obligacji NBP i ich przedterminowym wykupie, a także zakupie i sprzedaży papierów wartościowych na rynku wtórnym.

Rynek depozytów międzybankowych w Polsce systematycznie się rozwija. Pierwsze transakcje depozytami zaczęły banki zawierać między sobą na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Stanowiły one wówczas margines ich działalności. Obecnie zarządzanie płynnością banku poprzez transakcje depozytowo-kredytowe na rynku międzybankowym stanowi istotny segment działalności każdego banku.

Operacje na rynku międzybankowym mogą przynosić dochody na dwa sposoby. Pierwszy to zarabianie na różnicy między cenami kupna i sprzedaży przy zachowaniu terminu lokaty. Na przykład bank pozyskuje środki, płacąc za depozyty 2%, a lokuje je na rynku międzybankowym na 6%. Różnica, to jest: cztery punkty procentowe, stanowi dochód banku [Dziawgo 2007, s. 17].

Drugi sposób polega na wykorzystaniu kształtu krzywej dochodowości z lokat. Jeżeli ma ona kształt typowy, oznacza to, że rentowność lokaty rośnie wraz z wydłużaniem się czasu jej trwania. Banki przyjmują depozyty krótkoterminowe i lokują je na dłuższe okresy. Taka transformacja terminów pociąga jednak za sobą większe ryzyko płynności banku oraz ryzyko stopy procentowej. Wolne środki są pożyczane/lokowane na różne terminy. Standardowo są to: 1, 7 i 14 dni oraz 1, 3 i 6 miesięcy. W ramach transakcji jednodniowych można wyodrębnić trzy możliwości [Dziawgo 2007, s. 17]:

- transakcje O/N (ang. *overnight*) – pożyczkobiorca otrzymuje środki w dniu zawarcia operacji (i zwraca je wraz z odsetkami w następnym dniu roboczym),
- transakcje T/N (ang. *tomorrow next*) – pożyczkobiorca otrzymuje środki w dniu następnym,
- transakcje S/N (ang. *spot next*) – pożyczkobiorca otrzymuje środki po dwóch dniach od dnia zawarcia umowy.

Wzajemne lokaty i pożyczki banków komercyjnych umożliwiają zbilansowanie codziennych wpływów i wydatków. Nie jest bowiem możliwe z góry precyzyjne zaplanowanie, jakie będą wpłaty klientów i w jakiej wysokości zadysponują oni wypłaty. Stąd w bankach występują okresowo rezerwy środków (które należy zagospodarować, aby nie leżały bezproduktywnie) bądź deficyt środków. Na rynku międzybankowym dochodzi więc do transakcji między bankami, które chcą pozyskać brakujące środki pieniężne, oraz tymi, które oferują ich nadwyżki.

W wyniku tych operacji na rynku kształtują się stopy procentowe odzwierciedlające szacunki banków co do kształtowania się stóp procentowych na rynku w przyszłości. Są one określane jako WIBOR i WIBID (*Warsaw Interbank Offered Rate* oraz *Warsaw Interbank Bid Rate*) i odnoszą się do rynku polskiego na złote polskie, tak samo jak przykładowo LIBOR do rynku brytyjskiego (London).

WIBID oznacza roczną stopę procentową, jaką banki gotowe są zapłacić za środki przyjęte w depozyt od innych banków.

WIBOR oznacza roczną stopę procentową, po jakiej banki skłonne są udzielać pożyczek innym bankom. Stąd też WIBOR jest traktowany jako stopa pożyczek międzybankowych należna za wniesienie niezabezpieczonego depozytu międzybankowego.

Ponadto na rynku polskim, dla depozytów jednodniowych w polskich złotych (O/N), obliczana jest POLONIA [<http://www.acipolska.pl>] będąca odpowiednikiem stopy referencyjnej EONIA. Natomiast na rynku euro funkcjonują następujące stopy referencyjne [Dziawgo 2007, s. 18]:

- EONIA (*Euro Overnight Index Average Rate*) – jednodniowa stopa procentowa strefy euro dla niezabezpieczonych transakcji na rynku międzybankowym;

- EURONIA – miara konkurencyjna do EONIA, obliczana na rynku londyńskim;
- EURIBOR (*Euro Interbank Offered Rate*) – miara średnich kosztów finansowania w strefie euro: stopa procentowa, po której banki oferują innym bankom depozyty w euro (czyli skłonne są im udzielić pożyczek) na rynku międzybankowym;
- Euro LIBOR (*Euro London Interbank Offered Rate*) – miara konkurencyjna do EURIBOR, a obliczana na podstawie notowań banków z rynku londyńskiego.

Międzybankowy rynek pieniężny w euro rozwinął się dzięki systemowi TARGET, który jest międzynarodowym systemem prowadzenia rozliczeń dużych płatności wyłącznie w euro, a jego największą zaletą jest to, że transakcje odbywają się w czasie rzeczywistym [Dziawgo 2007, s. 19].

Tak więc znaczenie rynku lokat międzybankowych dla gospodarki wynika przede wszystkim z tego, że poziom stopy procentowej kształtującej się na tym rynku jest traktowany jako rynkowa cena pieniądza, a także jako tak zwana stawka bazowa, na bazie której są udzielane kredyty podmiotom pozabankowym oraz są przyjmowane depozyty od tych podmiotów. Ponadto rynek ten ułatwia zarządzanie płynnością w sektorze bankowym – banki mające czasowy nadmiar środków pieniężnych lokują je w innych bankach, które czasowo mają ich niedobór.

Ważnym rodzajem transakcji na rynku międzybankowym są transakcje kupna-sprzedaży skarbowych papierów wartościowych i papierów wartościowych Narodowego Banku Polskiego. Są to tak zwane: transakcje otwartego rynku, które bank centralny wykorzystuje do regulacji ilości pieniądza w obiegu, to jest absorbowania nadwyżek bądź pokrycia niedoborów pieniądza w systemie bankowym. Bank centralny sprzedaje bądź odkupuje od banków komercyjnych posiadane przez nie papiery wartościowe. Jeżeli uważa, że w systemie bankowym występuje nadmiar wolnych środków finansowych (co wpłynie na zwiększenie udzielania kredytów i kreację pieniądza), wówczas będzie dążył do skupienia tej nadwyżki poprzez zaoferowanie bankom komercyjnym papierów wartościowych. Jeżeli natomiast bank centralny uważa, że w systemie jest zbyt mało wolnych środków finansowych, zaoferuje skup posiadanych

przez banki papierów wartościowych. Wpływa w ten sposób na ilość i cenę pieniądza na rynku pieniężnym, co stanowi fundament polityki monetarnej banku centralnego. Cena, po której zawierane są transakcje w operacjach otwartego rynku, określana jest jako stopa referencyjna. Transakcje otwartego rynku mogą mieć charakter warunkowy lub bezwarunkowy. W transakcjach bezwarunkowych sprzedający/kupujący walory nie ma obowiązku ich odkupu/odsprzedaży. Natomiast w transakcjach warunkowych obowiązek taki występuje:

- w określonym czasie (z zastrzeżeniem, że odkup musi nastąpić przed terminem wykupu danego waloru przez emitenta),
- po określonej wcześniej cenie (cena ta jest ustalana już w momencie zawierania transakcji warunkowej).

Tak więc w umowie tego typu podawane są dwie ceny: sprzedaży i odkupu, a różnicę między nimi stanowi zysk na transakcji. W ramach transakcji warunkowych wyróżnia się transakcje repo i reverse repo.

Transakcje określane jako REPO (ang. *repurchase agreements*) to umowa jednoczesnej sprzedaży z odkupem w ustalonym terminie w przyszłości. Natomiast transakcje REVERSE REPO to umowa jednoczesnego zakupu dzisiaj wraz z zobowiązaniem do późniejszej odsprzedaży [Załącznik do uchwały zarządu NBP, 2003].

Banki są tradycyjnym pośrednikiem rynku finansowego. Jednak obecnie, aby się utrzymać na rynku, muszą rozszerzać zestaw świadczonych przez siebie usług poza tak zwaną bankowość tradycyjną, czyli przyjmowanie depozytów, kredytowanie przedsiębiorstw, prowadzenie rachunków bankowych czy finansową obsługę transakcji handlowych. Nowoczesna bankowość polega na aktywnym podejściu banków do swoich klientów i zacieśnieniu z nimi współpracy. Banki kreują nowe usługi finansowe i stosują nowe instrumenty finansowe, pełniąc w coraz większym stopniu funkcje doradcze, a nie tylko depozytowo-kredytowe, aby jak najsilniej związać ze sobą klienta. Banki przeprowadzają operacje [Dziawgo 2007, s. 23]:

- pasywne (bierne),
- aktywne (czynne),
- rozliczeniowe (pośredniczące),

- inne (różne).

Operacje pasywne polegają na gromadzeniu środków finansowych w banku przez przyjmowanie depozytów bądź emitowanie bankowych papierów wartościowych.

Operacje aktywne polegają na inwestowaniu zgromadzonych środków finansowych przez wykonywanie takich czynności bankowych, jak: udzielanie kredytów i pożyczek, udzielanie gwarancji bankowych, nabywanie papierów wartościowych, dyskonto i redyskonto weksli, factoring.

Operacje rozliczeniowe polegają na realizacji zleceń płatniczych klientów. Operacje inne polegają na wykonywaniu pozostałych czynności związanych z obsługą klientów. W tym celu bank może wykonywać takie czynności bankowe, jak: przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych, udostępnianie skrytek sejfowych, świadczenie usług konsultacyjno-doradczych w sprawach finansowych.

Przedmiotem obrotu na rynkach kapitałowych są instrumenty finansowe z terminem zapadalności powyżej roku. Rozpiętość tych terminów jest bardzo szeroka od spełniających graniczne kryterium rocznych kredytów, depozytów, obligacji i tym podobne do dwudziestoletnich i trzydziestoletnich obligacji skarbowych oraz emitowanych przez banki hipoteczne listów zastawnych, których zapadalność odpowiada zapadalności udzielonych przez te banki kredytów hipotecznych. Do rynków kapitałowych zalicza się również instrumenty współwłasnościowe (akcje i udziały), które nie mają określonego terminu zapadalności oraz instrumenty „formalnie” wymagalne na żądanie, będące jednak praktycznie sposobem na długoterminowe inwestowanie. Należą do nich emitowane przez otwarte fundusze inwestycyjne jednostki uczestnictwa, emitowane przez fundusze emerytalne jednostki rozliczeniowe oraz wystawiane przez towarzystwa ubezpieczeniowe polisy ubezpieczeniowe na życie [Górski 2009, s. 304].

Za rynek kapitałowy uważa się ten segment rynku finansowego, na którym zawierane są transakcje, których przedmiotem są instrumenty finansowe o terminie wykupu powyżej roku z przeznaczeniem uzyskanych środków na cele rozwojowe. Na tym rynku występuje podaż kapitału długoterminowego. Trafia on do emitentów instrumentów finanso-

wych, którzy wykorzystują go do prowadzenia swoich planowych przedsięwzięć inwestycyjnych, stwarzając ich nabywcom możliwość zyskowej lokaty posiadanych środków. Dokonująca się przez rynek kapitałowy bieżąca ocena działalności emitentów powoduje, że kapitały są kierowane na realizację najbardziej efektywnych przedsięwzięć [Dębski 2010, s. 19].

Na rynku kapitałowym pozyskiwany jest kapitał długoterminowy przez różne branże gospodarki, przedsiębiorstwa pozyskują środki pieniężne przeznaczone na finansowanie długoterminowego rozwoju i inwestycji, a rząd oraz władze lokalne finansują dług publiczny, natomiast nabywcy, to znaczy prywatni inwestorzy, zakłady ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne oraz banki uzyskują dostęp do instrumentów długo – i średnioterminowych, głównie papierów wartościowych, kredytów czy ubezpieczeń na życie. Rynek długoterminowych kapitałów pieniężnych jest dzielony na rynek kapitału w wąskim znaczeniu, inaczej rynek papierów wartościowych i rynek kapitałowy w pozostałym znaczeniu [Przybylska-Kapuścińska 2007, s. 19].

Instrumenty kapitałowe, jak wszystkie instrumenty finansowe, trafiają do gospodarki przez rynek pierwotny, na którym ich emitenci (wystawcy) udostępniają je pierwszym inwestorom. Część z nich, mająca charakter instrumentów imiennych, nie trafia na rynki wtórne. Mogą one być jedynie umorzone przez emitentów na rynku pierwotnym (depozyty bankowe, kredyty bankowe, jednostki uczestnictwa, jednostki rozliczeniowe, lecz również akcje imienne).

Ze względu na długie terminy zapadalności instrumentów kapitałowych oraz potrzebę zapewnienia płynności inwestorom ważną ich cechą jest zbywalność na rynku wtórnym. Ryzyko związane z inwestycjami kapitałowymi ze strony inwestorów jest ograniczane przez regulacje, jakim podlegają emitenci i inwestorzy w instrumenty kapitałowe, które trafiają do obrotu publicznego i giełdowego. Głównym celem organizacji w gospodarce obrotu publicznego i w jego ramach obrotu giełdowego jest upowszechnianie informacji o instrumentach finansowych i ich emitentach, które służy ograniczaniu ryzyka ze strony inwestorów [Górski 2009, s. 305].

Należy przypomnieć, iż rynek kapitałowy tworzą transakcje finansowe, których termin realizacji spraw jest dłuższy niż rok, bądź też jest nieokreślony. W szczególności wyróżnia się segment długoterminowego kredytu bankowego oraz długoterminowych papierów wartościowych.

Kredyt długoterminowy jest udzielany zazwyczaj podmiotom gospodarczym oraz gospodarstwom domowym na finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych, na finansowanie zakupu przedmiotów trwałego użytku, w szczególności mieszkań i domów, a także samochodów. Zwykle cena kredytu długoterminowego jest wyższa od ceny kredytu krótkoterminowego ze względu na długi horyzont inwestycji, a więc i ryzyko z nią związane.

Wśród kredytów długoterminowych wyróżnia się w szczególności kredyty inwestycyjne, kredyty hipoteczne oraz kredyty preferencyjne [Dziawgo 2007, s. 36].

Przedmiotem finansowania za pomocą kredytów inwestycyjnych są z reguły inwestycje wieloletnie, wymagające dużych środków finansowych. Dlatego też ze względu na wyższe ryzyko kredytowe oraz limity koncentracji zaangażowania danego banku w jeden podmiot gospodarczy tworzone są konsorcja banków. W ramach takiego konsorcjum jeden z banków często pełni funkcję wiodącą - inicjującą.

Kredyty hipoteczne są udzielane na okresy do trzydziestu lat, a także i dłuższe. Zabezpieczeniem ich spłaty jest ustanowienie wpisu do księgi wieczystej nabywanej nieruchomości.

Natomiast w przypadku kredytów preferencyjnych część kosztów obsługi danego kredytu przejmuje na siebie inny podmiot – zazwyczaj jest to Skarb Państwa bądź inny podmiot publiczny. W rezultacie koszt obsługi takiego kredytu jest niższy niż rynkowy, zachęcając podmioty komercyjne do określonych zachowań na rynku, np. do dokonania inwestycji proekologicznych.

W przypadku kredytu długoterminowego oferty otrzymane z różnych banków często należy doprowadzić do porównywalności przed podjęciem decyzji o współpracy. Inny będzie bowiem koszt kapitału w przypadku jednokrotnej płatności odsetek w danym roku, a inny – wyższy, przy comiesięcznej płatności (przy pozostałych warunkach też-

samych).

Opisując rynki finansowe należy pamiętać o rynku walutowym, będącym rynkiem wymiany pieniądza banków centralnych różnych krajów, czy szerzej rynku dewizowym – miejsca obrotu papierami wartościowymi, nominowanymi w różnych walutach. Ciągłe rozszerzanie rynku dewizowego jest wynikiem następującej po drugiej wojnie światowej globalizacji rynków finansowych. Powstałe w latach sześćdziesiątych eurorynki finansowe stały się obecnie ogólnosiwiatowymi rynkami. Zadecydowała o tym globalizacja przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych [Zabielski 1994, s. 108].

Warunkiem koniecznym istnienia w danym kraju rynków walutowych jest wymienialność jego waluty, a sposób funkcjonowania tych rynków zależy od stopnia wymienialności (wymienialność wewnętrzna, zewnętrzna, według wymagań MFW, pełna) oraz zasad polityki kursowej państwa (kurs walutowy stały, płynny, pełzający).

Rynek walutowy jest zazwyczaj zaliczany w literaturze przedmiotu do rynku pieniężnego, ponieważ dominują na nim transakcje natychmiastowe. Jednak ze względu na swoją specyfikę rynek walutowy coraz częściej jest wyodrębniany z rynku pieniężnego i prezentowany osobno. Najważniejszymi uczestnikami rynku walutowego są banki komercyjne i banki centralne. Jednak w praktyce każdy, kto wymienia jedną walutę na inną, jest uczestnikiem rynku walutowego, a jego transakcja tworzy rynek walutowy.

Rynek walutowy obejmuje transakcje kupna/sprzedaży środków płatniczych używanych w transakcjach i rozliczeniach międzynarodowych. Popyt i podaż występujące na tym rynku wyznaczają kursy walutowe, to jest ceny walut wyrażone w innych walutach [Dziawgo 2007, s. 41].

Poziom kursu walutowego jest ważny dla każdej gospodarki, ponieważ wpływa na opłacalność importu i eksportu – na ceny importowanych surowców i produktów oraz konkurencyjność eksportowanych surowców i produktów. Ze względu na znaczenie kursu walutowego dla konkurencyjności danej gospodarki, rządy bądź władze monetarne podejmują interwencje walutowe, aby wywrzeć pożądaną przez nie wpływ na kurs walutowy (między innymi poprzez poziom i strukturę zgroma-

dzonych rezerw dewizowych, sprzedaż i skup wartości dewizowych).

Na wzajemne ceny walut wpływają między innymi takie czynniki, jak: popyt i podaż na dane waluty na rynku międzynarodowym, sytuacja gospodarcza danego państwa oraz sytuacja gospodarcza głównych importerów, poziom inflacji, różnice oprocentowania lokat w obu państwach, poziom nadwyżki bądź deficytu budżetowego i jego trwałość.

Do głównych motywów zawierania transakcji na rynku walutowym należy zaliczyć [Dziawgo 2007, s. 41–42]:

- pokrycie niedoboru środków w danej walucie,
- obsługę klientów pragnących dokonać operacji kupna/sprzedaży walut (w przypadku banków),
- wypracowanie zysku na różnicach kursów,
- hedging – zabezpieczenie się przed ryzykiem kursowym.

Rynek walutowy, ze względu na przedmiot transakcji, jest dzielony na poszczególne waluty. Jednocześnie dokonywany jest podział na rynek walutowy i dewizowy. Z kolei ze względu na termin realizacji transakcji wyróżnia się rynek walutowy kasowy oraz terminowy. Poniżej zostaną one pokrótce scharakteryzowane.

W ramach rynku finansowego wymieniany jest także rynek pozabilansowych instrumentów finansowych [Pietrzak 1992, s. 10]. Jest to najnowszy segment rynku finansowego, połączony z pojawieniem się w połowie lat siedemdziesiątych pierwszych transakcji typu *futures*. Uczestnicy rynku pozabilansowych instrumentów finansowych dążą do zabezpieczenia się przed ryzykiem związanym ze zmianą stóp procentowych i cen papierów wartościowych. Tego typu transakcje mogą być zawierane na wyspecjalizowanych giełdach (kontrakty *futures*) lub poza nimi (opcje).

Należy pamiętać o tym, że wyżej opisany podział rynku finansowego nie jest doskonały i dostatecznie klarowny, o czym świadczy fakt istnienia instrumentów, które można zaliczyć jednocześnie do różnych segmentów, na przykład: walutowe kontrakty forward, depozyty walutowe, czy obligacje zamienne [Jaruga, Kuziak, Markowski 1998, s. 73].

Oferta produktów dostępnych dla inwestorów lokujących swoje środki na rynku finansowym systematycznie się rozszerza i staje się co-

raz bardziej atrakcyjna. Rośnie rywalizacja na rynku usług finansowych dzięki zwiększaniu skłonności do oszczędzania, wynikającej z bogacenia się społeczeństwa, wzrostu uprzemysłowienia, zmian demograficznych i socjologicznych. Posiadacze i potrzebujący środków pieniężnych mają do wyboru zmieniającą się pod względem ilościowym i jakościowym, ofertę instrumentów proponowanych przez banki, biura maklerskie, fundusze inwestycyjne, firmy i fundusze ubezpieczeniowe.

Obserwując ewolucję rynku finansowego, można zauważyć istotne zmiany zachodzące w zakresie zarządzania finansami. Znajomość różnorodnych instrumentów finansowych, a także świadomość ryzyka związanego z inwestowaniem na poszczególnych segmentach rynku finansowego, ma kluczowe znaczenie dla osób związanych bezpośrednio i pośrednio z finansami oraz rachunkowością. Dopiero po przyswojeniu pewnych wiadomości z zakresu rynku finansowego, możliwe będzie wnikliwe zagłębienie się w odpowiednie regulacje krajowe oraz międzynarodowe.

Literatura

- Czechowska, I. D., *Bank centralny na rynku pieniężnym*, Abslowent, Łódź 1998.
- Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Duwendag D., Ketterer K.H., Pohl R., *Teoria pieniądza I polityka pieniężna*, PWN, Warszawa 1995.
- Dziawgo D., *Rynek finansowy. Istota – instrumenty – funkcjonowanie*, Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2007.
- Głogowski E., Munch M., *Nowe usługi finansowe*, PWN, Warszawa 1994.
- Górski M., *Rynkowy system finansowy*, PWE, Warszawa 2009.
- <http://www.acipolska.pl>, 15.01.2012.
- Jaruga K., Kuziak K., Markowski P., *Inwestycje finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1998.
- Krzyżkiewicz Z., *Operacje bankowe. Ewidencja i rozliczenia*, Studia Finansowe-Bankowe, SGH, Poltext, Warszawa 1992.
- Milo W., *Finanse i instrumenty finansowe*, PWN, Warszawa 2000.
- Pietrewicz J., *Rynki finansowe i rynki pieniężne w Polsce*, NBP, Departament Analiz i Badań, Warszawa 1994.
- Pietrzak E., *Międzynarodowe operacje walutowe*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1992.

- Przybylska-Kapuścińska W., *Rynek papierów wartościowych strefy euro*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Rose P. S., *Money and Capital Markets. The Financial System in an Increasingly Global Economy*, Texas University, Boston 1992.
- Samuelson P., W. Nordhaus, *Ekonomia*, PWN, Warszawa 2006.
- Sopoćko A., *Rynkowe instrumenty finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Uchwała nr 14 Rady Polityki Pieniężnej w sprawie zasad prowadzenia operacji otwartego rynku z 14. 12. 2004 r., Dz. Urz. NBP Nr 2, z późn. zm.
- Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi z 29.07.2005 r., Dz. U. Nr 183, poz. 1538 z późn. zm.
- Wypych M., *Finanse i instrumenty finansowe*, Absolwent, Łódź 1998.
- Zabielski K., *Finanse międzynarodowe*, PWN, Warszawa 1994.
- Załącznik do uchwały zarządu NBP Nr 29/2003 z 12.09. 2003 r. Dz. Urz. NBP nr 13, poz. 23 z późn. zm.

Mariusz Sokołek
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Sposoby ograniczania szarej strefy

Methods of reducing the growth of the shadow economy

Abstract: The article touches upon a subject whose negative impact on the global economy has been well-known and extensively scrutinized for years, in particular by economists all over the world. The publication draws attention to the fact that the combat against informal economic activities should rely on a set of integrated, cross-disciplinary measures if the desired outcome is to be achieved. The subsequent chapters identify the most essential policies of curbing the phenomenon of tax-evasion, starting from the methods that have most often been identified and implemented. The article begins with a presentation of the punitive measures adopted by the fiscal apparatus and goes on to describe its actions aimed at liberalization. It points to the fact that the introduction of lower taxation rates and simplification of the fiscal regulations helps to reduce the growth of the shadow economy. It also stresses the need to promote the development of positive relations between the taxpayer and tax offices as a reflection of a government's well-developed policy aiming at the reduction of the size of the shadow economy. While presenting the elimination of the phenomenon of the shadow economy as a task bordering on the impossible, the article recognizes the necessity for governments to take a range of actions whose goal should be the greatest possible reduction of its size.

Key words: tax, shadow economy.

1. Wprowadzenie

Szara strefa jako zjawisko uchylania się podatników od rzetelnego płacenia daniny na rzecz państwa jest tak stare, jak stare są podatki. Już w Nowym Testamencie bierze się pod rozwagę ten problem. Przykład

odnajdujemy w często przytaczanej przypowieści z Ewangelii św. Mateusza (22.17-22), w której faryzeusze pytają Jezusa: „Czy wolno płacić podatek cesarzowi, czy nie?” [*Biblia Tysiąclecia*, 1980, s. 1148]. Pytanie jest proste, a odpowiedź wydaje się oczywista. Czyżby nie pozostawało aktualne do dziś? Jezus odpowiada stanowczo: „Oddajcie [...] cesarzowi to, co cesarskie [...]”. Problem pozostaje, a może się okazać bardziej złożony ze względu na skomplikowany system i otoczenie zarówno od strony socjologicznej, jak i ekonomicznej oraz gospodarczej.

W kręgu zainteresowanych szarą strefą można znaleźć nie tylko ekonomistów, lecz także prawników, socjologów, psychologów, politologów, antropologów i etyków. Przedstawiciele różnych dziedzin nauki próbują odnaleźć przyczynę istnienia gospodarki nieformalnej. Interdyscyplinarny charakter szarej strefy wskazuje na złożoność problemu, a wielowymiarowość zjawiska ma swój początek w samym zdefiniowaniu tego pojęcia. Wskazanie wszystkich zachowań, jakie mogą być utożsamiane z szarą strefą, przysparza wielu problemów [Gołębiowski 2007].

Niewątpliwie uchylanie się od zapłaty podatków jest zjawiskiem negatywnym, choć niekiedy pojawiają się głosy, że szara strefa ma swoje dobre strony. Zwracają na nie uwagę A. Portes i inni, sugerując, że gospodarka nieformalna jest zdolna szybciej się dostosować do warunków ekonomicznych, co pomaga w przyspieszeniu zmian strukturalnych niezbędnych dla rozwoju ekonomicznego [Portes, Castells, Benton 1989]. Pozytywne aspekty w postaci tworzenia lepszych warunków bytowych poprzez redystrybucję dochodów dostrzega J. Skolka [za: Mirus, Smith, Karoleff 1994 r., s. 235], a P. Harding i R. Jenkins dowodzą, że szara strefa nie tylko sprzyja rozwojowi konkurencji, lecz także zmniejsza obciążenie płac, stymulując tym samym wzrost gospodarczy i utrzymując inflację na niskim poziomie [Harding, Jenkins 1989]. Ponadto przedsiębiorcy działający jako monopolisci na rynku w zakresie oferowanych dóbr i usług mogą zostać zmuszeni do większej wydajności produkcyjnej i dystrybucji w konsekwencji działań podmiotów konkurencyjnych, a funkcjonujących w szarej strefie [Kesselman 1997]. Tych pozytywnych aspektów jest jednak znacznie mniej niż negatywnych. W szczególności to ekonomiści poszukują różnych sposobów ograniczania szarej strefy, uchylanie się od opodatkowania działa bowiem negatywnie na gospo-

darke, zwłaszcza w sferze kondycji finansowej budżetu państwa. Nie jest możliwe zlikwidowanie szarej strefy, ponieważ wszędzie tam, gdzie podatek wynosi powyżej 1%, dochodzi w większej lub mniejszej mierze do ukrywania dochodów będących podstawą opodatkowania. W związku z tym należy podejmować różne działania zmierzające do ograniczenia skali tego zjawiska. Efektywność działań zależy głównie – choć nie tylko – od polityki prowadzonej przez państwo. Okazuje się, że sfera ekonomiczna jest bardzo silnie związana z innymi dziedzinami, choćby z psychologią, moralnością czy etyką. Wpływ czynników pozaekonomicznych na zachowania podatników jest nie do przecenienia, na co wskazują choćby badania, jakie na gruncie szwajcarskim przeprowadzili L. Feld i B. Frey. Dowodzą oni, że sposób traktowania podatnika przez urzędników organu podatkowego, tworzenie przez nich atmosfery domniemania winy, poczucie nieustającej inwigilacji ze strony urzędu przyczyniają się do modyfikacji norm i zachowań podatników wobec organów władzy państwowej, a tym samym fiskusa [Bajada, Schneider 2005, s. 15–37]. Formułowanie jakichkolwiek zaleceń nie jest możliwe bez odnalezienia i zrozumienia przyczyn, dla których podatnicy nie płacą zobowiązań wobec fiskusa lub je obniżają [Sowiński 2009, s. 22]. Najczęściej jednak u źródła zjawiska nierzetelnego płacenia podatków leży efekt ekonomiczny. Jest logiczne, że w ten sposób wszystkie „zaoszczędzone” środki pieniężne w postaci niezapłaconych podatków pozostaną w kieszeni podatnika, który sam zadecyduje, jak je ulokować, poczynając od konsumpcji, a kończąc na oszczędzaniu. Wchodzimy w niebezpieczną spiralę, jeśli konsumpcja środków pochodzących ze strefy nieformalnej odbywa się w kolejnym ogniwie szarej strefy, np. poprzez korzystanie w czasie wakacyjnego odpoczynku z nieformalnie organizowanych noclegów. Powoduje to swego rodzaju usypianie czujności i sumienia podatników, którzy sami, wzajemnie usprawiedliwiając swoje poczynania, dają innym przyzwolenie na ten proceder.

2. Działania o charakterze represyjnym

Pierwszym najczęściej podejmowanym działaniem w celu ograniczenia zasięgu szarej strefy są stosowane przez organy władzy państwowej

różnego rodzaju represje, będące najczęściej wynikiem przeprowadzanych kontroli. Skoro szara strefa to obszar związany z zachowaniami obywateli zmierzającymi do uniknięcia zapłaty zobowiązań do budżetu państwa, mamy tu do czynienia z kontrolami ze strony specjalnie powołanych instytucji, tj. organów podatkowych, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Państwowej Inspekcji Pracy czy wydziałów prokuratury do spraw przestępczości gospodarczej [*Materiały informacyjne...*, „Ekspert Księgowy” 2008, s. 5.]. Siłą rzeczy skutki czynności kontrolnych dosięgają sfery praw osobistych i majątkowych podmiotów kontrolowanych [*Materiały informacyjne...*, „Ekspert Księgowy” 2008, s. 6.].

Okazuje się, że uchylanie się od opodatkowania to problem dobrze znany i identyfikowany w Ministerstwie Finansów. W corocznym sprawozdaniu Departamentu Kontroli Ministerstwa Finansów można odnaleźć stwierdzenie, że organy kontroli skarbowej oprócz wykrywania przestępczości paliwowej i nadużyć w obrocie złomem zwracają szczególną uwagę właśnie na „nieujawnianie przez podatników faktycznych źródeł przychodu, ukrywanie rzeczywistych rozmiarów oraz niezgłaszanie do opodatkowania prowadzonej działalności gospodarczej” [*Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2010 r.*, 2011, s. 2]. Nieuczciwych podatników nie odstraszały poważne konsekwencje finansowe związane z sytuacją, kiedy ustalenia pokontrolne wskazały, że podatnik uzyskał dochody, których nie poddał wcześniejszemu opodatkowaniu. Według art. 20 ust. 1 pkt 3 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych [Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych] za ukrywanie dochodów grozi drakoński, bo aż 75-procentowy zryczałtowany podatek dochodowy. Paweł Rochowicz w artykule *Czarna lista fiskusa* [Rochowicz], powołując się na dane Ministerstwa Finansów, wskazuje, że w 2011 r. urzędy kontroli skarbowej nałożyły 108,4 mln zł podatku od dochodów nieujawnionych, a rocznie wydaje się kilkaset decyzji nakładających ten specjalny podatek. Dzieląc tę kwotę przez liczbę skontrolowanych podatników w 2011 r., oszacowano, że średnio aż 300 tys. zł zapłacił podatnik, u którego przeprowadzono kontrolę i wykryto nieprawidłowości. Z ekonomicznego punktu widzenia wielkość tej kwoty jest względna. Zważywszy jednak na to, że wysokość minimalnego wynagrodzenia w 2011 r. wynosiła 1386 zł, a przeciętne miesięczne wy-

nagrodzenie w ostatnim kwartale 2011 r. to 3 586,75 zł [Monitor Polski z 2012 r., poz. 62], można stwierdzić, że kwota jest raczej wysoka, co pośrednio świadczy o skali zjawiska.

Należy zwrócić uwagę również na to, że odnośnie do podatnika, w przypadku którego dochodzi do ustalenia zaległości podatkowej, mają zastosowanie przepisy wynikające z kodeksu karnego skarbowego [Ustawa z 10 września 1999 r. – Kodeks karny skarbowy]. Taki podatnik musi się liczyć z tym, że oprócz należności głównej podatku oraz odsetek od tej zaległości zostanie wszczęte postępowanie związane z odpowiedzialnością karnoskarbową, będącą następstwem dokonania czynu zabronionego. W art. 22 kodeksu karnego skarbowego stwierdza się, że karami za przestępstwa skarbowe są: „kara grzywny w stawkach dziennych, kara ograniczenia wolności, kara pozbawienia wolności”. Najczęściej stosowaną sankcją jest ta pierwsza, o charakterze finansowym. Kodeks określa również wartość grzywny – mieści się ona w przedziale od 10 do 720 stawek dziennych (art. 23). Stawka dzienna to 1/30 najniższego wynagrodzenia, tj. $1500 \text{ zł} / 30 = 50 \text{ zł}$ (w 2012 r.). Kodeks definiuje również pojęcie wykroczenia skarbowego – sankcję mniej dotkliwą dla podatnika, za czyn mniejszej wagi, mierzoną wartością powstałej zaległości podatkowej. Jeśli zaległość podatkowa nie przekracza pięciokrotności najniższego wynagrodzenia, czyn zabroniony uznaje się za wykroczenie. Kształtowanie się w ostatnich latach granic rodzajów grzywien, wartości stawki dziennej oraz wartości minimalnych i maksymalnych grzywien i mandatów przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Kary za przestępstwa i wykroczenia skarbowe w latach 2010–2012

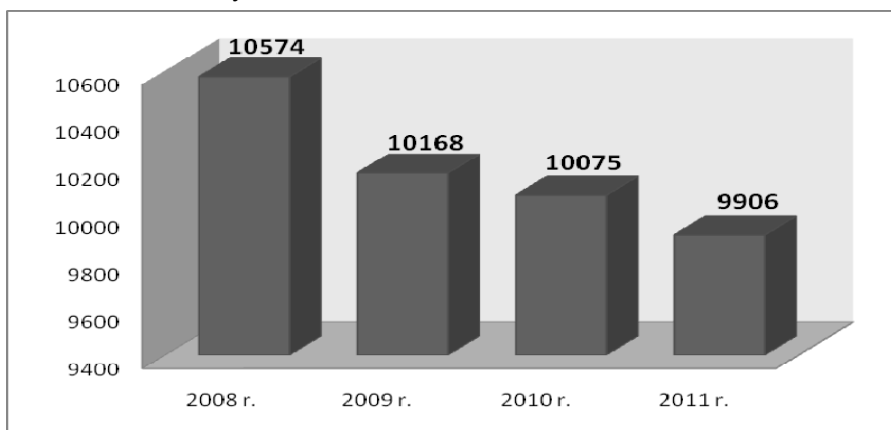
Rok	Wykroczenie skarbowe	Przestępstwo skarbowe	
2012	wartości czynu do 7500 zł	wartości czynu do 7500 zł	
2011	wartości czynu do 6930 zł	wartości czynu do 6930 zł	
2010	wartości czynu do 6585 zł	wartości czynu do 6585 zł	
Stawka dzienna			
Rok	Stawka minimalna	Stawka maksymalna	
2012	50,00 zł	20 000 zł	
2011	46,20 zł	18 480 zł	
2010	43,90 zł	17 560 zł	
Grzywna za wykroczenia skarbowe			
Rok	Grzywna minimalna	Grzywna/mandat maksymalny	
2012	150,00 zł	30 000 zł/3000 zł	
2011	138,60 zł	27 720 zł/2772 zł	
2010	131,70 zł	26 340 zł/2634 zł	
Wartość czynu zabronionego			
Rok	Mała wartość czynu	Duża wartość czynu	Wielka wartość czynu
2012	300 000 zł	750 000 zł	1 500 000 zł
2011	277 200 zł	693 000 zł	1 386 000 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ustawa z 10 września 1999 r. – Kodeks karny skarbowy (Dz. U. z 2007 r. Nr 111, poz. 765).

Aby przedstawić skalę prowadzonych kontroli podatkowych, a przede wszystkim wymiar stwierdzonych zaległości pokontrolnych, należy sięgnąć do statystyk prowadzonych przez Ministerstwo Finansów. W tym celu przedstawiono poniżej kilka podstawowych wartości, takich jak:

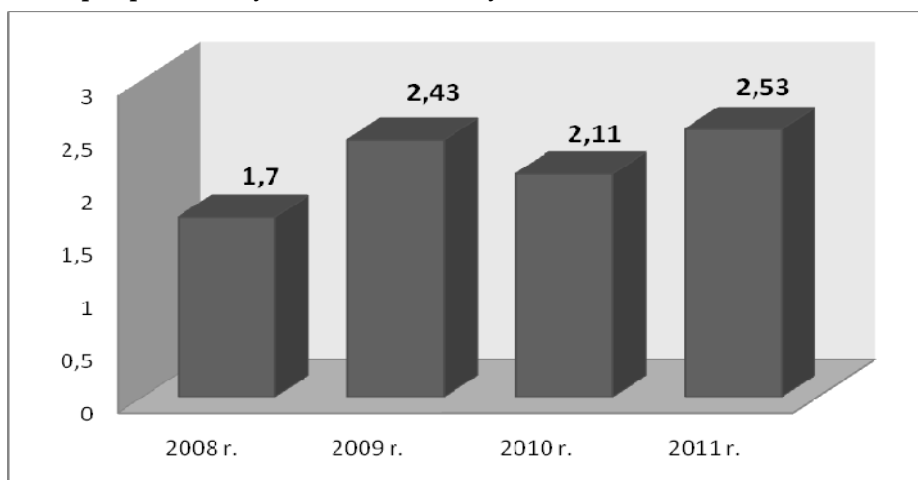
- liczba kontroli podatkowych;
- łączna kwota ustaleń zaległości pokontrolnych;
- średnia zaległość podatkowa przypadająca na jednego kontrolowanego, u którego stwierdzono zaległość podatkową.

Wykres 1. Liczba kontroli w latach 2008–2011



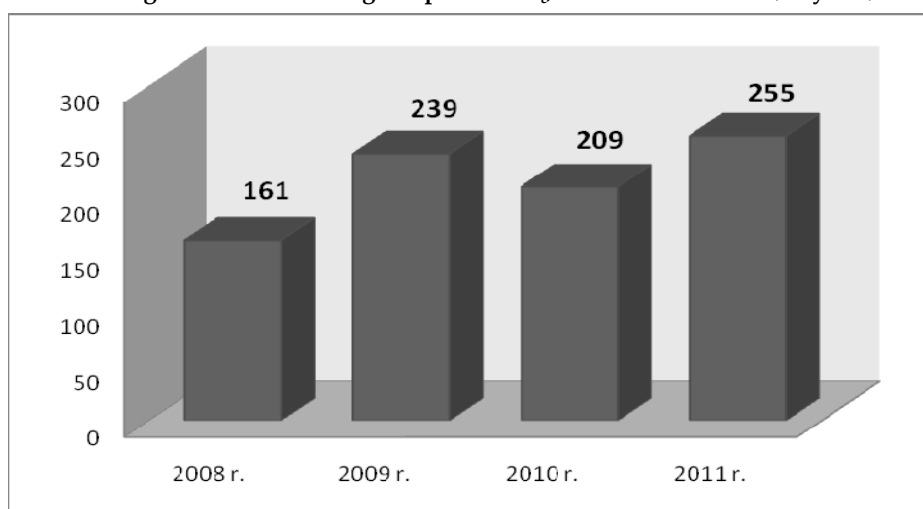
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie – Kontrola...* 2011; *Sprawozdanie – Kontrola...* 2012.

Wykres 2. Łączna wartość zobowiązań podatkowych wynikających z przeprowadzonych kontroli skarbowych w latach 2008–2011 (w mln zł)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2010 r.*

Wykres 3. Średnia wartość zobowiązania podatkowego wynikająca z przeprowadzonych kontroli skarbowych przypadająca na jednego kontrolowanego, u którego stwierdzono zaległość podatkową, w latach 2008–2011 (w tys. zł)

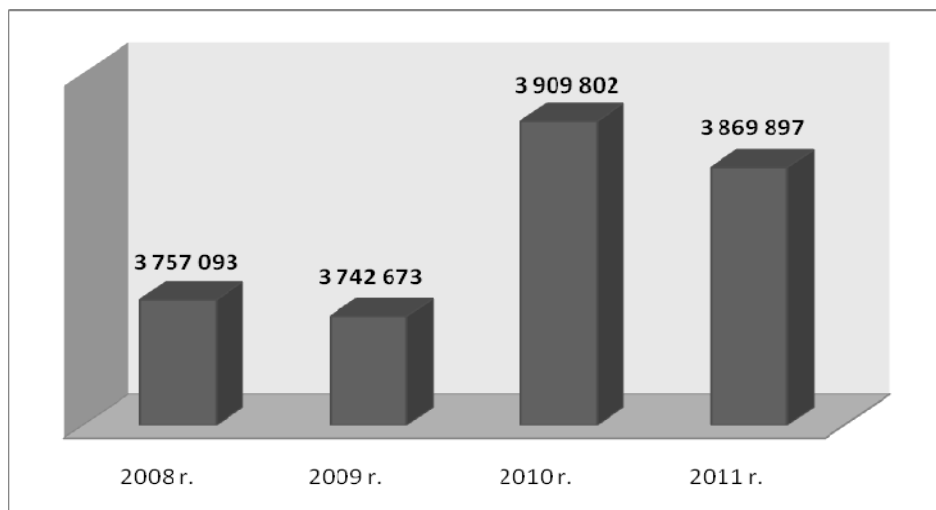


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2010 r.

Powyższe dane wskazują, że liczba rocznie przeprowadzanych kontroli spada (o 6,32% w 2012 r. w stosunku do roku bazowego, tj. 2008 r.). Analizując te dane, można stwierdzić, że z punktu widzenia podatnika malejąca liczba kontroli jest tendencją właściwą, zważywszy na to, że według danych statystycznych wynikających z rejestru REGON liczba zarejestrowanych w tym samym okresie przedsiębiorstw wzrosła o ponad 100 tys., co obrazuje wykres 4.

Należy też podkreślić, że Ministerstwo Finansów skrupulatnie wykonuje zapowiadane od kilku lat działania, na które zwracano uwagę w podsumowaniach sprawozdań Departamentu Kontroli Ministerstwa Finansów: „[...] coraz powszechniejsze stosowanie analitycznych narzędzi informatycznych w toku planowania postępowań kontrolnych, pozwoliło zwiększyć trafność selekcjonowania podmiotów, w których zachodzi zwiększone ryzyko wystąpienia nieprawidłowości.

Wykres 4. Liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw według danych REGON w latach 2008–2011



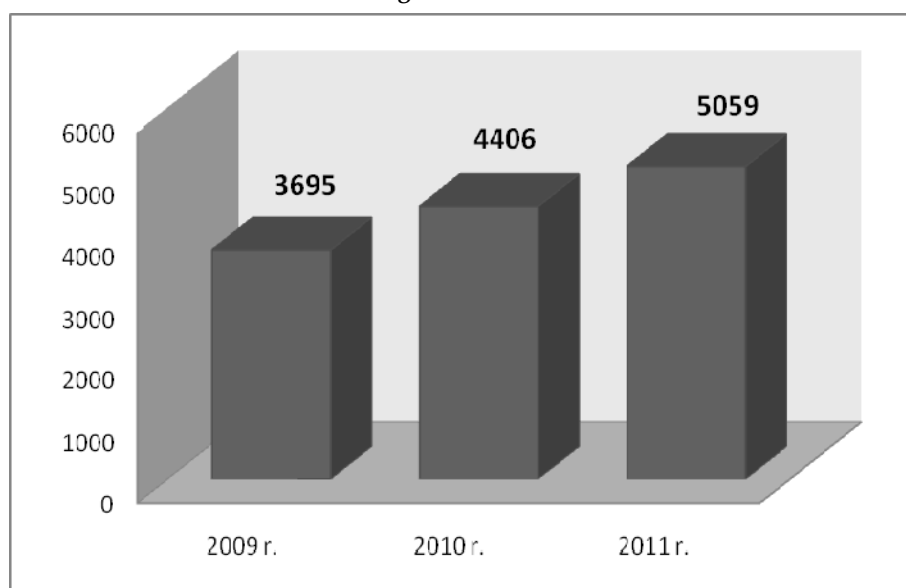
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Informacje i opracowania statystyczne – Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2011 r.*, „Informacje i opracowania statystyczne”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, s. 31, 37¹.

Takie podejście pozwoliło uniknąć częstych kontroli u uczciwych podatników, u których nie stwierdza się nieprawidłowości lub stwierdza niewielkie. Kontrola skarbową mogła skupić się więc na podmiotach, których celem działania są nadużycia podatkowe” [*Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2010 r.*]. W bieżącym sprawozdaniu, tj. za 2011 r., Ministerstwo Finansów obiera podobny kierunek i zmniejsza obszar kontroli, ponieważ „[...] szczególną uwagę skierowano na wykrywanie przestępczości paliwowej, nadużyć w obrocie złomem, nieujawnianiu przez podatników rzeczywistych rozmiarów oraz niezgłaszaniu do opodatkowania prowadzonej działalności gospodarczej” [*Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2011 r.*]. Blisko 50-procentowy przyrost (z 1,7 mln zł w 2008 r. do 2,53 mln zł w 2011 r.) łącznej wartości zaległych zobowiązań podatkowych z kontroli oraz prawie 60-procentowy przyrost (ze 161 tys. zł

¹ W publikacji Głównego Urzędu Statystycznego wyjaśniono, że na spadek liczby podmiotów w 2011 r. miała wpływ aktualizacja rejestru REGON na podstawie informacji o osobach zmarłych uzyskanych z rejestru PESEL oraz aktualizacji na podstawie informacji z Krajowego Rejestru Sądowego o podmiotach z niego wykreślonych.

w 2008 r. do 255 tys. zł w 2011 r.) średniej kwoty wynikającej z jednej kontroli zakończonej stwierdzeniem zaległości podatkowej potwierdzają zdecydowane stanowisko aparatu skarbowego. Nie napawa to jednak optymizmem podatników, szczególnie tych, którzy ukrywają swoje dochody przed fiskusem. Oprócz tego potwierdzeniem skuteczności prowadzonych działań jest corocznie obliczany przez ministerstwo procentowy udział kontroli zakończonych ustaleniem zaległości w stosunku do kontroli ogółem. W 2008 r. skuteczność kontroli wynosiła 59%, w 2009 r. – 65%, w 2010 r. – 69%, a w 2011 r. sięgnęła aż 75%². Wniosek jest jeden: kontrole odbywają się rzadziej, ale są skrupulatniejsze.

Wykres 5. Liczba wszczętych postępowań w zakresie kodeksu karnego skarbowego w latach 2009–2011



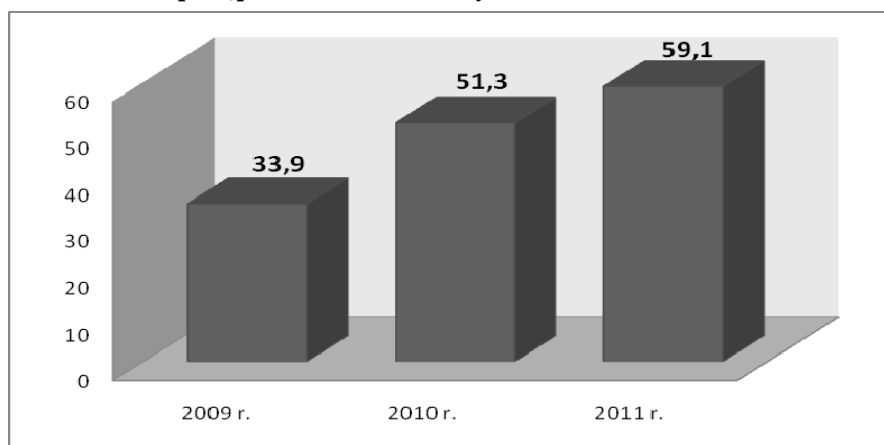
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych MF.

Efektywność kontroli przekłada się wprost na liczbę wszczynanych dochodzeń wynikających z kodeksu karnego skarbowego oraz na warto-

² Dane Ministerstwa Finansów zamieszczane w dziale aktualności, <http://www.mf.gov.pl/dokument.php?const=1&id=204659&dzial=153> [dostęp: 5 czerwca 2012]; *Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2010 r.*, dz. cyt.

ści grzywien, co obrazują poniższe wykresy. Można zauważyć prawie dwukrotny wzrost zarówno liczby wszczynanych postępowań karnych oraz liczby mandatów i grzywien, jak i wartości grzywien oraz mandatów w ciągu tylko 3 lat.

Wykres 6. Liczba mandatów i grzywien (w tys.) wynikających z przeprowadzonych postępowań karnoskarbowych w latach 2009–2011

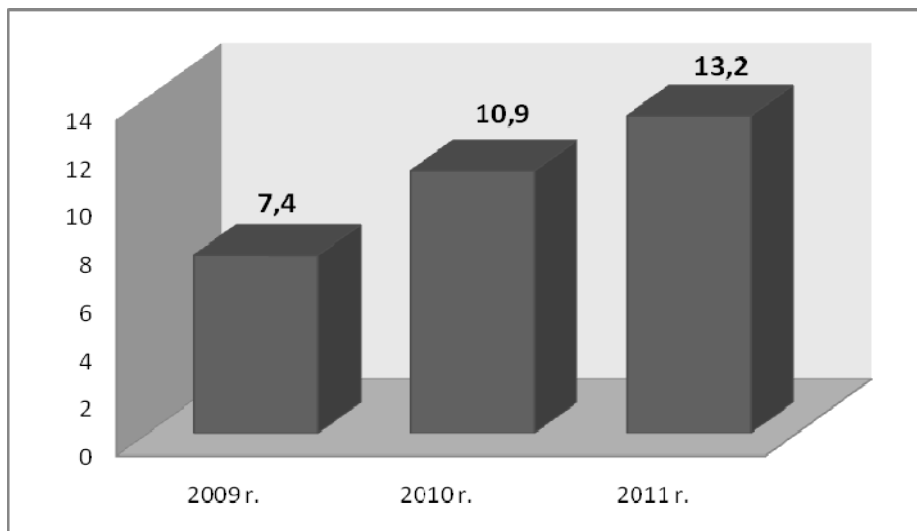


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych MF.

Z analizy powyższych danych wynika, że grożące podatnikom dość dotkliwe konsekwencje naruszenia prawa nie odwodzą ich od popełniania czynów zabronionych i często dochodzi do uszczuplania zobowiązania podatkowego. Podatnicy wolą ryzykować i liczyć na łut szczęścia, np. że nie zostaną objęci kontrolą lub że ewentualne ustalenia pokontrolne nie obarczą ich nadmiernie.

W literaturze dotyczącej prawa karnego, którego elementem jest kodeks karny skarbowy, poddaje się polemice kwestię, czy zwiększanie kar to skuteczny sposób ograniczania przestępczości, również podatkowej. Niekiedy właśnie rozluźnienie więzów rygoru może spowodować spadek popełnianych czynów zabronionych. Publikacja ta nie zmierza jednak do tego rodzaju polemiki, przedstawia zaś i analizuje stan faktyczny.

Wykres 7. Wartość grzywien i mandatów (w mln zł) w latach 2009–2011



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych MF.

3. Działania o charakterze abolicyjnym

Skrajnie przeciwnymi działaniami Ministerstwa Finansów wobec szarej strefy są podejmowane działania o charakterze abolicyjnym. Abolicja podatkowa to sytuacja dość wyjątkowa – fiskus daruje podatnikom niedopełnienie obowiązku zapłaty podatku. Ideą tego rozwiązania było, aby obywatele dobrowolnie ujawniali nieopodatkowane dochody, wnosząc wpłatę w wysokości należności głównej bez odsetek i kar oraz – co ważne – bez 75-procentowego zryczałtowanego podatku dochodowego od dochodów nieujawnionych [*Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych*, art. 30 ust. 1 pkt 7]. Pomysłodawcą tego rozwiązania był G. Kołodko – jako minister finansów w latach 2002–2003 rozpoczął wiele działań mających na celu opanowanie kryzysu finansów publicznych, którego efektem byłby wzrost gospodarczy [Owsiak 2006]. Zachętę dla podatników stanowiła proponowana początkowo wyjątkowo niska stawka podatku w stosunku do wówczas obowiązujących stóp procentowych PIT (19%, 30%, 40%), tj. na poziomie 7,5%. W uchwalonej przez sejm ustawie regulującej rozliczanie tego podatku stawkę tę usta-

lono jednak w wysokości 12%. Po protestach wielu środowisk ustawę skierowano do Trybunału Konstytucyjnego, który orzekł jej niezgodność z ustawą zasadniczą³. Główna teza Trybunału mówiła o naruszeniu zasady równości obywateli wobec prawa, jeśli chodzi o stawkę podatku. Słusznie zauważono, że ustawa paradoksalnie dawała przywileje osobom nierzetelnie płacącym podatki.

W Polsce abolicją fiskalną objęto jedynie przychody uzyskane za granicą w latach 2003–2007. Zasady rozliczenia takich dochodów określono w tzw. ustawie abolicyjnej⁴. Podatnicy mieli czas jedynie do 6 lutego 2009 r., aby zalegalizować zaszłości podatkowe z tego tytułu. Owo rozwiązanie wynikało z tego, że aparat skarbowy miał wiedzę o emigracji Polaków do państw Europy, gdzie uzyskiwano dochody, które nie zostały opodatkowane. Najpopularniejsze państwa, do których Polacy emigrowali, to Wielka Brytania, Irlandia, Dania, Finlandia, Niemcy. Osoba chcąc skorzystać z dobrodziejstwa fiskusa była zobowiązana podporządkować się pewnym procedurom formalnym, takim jak złożenie PIT-AZ wraz z załączonym oświadczeniem AZ-O potwierdzającym wysokość uzyskanych przychodów z pracy oraz ewentualnego podatku zapłaconego za granicą. Oprócz tego należało złożyć zeznanie roczne PIT za rok, którego dotyczyło, lub korektę, jeśli zeznanie zostało już złożone. Dokumenty należało złożyć za każdy rok podatkowy odrębnie. Urząd skarbowy właściwy według miejsca zamieszkania podatnika maksymalnie w ciągu 6 miesięcy od dnia złożenia wniosku miał obowiązek wydania decyzji administracyjnej umarzającej wartość podatku.

Efektem obowiązywania ustawy abolicyjnej było ujawnienie przez nieco ponad 57 tys. osób przychodów z pracy poza granicami kraju. W tej kwestii tak wypowiedział się A. Marczak⁵: „To bardzo mało, prze-

³ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 20 listopada 2002 r. w sprawie jednorazowego opodatkowania nieujawnionego dochodu (Monitor Polski z 2002 r. Nr 56, poz. 763).

⁴ Ustawa z 25 lipca 2008 r. o szczególnych rozwiązaniach dla podatników uzyskujących niektóre przychody poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2008 r. Nr 143, poz. 894).

⁵ Andrzej Marczak – doradca podatkowy, partner i szef zespołu ds. PIT firmy audytorsko-doradczej KPMG. Według jego opinii ustawa abolicyjna była tak skomplikowana, że nawet fachowcom sprawiała problemy: „Dlatego podatnicy woleli siedzieć cicho i się nie ujawniać. Nałożył się na to brak zaufania do fiskusa. Nasze urzędy

cież w ostatnich latach do pracy wyjechały miliony Polaków” [Skwirowski]. Urzędy wydały 57 268 decyzji o umorzeniu zaległości podatkowych na kwotę 320,6 mln zł oraz 102,1 mln zł odsetek w całym okresie obowiązywania abolicji.

Warto podkreślić, że abolicja podatkowa nie była pomysłem polskiego fiskusa. Takie rozwiązanie stosowały inne państwa, m.in. Grecja, Hiszpania, Austria, Irlandia, a nawet Szwajcaria. Wprowadzenie w Polsce abolicji miało na celu powtórzenie największego sukcesu tego rozwiązania zastosowanego rok wcześniej we Włoszech, gdzie ujawniono nielegalnie transferowane za granicę pieniądze, akcje i inny majątek o wartości prawie 55 mld euro. Stawka podatku od wykazanego w ten sposób majątku wyniosła tylko 2,5%, a do budżetu wpłynęło 1,3 mld euro.

4. Obniżenie stawek podatkowych i uproszczenie systemu podatkowego

Jedną z najczęściej podawanych przyczyn wzrostu zjawiska szarej strefy są nadmierne obciążenia podatkami i innymi świadczeniami, np. składkami ZUS. Wraz ze wzrostem funkcji i struktur administracji państwa wzrasta zapotrzebowanie na środki finansowe mogące zaspokoić rosnące wydatki [Gołdyn 1996]. Te zaś w największej części są finansowane z pobieranych szeroko rozumianych podatków, będących elementem finansów publicznych, które „[...] wyrosły na gruncie procesu fiskalnego związanego właśnie z poborem podatków” [Grądański 2006, s. 17]. Na tym tle ciągle żywa jest dyskusja ekonomistów próbujących rozstrzygnąć, w jakim stopniu państwo powinno uczestniczyć w życiu gospodarczym [Grądański 2006, s. 20], choć jego obecność jest raczej oczywista. Potrzebę obecności państwa w sferze gospodarczej odzwierciedla choćby to, że podatki spełniają określone cele, tj.:

- fiskalne – postrzegane jako obciążenie, aby państwo mogło zapewnić podstawowe dobra publiczne, takie jak bezpieczeństwo, oświata, wymiar sprawiedliwości;

skarbowe są postrzegane jako te, które czyhają na potknięcia podatników, a nie im pomagają”.

- redystrybucyjne – wymuszone przez konflikty społeczne drugiej połowy XIX w., które spowodowały redystrybucję dochodów do najsłabszych grup społecznych;
- regulacyjne – jako stabilizator koniunktury i element wspierający cele polityki makroekonomicznej, spowodowany procesami gospodarczymi pierwszej dekady XX w. [Grądański 2006, s. 21].

Oddziaływanie państwa przejawia się przede wszystkim w ustaleniu stopy procentowej podatków. Obywatele są zaś skłonni tolerować podatki, jednak do określonej wielkości. Wyraża to znana nie tylko ekonomistom krzywa Laffera, zgodnie z którą stopniowy wzrost stawek podatkowych przekłada się proporcjonalnie na wzrost wpływów do budżetu, ale jedynie do pewnego punktu krytycznego – po jego przekroczeniu dalszy wzrost stawek powoduje stopniowe zmniejszanie wpływów. Zagadnienie to jest od dawna rozważane w teorii finansów i ekonomii, jednak do tej pory nie znaleziono złotego środka, czyli optymalnej stawki podatku, która byłaby korzystna zarówno z punktu widzenia podatnika, jak i dla budżetu państwa. Od wielu lat podejmuje się próby ustalenia granicy fiskalizmu. W 1945 r. C. Clark⁶ zaproponował granicę obciążeń fiskalnych, która według niego nie powinna przekroczyć 25% dochodu narodowego [Weralski 1990, s. 211], jednak wiele państw przekroczyło tę granicę. Zróżnicowanie tego poziomu zależy od wielu czynników, takich jak: system gospodarczy, struktura gospodarki i jej sytuacja koniunkturalna, sposoby wykorzystania dochodów podatkowych [Gomułowicz 1995, s. 1]. Sygnałem, że granica opodatkowania została przekroczona, jest sytuacja, kiedy wzrastające stawki taryfy podatkowej powodują zmniejszenie wpływów do budżetu zamiast ich zwiększenia. Świadczą o tym reakcje podatników: „[...] zgodnie [...] z prawem wzrastającego oporu w ich zachowaniu pojawiają się pewne symptomy: działalność przemieszcza się z oficjalnego obszaru gospodarki do obszaru nieoficjal-

⁶ Colin Clark Grant (1905–1989) – brytyjski ekonomista i statystyk, który pracował zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i Australii. Pionier stosowania Produktu Narodowego Brutto jako podstawy do badania gospodarek narodowych. Wraz z Allanem G.B. Fisherem stworzył model Fishera–Clarka – jeden z najwcześniejszych modeli rozwoju gospodarczego. Wyodrębnili oni trzeci sektor gospodarki – sektor usług z sektora przemysłu i rolnictwa. Wcześniej uważano, że usługi i przemysł są od siebie zależne.

nego, wzrasta zatrudnienie szarej strefy, spada skłonność do inwestowania, rośnie pasywny i aktywny opór podatkowy” [Gomułowicz 1995, s. 1].

Nie można też sprowadzić rozważań na temat powodów „ucieczki” podatnika do szarej strefy jedynie do wysokości stopy procentowej. Powodem jest również skomplikowany system podatkowy utrudniający stosowanie ustaw podatkowych. Polski system podatkowy jest postrzegany jako skomplikowany, a ponadto zbyt często zmieniany. Świadczy o tym raport Grupy ECDDP [*Na dobre czy na złe?...*, 2011], w którym eksperci podatkowi po szczegółowej analizie wymieniają, co i z jaką częstotliwością zmieniano się w głównych obszarach podatkowych, takich jak: podatek VAT, podatki dochodowe, ordynacja podatkowa. W raporcie na początku podkreślono, że w ciągu ostatniej dekady statystycznie co 2 dni zmieniano się brzmienie ustaw podatkowych, a ustawy podatkowe zmieniały się w tym okresie w ponad 1600 miejscach. W raporcie wskazano dokładną liczbę zmian najważniejszych aktów prawa podatkowego:

- 698 razy zmieniała się ustawa o VAT w ciągu 7 lat obowiązywania, a 37 razy tylko w odniesieniu do obrotu towarami na terenie Unii Europejskiej (WNT – wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów, WDT – wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów); 20 zmian dokonano w rozporządzeniach w sprawie wykonania ustawy o VAT;
- corocznie zmieniały się rozporządzenia dotyczące stosowania kas fiskalnych, w szczególności odnośnie do zwolnień i górnych kwot obrotu u podatników, których nie dotyczy stosowanie kasy rejestrującej;
- średnio raz w roku przez ostatnie 7 lat zmieniano się rozporządzenie w sprawie wystawiania faktur;
- w prawie 400 miejscach zmieniała się ustawa o podatku akcyzowym;
- 81 razy (w całym okresie obowiązywania) zmieniała się tylko odnośnie do definicji kosztów ustawa o podatku dochodowym;
- 87 zmianom podlegały artykuły o podatkach dochodowych dotyczące zwolnień przedmiotowych;
- 13 razy wydano rozporządzenia dotyczące wzorów rocznego obliczenia podatku, deklaracji i informacji o podatku dochodowym od osób fizycznych;
- od 2005 r. 368 razy zmieniono przepisy ordynacji podatkowej;

- od 2004 r. 163 razy zmieniono fragmenty ustawy o kontroli skarbowej.

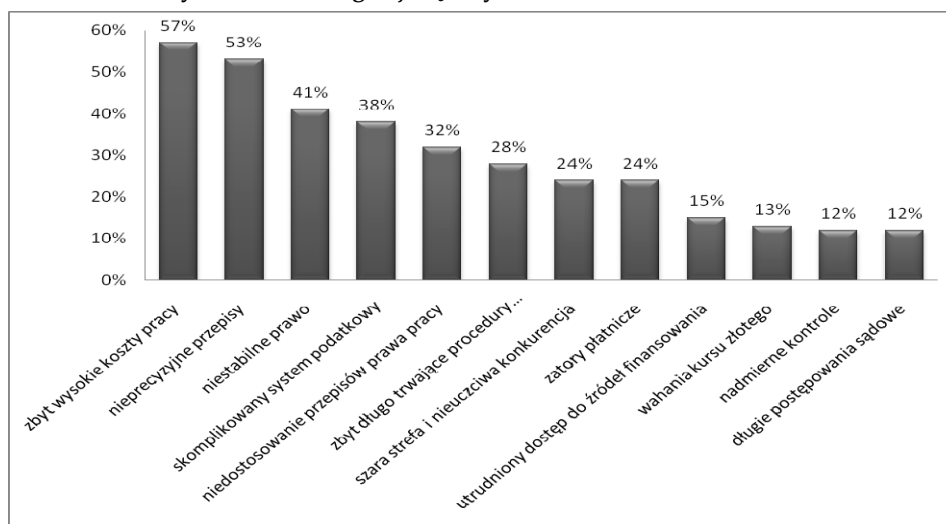
Dodatkowym obszarem przysparzającym podatnikom wielu problemów jest obszar interpretacji przepisów. Nie tylko sami podatnicy mają kłopoty z właściwym zastosowaniem przepisów prawa, lecz także stanowiska ekspertów podatkowych są nierzadko zupełnie rozbieżne. Skrajnie przeciwstawne stanowiska co do interpretacji przepisów prawa przedstawiane są przez sam aparat skarbowy oraz orzecznictwo wojewódzkich i naczelných sądów administracyjnych. Według danych Banku Światowego Polska zajmuje 121. miejsce, jeśli chodzi o przychyłność i przejrzystość przepisów prawa podatkowego. Na jednej z konferencji organizowanej przez Centrum Adama Smitha określono polski system podatkowy jako nieprzewidywalny [<http://www.smith.org.pl...>]. Stwierdzono też: „[...] pomimo deklaracji ministra finansów z 2008 roku, że do końca obecnej kadencji przeprowadzona zostanie reforma finansów publicznych, żadne działania mające na celu realną zmianę tego stanu rzeczy nie są podejmowane” [tamże]. niespójność przepisów i brak jednolitych interpretacji rażąco zmniejsza wiarygodność organów podatkowych i zaufanie podatnika do przedstawicieli władzy państwowej. Raport ECDDP wskazuje, że w archiwum Ministerstwa Finansów w latach 2001–2011 zgromadzono 60 tys. interpretacji indywidualnych, orzeczeń, uchwał i informacji w sprawie przepisów prawa podatkowego.

W związku z powyższym nie są zaskoczeniem wyniki badania dotyczącego rankingu największych barier w działalności firm, przeprowadzonego przez BCC i Instytut GfK w ramach Monitora Firm GfK Polonia. Przedsiębiorcy na pierwszym miejscu stawiają wysokie koszty pracy. Kolejne największe bariery rozwoju przedsiębiorczości odnoszą się właśnie do stosowania przepisów prawa, do których są siłą rzeczy zobowiązani, ponieważ określają one nie tylko prawa, lecz także ich obowiązki.

W tym kontekście warto przypomnieć, że Centrum Adama Smitha ogłasza tzw. Dzień Wolności Podatkowej, który w 2011 r. przypadł 24 czerwca, a w 2012 r. – 21 czerwca. Od tego dnia statystyczny Polak prze-

staje pracować na rzecz państwa, a zaczyna pracować dla siebie⁷.

Wykres 8. Ranking największych barier w działalności firm



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *Badania nad przedsiębiorstwem* – wspólny projekt BCC i Instytutu GfK przeprowadzony w ramach Monitora Firm GfK Polonia, Warszawa, 17 października 2011 r.

5. Moralność podatkowa

Pojęcie moralności podatkowej wprowadził po raz pierwszy w 1960 r. Schmöders, definiując je jako: „postawy grupy albo całej populacji podatników dotyczące kwestii wypełniania lub zaniedbywania swoich obowiązków jako podatników zakotwiczone w mentalności podatkowej i świadomości bycia obywatelem” [Niesiobędzka 2009, s. 124]. Moralność podatkowa to inaczej „[...] wewnętrzna akceptacja obowiązku podatkowego i uznanie zwierzchności podatkowej państwa” [Gomułowicz, Małecki 2008, s. 222]. Jest to możliwe pod trzema warunkami,

⁷ Robert Gwiazdowski, prezydent Centrum Adama Smitha, w dość ironiczny sposób komentuje obecną datę Dnia Wolności Podatkowej: „Chłop pańszczyźniany pracował więc dla pana feudalnego na początku XVI wieku 52 dni w roku, a później 104 dni. I to był feudalny wyzysk. My na początku XXI wieku pracujemy dla Najjaśniejszej Rzeczypospolitej 164 dni. I to jest sprawiedliwość społeczna”.

które wymienia R. Sowiński [2009, s. 23–24]:

1. Podatnik uznaje, że system podatkowy jest sprawiedliwy we wszystkich jego wymiarach.
2. Wpływ negatywnych emocji związanych z uszczuplaniem majątku i koniecznością ponoszenia kosztów poboru podatku jest minimalizowany.
3. Podatnik jest nauczony zachowania zgodnego z prawem, a takie zachowanie jest rozpowszechnione w grupie społecznej, z którą się identyfikuje.

Ryszard Sowiński w komentarzu Instytutu Sobieskiego *O dyscyplinie podatkowej* stwierdza stanowczo: „[...] celem polityki państwa powinno być to, aby zasada przestrzegania prawa podatkowego stała się nie tylko normą prawną, ale także normą społeczną – aby podatnicy uznali płacenie podatków za swój obowiązek nie tylko wobec państwa, ale wobec społeczeństwa, do którego należą i z którym się identyfikują – wobec rodziny, sąsiadów, mieszkańców miasta i obywateli państwa – aby osoby uchylające się od podatków były traktowane jako podmioty występujące przeciwko powszechnie uznawanej normie społecznej i jako osoby, które swoim postępowaniem szkodzą innym, zdyscyplinowanym podatnikom” [Sowiński 2008, s. 2–3].

Nie sposób się nie zgodzić z powyższym stwierdzeniem, jednak my, Polacy, często dajemy przyzwolenie zjawisku gospodarki nieformalnej. Obserwowane kampanie reklamowe budują w nas błędne wyobrażenie podstawowych pojęć i mogą podświadomie tworzyć niewłaściwe podstawy. Spotykamy się z reklamami, w których zamiast powszechnie obowiązującej i adekwatnej do tej okoliczności informacji: „wyprzedaż”, „upust”, „przecena”, promowane są towary w cenie „bez VAT”. Czyżby niepłacenie podatków było atrakcyjne i modne? Reklamy często informują, że np. weekend, tydzień, partia towaru jest bez podatku VAT – zapewne proste stwierdzenia „obniżka” lub „przecena” o 20% czy 23% (stawka podatku VAT) jest nieatrakcyjne z punktu widzenia marketingu. Fałszywa sugestia, że można coś kupić, unikając płacenia podatku, zdaje się zyskiwać na popularności, co przyczynia się do popularyzacji powyższych przekonań. Przecież zgodnie z zasadami opodatkowania podatkiem VAT nie jest możliwe, aby w sytuacji sprzedaży towarów opo-

datkowanych na terenie Polski podatnik samodzielnie decydował, czy sprzeda je z podatkiem VAT, czy bez niego. Zmiana znaczenia słów może zniekształcić rzeczywistość i podstawowe pojęcia.

Sam aparat skarbowy dostrzega potrzebę zmiany mentalności i nastawienia podatnika wobec urzędu. Ministerstwo Finansów wraz z Business Centre Club w 2012 r. już po raz 10. ogłosiło konkurs Urząd Skarbowy Przyjazny Przedsiębiorcy. Celem jest promowanie wysokich standardów obsługi klienta wprowadzanych przez wyróżnione urzędy oraz tworzenie relacji wzajemnej życzliwości i profesjonalizmu między administracją skarbową a przedsiębiorcami [<http://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/>]. Podstawę oceny stanowi wypełniana przez podatników ankieta, w której petent przyznaje punkty. Oceniane obszary to m.in.: jakość obsługi, łatwość komunikacji, kompetencje urzędników. Urzędy rywalizują o miejsca na podium, stając się tym samym wzorem jako urzędy właściwie zarządzane i wychodzące naprzeciw podatnikowi.

6. Podsumowanie

Przez wiele lat dominowało wypracowane w szczególności przez ekonomistów przeświadczenie, że rzetelne płacenie podatków zależy od czterech czynników: wysokości grzywny nakładanej przez instytucje, prawdopodobieństwa kontroli złożonych formularzy, wysokości obowiązujących stawek podatkowych oraz dochodów jednostki [Niesio-będzka 2009, s. 123]. Z racji tego, że zagadnienia uchylania się od opodatkowania i powstawania w związku z tym szarej strefy łączą w sobie wiele dziedzin nauki, tylko zintegrowane działania zarówno ekonomistów, jak i psychologów oraz socjologów mogą dać pożądane efekty zmierzające do zminimalizowania zasięgu gospodarki nieformalnej. Zarówno aparat skarbowy, jak i podatnicy muszą mieć pełną świadomość, że sprawiedliwy system podatkowy to przede wszystkim system szczelny [Famulska 1996, s. 3]. Fiskus dostrzegł, że „osaczenie podatnika” mnogością aktów prawnych oraz groźenie konsekwencjami za uchylanie się od obowiązku podatkowego to zbyt mało. Podatnik zaś, im bardziej będzie czuł jedynie presję, tym częściej będzie podejmował ryzykowane

decyzje dotyczące oszczędności podatkowych – w szczególności jeśli nie będzie miał poczucia, że jego podatki są wykorzystane właściwie, m.in. inwestowane w rzetelną i fachową obsługę świadczoną przez pracowników urzędów skarbowych. Przemyślane działania zbliżą nas do sytuacji, kiedy na wzór odpowiednika amerykańskiego Ministerstwa Finansów przed wejściem głównym do budynku zostaną zamieszczone słowa sędziego Sądu Najwyższego USA O. Wendella: *Taxes are what we pay for a civilized society*, czyli „Podatki są naszym wkładem w rozwój społeczeństwa cywilizowanego” – cywilizowanego, czyli reprezentującego odpowiedni poziom wiedzy i świadomości.

Bibliografia

- Bajada Ch., Schneider F., *Size, Causes and Consequences of the Underground Economy: An International Perspective*, Ashgate Publishing, Aldershot 2005.
- Biblia Tysiąclecia, Wydanie Trzecie poprawione, Wydawnictwo Pallottinum, Poznań – Warszawa 1980.
- Famulska T., *Sprawiedliwość podatkowa*, „Przegląd Podatkowy” 1996, nr 5.
- Gołdyn A., *Przyczyny ucieczki przed podatkiem*, „Monitor Podatkowy” 1996, nr 6.
- Gołębiowski G., *Zjawisko szarej strefy z uwzględnieniem gospodarki polskiej*, „Współczesna Ekonomia” 2007, nr 1.
- Gomułowicz A., *Granice fiskalizmu*, „Glosa” 1995, nr 1.
- Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2008.
- Grądalski F., *System podatkowy w świetle teorii optymalnego opodatkowania*, Wyd. SGH, Warszawa 2006.
- Harding P., Jenkins R., *The Myth of the Hidden Economy*, Open University Press, Philadelphia 1989.
- Kesselman J.R., *Policy Implications of Tax evasion and the Underground Economy*
- Lippert O., Walker M. (red.), *The Underground Economy: Global Evidence of Its Size and Impact*, The Fraser Institute, Vancouver, Canada, 1997.
- Materiały informacyjne dla służb finansowo-księgowych*, „Ekspert Księgowy” 2008, nr 3.
- Na dobre czy na złe? Zmiany podatkowe XXI wieku*, Raport specjalny Grupy ECDDP, Kraków, wrzesień 2011.
- Niesiobędzka M., *Relacje podatnik – państwo jako predyktory moralności podatkowej*, „Psychologia Społeczna”, t. 4, Instytut Psychologii UG, Gdańsk 2009.
- Owsiak S., *Finanse publiczne – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.

Portes A., Castells M., Benton L. *The Informal Economy, Studies in Advanced and Less Developed Countries*, John Hopkins University Press, Baltimore 1989.

Sowiński R., *O dyscyplinie podatkowej. Komentarz Instytutu Sobieskiego*, Warszawa 2008.

Sowiński R., *Uchylenie się od opodatkowania. Przyczyny, skutki i sposoby zapobiegania zjawisku*, Wyd. UAM, Poznań 2009.

Skolka J., *A Few Facts about the Hidden Economy Seminar – The Unofficial Economy, Consequences and Policies in the West and East*

Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2010 r., Ministerstwo Finansów – Departament Kontroli, Warszawa, maj 2011.

Sprawozdanie – Kontrola Skarbowa w 2011 r., Ministerstwo Finansów – Departament Kontroli, Warszawa, kwiecień 2012.

Weralski M., *Współczesna teoria społecznych granic opodatkowania*, „Państwo i Prawo” 1990, nr 9.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2011 r., „Informacje i opracowania statystyczne”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

Źródła internetowe

Dane Ministerstwa Finansów zamieszczane w dziale aktualności, <http://www.mf.gov.pl/dokument.php?const=1&id=204659&dzial=153> [dostęp: 5 czerwca 2012].

http://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/525383,ubylol_urzedow_skarbowych_przyjaznych_podatnikom.html [dostęp: 2 czerwca 2012].

<http://www.smith.org.pl/pl/pages/news/109> [dostęp: 7 czerwca 2012].

Rochowicz P., *Czarna lista fiskusa*, <http://www.rp.pl/artukul/793741,872762-Czarna-lista-fiskusa.html> [dostęp: 10 maja 2012].

Skwirowski P., *Mizerne efekty abolicji podatkowej*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7451302,Mizerne_efekty_abolicji_podatkowej.html [dostęp: 6 czerwca 2012].

Wykaz aktów prawnych i orzecznictwa

Monitor Polski z 2012 r., poz. 62.

Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jedn.: Dz. U. z 2010 r. Nr 51, poz. 307 ze zm.).

Ustawa z 10 września 1999 r. – Kodeks karny skarbowy (Dz. U. z 2007 r. Nr 111, poz. 765).

Ustawa z 25 lipca 2008 r. o szczególnych rozwiązaniach dla podatników uzyskujących niektóre przychody poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2008 r. Nr 143, poz. 894).

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 20 listopada 2002 r. w sprawie jednorazowego opodatkowania nieujawnionego dochodu (Monitor Polski z 2002 r. Nr 56, poz. 763).

Paweł Trippner¹
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Assessment of investment policy independence of the second pillar old-age pension institutions

Abstract: The aim of the article is to answer a question whether institutions of the second pension pillar enjoy full and free competition in that respect or, as a result of the applicable minimum expected rate of return, smaller funds build their investment portfolios based on observing the structure of large market participants' portfolios.

Moreover, consequences of legislative amendments, applicable from May 2011, for the pension insurance market will be assessed. An attempt will be made at analysing a change in the financial potential of pension funds as a result of the reduced percentage of pension insurance contributions transferred to their investment portfolios.

Key words: Pension system, Open Pension Fund, Investment portfolio, Pension contribution, Investment strategies.

1. Introduction

The adoption of the old-age pension system reform in Poland has resulted in the establishment of new institutions in the financial market. Their task is to service capital pension pillars by investing resources entrusted to them in the form of contributions paid by future pensioners. Within the compulsory second pillar, General Pension Societies operate managing Open Pension Funds. The aim of their activities is to invest

¹ Faculty of Management, Department of Finance.

financial resources, entrusted to them on account of future pensioners' benefits, in financial instruments.

Pursuant to statutory regulations, they have to abide by the rule of minimizing the level of investment risk. To that end, limits on the funds' investments in specific categories of securities have been imposed, in particular with regard to shares. In order to ensure appropriate rates of return to be achieved by the funds, the system is provided with the mechanism of a minimum expected rate of return that has to be attained by each fund.

According to experts, that mechanism undermines investment policy independence among small entities which, to be sure to avoid required additional payments to their clients' accounts, build their portfolios following the example of the largest entities in the market.

An important event for the OPFs market in Poland were, statutory changes in the percentage of contributions transferred to the funds, applicable since 1 May 2011.

The main purpose of the submitted article is an analysis of existing barriers in Poland which negatively influence the level of independence of investment policy on Open Pension Funds market.

2. Structure of the Pension System after the Reform

The starting point for the social insurance system reform in Poland was to divide the society into three groups according to the criterion of age [Olszewski 1999, p. 24]:

- individuals born before 1 January 1949 were not covered by the reform. Their benefits will be paid on the same basis as before the reform, i.e. they remain in the pay-as-you-go system;
- individuals born after 31 December 1948 and before 1 January 1969 decided themselves whether they would remain in the old system or join the reformed pension system;
- individuals born after 31 December 1968 are required to become members of the reformed system.

The fundamental decision underlying the reform was to assume that future pension benefits would be paid from three independent sources.

The structure of the reform was based on three old-age pension pillars [Sas Kulczycka (Ed.) 1999, p. 35–36]:

First Pillar – the reformed Social Insurance Institution (SII). The pillar is of the pay-as-you-go character. Every insured individual has his or her own account where financial resources received by the institution in the form of contributions are accumulated. The initial capital as at 1 January 1999, being of the acquired right nature, was entered in the individual account of the insured individual.

Second Pillar – it is a compulsory pension insurance system of the capital character. Its operation is based on the establishment of General Pension Societies – GPSs managing Open Pension Funds – OPFs. Resources of the funds come from parts of pension contributions paid to the SII which transfers those to the OPFs. The aim of the latter's operations is to invest financial resources entrusted to them with the view of increasing their value while simultaneously adhering to the rule of limiting the level of investment risk [Obidziński, Putek-Szeląg 2004, p. 423–424].

Third Pillar – is voluntary insurance of the capital nature, individually financed by those who believe that benefits to be received by them based on compulsory pillars' membership will be below their expectations.

The legal act regulating activities of the GPSs and OPFs in Poland is the Act of 27 August 2003 on the Organisation and Operation of Pension Funds². Some of its provisions were amended beginning on 1 May when the Act of 25 March 2011 on Amendments to Certain Acts Related to the Operation of the Social Insurance System came into force³.

The most important change concerned the percentage of contributions to be transferred to the OPFs. Until 30 April it accounted for 7.3% but from 1 May it is 2.3% (the percentage will increase every year to eventually reach 3.5% in 2017). The remaining part of contributions is entered in individual accounts of future pensioners with the Social Insurance Institution.

² Journal of Laws [Dz.U.] of 2003 No. 170, item 1651, as amended.

³ Journal of Laws [Dz.U.] of 2011 No. 75, item 398.

Table 1. Description of the funding of capital pension pillars in Poland

X	PILLAR	
	II	III
Membership	Compulsory for individuals born after 31 December 1968. Individuals born before 1 January 1949 are not entitled to join the pillar.	Voluntary. Every citizen has the right to join the third pillar.
Asset increasing methods	Attracting new members, taking over competitors' members, payments of existing members, effectiveness of investment policy.	Attracting new members, payments of existing members, effectiveness of investment policy.
Beginning of membership	When starting professional work and insurance contribution payments.	Anytime. The potential client decides himself or herself when to start additional contribution payments.
Contribution value	2.3% of gross remuneration*.	The member himself or herself declares the amount to be paid.
Frequency of payments	Consistent with that of remuneration and contribution payments.	The member has the right to decide how often contributions will be made.
Institutions operating within the pillar	Open Pension Funds.	Banks, Brokerage Offices. Insurance Companies, Investment Fund Societies.

* applicable from 1 May 2011 to ultimately reach the level of 3.5% from 1 January 2017.

Source: own work based on Dybał 2008, p. 46 and the Act of 25 March 2011 on Amendments to Certain Acts Related to the Operation of the Social Insurance System, Journal of Laws [Dz. U. No. 75, item 398].

3. Mechanism of Computing the Minimum Expected Rate of Return for the OPFs and Method of Assessing the Relationship between the Value of Assets and Composition of Pension Funds' Investment Portfolios

In order to guarantee to the clients of all the OPFs a level of profit that does not dramatically differ from the results of other funds, the legislator has introduced the mechanism of a minimum required rate of

return to be set by the Polish Financial Supervision Authority (PFSA), i.e. an authority whose task is to supervise the pension insurance market. The minimum rate of return is determined in the following manner.

Each OPF that has been receiving contributions for at least 36 months is obligated to calculate the rate of return for the last 36 months at the end of each quarter of a year. That information is submitted to the PFSA.

The fund's rate of return on invested capital equals the value of its unit on the last working day of the last month of the quarter from which the value of the unit on the last working day of the month preceding the 36-month period is subtracted. The received difference is divided by the value of the unit on the last working day of the month preceding the 36-month period⁴.

Rates of return calculated by all the funds are the starting point for computing the weighted average rate of return of all the funds for the last 36 months (Olszewski 1999, p. 117):

$$\text{WARR} = \sum_{i=1}^n (\text{SZFixUri}) \quad , \text{ where:}$$

WARR – weighted average rate of return of the pension funds market,

RRFi – rate of return of an *i* fund,

Msi – market share of an *i* fund.

The market share of a pension fund is calculated as follows⁵:

$$\text{ASI} = \frac{\text{ANf}}{\text{ANrf}} \quad , \text{ where:}$$

ASI – index of the average share of a pension fund in the market,

NAf – value of net assets of a studied fund,

NAfm – value of net assets of the whole pension funds market.

All the above formulas are applied when determining the minimum rate of return (Hadyniak, Monkiewicz 1999, p. 45). An OPF shows a deficit, when its rate of return for the last 36 months, is lower than the minimum rate of return.

⁴ The Act on the Organisation and Operation of Pension Funds, Chapter 17, Article 172.

⁵ The Act on the Organisation and Operation of Pension Funds, Chapter 17, Article 173.

The minimum rate of return is determined in two ways:

- as the weighted average rate of return of all the funds x 50%,
- as the weighted average rate of return of all the funds decreased by 4 percentage points. The PFSA chooses the lower of the values.

If a fund does not achieve the minimum rate of return, a deficit occurs in the accounts of its members. The amount of the deficit is the product of the accounting unit value, being the difference between the value of the unit in the event the fund achieved the minimum rate of return and the actual value of the unit, and the number of units in the account of the member on the last working day of the 36-month calculation period.

The fund is obligated to cover the deficit in all its members' accounts by using resources accumulated in its reserve account within 3 days of the PFSA's announcement of the minimum rate of return. If resources accumulated in that account are insufficient, the deficit has to be covered by the General Pension Society from its own resources [Sas Kulczycka (Ed.) 1999, p. 94].

There is an ongoing dispute among experts whether such a mechanism, based on calculating market shares by assuming assets possessed by funds to be the weight, creates favourable conditions for the quality of investment policies carried out by the funds, especially the smaller ones. There is a justified fear that smaller market participants will imitate the composition and structure of large entities' portfolios when building their own ones. Such an approach ensures that they achieve the required level of profit but does not contribute to pursuing an independent investment policy.

The article will further examine similarities among investment portfolio compositions of small and large entities in the OPFs market. An answer will be given to the question whether the above form of supervision results in the dependence of investment policies carried out by small entities on those of the largest OPFs market participants in Poland.

The research objective is to determine whether decisions of capital pension pillars' members to choose specific funds depend on the quality of investment policies pursued by them. When trying to answer that question, a relationship between the funds' investment performance and

rates of an increase in the number of specific pension funds' members was analysed.

The better quality of an investment policy should lead to the inflow of new clients to a fund being faster than in the case of its competitors, as well as to taking over members from funds characterized by poorer investment performance. The inflow of members from other funds is one of the three factors determining the value of an OPF's assets. The other two include contributions received from existing clients and effectiveness of investment policy.

Based on data contained in Table 2, it is possible to evaluate the similarity of averaged portfolio structures of large and small entities in the OPFs market. To that end, the structural similarity index was applied. That measure known as Structures Similarity Ratio has the following form (Ostasiewicz, Rusnak, Siedlecka 2001, p. 33 – 34):

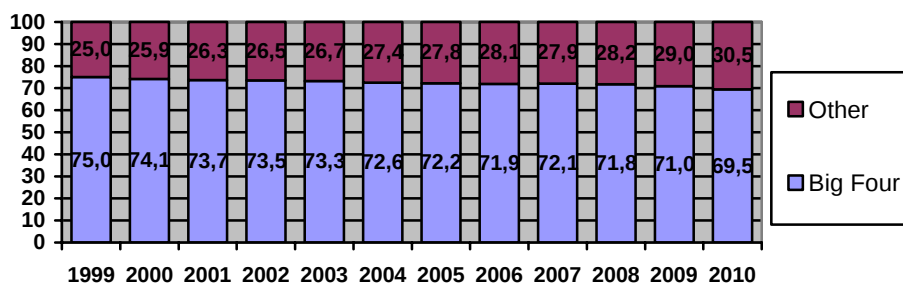
$$SSR = \sum_{i=1}^n \min(\omega_{1i}, \omega_{2i}), \text{ where } 0 < SSR \leq 1$$

It shows how similar the studied structures are. The closer its value is to 1 (100%), the higher the similarity of structures occurs. Values of the structural similarity index for the OPFs' investment portfolios are presented in Table 3.

4. Assessment of Relationship between Net Asset Values of Pension Funds and Structures of Their Investment Portfolios

The first step in the analysis is to evaluate the degree of pension insurance market concentration in Poland. Since the beginning of their operations, a clear division has occurred into four largest entities (Amplico, AVIVA, ING, PZU) and the other societies. That is important taking into account the mechanism of calculating the minimum rate of return for pension funds.

Figure 1. Degree of pension insurance market concentration in Poland (% shares)



Source: own calculations based on www.knf.gov.pl.

Table 2. Structure of OPFs' portfolios from 1999 to 2010 (% shares)

YEAR	4 largest pension funds			Other pension funds		
	Shares	Safe securities	Other	Shares	Safe securities	Other
1999	29.06	67.31	3.63	25.67	68.87	5.46
2000	31.44	62.36	6.20	34.15	55.64	10.21
2001	28.92	66.55	4.53	23.81	68.27	7.92
2002	27.38	68.89	3.73	25.32	68.77	5.91
2003	31.33	59.85	8.82	30.80	60.28	8.92
2004	32.56	59.15	8.29	33.42	60.05	6.53
2005	32.19	63.17	4.64	31.96	62.77	5.27
2006	35.27	62.04	2.69	33.91	61.80	4.29
2007	35.41	60.01	4.58	32.90	60.46	6.64
2008	21.44	71.25	7.31	21.57	71.77	6.66
2009	30.67	61.28	8.05	29.51	62.66	7.83
2010	36.11	51.11	12.78	36.22	55.37	8.41

Source: own calculations based on www.knf.gov.pl.

It should be stated that the degree of pension insurance market concentration remains high. The "big four" has an almost 70% share in the market. It is unfavourable due to its negative impact on investment policy inde-

pendence among small entities in the market. To a considerable degree, it is a factor limiting competition in the pension insurance market in Poland.

The tables below analyse investment portfolio structures of the four largest open pension funds in Poland (Amplico, Aviva, ING, PZU) and compare those with averaged portfolios of the other (smaller) entities in that market from 1999 to 2010. They also present the levels of the OPFs market average rate of return, the minimum required rate of return, as well as funds that did not achieve that rate, thus facing a deficit.

Results of the calculations allow to unambiguously and positively verify the hypothesis about the direct impact of the minimum required rate of return on the composition of and similarity among investment portfolios of the open pension funds.

Table 3. Structural similarity indices for the OPFs' portfolios from 1999 to 2010

YEAR	Index
1999	0.9661
2000	0.9328
2001	0.9489
2002	0.9782
2003	0.9947
2004	0.9824
2005	0.9937
2006	0.9840
2007	0.9749
2008	0.9935
2009	0.9862
2010	0.9563

Source: own calculations based on data in Table 2.

It should be emphasized that the phenomenon of imitating investment policies carried out by the large funds grows in intensity. Until the end of 2001, the value of the structural similarity index was high and ranged from 93 to 96%. From 2002 on, it further increased up to the level

of above 97% and even above 99% in 2003, 2005 and 2008. 2010 saw its slight decrease but the level of structural similarity is still very high. That means that investment portfolio structures of large and small entities are practically identical. Curiously enough, it was after 2002 that no fund attained a rate of return below the minimum one (the last such case occurred in March 2002 – Bankowy OPF).

5. Impact of Statutory Amendments on the Financial Potential of the Open Pension Funds Market

Since 1 May 2011 fundamental changes have occurred in the level of contributions to be transferred to the OPFs. Until the end of April, 7.3% of gross remuneration was transferred, while it is 2.3% now. The table below presents the level of contributions transferred to the OPFs in consecutive years.

Table 4. Contribution to the OPFs and SII individual account from 2011 to 2017

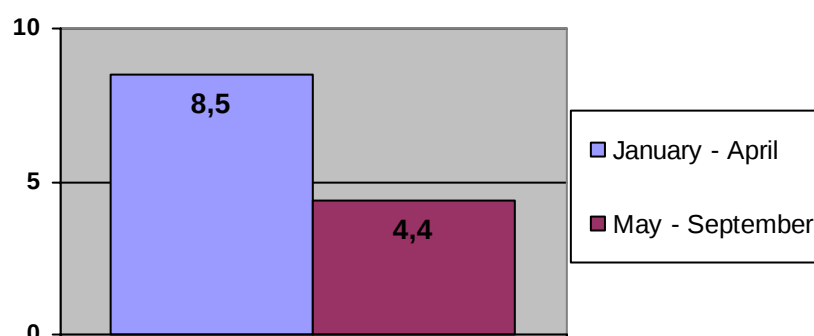
YEAR	OPFs	Individual account
2011	2.3%	5.0%
2012	2.3%	5.0%
2013	2.8%	4.5%
2014	3.1%	4.2%
2015	3.3%	4.0%
2016	3.3%	4.0%
2017	3.5%	3.8%

Source: The Act of 25 March 2011 on Amendments to Certain Acts Related to the Operation of the Social Insurance System, Journal of Laws [Dz. U.] No. 75, item 398.

Data in the above figures show clearly a marked decrease in the financial potential of pension funds consequent on the introduced statutory amendments. Over the four months of 2011, when the current regulations applied, the OPFs received resources reduced by over PLN 4 billion as

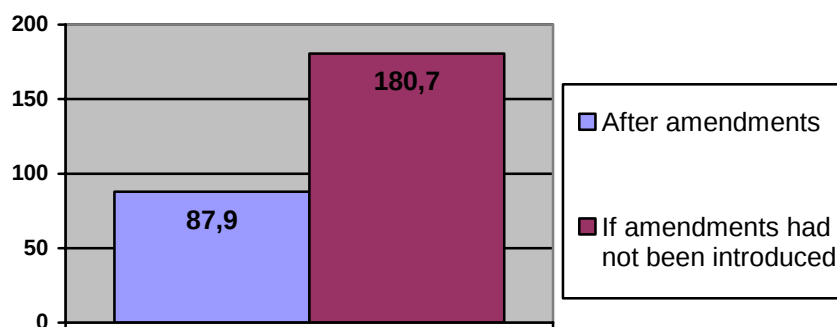
compared with those transferred to them in the first four months of the year. It should also be kept in mind, however, that contributions for April, when the old rates were still applicable, were transferred in May.

Figure 2. Value of resources transferred to the OPFs in 2011 (billion PLN)



Source: own calculations based on www.knf.gov.pl.

Figure 3. Estimated value of contributions to be transferred to the OPFs from 2011 to 2017 (billion PLN)



Source: www.knf.gov.pl.

The above situation will result in a considerable decrease in the OPFs' financial potential in years to come. As estimated by the Polish Financial Supervision Authority and other experts, that potential will

have been reduced by over PLN 90 billion by 2017, which will lead to a significant fall in investment in the capital market. Taking into account the present structure of pension funds' investment portfolios, it can be estimated that, in the 2011–2017 period, investments in treasury debt securities and listed companies' shares will drop by about PLN 53 billion and about PLN 34 billion respectively [www.bankier.pl].

References

- Dybał M., *Efektywność inwestycyjna funduszy emerytalnych* [Investment effectiveness of pension funds], CeDeWu, Warsaw 2008.
- Hadyniak B., Monkiewicz J., *Fundusze Emerytalne II Filar* [Pension Funds – Second Pillar], Poltext, Warsaw, 1999.
- Obidziński P., Putek-Szeląg E., *Znaczenie OFE w świadczeniach przyszłych emerytów* [Importance of OPFs in benefits of future pensioners], "Rynek kapitałowy – skuteczne inwestowanie" ["Capital market – investing productively"], University of Szczecin, Szczecin 2004, Vol. 2.
- Olszewski J., *Fundusze emerytalne filar II i III* [Investment funds – the second and third pillar], INFOR, Warsaw 1999.
- Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., *Statystyka, Elementy teorii i zadania* [Statistics. Elements of theory and problems], Wydawnictwo AE we Wrocławiu [Wrocław University of Economics Publishing House], Wrocław 2001.
- Sas Kulczycka K. (Ed.), *Instytucje wspólnego inwestowania w Polsce* [Common investment institutions in Poland], WIG PRESS, Warsaw 1999.
- The Act of 25 March 2011 on Amendments to Certain Acts Related to the Operation of the Social Insurance System, Journal of Laws [Dz.U.] No. 75, item 398.
- The Act of 27 August 2003 on the Organisation and Operation of Pension Funds, Journal of Laws [Dz.U.] of 2003, No. 170, item 1651, as amended.
- www.bankier.pl.
- www.knf.gov.pl.

Sylwia Wojciechowska-Filipek
Społeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. Warszawa

Jakość informacji bankowej

Quality of banking information

Abstract: In present times information has become a valuable asset and access to it is a vital factor in the ability of making the right decisions. It takes up a special meaning in the context of selling immaterial services such as banking products which cannot be touched or seen. For the information to be useful to the recipient it has to be of good quality. Depending on where the services are provided completely different factors have influence on the evaluation of information quality. In case of services in branches of a bank exhaustive information, competent service and lack of ques are all important. When presenting or selling services on the internet completely different factors are of value. In those cases the quality of information is influenced by a technical aspect of access to it such as clarity of the web sites, 24/7 availability and ease of navigation. Clients are assessing the quality of banking information to be good, but in their opinion information relayed through the world wide web is of slightly better quality.

Key words: information, communication, quality, bank.

1. Wprowadzenie

Obecna rzeczywistość, to rzeczywistość zdominowana przez informację. Ma ona wpływ na wszystkie sfery naszego życia. Szybki dostęp do informacji i właściwa jej interpretacja są warunkiem osiągnięcia sukcesów zarówno w prowadzeniu działalności gospodarczej, jak też w prywatnym życiu. Informacja determinuje wszystkie podejmowane przez nas decyzje, a więc, aby te decyzje były obarczone jak najmniejszym ryzykiem – były „dobre” – docierające do nas informacje muszą być prawdziwe, rzetelne, aktualne, kompletne... – muszą być wysokiej jakości.

2. Informacja we współczesnym świecie

Informacja jest to taki rodzaj zasobów, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym nas świecie [Kisielnicki 2008, s. 19]. Informacja stała się „nieuchwytnym dobrem, które niełatwo daje się ująć w dotychczasowe schematy ekonomiczne. Obiekt fizyczny może być tylko w jednym miejscu naraz, informacja może być potencjalnie wszędzie. Ta sama informacja może mieć różną wartość w zależności od kontekstu, nabierać znaczenia na wartości w kombinacji z innymi informacjami” [Krzysztofek, Szczepański 2002, s. 187]. Praktycznie dopiero nadanie znaczenia informacji, będzie decydować o skali jej użyteczności [Szewczyk 2007, s. 16].

Wyróżniamy następujące własności informacji [Kisielnicki, Sroka 1999, s. 14]:

- niezależność od obserwatora,
- przejawianie cechy synergii,
- różnorodność,
- niewyczerpalność,
- możliwość powielania i przenoszenia w czasie i przestrzeni,
- przetwarzanie nie powoduje jej zużycia czy zniszczenia,
- subiektywność – ta sama informacja ma różne znaczenie dla różnych użytkowników.

Informacja jest aktywem niematerialnym i trudno mierzalnym. Aby dana informacja była przydatna w podejmowaniu decyzji powinna zawierać następujące cechy [Griffin 2003, s. 671–673]:

- **Dokładność** – wiarygodne solidne odwzorowanie rzeczywistości. (np. przedstawiana oferta powinna zawierać wszystkie istotne dla użytkownika szczegóły).
- **Aktualność** – dostępna w czasie tak, aby było możliwe podjęcie odpowiednich działań. Oferta powinna zawierać możliwie jak najświeższe dane – aby odwzorować stan rzeczywisty.
- **Kompletność** – dostarcza możliwie najwięcej szczegółów jak i faktów (np. aby oferta była kompletna powinna zawierać nie tylko warunki aktualnej promocji, ale również co zmieni się w produkcji/usłudze po zakończeniu promocji tj. na jakich warunkach będzie kontynuacja).

- **Odpowiedniość** – informacja powinna być przydatna dla odpowiednich osób (np. jeżeli klient chce ulokować środki w banku na okres max 1–2 lat, nie powinno się mu proponować jednostek funduszy inwestycyjnych, które zwrotność gwarantują z reguły w dłuższym przedziale czasowym).

Informacja może być przekazywana za pomocą różnych kanałów komunikowania się. Są to [Błaszczuk 2006, s. 158]:

- Komunikowanie ustne, w tym:
 - o Bezpośrednie – „twarzą w twarz”
 - o Pośrednie – telefon, telewizja sieci komputerowych;
- Komunikowanie pisemne – pisma, notatki, sms, maile, teksty na ekranie komputera;
- Komunikowanie wizualne – za pomocą schematu, wykresu, filmu czy fotografii.

Na skuteczne porozumiewanie się ma wpływ poziom wiedzy nadawcy, doświadczenie, prestiż, jego przekonania, a także indywidualny punkt widzenia na przekazywaną informację czy problem którego ona dotyczy [Błaszczuk 2006, s. 161].

W przekazach bezpośrednich uwaga koncentruje się na nadawcy. Ważne jest ton głosu jakim mówimy, szybkość wypowiadania słów i zdań, słownictwo, jakim się posługujemy. Nadawca powinien więc starać się skonstruować wypowiedź w taki sposób, aby interpretacja odbiorcy była jak najbardziej spójna z informacją, którą chcemy przekazać. Poza tym w komunikacji bezpośredniej tylko 7% treści przekazujemy za pomocą słów, tzw. kanałem werbalnym. Za interpretację pozostałej treści odpowiada kanał wizualny, to co widzimy (55%) oraz kanał wokalny, czyli brzmienie głosu (38%) [<http://mowaciala.net/komunikacja-niewerbalna/...>].

W przekazach pośrednich znaczenia nabiera sprawność kanału przekazu informacji oraz umiejętność posługiwania się tym kanałem przez odbiorcę tak jak np. w przypadku przesyłania treści za pomocą sieci. Prawdziwa rewolucja w sposobie komunikowania nastąpiła wraz z pojawieniem się Internetu. Internet wpłynął nie tylko na wszelkie rozwiązania technologiczne, ale również na zmianę zachowań i postaw społeczeństwa wobec otaczającego świata. Ma to swoje odzwierciedlenie w innym podejściu do zakupów i zawierania transakcji handlowych oraz

czynnym poszukiwaniu informacji o produktach i usługach (Kaznowski 2007, s. 10).

W przekazie informacji występują zniekształcenia, które możemy podzielić na dwie zasadnicze grupy: nieświadome i świadome [Januszko 2010, s. 256]. **Zniekształcenia nieświadome** są wynikiem:

- błędów i pomyłek – spowodowanych pośpiechem, brakiem staranności np. przedstawienie kolejności cyfr, liter, wyrazów, pominięcie wyrazu, litery, przedstawienie przecinka dziesiętnego w liczbach itp.;
- braku aktualizacji treści – wobec czego prezentowane informacje są nieaktualne;
- nadmiaru informacji (redundacji)– która może oznaczać [Kisielnicki, Sroka 1999, s. 23]:
 - o odwzorowywanie informacji za pomocą znacznie większej liczby znaków, niż jest to potrzebne,
 - o wielokrotne występowanie tych samych informacji lub ich części,
 - o podawanie tych samych informacji, ale w różny sposób.

Zniekształcenia świadome stanowią dużo poważniejszą grupę zniekształceń bowiem w sposób celowy i przemyślany mają wprowadzać odbiorcę w błąd. Do najczęstszych sposobów manipulacji można zaliczyć (Januszko 2010, s. 256–257):

- przekazywanie danych nieprawdziwych, ale które w rzeczywistości mogłyby wystąpić;
- przekazywanie danych nieważnych lub mało ważnych, celowo pomijając te najważniejsze;
- podawanie danych bardzo ważnych jako nieistotnych;
- spreparowanie danych, które mają odciągnąć odbiorcę od zasadniczego tematu (wprowadzanie tematów dyżurnych);
- przekazywanie danych wieloznacznych, które utrudniają zrozumienie tematu;
- stosowanie bardzo specjalistycznego słownictwa, niezrozumiałego dla potencjalnego odbiorcy;
- celowe tworzenie nadmiaru informacji co prowadzi do zalania ważnej informacji przez masę nieistotnych treści;
- kamuflaż – wyjątkowo drobiazgowo opisywanie zaistniałej informa-

cji co prowadzi do rozmycia treści;

- narzucanie interpretacji poprzez celowe użycie słów, które wywołują (w zależności od potrzeb wprowadzającego informacje) negatywne lub pozytywne reakcje u odbiorcy;
- nierówna interpretacja zjawisk – faworyzowanie jednych informacji kosztem drugih;
- celowe zatajenie, przekręcenie, przeoczenie informacji.
Intencje i cele nadawcy mogą być bardzo różne. Mogą być np.:
- związane z korzyściami jakie może osiągnąć nadawca przekazując informację – perspektywa premii za sprzedaż konkretnego produktu,
- konieczność realizowania zadań, planów bez względu na jego przekonania i odczucia.

3. Rola informacji w sprzedaży produktów bankowych

Współczesne przedsiębiorstwa w tym również banki, nie oferują „czystego” produktu, ale pewien zestaw użyteczności, na które składają się informacja, marka, możliwość zakupu w określonym miejscu i czasie oraz inne [Żurawik 2005, s. 127]). Produkty i usługi bankowe mają szereg cech, które różnią je od innych produktów:

- niematerialność – produkty finansowe łatwo poddają się dematerializacji, są abstrakcyjne, związane głównie z wymianą informacji [Grzechnik 2000, s. 8]. Nie można ich dotknąć czy zobaczyć;
- nierozdzielność usługi z osobą, która ją świadczy. Dlatego też sposób sprzedaży wpływa w sposób bezpośredni na opinie o produkcie i firmie;
- właściwa ocena produktu nie jest prosta. Wartość produktu można ocenić dopiero po jakimś czasie od dokonania zakupu. Nie ma możliwości przetestowania czy sprawdzenia usługi wcześniej;
- różnorodność – usługi bankowe trudno znormalizować. Różnią się w zależności od miejsca sprzedaży oraz umiejętności i kompetencji osoby, która je świadczy. Często są dostosowywane do potrzeb konkretnego klienta.

W przypadku sprzedaży usług bankowych mamy do czynienia z dużym i rozproszonym rynkiem, a więc szczególnie dogodną formą docierania informacji o produktach i usługach jest reklama.

„Reklama jest to każda forma nieosobowego i masowego przedstawiania poglądów i informacji przez zidentyfikowanego sponsora” [Michalski 2007, s. 323]. Główne cele reklamy to [Michalski 2007, s. 324]:

- rozpowszechnianie informacji o pojawieniu się nowego produktu czy usługi,
- pomoc we wprowadzeniu nowych produktów,
- tworzenie wśród klientów świadomości istnienia produktów i ich zalet,
- informowanie o dodatkowych cechach produktów,
- pomaganie konsumentom w podjęciu decyzji o zakupie,
- przypominanie o korzyściach wynikających z posiadania danego produktu czy usługi,
- tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Ze względu na specyficzne cechy produktów bankowych oraz niską wiedzę społeczeństwa o finansach, informacje przekazywane w reklamie mają zasadniczy wpływ na podejmowanie decyzji o skorzystaniu z produktu czy usługi. Coraz częściej klient spotyka się z reklamą wprowadzającą go w błąd. Ma to miejsce wtedy gdy zaistnieje rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym, a wyobrażeniem klienta będącym następstwem treści przekazywanej w reklamie. W wyniku tego klient często decyduje się na produkt, który wcale nie musi być zgodny z jego faktyczną wolą [Maralewicz 2009, s. 169].

Wprowadzenie w błąd może nastąpić poprzez przekazywanie:

- nieprawdziwych lub kłamliwych treści;
- informacji niejasnych i zbyt ogólnikowych, którym klient może przypisać zupełnie inne właściwości;
- informacji niepełnych, zwłaszcza kiedy przemilczane zostają cechy produktu czy usługi, których klient nie może się domyślać z reklamy;
- treści wieloznacznych, które klient może różnie interpretować.

4. Jakość i jej postrzeganie

Jakość jest to termin znany i powszechnie zrozumiały przez każdego, jednakże trudno jest jednoznacznie ją zdefiniować. Postrzeganie jakości tego samego produktu czy tej samej usługi przez osoby o odmiennej kulturze (osobistej, związanej z pracą, grupą społeczną, regionem geogra-

ficznym), czy też o różnym statusie materialnym może być zupełnie odmienne. Jakość w różnych kontekstach może mieć różne znaczenie.

Garwin [Dahlgard, Kristensen, Kanji 2002, s. 22] proponuje kilka współlistniejących definicji:

- bezwzględna – jakość to doskonałość,
- zorientowana na wyrób – pewna liczba pożądanych cech,
- zorientowana na użytkownika – przydatność do użytkowania,
- zorientowana na wytwarzanie – zgodność z wymaganiami,
- zorientowana cenowo – satysfakcja w stosunku do ceny.

Frank Price (Hamrol 2008, s. 18) uważa, że jakość to dostarczenie klientowi tego, czego on potrzebuje, za cenę, którą jest w stanie zapłacić oraz dostarczenie mu czegoś jeszcze lepszego jutro. Z kolei Harvey i Green (Dahlgard, Kristensen, Kanji 2002, s. 23–25) proponują podział definicji jakości na definicje:

- oparte na wyjątkach – jakość jako coś specjalnego, sugerującego ekskluzywność;
- oparte na perfekcji – produkt ściśle odpowiada wymaganiom, a jego działanie jest zawsze wolne od usterek;
- dostosowanie do przeznaczenia – jest to definicja funkcjonalna, porównuje czy wszystkie charakterystyki wyrobu odpowiadają przeznaczeniu;
- wartości stosownie do ceny – jakość porównuje się z wartością otrzymaną za zapłacone pieniądze i ocenia w świetle takich kryteriów, jak standardy czy niezawodność;
- transformacyjna – nie ogranicza się tylko do oczywistych przemian, ale obejmuje również zmiany świadomości oraz nadanie uczestnikom transformacji uprawnień do wpływania na jej przebieg.

Kano (Hamrol 2008, s. 23) zaproponował, aby jakość postrzegać na trzech poziomach wymagań:

- określających właściwości podstawowe – produkty finalne muszą bezwzględnie posiadać pewne cechy podstawowe (spełniać podstawowe wymagania np. nadany list musi być dostarczony nieuszkodzony, środki złożone na lokacie w banku muszą być bezpieczne);

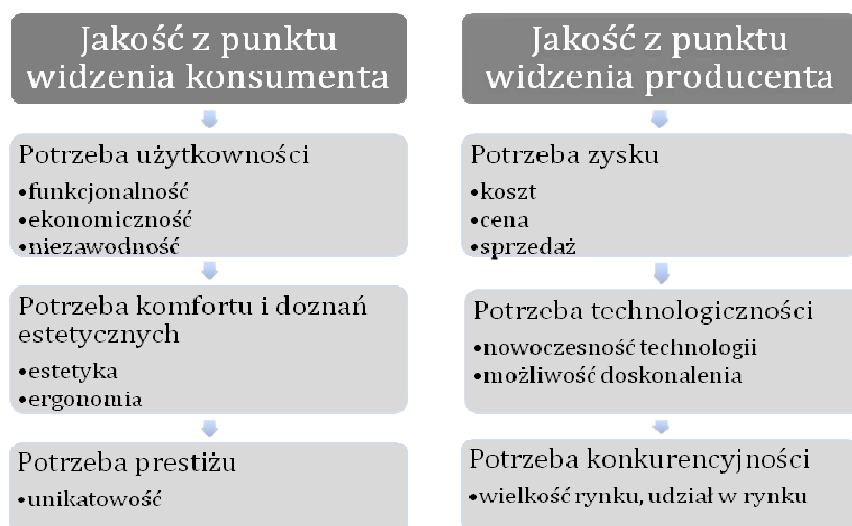
- określające osiągi – produkty muszą spełniać określone dodatkowe wymagania np. list musi dojść w ciągu 24 godzin, lokata w banku musi mieć określone oprocentowanie;
- decydujące o atrakcyjności – produkty posiadają cechy, których nie mają podobne produkty u konkurencji np. do lokaty dodawane jest darmowe ubezpieczenie.

Według obowiązującej w Unii Europejskiej normy ISO serii 9000 jakość to „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi wymaganych do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb” [Kisielnicki 2008, s. 235].

Należy pamiętać, że klient i dostawca postrzegają jakość w odmienny sposób. Wynika to z rozbieżności oczekiwań jakie każda ze stron wiąże z danym produktem czy usługą (rys. 1).

Jak widać z przytoczonych definicji pełną ocenę jakości można uzyskać dopiero po potwierdzeniu użytkownika co do stopnia zaspokojenia jego potrzeb. Dlatego też jakość trzeba rozpatrywać w kontekście potrzeb i wymagań klienta, czyli w aspekcie zewnętrznym, przeniesionych do specyfikacji dostawcy (aspekt wewnętrzny).

Rys.1. Jakość z punktu widzenia konsumenta i producenta



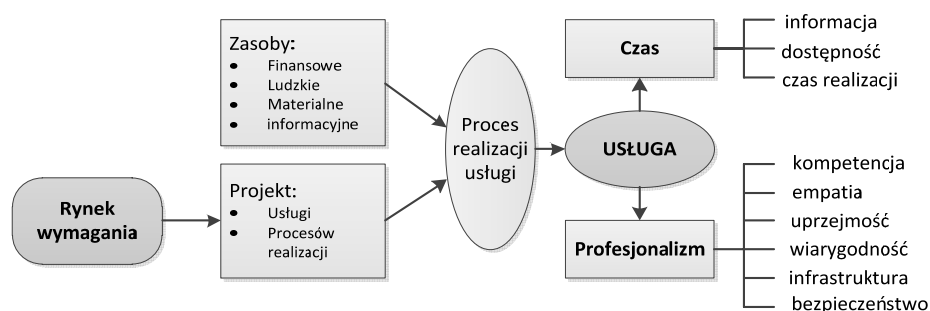
Źródło: [Hamrol 2008, s. 26].

Pomimo różnic w definicjach dotyczących jakości, wynika z nich ścisły związek pomiędzy terminem „jakość” a konkretnym produktem (usługą), bez względu na to, czy wyrób ten ma charakter materialny czy też niematerialny [Przewodnik ISO 9000]. Jakość jest kształtowana na różnych etapach tworzenia i funkcjonowania produktu czy usługi.

Można wyróżnić osiem wymiarów jakości (Griffin 2003, s. 619):

- wyniki – główne cechy funkcjonalne produktu np. oprocentowanie lokaty bankowej, możliwość dokonywania płatności kartą płatniczą;
- cechy – uzupełnienie podstawowych cech funkcjonalnych produktu np. korzystniejsze oprocentowanie kredytu w przypadku posiadania lokaty, dodatkowe ubezpieczenie na karcie;
- niezawodność – prawdopodobieństwo funkcjonowania bez usterek w określonym czasie np. pewność, że będzie można kartą zapłacić;
- zgodność – stopień w jakim produkt spełnia określone normy a więc np. działa w urządzeniach przystosowanych do obsługi kart,
- trwałość – długość życia produktu,
- łatwość obsługi np. łatwość przeprowadzania transakcji w Internecie,
- estetyka – wygląd, smak, zapach produktu – w przypadku produktów bankowych (niematerialnych) znaczenie będzie miała estetyka np. pomieszczeń bankowych, pracowników czy wygląd strony internetowej banku;
- postrzegana jakość – subiektywna opinia klienta.

Rys. 2. Charakterystyki brane pod uwagę przy postrzeganiu jakości usług



Źródło: [Hamrol 2008, s. 22].

5. Koszty związane z jakością

Zapewnienie wysokiego poziomu jakości wymaga poniesienia przez przedsiębiorstwo pewnych nakładów finansowych – tzw. kosztów jakości. Bagatelizowanie ich i nieuwzględnianie w ogólnej polityce firmy może prowadzić do utraty zdolności konkurencyjnego działania [Lock 2002, s. 85]. Koszty jakości rozumie się wszystkie nakłady poniesione na uzyskanie oczekiwanego poziomu jakości. Jest to różnica pomiędzy kosztami rozwoju, marketingu, produkcji i dostarczania produktów i usług, ponoszonymi przez firmę, a tymi kosztami, które przedsiębiorstwo poniosłoby gdyby nie było żadnych wad czy usterek w tych procesach [Błaszczuk 2006, s. 146].

Koszty jakości można podzielić na (Lock 2002, s. 86):

1. Koszty operacyjne – koszty ponoszone przez firmę w celu zapewnienia określonego poziomu jakości. Obejmują:
 - o koszty ponoszone na zapobieganie braków – przeglądy dokumentacji, szkolenia dotyczące jakości i niezawodności, audyty;
 - o koszty oceny, inspekcji, badań celem sprawdzenia czy utrzymywana jest określona jakość – badanie i sprawdzanie czy produkty wytwarza się zgodnie z obowiązującą dokumentacją, wymiana starzejącego się sprzętu;
 - o koszty braków lub strat – koszty wymiany, przeróbek, gwarancji, obsługi związanej z odpowiedzialnością prawną;
2. Koszty zewnętrzne – wynikające z pokazów i prób, dodatkowych przedsięwzięć zapewniających jakość.

Koszty można też podzielić na [Błaszczuk 2006, s. 147]:

- Koszty niezgodności – m.in. koszt braków wewnętrznych i zewnętrznych;
- Koszty zgodności – w tym koszty oceny i zapobiegania;
- Koszty społeczne – wszelkie koszty jakie przynosi wprowadzanie każdej zmiany, w tym wdrażanie systemu zarządzania przez jakość.

6. Metody pomiaru jakości

W celu wykonania pomiaru jakości należy najpierw ustalić zbiór cech, według których ta ocena będzie wystawiana. Ze względu na możliwość pomiaru cechy produktu czy usługi możemy podzielić na [Hamrol 2008, s. 28]:

- Cechy mierzalne (wielkości mierzalne) – które mogą być zmierzone i wyrażone za pomocą odpowiednich jednostek;
- Cechy niemierzalne (atrybuty) – które można jedynie opisać słownie w skali:
 - o Dwustopniowej – wyróżnia się jedynie dwa stany cechy (dopuszczalny – niedopuszczalny; właściwy – niewłaściwy),
 - o Wielostopniowej – wyróżnia się więcej niż dwa stany (np. bez zastrzeżeń, dopuszczalna, dyskwalifikująca).

Wyznaczenie wartości lub stanów poszczególnych cech polega na: pomiarze – jeśli cecha jest mierzalna np. pomiar czasu, długości, temperatury oraz zakwalifikowaniu cechy do odpowiedniej grupy jeśli cecha jest niemierzalna np. bardzo wygodne, wygodne, niewygodne). Do wyrażenia wartości cechy niemierzalnej stosuje się odpowiednie skale. Do najczęściej spotykanych należą [Charchill 2002, s. 404–407]:

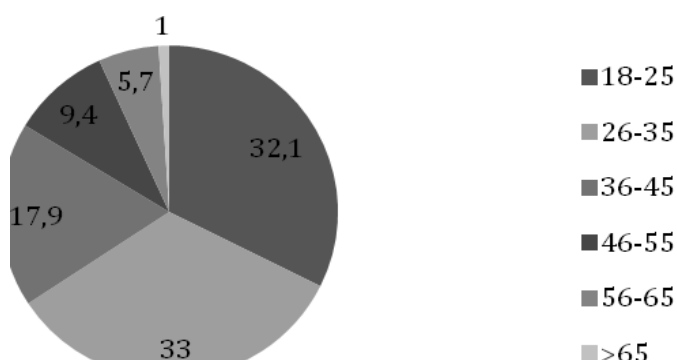
- Skala nominalna – wykorzystywana do porównania tożsamości (kobieta – mężczyzna, używający – nie używający, klasyfikacja zawodów itp.);
- skala porządkowa – właściwością jej jest porządek. im większa liczba tym silniejsza właściwość;
- skala przedziałowa – liczby mówią nam o odległości pomiędzy obiektami pod względem badanego atrybutu;
- skala stosunkowa – posiada wyznaczone na niej absolutne zero, co do położenia którego panuje powszechna zgodność.

Jedną z metod pomiaru jakości usługi jest Servqual, gdzie punktem wyjścia jest traktowanie oceny jako różnicy pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniami klientów [Mazur 2001, s. 81]. Klienci odpowiadają na specjalnie przygotowany zestaw pytań odnośnie ich oczekiwań co do różnych cech świadczonych usług oraz dokonują oceny stopnia spełnienia tych oczekiwań przez usługodawców. Metoda ta została wykorzystana w badaniu opisanym w dalszej części artykułu.

7. Ocena jakości informacji bankowej

W celu sprawdzenia jakie cechy związane są z jakością informacji oraz jak klienci banków oceniają jakość informacji bankowej przeprowadzono badania ankietowe na terenie województwa mazowieckiego w lutym 2011 roku. Ankieterami byli studenci Społecznej Akademii Nauk, a respondentami osoby z ich miejsca zamieszkania korzystające z usług banku. Ankietę wypełniały osoby, które znajdowały się w otoczeniu studenta (praca/dom) i zechciały uzupełnić kwestionariusz. Przy takim doborze próby wyniki nie mogą być uznane za reprezentatywne, ale z pewnością dają pogląd na badany temat. W badaniu wzięło udział 106 osób, 61 kobiet (57,5%) i 44 mężczyzn (41,5%)

Rys. 3. Wiek respondentów

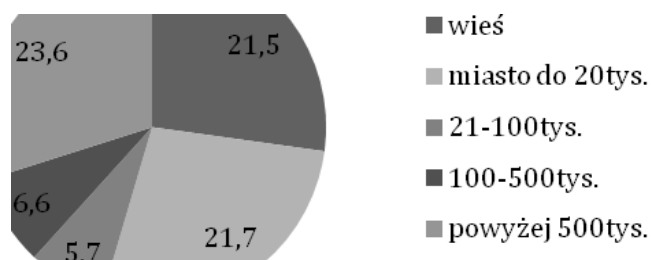


Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności respondenci zostali poproszeni o podanie cech, z którymi kojarzy im się jakość informacji bankowej. Ponieważ jakość produktu niematerialnego zależy od miejsca jego sprzedaży (miejsce świadczenia usługi), a z kolei informacja jest silnie związana z kanałem komunikacji, na potrzeby badania dokonano dodatkowego podziału:

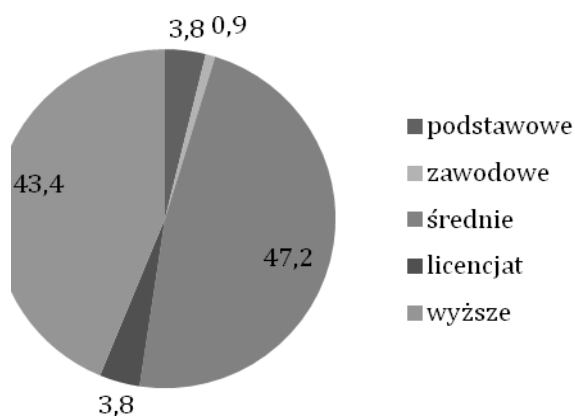
- informacja bankowa przekazywana w oddziałach banków,
- informacja bankowa podawana na stronach internetowych banków.

Rys. 4. Miejsce zamieszkania respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5. Wykształcenie respondentów



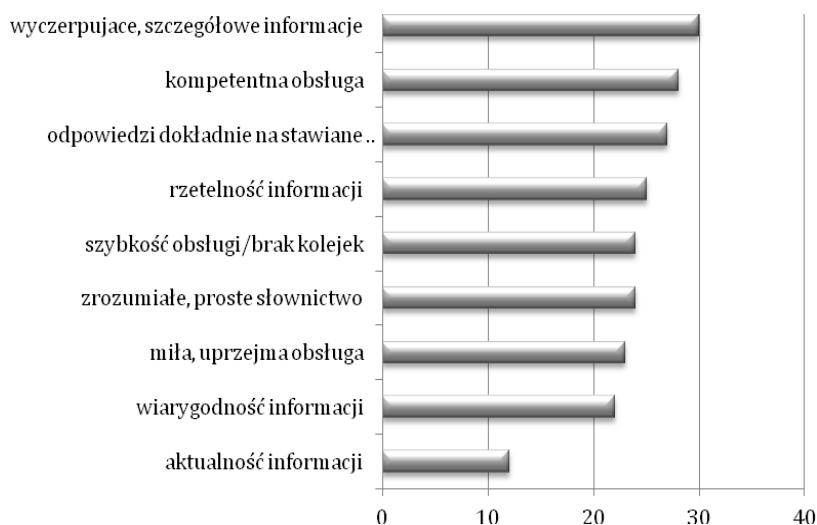
Źródło: opracowanie własne.

Respondenci mogli podać maksymalnie po 4 cechy, które wg nich najbardziej odzwierciedlają jakość odpowiednio do przedstawionego podziału. Oprócz tych najczęściej wskazywanych cech, klienci banków wymieniali również: istotność informacji, bezpieczeństwo transakcji,

indywidualne podejście do klienta i możliwość propozycji dodatkowych usług. Z kolei czynniki powiązane z jakością informacji na stronach internetowych, to wg badanych czynniki związane nie z samą informacją lecz z technicznym aspektem dostępu do niej.

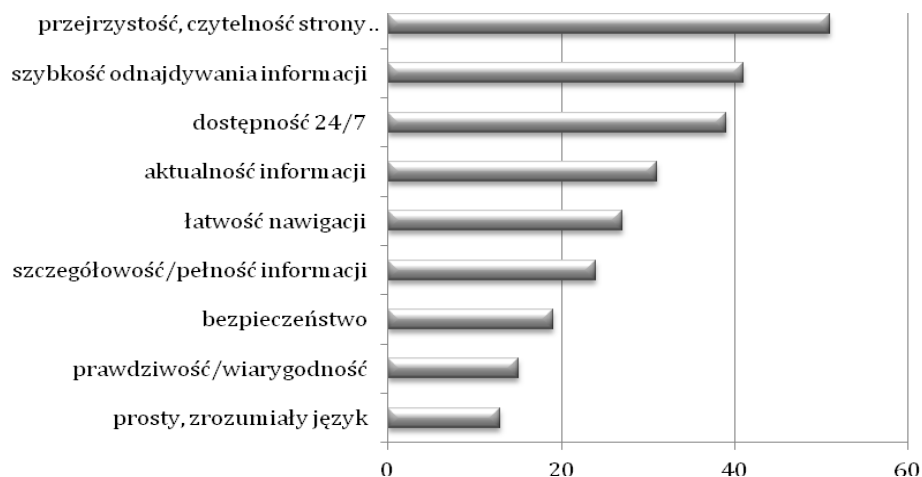
Oprócz tych najczęściej wymienianych, podanych na rys. 7, za czynniki wpływające na jakość informacji na stronach www klienci wskazywali również wygodę, łatwość dostępu, szatę graficzną strony oraz szybkość realizacji samych zleceń. W przypadku niektórych cech zauważało się duże rozbieżności oczekiwań. I tak np. część klientów uważa, że szczegółowe informacje na stronie to zaleta, a inni że to duża wada. Podobnie jest z bezpieczeństwem: z jednej strony oczekują dobrych zabezpieczeń, ale z drugiej nie chcą wielu uwierzytelnień podczas logowania i przeprowadzania transakcji.

Rys. 6. Cechy związane z jakością informacji bankowej w oddziałach banków najczęściej wymieniane przez klientów



Źródło: opracowanie własne.

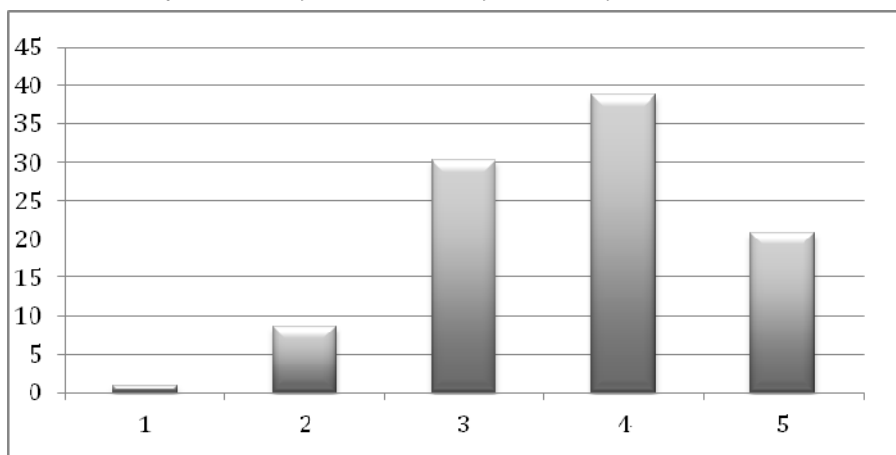
Rys. 7. Cechy związane z jakością informacji bankowej na stronach WWW najczęściej wymieniane przez klientów



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnej części respondenci zostali poproszeni o ogólną ocenę jakości informacji bankowej w zależności od miejsca świadczenia usługi.

Rys. 8. Ocena jakości informacji bankowej w oddziałach

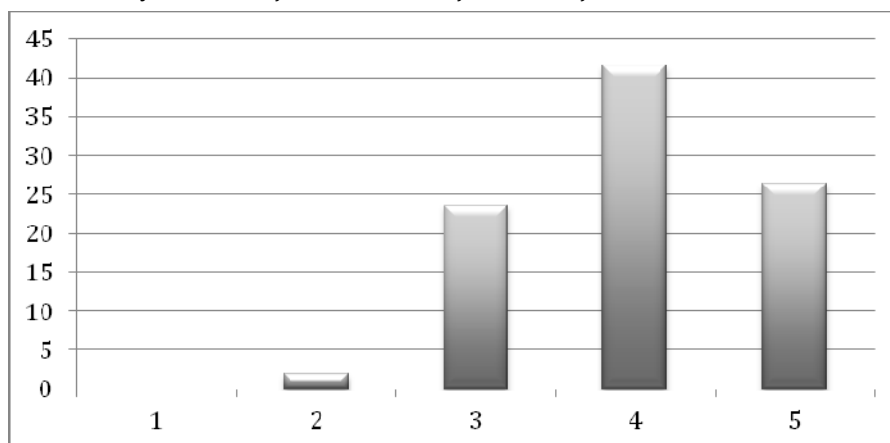


(w skali od 1 do 5 gdzie: 1-bardzo zła, 5-bardzo dobra)

Źródło: opracowanie własne.

Średnia ocena informacji bankowej w oddziałach to 3,67.

Rys. 9. Ocena jakości informacji bankowej na stronach www



(w skali od 1 do 5 gdzie: 1-bardzo zła, 5-bardzo dobra)

Źródło: opracowanie własne.

Średnia ocena informacji bankowej na stronach www to 3,73.

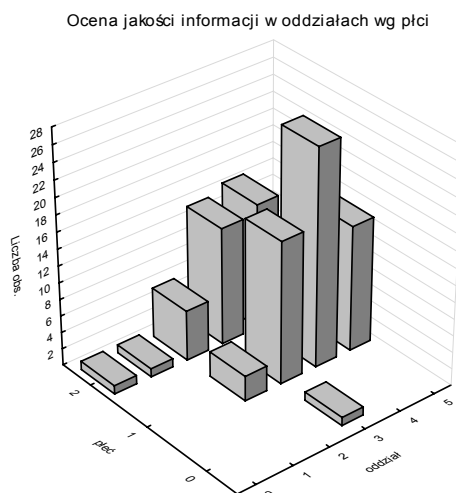
Tabela 1. Ocena jakości informacji ze względu na płeć

Płeć	Oddział	Strona www
Kobiety	3,87	3,74
Męższczyźni	3,42	3,70

Źródła: opracowanie własne

Wykorzystując program Statistica obliczono za pomocą testu T, poziom istotności zależności pomiędzy płcią, a oceną jakości informacji w oddziale i na stronach www. Zarówno w pierwszym przypadku $p = 0,000000$, jak i w drugim $p = 0,000000$. Wobec tego istnieje zależność między tymi zmiennymi.

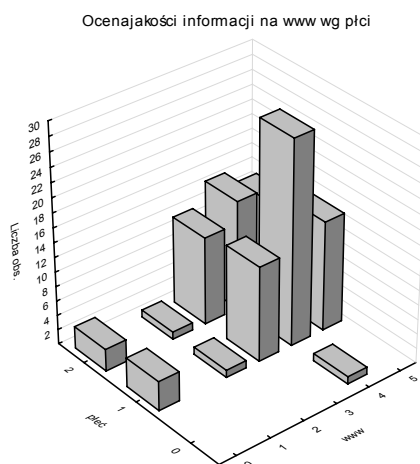
Rys. 10. Rozkład oceny jakości informacji w oddziałach w zależności od płci



(1-kobieta, 2-mężczyzna, 0- brak wskazania)

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 11. Rozkład oceny jakości informacji na stronach www w zależności od płci



(1-kobieta, 2-mężczyzna, 0- brak wskazania)

Źródło: opracowanie własne.

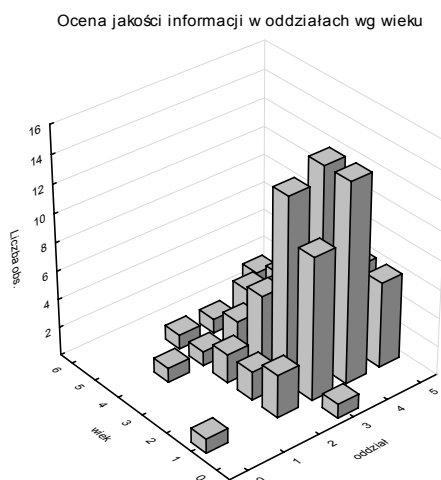
Tabela 2. Ocena jakości informacji ze względu na wiek

Wiek	Oddział	Strona www
18-25	3,59	4,0
26-35	3,69	3,94
36-45	3,74	3,37
46-55	3,60	2,9
56-65	3,83	3,33

Źródła: opracowanie własne.

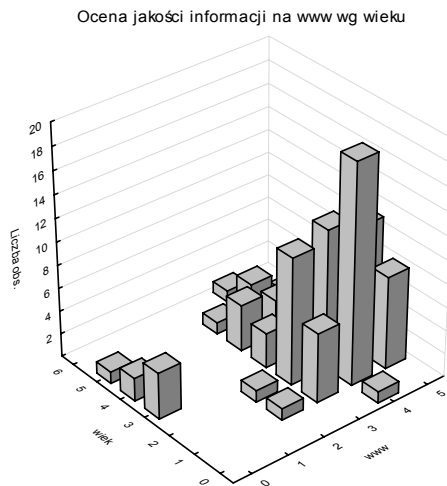
Poziom istotności zależności pomiędzy wiekiem, a oceną jakości informacji w obu przypadkach wynosi $p=0,000000$, wobec tego istnieje zależność między tymi zmiennymi.

Rys. 12. Rozkład oceny jakości informacji w oddziałach w zależności od wieku



(1-18 do 25, 2- 26 do 35, 3- 36 do 45, 4- 46 do 55, 5- 56 do 65)

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 13. Rozkład oceny jakości informacji na stronach www w zależności od wieku

(1-18 do 25, 2- 26 do 35, 3- 36 do 45, 4- 46 do 55, 5- 56 do 65)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Ocena jakości informacji ze względu na wykształcenie

Wykształcenie	Oddział	Strona www
Podstawowe	4,5	3,75
Średnie	3,66	3,34
Licencjat	4,0	4,5
Wyższe	3,57	4,07

Źródło: opracowanie własne.

Poziom istotności zależności pomiędzy wykształceniem, a oceną jakości informacji w oddziale wynosi $p = 0,440642$, zaś na stronach www $p = 0,658166$. Wobec tego nie istnieje zależność między tymi zmiennymi.

Tabela 4. Ocena jakości informacji ze względu na miejsce zamieszkania

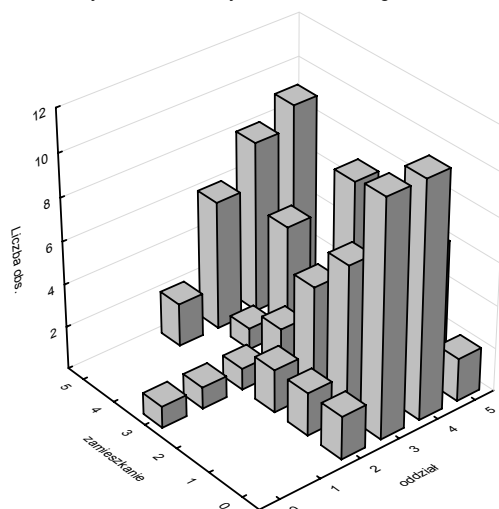
	Oddział	Strona www
Wieś	3,78	3,39
Miasto do 20 tys.	3,68	3,68
Miasto 21-100 tys	2,33	3,50
Miasto 100-500 tys.	4,0	3,57
Miasto powyżej 500 tys.	3,96	4,04

Źródło: opracowanie własne.

Poziom istotności zależności pomiędzy miejscem zamieszkania, a oceną jakości informacji w oddziale jak i na stronach www wynosi $p = 0,000000$. Wobec tego istnieje zależność między tymi zmiennymi.

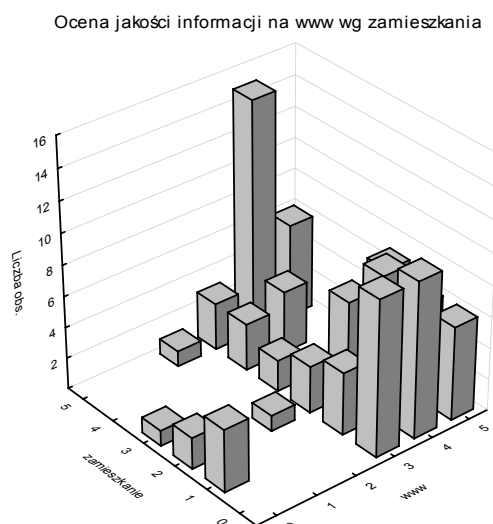
Rys. 13. Rozkład oceny jakości informacji w oddziałach wg miejsca zamieszkania

Ocena jakości informacji w oddziałach wg zamieszkania



(1 – wieś, 2 – do 20 tys., 3 – 21 do 100 tys., 4 – 100 do 500 tys., 5 – powyżej 500 tys.)

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 13. Rozkład oceny jakości informacji na stronach www wg miejsca zamieszkania

(1 - wieś, 2 - do 20 tys., 3 – 21 do 100 tys., 4 – 100 do 500 tys., 5 - powyżej 500 tys.)

Źródło: opracowanie własne.

8. Wnioski

W ostatnich latach informacja stała się głównym zasobem, a dostęp do niej warunkiem funkcjonowania i osiągania przewagi konkurencyjnej. Jest zasobem niematerialnym, a więc trudno ją zmierzyć, ocenić, niemniej jednak można określić jej jakość tak jak każdego produktu czy usługi. Analizując otrzymane wyniki można stwierdzić, że informacja bankowa pomimo tego, że dotyczy dokładnie tych samych treści, będzie różnie oceniana w zależności od sposobu jej dystrybucji. Na jakość informacji dostarczanej w oddziale banku wpływ mają czynniki związane z miejscem świadczenia usługi – przekazywanie wyczerpujących informacji przez kompetentne osoby dokładnie na zadane pytania w sposób sprawny i zrozumiałym językiem. Z kolei przy ocenie jakości informacji umieszczanych na stronach internetowych banków wpływ mają parametry techniczne samej strony – jej przejrzystość, funkcjonalność, nieograniczona dostępność, bezpie-

czeństwo. Klienci pomimo różnych oczekiwań co do informacji w oddziale czy na stronach www podobnie oceniają jakość tych informacji. Średnie oceny kształtowały się nieco poniżej dobrej, ale praktycznie sporadycznie pojawiały się skrajnie negatywne opinie.

Bibliografia

- Błaszczuk W. (2006), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Charchill G. (2002), *Badania marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G. (2002), *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (2003), *Podstawy zarządzania organizacjami* PWN, Warszawa.
- Grzechnik J. (2000), *Bankowość Internetowa*, Internetowe Centrum Promocji, Gdańsk.
- Hamrol A. (2008), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <http://mowaciala.net/komunikacja-niewerbalna/jak-wazna-jest-mowa-ciala/>; 18.02.2012
- Januszko W. (2010), *Spółeczeństwo informacyjne – manipulacje, szanse, zagrożenia*, [w:] Chmielarz W., Kisielnicki J. (red.), *Informatyka Q przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kaznowski D. (2007), *Nowy marketing w Internecie*, Difin, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2008), *MIS, systemy informatyczne zarządzania*. Placet, Warszawa.
- Kisielnicki J., Sroka H. (1999), *Systemy informacyjną biznesu*. Placet, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2008), *Zarządzanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Krzysztofek K., Szczepański M.S. (2002), *Zrozumieć rozwój – od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Lock D. (2002), *Podręcznik zarządzania jakością*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maralewicz A. (2009), *Konsument a reklama. Studium cywilnoprawne*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mazur J. (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*. Difin, Warszawa.
- Michalski E. (2007), *Marketing. Podręcznik akademicki*. WN PWN, Warszawa.
- Przewodnik ISO 9000*, (2004), Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Katowice, <http://www.jakosciwiedza.umcs.lublin.pl/przewodnik.pdf>
- Szewczyk A. (red.), (2007) *Spółeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*. Difin, Warszawa.
- Żurawik W. (2005), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Aneta Ejsmont

Spółeczna Akademia Nauk, ZOD w Augustowie

Finansowe aspekty kooperacji międzynarodowej pionowej jako podstawowego czynnika rozwoju internacjonalizacji sektora MSP w Polsce (na przykładzie firmy CSY S.A. z Iławy)

The Financial Aspects of the International Vertical Cooperation as the Basic Factor of the Development of the Internationalization of the Sector SME's in Poland (on the base CSY S.A. from Iława)

Abstract: Enough worrying phenomenon that has been increased since 2003 is effect of appearing of the independent expansion sector SME'S in Poland, that fact is the main problem, described of the present report. The goal of the present article is to verify the alternative hypothesis, that the main condition of the surviving of the economic crisis is betting on the development of the small and medium- sized companies by their intensified international vertical cooperation with the economic entities the same greatness or with the big concerns and holdings. In that article actress used case study on the base CSY S.A. from Iława. The international vertical cooperation was formulated on the base of the logic premises, that are contributing to the development of the process of the internationalization sector SME'S in Poland.

1. Wstęp

Aktywność małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa zasadniczą rolę w procesie internacjonalizacji. Ponad 1,6 mln podmiotów sektora MSP w Polsce to dominująca siła polskiej gospodarki jak również źródło

wzrostu, innowacji i zatrudnienia. Wciąż liczba nowo powstałych przedsiębiorstw jest większa od tej dotyczącej zlikwidowanych podmiotów, co świadczy o wysokim potencjale przedsiębiorczości Polaków.

Mimo to, dość niepokojącym zjawiskiem jest efekt występowania samodzielnej ekspansji sektora MSP w Polsce, co stanowi zasadniczy problem niniejszego opracowania. Według danych przytoczonych przez PARP wynika, iż w Polsce najwięcej podmiotów gospodarczych działa w tzw. „pojedynkę”. W większości są to przedsiębiorstwa jednoosobowe, prowadzące działalność handlową (np. małe sklepy). W roku 2009 odnotowano 1604,4 tys. mikroprzedsiębiorstw, 50,2 tys. małych przedsiębiorstw, 15,8 tys. średniej wielkości podmiotów gospodarczych oraz zaledwie 3,11 tys. dużych przedsiębiorstw [Brussa 2011, s. 16]. Tymczasem postęp techniczny, konkurencyjne wyzwania globalizacji, jak również wciąż obecny kryzys gospodarczy sprawiają, że przedsiębiorstwa, w tym nawet największe korporacje transnarodowe w swojej działalności nie są w stanie opierać się wyłącznie na własnych, wewnętrznych zasobach.

Celem niniejszego opracowania jest wykorzystanie studium przypadku w odniesieniu do firmy CSY. S.A. z Iławy w województwie warmińsko-mazurskim aby dowieść, iż warunkiem przetrwania kryzysu gospodarczego jest stawianie na rozwój małych i średnich firm poprzez ich wzmożoną kooperację międzynarodową pionową z podmiotami gospodarczymi tej samej wielkości lub dużymi koncernami i holdingami.

2. Przedsiębiorczość małych i średnich firm w Polsce

W ujęciu psychologicznym przedsiębiorczość oznacza cechę charakteru człowieka, jest postawą, która przejawia się w inicjatywie, rzutkości, zaradności i obrotności. Człowiek, który posiada takową cechę charakteru, zgłasza nowe pomysły, wciąż poszukuje czegoś nowego, nie zadowala go istniejąca sytuacja. H. Leibenstein określa przedsiębiorczość jako „działalność niezbędną do stworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa w warunkach niepewności rynkowej bądź istnienia niedookreślonych rynków, których funkcja produkcyjna nie jest do końca rozpoznana”. Ludzie przedsiębiorczy „to jednostki lub grupy jednostek o czterech

podstawowych cechach: łączą oni rozmaite rynki, potrafią działać na wadliwie funkcjonujących rynkach (funkcja uzupełnienia braków), potrafią zdobywać konieczne zasoby i tworzą lub rozbudowują trwałe całości transformujące pozyskane zasoby (tj. przedsiębiorstwa)” [1968, s. 48–49].

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej pokazało, że polskim przedsiębiorstwom z sektora MSP brakuje pewności w konkutowaniu na rynkach zagranicznych i globalnych. Dlatego konieczne staje się prowadzenie odpowiednio ukierunkowanej polityki gospodarczej, zwłaszcza przemysłowej i proinnowacyjnej, przyjaznej dla przedsiębiorstw poszukujących coraz to nowszych rozwiązań, jak również nowych rynków zbytu.

Tymczasem, jak autorka wspomniała we wstępie, przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce stanowią mikroprzedsiębiorstwa, których udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw (96%) przewyższa średnią europejską (91,8%). Udział małych firm w liczbie MSP w Polsce (2,8%) jest o ponad połowę mniejszy od średniej dla UE-27 (6,9%) [Brussa 2011, s. 16].

Z powyższych informacji wynikało, iż największe problemy ze wzrostem i przekształceniem się w małe podmioty mają mikroprzedsiębiorstwa, stąd też tak duża ich liczba w porównaniu z pozostałymi podmiotami gospodarczymi. Firmy te zasługują wprawdzie na miano kluczowego czynnika rozwoju polskiej gospodarki, niemniej jednak w obliczu kryzysu gospodarczego odczuwają one również dotkliwiej niż małe czy średnie firmy skutki spowolnienia gospodarczego w naszym kraju. W związku z tak liczną grupą bardzo małych, często jednoosobowych firm w działalności sektora MSP nasila się zjawisko występowania samodzielnej ekspansji, zjawisko to nasila się zwłaszcza w sektorze usługowym (handel i naprawy, pośrednictwo finansowe, agroturystyka). Tymczasem w obliczu kryzysu gospodarczego trudno jest przetrwać trudne chwile mikroprzedsiębiorstwom, a tym bardziej większym firmom przy braku chęci współpracy z innymi przedsiębiorstwami prowadzącymi swoją działalność gospodarczą nie tylko na rynku krajowym, ale również międzynarodowym.

W związku z powyższym, wzrost liczby przedsiębiorstw z sektora MSP rozwijających swoją działalność nie tylko na rynku krajowym przy-

czynia się również do rozwoju internacjonalizacji, którą należy przede wszystkim rozpatrywać nie tylko statycznie, jako istniejące powiązania gospodarki i przedsiębiorstw z zagranicą, ale przede wszystkim dynamicznie, jako proces rozwoju, który cechuje przechodzenie do coraz wyższych form działalności na rynkach międzynarodowych [Rymarczyk 2004, s. 11]. Analizując powyższą internacjonalizację sektora MSP we współczesnej gospodarce należy stwierdzić jednoznacznie, iż pierwszą i najprostszą jej formą jest eksport [Daszkiewicz 2003, s. 18]. Dane, które przedstawia poniższa tabela potwierdzają fakt, jak z punktu widzenia wielkości eksportu ważną rolę w polskiej gospodarce odgrywają małe i średnie firmy (por. tabela 1).

Tabela 1. MSP- eksporterzy na tle wszystkich badanych eksporterów w latach 2004–2010

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Liczba wszystkich badanych eksporterów	14 103	14 333	15 448	15 845	16 290	17 079	15 719
Liczba MSP- eksporterów	12 387	12 583	13 553	13 785	14 249	15 178	13 798
Udział MSP- eksporterów w ogólnej liczbie eksporterów (w %)	87,8	87,8	87,7	87,0	87,5	88,9	87,8

Źródło: [Brussa 2011, s. 32].

Z raportu o stanie sektora MSP w Polsce przedstawionego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż w 2010 roku liczba wszystkich przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób (tj. firmy małe, średnie i duże), które sporządziły dla GUS sprawozdanie F-01 wyniosła 49 054, z czego 15 719 firm przypadło na eksporterów. W tej drugiej grupie podmiotów gospodarczych 13 798 przedsiębiorstw zaliczało się do sektora MSP – eksporterów. W br. roku, przy ogólnym spadku liczby eksporterów w Polsce, liczebność MSP – eksporterów zmniejszyła się o 9,1% w stosunku do roku poprzedniego. W tym samym czasie liczba dużych eksporterów (o liczbie pracujących powyżej 249 osób) obniżyła się o 8%. W konsekwencji, udział MSP – eksporterów w ogólnej liczbie eksporterów zmniejszył się zaledwie z 88,9% w 2009 roku do

87,8% w 2010 roku (spadek o 1,1 p. p.). Nadal zauważalna była tendencja rosnąca badanego wskaźnika w stosunku do ostatnich lat przed rozprze-strzenianym się kryzysem gospodarczym.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, iż przedsiębiorczość w obecnym wymiarze powinna wiązać się z ciągłym poszukiwaniem i skutecznym wykorzystywaniem szans na tworzenie wartości dodanej poprzez poszerzanie zakresu dotychczas prowadzonej działalności gospodarczej, zwłaszcza w obliczu kryzysu gospodarczego.

3. Finansowe aspekty kooperacji międzynarodowej pionowej a rozwój internacjonalizacji sektora MSP w Polsce

W rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw istotną rolę odgrywa kooperacja pionowa międzynarodowa. Firmy z sektora MŚP w celu ograniczenia kosztów produkcji powinny korzystać z tańszych rozwiązań technologicznych oferowanych przez duże podmioty gospodarcze, których siedziba mieści się poza granicami naszego kraju. Biorąc pod uwagę kooperację międzynarodową, małe i średnie przedsiębiorstwa w tym wypadku powinny również spełniać rolę pośredników usługowych dostarczających tańsze technologie dużym podmiotom gospodarczym.

Kooperacja międzynarodowa przyczynia się również do rozwoju internacjonalizacji badanych podmiotów gospodarczych, definiowanej ogólnie jako umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw traktowane również jako proces ciągły i kumulatywny, polegający na stopniowym przechodzeniu od prostszych do coraz bardziej złożonych form ekspansji zagranicznej (od eksportu, na produkcji własnej za granicą skończywszy) [Pławgo 2004, s. 47].

Tak więc, współpraca z jednostkami zaangażowanymi w proces dystrybucji i sprzedaży produktów w ramach łańcucha dostaw na szczeblu międzynarodowym umożliwia wgląd w realne potrzeby klienta oraz może poprawić zarządzanie kapitałem obrotowym i zapasami [Acemoglu 2007, s. 5]. Intensywność integracji międzynarodowej ogólnie można

wyrazić za pomocą następującego wzoru [Opracowanie własne na podstawie Cygler 2009, s. 42; Duliniec 2001, s. 146–147; Meredyk 2007, s. 239]:

$$Q + VC + Ex = MVA,$$

stąd [Ejsmont 2012, s. 362]:

$$\frac{AC^\alpha L^{1-\alpha}}{N} + \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^K CRK_{ij}}{N} + Ex = V - Ka, \text{ gdzie } V > 0; Ka > 0,$$

gdzie:

Q – wielkość produkcji,

VC – intensywność kooperacji pionowej,

MVA – rynkowa wartość dodana,

A – wskaźnik ogólnej efektywności nakładów, gdzie $A > 1$,

C – wysokość nakładów kapitału, gdzie $C > 0$,

L – wysokość nakładów pracy, gdzie $L > 0$,

K – liczba kooperantów,

i, j – parametry stałe,

CRK – częstotliwość relacji kooperacyjnych w nowo powstałej sieci kooperacyjnej,

N – liczba relacji kooperacyjnych w nowo powstałej sieci kooperacyjnej,

V – nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa,

Ka – wartość zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału,

Ex – wartość eksportu.

W przypadku kooperacji międzynarodowej pionowej bardziej faworyzowane powinny być małe i średnie firmy, które uchodzą za swego rodzaju organizacje bardziej elastyczne w porównaniu do dużych podmiotów gospodarczych. W związku z powyższym, autorka niniejszego opracowania przedstawiła uproszczony model kooperacji międzynarodowej pionowej w świetle uwzględnionych w nim prognoz dotyczących wielkości produkcji oraz wielkości eksportu a co za tym idzie, rynkowej wartości dodanej. Przykładem przedsiębiorstwa, które stara się rozwijać współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi na szczeblu międzynarodowym pionowym jest firma średniej wielkości o nazwie CSY S.A.

z siedzibą mieszczącą się w Iławie w województwie warmińsko-mazurskim, która została założona w 2004 roku. Spółka zlokalizowana jest na terenie będącym własnością IZNS Iława S.A. (Iławskie Zakłady Naprawy Samochodów S.A. z siedzibą w Iławie). Spółka jako producent różnego rodzaju części zamiennych do pojazdów, maszyn i urządzeń rozwija współpracę głównie z dystrybutorami części samochodowych. Z dwiema hurtowniami Spółka ma podpisane umowy handlowe zobowiązujące te hurtownie do regularnych zakupów na określonych warunkach. Są to [*Dokument informacyjny ... 2011*, s. 29]:

- IZNS Iława S.A. – 23% wartości sprzedaży części zamiennych,
- VESTERTRUCK Sp. z o. o. (dawna Centralna Składnica Zaopatrzenia PKS BENEPARTS) – 5% wartości sprzedaży części zamiennych.

Do grona partnerów zagranicznych spółki CSY S.A. można zaliczyć w głównej mierze następujące firmy [*Dokument informacyjny ... 2011*, s. 36]:

- CATERPILLAR – włoskiego producenta części do maszyn do robót ziemnych,
- CGR Cornelio Ghinassi Ricambi SPA z Ravenny – największy odbiorca gniazd zaworowych (80% sprzedaży na rynki Unii Europejskiej),
- PLEUGER WORTHINGTON GmbH z Niemiec, którą spółka CSY S.A. zaopatruje głównie w tulejki łożyskowe.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla jego rozwoju, jak i rozwoju firm powiązanych ze spółką. Odzwierciedleniem tego jest zarówno wysokość przychodów ze sprzedaży produktów, pozostałych kosztów operacyjnych, jak również osiąganego zysku (straty) ze sprzedaży. Poniższe dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 2).

Z danych dotyczących tabeli 2 wynika, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2008–2010 firma CSY S.A. utrzymywała sprzedaż na poziomie 7,5–9,0 mln zł w ujęciu rocznym. Głównym źródłem przychodów dla Spółki były przychody ze sprzedaży produktów własnych. W obszarze prowadzonej działalności w 2009 roku w relacji do 2008 roku odnotowano 20% spadek przychodów.

**Tabela 2. Wyniki finansowe spółki CSY S.A. uzyskane w latach 2008–2010
(dane w tys. zł)**

Pozycja	31.12.2008	31.12.2009	30.09.2010
Przychody ze sprzedaży produktów i usług	9 279	7 401	7 249
Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów	196	129	135
Zysk ze sprzedaży	1 563	1 179	1 299
Pozostałe przychody operacyjne	11	21	79
Zysk z działalności operacyjnej	573	– 158	– 36
Przychody finansowe	2	2 952	109
Zysk brutto	528	2 717	21
Zysk netto	412	2 135	– 28

Źródło: [Dokument informacyjny ... 2010, s. 41]

Największy spadek badanych przychodów ze sprzedaży dotyczył dostaw wewnątrzwspólnotowych do włoskich kontrahentów: CATERPILLAR oraz CGR Cornelio Ghinassi Ricambi SPA z Ravenny, którzy w dużym stopniu odczuli światowy kryzys gospodarczy. W odniesieniu do pozostałych przychodów operacyjnych można zaobserwować znaczny wzrost ich wartości z 11 tys. zł w 2008 roku do 21 tys. zł w 2009 roku (wzrost o 91%). Wynik finansowy netto z działalności gospodarczej za rok 2008 zamknął się kwotą zysku w wysokości 573 tys. zł, w 2009 roku zaś – 158 tys. zł. Tendencja ta została odwrócona w 2010 roku, gdzie zysk z działalności operacyjnej na koniec września wyniósł niecałe – 36 tys. zł. Mimo to, utrzymujący się wzrost gospodarczy w kraju a także powolne wychodzenie gospodarek zagranicznych z kryzysu pozwalają na optymistyczne spojrzenie w przyszłość. Wartość przychodów ze sprzedaży corocznie zwiększana była przez przychody ze sprzedaży towarów i materiałów. W latach 2008–2010 rentowność sprzedaży towarów i materiałów była stosunkowo wysoka i wyniosła od 25 do 40%. Wynikało to głównie ze specyfiki sprzedawanych towarów i ich wysokiej jakości. Firma w ramach prowadzonej działalności dokonywała inwestycji kapitałowych w instrumenty finansowe dostępne na rynku regulowanym oraz na rynku NewConnect. Firma CSY S.A. w związku z prowadzoną działalnością poniosła również znaczne koszty. Dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 3).

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 3 należałoby stwierdzić jednoznacznie, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2008–2010 w związku z nawiązaniem przez firmę CSY S.A. współpracy na szczeblu międzynarodowym z podmiotami gospodarczymi mającymi swe siedziby w poszczególnych krajach Europy, zwłaszcza Europy Wschodniej zaobserwowano spadek kosztów sprzedanych produktów i towarów z 7913 tys. zł w 2008 roku do 6 085 tys. zł odnotowanych na koniec września 2010 roku (spadek o 23,1%). Podobna sytuacja miała miejsce w odniesieniu do kosztów finansowych, których spadek zanotowano na koniec września 2010 roku (spadek o 32,5% w stosunku do 2009 roku). Koszty sprzedaży, obejmujące również sprzedaż na rynku krajowym wzrosły kilkakrotnie z 91 tys. zł w 2008 roku do 258 tys. zł w 2009 roku (wzrost o 183,5%). Na koniec września 2010 odnotowano nieznaczny ich wzrost o 1,9% w stosunku do ubiegłego roku. Spółka we wrześniu 2010 roku dokonała wydzielenia zorganizowanej części przedsiębiorstwa obejmującej Dział ds. Inwestycji Finansowych. W związku z powyższym, wzrosły również koszty ogólnego zarządu, z 884 tys. zł w 2008 roku do 1 133 tys. zł w 2010 roku (wzrost o 28,2%). Nieznacznie spadły z kolei pozostałe koszty operacyjne. Na koniec września 2010 roku zanotowano ich spadek w stosunku do 2009 roku aż o 86,6%.

Tabela 3. Wysokość kosztów poniesionych przez spółkę CSY S.A. w latach 2008–2010 (dane w tys. zł)

Pozycja	31.12.2008	31.12.2009	30.09.2010
Koszty sprzedanych produktów, towarów	7 913	6 351	6 085
Koszty sprzedaży	91	258	263
Koszty ogólnego zarządu	884	959	1 133
Pozostałe koszty operacyjne	26	142	19
Koszty finansowe	48	77	52

Źródło: [Dokument informacyjny ... 2010, s. 41]

Głównym celem marketingowym spółki CSY S.A. było pozyskanie nowych rynków zbytu dla produktów oferowanych przez firmę. W tym celu odbyły się wielokrotne spotkania z partnerami handlowymi Spółki na terenie Europy Wschodniej, w tym Rosji, Rumunii i Bułgarii. Kolej-

nym celem było utrzymanie a także zwiększenie zamówień na wyroby firmy przez dotychczasowych kontrahentów z terenu Europy Zachodniej, co skutkowało i nadal skutkuje pozyskaniem licznych kontraktów opiewających na wysokie sumy. Tym samym, współpraca spółki CSY S.A. z podmiotami gospodarczymi mającymi swe siedziby w krajach Europy Zachodniej, jak również Wschodniej przyczynia się do rozwoju procesu internacjonalizacji badanej firmy [Dokument informacyjny ... 2011, s. 40]. Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 2 autorka przedstawiła również tempo przyrostu bądź spadku przychodów ze sprzedaży wyrobów gotowych otrzymanych przez Spółkę w badanym okresie, tj. w latach 2008–2010. Dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 4).

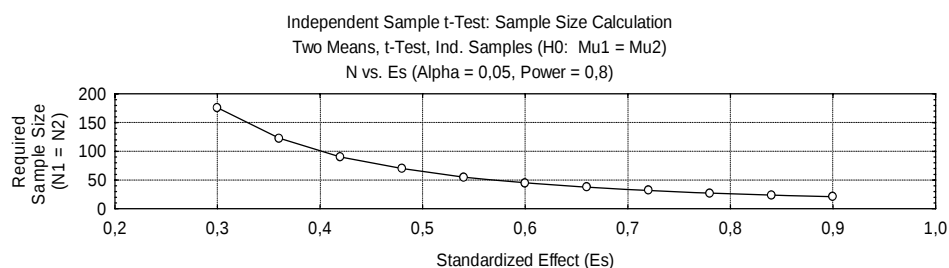
Tabela 4. Przyrosty względne łańcuchowe przychodów ze sprzedaży wyrobów gotowych otrzymanych przez firmę CSY S.A. w latach 2009–2010 (2008 r.=100)

Rok	Polska	Świat
2008	–	–
2009	–19,72%	26,75%
III kwartał 2010	12,04%	–65,42%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dokument informacyjny ... 2011, s. 38].

Z analizy powyższych danych wynika, iż w odniesieniu do rynku krajowego w trzecim kwartale 2010 roku w spółce CSY S.A. odnotowano wzrost przychodów ze sprzedaży wyrobów gotowych o 12,04% w stosunku do 2009 roku. Odwrotną sytuację zanotowano w przypadku działalności prowadzonej przez Spółkę na rynku światowym. W trzecim kwartale 2010 roku odnotowano spadek badanej wielkości o 65,42% w stosunku do ubiegłego roku. Na podstawie danych dotyczących przyrostów względnych łańcuchowych przychodów ze sprzedaży wyrobów gotowych wypracowanych przez firmę CSY S.A. przedstawionych w powyższej tabeli autorka przeprowadziła test t-studenta dla prób niezależnych. Dane przedstawia poniższy wykres (por. wykres 1).

Wykres 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dokument informacyjny ... 2011, s. 38]

Istotnym elementem przeprowadzonego testu *t* studenta jest tzw. „efekt standaryzowany” czyli efekt wyrażony w wygodnych standaryzowanych jednostkach. Przy przeprowadzaniu testów *t* efektem standaryzowanym dla prób niezależnych jest różnica średnich podzielona przez odchylenie standardowe [Ejsmont 2012, s. 366]. W analizie mocy testu *t* występują następujące przedziały dla efektu standaryzowanego [http://www.statsoft.pl/..., data dostępu 05.02.2012 r.]:

- słaby efekt (0,20–0,50),
- średni efekt (0,50–0,80),
- silny efekt ($Es > 0,80$).

W kontekście testowania istotności statystycznej autorka sformułowała hipotezę mówiącą o tym, iż kooperacja międzynarodowa pionowa nie wpływa na poprawę rozwoju sektora MSP w Polsce, która jest przeciwieństwem tego, co autorka chciałaby wykazać. W analizowanym przypadku efekt standaryzowany w wysokości 0,69 przy wartości krytycznej $t=1,9966$ i mocy testu dla wymaganej liczebności próby *N* kształtującej się na poziomie 0,8010 potwierdza wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem poprawy rozwoju badanych przedsiębiorstw jest wzmożona kooperacja na szczeblu międzynarodowym zarówno z dużymi holdingami, jak i mniejszymi podmiotami gospodarczymi w układzie pionowym. Na podstawie przeprowadzonego testu autorka w ten sposób uzyskała średni efekt standaryzowany mieszczący się w przedziale 0,50–0,80, który wynikał głównie z malejących przychodów ze sprzedaży wyrobów gotowych osiągniętych przez bada-

na spółkę w latach 2008–2010 w wyniku prowadzonej działalności na rynku europejskim. Firma CSY S.A. intensywniej współpracowała z wieloma krajami Europy Zachodniej, w mniejszym stopniu z kolei skupiając się na współpracy z podmiotami gospodarczymi zlokalizowanymi w krajach Europy Wschodniej, o czym autorka wspomniała we wcześniejszej części niniejszego opracowania. Kooperacja Spółki z firmami białoruskimi, rosyjskimi czy nawet ukraińskimi przyczyniłaby się do wzrostu wartości osiąganych przychodów nie tylko ze sprzedaży wyrobów gotowych, ale także przychodów z całokształtu prowadzonej działalności gospodarczej. Tym samym współpraca firmy CSY S.A. skutkująca zawieraniem umów handlowych z partnerami zagranicznymi może również zintensyfikować jakże złożony proces internacjonalizacji.

4. Zakończenie

Problem nasilającego się zjawiska związanego z występowaniem dość często samodzielnej ekspansji sektora MSP w Polsce jest niezmiernie ważny, chociażby z racji tego, że w 2009 przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, których udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw (96%) przewyższał średnią europejską (91,8%). Udział małych firm w liczbie MSP w Polsce (2,8%) był o ponad połowę mniejszy od średniej dla UE-27 (6,9%) [Brussa 2011, s. 16].

Wykorzystując studium przypadku autorka w niniejszym artykule starała się przybliżyć zalety kooperacji na podstawie konkretnego przedsiębiorstwa średniej wielkości. Przykładem firmy, która współpracuje z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach kooperacji międzynarodowej pionowej jest firma CSY S.A., która została założona w 2004 roku. Branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo jest branżą produkcyjną. Przedsiębiorstwo to koncentruje się głównie na rynku krajowym, firma współpracuje również z partnerami handlowymi z krajów Europy Zachodniej. W drugiej połowie 2010 roku spółka postanowiła nawiązać również współpracę z podmiotami gospodarczymi mającymi swoje siedziby w krajach Europy Wschodniej. Zdaniem Zarządu Spółki region ten jest dopiero we wczesnym etapie inwestycyjnym i rynki te charakteryzu-

ją się dużą chłonnością na części samochodowe oferowane przez firmę CSY S.A. [*Dokument informacyjny* ... 2010, s. 39].

W kontekście testowania istotności statystycznej za pomocą testu t-Studenta autorka starała się potwierdzić słuszność, iż kooperacja międzynarodowa pionowa wpływa na poprawę rozwoju sektora MSP w Polsce, zwłaszcza w obliczu kryzysu gospodarczego. Potwierdzeniem słuszności niniejszej hipotezy jest wynik efektu standaryzowanego obliczonego w odniesieniu do kooperacji pionowej wynoszącego 0,69. W przypadku tego rodzaju kooperacji efekt ten był średni z uwagi na zbyt słabą i początkującą współpracę firmy z podmiotami gospodarczymi mającymi swoje siedziby w takich krajach Europy Wschodniej, jak Białoruś, Rosja czy Ukraina. Potwierdzeniem słuszności weryfikowanej hipotezy był również wynik mocy dla wymaganej liczebności próby N wynoszący 0,8010. Wynik efektu standaryzowanego oraz mocy testu t przekonują o słuszności stawianej hipotezy alternatywnej, sugerującej, iż uzyskany efekt nie kształtował się na słabym poziomie lecz na średnim z uwagi na poszerzenie zakresu prowadzonej działalności gospodarczej o rynki międzynarodowe (kraje Europy Wschodniej).

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu należy jednoznacznie stwierdzić, iż teoria przedsiębiorczości i sektora MSP „lokalizuje” małe i średnie firmy na rynkach lokalnym i krajowym. Mimo to w obliczu kryzysu gospodarczego istotnym czynnikiem w ich rozwoju staje się kooperacja międzynarodowa pionowa. I pomimo tego, że wiele firm działa na rynkach lokalnych, a wrażliwość branż na internacjonalizację jest zróżnicowana, to żadna mała czy średnia firma nie jest na nią całkowicie odporna i nie może oprzeć się jej presji. W obecnej sytuacji rozwój sektora MSP wymaga i wymagać będzie znacznie efektywniejszych niż kilka lat temu metod zarządzania zarówno procesem produkcyjnym, jak i procesem dystrybucji oferowanych przez przedsiębiorstwa usług i produktów.

Bibliografia

- Acemoglu D., Aghion P., Griffith R. and Zilibotti F., (2007), *Vertical Integration and Technology: Theory and Evidence*, Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper Series No. 342.
- Brussa A., Tarnowa A. (red.) (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Cygler J. (2009), *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna w Warszawie, Warszawa.
- Daszkiewicz N. (2003), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Dokument Informacyjny CSY S.A. z siedzibą w Iławie (2010), Warszawa.
- Duliniec A. (2001), *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ejsmont A. (2012), *Wpływ kooperacji na rozwój firm rodzinnych w Polsce (na przykładzie E- Energo S.A.)* w: Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne- współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Leibenstein H. (1968), *Entrepreneurship and Development*, „American Economic Review”, nr 58.
- Meredyk Kazimierz., *Efektywność i czynniki efektywności* [w:] K. Meredyk (red.), *Ekonomia ogólna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Plawgo B. (2004), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html, data dostępu 18.08.2012 r.