ORGANIZACJE KOMERCYJNE I NIEKOMERCYJNE WOBEC WZMOŻONEJ KONKURENCJI ORAZ WZRASTAJĄCYCH WYMAGAŃ KONSUMENTÓW

pod redakcją

Adama Nalepki, Anny Ujwary-Gil

Recenzenci:
prof. dr hab. Józefa Famielec, dr hab. Marek Lisiński,
dr hab. Halina Piekarz, dr hab. Kazimierz R. Śliwa

Redaktor merytoryczny:
mgr Bogusław Kołcz

Projekt okładki:
mgr inż. Janusz Bąk

Grafika na okładce:
employee team/duchessa/www.sxc.hu

© Copyright by Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University
w Nowym Sączu 2010

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

ISBN: 978-83-88421-65-5

Skład i łamanie:
Katarzyna Foszcz

Druk i Oprawa:
SOWA – Drukarnia Cyfrowa, Warszawa

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 7

I.
Organizacje komercyjne i niekomercyjne jako obiekt badań

1. Wymiary i wielkości mierzone w układzie wielkości organizacyjnych – **Olaf Flak** 11
2. Urząd gminy jako organizator usług publicznych – **Bernard Bińczycki** 21
3. Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma kooperacji podmiotu publicznego i partnera prywatnego – **Katarzyna Kolud** 28
4. Bariery w obszarze implementacji innowacji w przedsiębiorstwie – próba analizy i syntezy na przykładzie badań empirycznych – **Paweł Kupczak** 38
5. Komunikacja w zespole a efektywność procesów innowacyjnych – **Zofia Gródek-Szostak** 48
6. System społeczny w organizacji zorientowanej procesowo – **Natalia Potoczek** 57
7. Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy przedsiębiorstwa – **Anna Ujwary-Gil** 69
8. Wybrane modele oligopolu i kartelu – **Zbigniew Tokarski** 83

II.
Organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej

9. Strategia i cele przedsiębiorstwa na przykładzie spółki akcyjnej FC BAYERN
– **Artur Grabowski** 97
10. Wpływ wartości dla klienta na zadowolenie, lojalność oraz rekomendacje – studium przypadku Wyższej Szkoły Biznesu
– **Przemysław Stach, Janusz Bąk** 108
11. Dynamika związków pomiędzy podsystemami produkcji i zatrudnieniem. Przypadek przedsiębiorstwa „ALFA"
– **Małgorzata Baran** 117
12. Próba oceny konkurencyjności produktów wytwarzanych w Polsce na rynkach Unii Europejskiej
– **Krzysztof Dyrek** 132
13. Kształtowanie oferty przez firmę doradczo-szkoleniową. Studium przypadku firmy „ABSOLUTE"
– **Katarzyna Huk** 143
14. Wpływ uwarunkowań kulturowych na implementację strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)
– **Michał Piłat, Adrian Pyszka** 156
15. Przejrzystość i legitymizacja działań jako składowa społecznie odpowiedzialnego zarządzania w organizacjach publicznych
– **Grzegorz Baran** 172

III.
Organizacje komercyjne i niekomercyjne w kreowaniu rozwoju regionalnego

16. Przegląd mierników internacjonalizacji gospodarki
– **Justyna Jankowska** 191
17. Rozwój pozagiełdowego rynku papierów wartościowych w Polsce
– **Agata Jończyk** 201
18. Rola państwa w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej w Polsce
– **Beata Nowak** 211
19. Dobór zmiennych diagnostycznych służących analizie poziomu rozwoju województw jako gospodarek opartych na wiedzy
– **Justyna Sokołowska-Woźniak** 223

20. Identyfikacja przewag konkurencyjnych regionu
– **Dariusz Woźniak** 235
21. Źródła oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych na przykładzie sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce
– **Jerzy Choroszczak** 247

IV.
Finansowe aspekty zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi

22. Przyczyny i skutki kryzysu finansowego lat 2008-2009
– **Karolina Dąbek** 259
23. Finansowanie publicznych instytucji kultury w Polsce
– **Joanna Suchowian** 269
24. Problematyka nadzoru korporacyjnego i jego wpływ na kreowanie wartości organizacji
– **Andrzej Telega** 282
25. Wpływ zarządzania zapasami na wartość przedsiębiorstwa
– **Małgorzata Ciepielowska-Sroka** 299
26. Zasada sprawiedliwości w opodatkowaniu
– **Tomasz Wołowiec** 311
27. Ceny transferowe a ryzyko podwójnego opodatkowania
– **Marcin Jamroży** 324
28. Szanse oraz zagrożenia stosowania podatków ekologicznych w praktyce gospodarczej
– **Ivan Telega** 333

WPROWADZENIE

W dniach 21 – 22 czerwca 2010 roku odbyło się w Lipnicy Górnej IX Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów, pod stałym hasłem: **"Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz rosnących wymagań konsumentów"**.

Forma, obszary tematyczne oraz zasady tegorocznego Seminarium nie uległy zmianie.

Zaprezentowane na Seminarium referaty koncentrowały uwagę na opisie i analizie nowych zjawisk i procesów dotyczących organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wskazywano na aktualne uwarunkowania powstawania i funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych oraz podejmowano próby wyjaśnienia ich wpływu na sytuację tych organizacji. Analizowano również strategie stosowane przez badane organizacje w warunkach wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów, uzyskiwania i utrzymywania przewag konkurencyjnych.

Niniejsze opracowanie prezentuje referaty przygotowane i prezentowane na IX Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów.

Podejmowane w zaprezentowanych na Seminarium referatach problemy dotyczyły następujących zagadnień:

- organizacje komercyjne i niekomercyjne jako obiekt badań naukowych,
- organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej,
- organizacje komercyjne i niekomercyjne w kreowaniu rozwoju regionalnego,
- finansowe aspekty zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi.

Taka klasyfikacja zagadnień stanowi podstawę konstrukcyjną niniejszego opracowania. Publikowane referaty zostały zmienione, uzupełnione i udoskonalone po uwzględnieniu uwag recenzentów oraz dyskusji, jaka wywiązała się po ich prezentacji.

Dziękujemy uczestnikom IX Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów za opracowanie i zaprezentowanie referatów oraz odpowiedzialne przygotowanie ich do publikacji.

Bardzo dziękujemy naszym koleżankom i kolegom, Profesorom: Józefie Famielec, Markowi Lisińskiemu, Halinie Piekarz, Kazimierzowi R. Śliwie za wnikliwe i krytyczne recenzje przygotowanych referatów oraz aktywne uczestnictwo w Seminarium. Pozwoliło to na wytworzenie specyficznej dyskusji naukowej na Seminarium oraz udoskonalenie publikowanych tu opracowań.

Dziękujemy także naszym koleżankom i kolegom Doktorom za aktywny, twórczy udział w tym Seminarium.

Dziękujemy również Panu Doktorowi Krzysztofowi Pawłowskiemu, Prezydentowi WSB - NLU w Nowym Sączu, którego przychylność i poparcie towarzyszy nam od początku organizowania tego Seminarium.

Adam Nalepka, Anna Ujwary-Gil

I.
ORGANIZACJE KOMERCYJNE I NIEKOMERCYJNE JAKO OBIEKT BADAŃ

Olaf Flak[*]

WYMIARY I WIELKOŚCI MIERZONE W UKŁADZIE WIELKOŚCI ORGANIZACYJNYCH

DIMENSIONS AND VALUES IN A SYSTEM OF ORGANIZATIONAL TERMS

Summary

This paper is the next part on the field of the system of organizational terms. There is a description of dimensions and values to be measured within the system and examples of relations between organizational terms and their values.

1. Uwagi wstępne

Publikacja jest bezpośrednią kontynuacją rozważań dotyczących stworzenia układu wielkości organizacyjnych, zaprezentowanych w poprzednich artykułach autora [Flak 2007, *Układ wielkości*…, s. 64-74; Flak 2008, *Konceptualizacja układu*…, s. 13-21; Flak 2009, *Propozycja metody*…, s. 11-20]. Dla lepszego zrozumienia kontekstu rozważań warto również sięgnąć do innych artykułów autora, wymienionych w spisie bibliograficznym.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie dalszych prac nad konkretyzacją układu wielkości organizacyjnych, polegających na określeniu roli wymiarów pojęć oraz przynależnych im wielkości mierzonych w konstrukcji myślowej, nazwanej „układ wielkości organizacyjnych". Tym samym artykuł ma charakter teoretyczny i projektowy. Należy w tym miejscu przypomnieć, iż celem stworzenia układu wielkości organizacyjnych jest formułowanie i dowodzenie twierdzeń w nauce o zarządzaniu w oparciu o zestandaryzowane metody badawcze. W zamierzeniu autora metody badawcze i ich narzędzia mają zostać ukryte w narzędziach menedżerskich [Flak 2007, *Rola metod*…, s. 402-409], które będą dostępne dla menedżerów w formie systemu informatycznego.

* dr inż., Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

2. Znaczenie wymiarów i wielkości mierzonych w procesie badania rzeczywistości

Aby narzędzia menedżerskie realizowały w jak największym stopniu (i jednocześnie rozłącznie) funkcje zarządzania oraz pokrywały w pełni obszar pracy menedżera, konieczna jest spójna podstawa ontologiczna. Konieczność przyjęcia niezmiennej podstawy wszelkich rozważań naukowych oraz wynikających z nich działań usprawniających życie człowieka (autor artykułu celowo unika określenia „wykorzystania praktycznego") podkreśla w swojej pracy A. Grobler, pisząc o historii myśli filozoficznej dotyczącej metodologii nauk [Grobler 2008, s. 32]. Układ wielkości organizacyjnych w zamierzeniu autora ma stanowić właśnie podstawę ontologiczną. Punktem wyjścia tych prac jest logika formalna, która w poprzednich publikacjach autora stała się podstawą zaproponowania podziału wielkości organizacyjnych na pierwotne i pochodne [Zob. Flak 2008, *Konceptualizacja układu*…, s. 13-21].

Układ wielkości organizacyjnych spełnia przy tym założenia systemu. Można tu przytoczyć definicję R. Ackoffa, który uważał, że system to pewna całość, będąca zbiorem co najmniej 2 elementów. Każdy element zbioru posiada relację z co najmniej jednym, innym elementem zbioru. Tym samym każdy element zbioru jest powiązany z innym bezpośrednio lub pośrednio. Nie istnieją elementy niepodlegające tej regule [Ackoff 1971]. Można dodać do tej definicji jeszcze, że system posiada strukturę oraz funkcję samoregulacji, rozumianą jako zdolność do przystosowania się do zmieniających warunków [Gościński 1982, s. 56-58].

W ciągu trwających od kilku lat prac nad stworzeniem układu wielkości organizacyjnych niezmienną podstawą postępowania podczas procesu badawczego pozostała kolejność czynności przedstawiona na rysunku 1 w publikacji *Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań* [Flak 2007, s. 70]. Procedura ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych została zaprezentowana w tabeli 2 w publikacji *Propozycja metody ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych* [Flak 2009, s. 18]. Kolejną czynnością w tym procesie jest właśnie określenie wymiarów i wielkości mierzonych przynależnych do danej wielkości organizacyjnej.

Podstawowe założenia projektowe na tym etapie są następujące:

- narzędzie menedżerskie diagnozuje stan rzeczy i zmianę stanu rzeczy, reprezentowaną przez pierwotną wielkość organizacyjną,
- diagnoza zdarzenia (regulacyjnego lub sterującego) reprezentowanego przez wielkość pochodną odbywa się w sposób pośredni w oparciu o wnioski płynące ze zmian stanu rzeczy, reprezentowanego przez wielkość pierwotną (jedną lub większą liczbę tych wielkości).

Informacje na temat narzędzia menedżerskiego i jego przykład można znaleźć w poprzednich publikacjach autora [Flak 2007, *Rola metod…*, s. 402-409; Flak 2009, *Organizator spotkań…*, s. 302-312].

Powyższe założenia, łączące teoretyczną stronę układu wielkości organizacyjnych oraz przypisane mu narzędzia badawcze, mają ważne implikacje w zakresie określania wymiarów i wielkości mierzonych.

Definicje pierwotnych wielkości organizacyjnych zawierać będą jedynie wymiary tych wielkości i stwierdzenia równoważne. Inaczej jest w przypadku pochodnych wielkości organizacyjnych, które zbudowane są jedynie ze stwierdzeń równoważnych. W tym miejscu konieczne jest wyjaśnienie powyższego zdania w kontekście treści tabeli 2, zawierającej procedurę ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych [Flak 2009, *Propozycja metody…*, s. 18]. Podano w niej, iż wielkości pochodne są zawsze jednowymiarowe. Oznacza to, że element pośredni – wymiar – pomiędzy wielkością organizacyjną a wielkością mierzoną staje się zbędny. W przypadku pierwotnej wielkości organizacyjnej sytuację obrazuje tabela 1, a w przypadku pochodnej wielkości organizacyjnej tabela 2.

Tabela 1. Przykład pierwotnej wielkości organizacyjnej, jej wymiarów i wielkości mierzonych

Pierwotna wielkość organizacyjna	Wymiar	Wielkość mierzona
Cel	Język	Ilość słów (w określeniu celu)
		Stopień zrozumienia (celu)
	Mierzalność	Ilość wytworzonych produktów
		Jakość wytworzonych produktów
	Osiągalność	Stopień akceptacji (celu)
		Poziom entuzjazmu (wykonawców)
	Związki	Związek z celem głównym (przedsięwzięcia)
		Związek z misją (firmy lub życia)
	Czas	Długość przedziału czasu (w jednostkach czasu)
		Miejsce w kalendarzu (daty graniczne)

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Przykład pochodnej wielkości organizacyjnej i jej wielkości mierzonych

Pochodna wielkość organizacyjna	Wymiar	Wielkość mierzona
Planowanie		Czas trwania (w jednostkach czasu)
		Częstość zmian (na jednostkę czasu)
		Ilość osób (planujących)
		Ilość prób (w jednostce czasu)
		Koncentracja zmian (w całym przedziale czasu)
		Proces sterujący lub proces regulujący

Źródło: Opracowanie własne.

Szczególnego wyjaśnienia wymaga wielkość mierzona, nazwana „Proces sterujący lub proces regulujący", umieszczona w tabeli 2. W poprzednich publikacjach autora sformułowano model układu wielkości organizacyjnych oraz wyjaśniono zamieszczone w nim pojęcia [Flak 2008, *Konceptualizacja układu…*, s. 16 i 18]. Jak można zauważyć, każda pochodna wielkość organizacyjna jest albo procesem sterującym, albo procesem regulacyjnym. Dlatego ta wielkość mierzona znajdzie się w zbiorze wielkości mierzonych przynależnych każdej pochodnej wielkości organizacyjnej. Jest ona jednocześnie wielkością ze skalą nominalną [Babbie 2004, s. 156-159]. Również w powiązaniu z modelem układu wielkości organizacyjnych należy rozumieć wielkości mierzone zaprezentowane w tabeli 1. Odzwierciedlają one zbiór cech zasobu, jakim jest cel [Flak 2008, s. 16 i 18].

Jeszcze raz należy podkreślić fakt, że narzędzie badawcze stworzone przez człowieka (w tym przypadku wskazane wcześniej narzędzie menedżerskie) może dotyczyć tylko pierwotnych wielkości organizacyjnych. Jakąkolwiek by technikę badawczą i odpowiadające jej narzędzia w ten proces nie zaangażować, możliwe jest tylko stwierdzenie stanu rzeczy (w tym przypadku zbioru cech zasobu) w danej chwili czasu. Z punktu widzenia analizy tego stanu rzeczy w funkcji czasu jest to pomiar dyskretny. Natomiast wszelkie zdarzenia (w tym przypadku procesy sterujące i regulujące) mogą być orzeczone, iż miały miejsce, tylko na podstawie zmiany stanu rzeczy.

Dlatego narzędzia menedżerskie, będące jednocześnie narzędziem badawczym, w swojej istocie rejestrują tylko stan rzeczy (zbiór cech zasobu) [Flak 2008, s. 16].

Jeśli pomiar zostanie dokonany w więcej niż jednym punkcie czasu, wówczas możliwe jest stwierdzenie zmian stanu rzeczy i na tej podstawie wnioskowanie o tym, że zdarzenie sterujące lub regulacyjne (proces sterujący lub re-

gulacyjny) miało miejsce. Inaczej mówiąc, narzędzie menedżerskie dokonuje w określonych momentach czasu pomiaru wielkości mierzonych przynależnych do danej pierwotnej wielkości organizacyjnej.

Dla przykładu, zmiana planu (pierwotnej wielkości organizacyjnej) – począwszy od jego nieistnienia, przez pierwszą i kolejne wersje, aż do ostatniego zarejestrowanego harmonogramu – pozwala stwierdzić, że planowanie (pochodna wielkość organizacyjna) miało miejsce i jakie miało cechy. Analogią w sferze ontologii do powyższego przykładu może być stwierdzenie, że gdyby „nagle ktoś wyłączył prąd", a więc nie miały miejsca zdarzenia sterujące i regulacyjne, stan rzeczy nie uległby zmianie. W przypadku planu i planowania, gdyby w danym momencie czasu menedżer zaprzestał czynności określanej „planowanie", wówczas plan istniałby w ostatnio stworzonej formie. W skrajnym przypadku, gdyby menedżer nie rozpoczął planowania, plan nie istniałby w ogóle. Takie stwierdzenie wydaje się oczywiste na poziomie tego przykładu, ale dokładnie obrazuje związek pomiędzy pochodną i pierwotną wielkością organizacyjną.

Z uwagi na niejednoznaczność językową można w tym miejscu zadać pytanie, które powyższy przykład dotyczący planu i planowania zdaje się sugerować. Czy pierwotnej wielkości organizacyjnej, sformułowanej w formie rzeczownika lub rzeczownika odczasownikowego, zawsze odpowiada imiesłów odczasownikowy pochodzący od tego samego rdzenia słowa? Nie, tak nie jest. W przypadku „planu" i „planowania" jest to tylko zbieżność nazw pojęć. Gdyby przyjąć zasadę celowej zbieżności, wówczas do podanego w tabeli 1 przykładu dotyczącego celu (pierwotna wielkość organizacyjna) należałoby stworzyć nową nazwę pochodnej wielkości organizacyjnej. Najbliższym słowem, które może się kojarzyć, jest słowo „celowanie". Wydaje się to co najmniej niewłaściwe.

Można zatem przyjąć, że nazwy pierwotnych i pochodnych wielkości organizacyjnych mogą pochodzić od tego samego rdzenia słowa, ale nie jest to niezbędne. Jednocześnie z góry trudno założyć pary pierwotnych i pochodnych wielkości organizacyjnych. Związki te mogą konkretyzować się dopiero podczas funkcjonowania narzędzi menedżerskich, opartych na układzie wielkości organizacyjnych.

Intuicja człowieka podpowiada wniosek, że planowanie wpływa na plan, motywowanie wpływa na motywację, organizowanie na strukturę organizacyjną (znów w analogiczny sposób należałoby powiedzieć: na organizację). Jednak jest to tylko gra nazwami pojęć. Można by wyjść poza ową grę i zapytać, czy organizowanie wpływa na plan albo motywowanie na strukturę organizacyjną? Hipotezy takich związków wymykają się intuicji, ponieważ pojęcia pochodzą już od innych rdzeni słów. Tak więc na razie jest stanowczo za wcześnie, aby stawiać hipotezy dotyczące par (lub grup) wielkości pochodnych i pierwotnych.

Na zakończenie części poświęconej wyjaśnieniu znaczenia wymiarów i wielkości mierzonych należy zadań pytanie: w jakim celu tworzona jest skomplikowana konstrukcja pojęciowa, jaką jest układ wielkości organizacyjnych?

3. Pomiar związków pomiędzy faktami

Na powyższe pytanie autor udzielał odpowiedzi w poprzednich swoich publikacjach [Flak 2007, *Układ wielkości*…, s. 68 oraz Flak 2008, *Konceptualizacja układu*…, s. 19-20], jednak były one dość ogólne. W tym miejscu warto skonkretyzować, jakie korzyści naukowe można będzie osiągnąć, gdy prace nad układem wielkości organizacyjnych zostaną zakończone.

Zasadniczym celem, jaki zostanie osiągnięty dzięki układowi wielkości organizacyjnych, będzie przedstawienie (lub wielokrotne przedstawianie, jeśli pomiary wielkości organizacyjnych będą dokonywane w wielu momentach czasu) jednych wielkości organizacyjnych za pomocą innych. Na tym etapie prac projektowych zakłada się, że korelacje te będą miały następującą formę:

a. zależność pomiędzy wielkością pierwotną i jedną wielkością pochodną z pominięciem zmiennej czasu
   (wielkość pierwotna)$_i$ = f [(wielkość pochodna)$_j$]
b. zależność pomiędzy wielkością pierwotną i więcej niż jedną wielkością pochodną z pominięciem zmiennej czasu
   (wielkość pierwotna)$_i$ = f [(wielkość pochodna)$_j$, … (wielkość pochodna)$_{j+n}$]
c. zależność pomiędzy wielkością pierwotną i jedną wielkością pochodną z uwzględnieniem zmiennej czasu
   (wielkość pierwotna)$_i$ = f [(wielkość pochodna)$_j$, Δt]
d. zależność pomiędzy wielkością pierwotną i więcej niż jedną wielkością pochodną z uwzględnieniem zmiennej czasu
   (wielkość pierwotna)$_i$ = f [(wielkość pochodna)$_j$, … (wielkość pochodna)$_{j+n}$, Δt]

Warto w tym miejscu odpowiedzieć na nasuwające się pytanie: czy przedstawione powyżej zależności są tylko symbolicznym zobrazowaniem korelacji pomiędzy wielkościami organizacyjnymi, czy też zamierzeniem ich prezentacji w ściśle matematyczny sposób? Sens tego pytania dotyczy nie tylko tego problemu, ale jest znacznie szerszy i obejmuje dylemat prawidłowości podziału zjawisk według powszechnie stosowanego kryterium na mierzalne i niemierzalne, ilościowe i jakościowe, „twarde" i „miękkie" itp. Zdaniem autora, takie rozróżnienie z punktu widzenia naukowego badania rzeczywistości nie ma zupełnie znaczenia. Zatem twierdząca jest odpowiedź na drugie z postawionych powyżej pytań: korelacje pomiędzy wielkościami organizacyjnymi da się przedstawić w ściśle matematyczny sposób.

Wypada w tym miejscu zacytować A. Groblera, który pisze o problemach Francisa Bacona podczas pierwszych prób naukowego wnioskowania indukcyjnego, które wynikały stąd, iż „nie brał (on – przyp. autora) pod uwagę możliwości stosowania matematyki do poznania przyrody. Wciąż znajdował się pod wpływem starożytnego rozróżnienia na szlachetną episteme, do której zaliczano matematykę i astronomię, traktujące o przedmiotach wiecznych i niezmiennych, oraz pospolitą doksa, obejmującą dociekania o rzeczach kapryśnych i przemijających." [Grobler 2008, s. 28] Wydaje się, iż wiele dziedzin nauki o zarządzaniu traktowanych jest właśnie w ten drugi sposób.

Przykładem zależności pomiędzy wielkością pierwotną i więcej niż jedną wielkością pochodną z pominięciem zmiennej czasu, zapisanej w sposób:

(wielkość pierwotna)i = f [(wielkość pochodna)j, … (wielkość pochodna)j+n]

jest funkcja obrazująca wpływ planowania, kontrolowania, delegowania na cel (a dokładnie na jego cechy, opisane za pomocą wielkości mierzonych, ale o tym poniżej):

cel = f [planowanie, kontrolowanie, delegowanie]

Funkcja ta, zgodnie z dotychczasowymi rozważaniami przedstawia wpływ trzech wielkości pochodnych (planowania, kontrolowania i delegowania) na wielkość pierwotną, jaką jest cel. Innymi słowy, mając tak postawione równanie, składające się po prawej stronie ze złożenia funkcji elementarnych, można by dokładnie określić wpływ tych działań na realizację celu.

Przedmiotem powyższego przykładu były wielkości organizacyjne, ale są to pojęcia abstrakcyjne. Dlatego tak naprawdę miejsce w równaniach zajmą wielkości mierzone tych pojęć. Autor na tym etapie badań nie jest w stanie z całą pewnością stwierdzić, czy po obu stronach równości znajdą się równorzędne byty (np. wielkości mierzone), czy po jednej ze stron będą wielkości organizacyjne, a po drugiej wielkości mierzone. Można jednak domniemywać, że z jednej strony będzie to efekt potrzeby uszczegóławiania wniosków, a z drugiej chęci upraszczania i uogólniania.

Potrzebę uszczegóławiania wniosków odzwierciedla zdanie (w nawiązaniu do wielkości mierzonych zamieszczonych w tabeli 1 i tabeli 2): „Im większa **częstość prób (w jednostce czasu)** planowania danego przedsięwzięcia, tym mniejszy **stopień akceptacji (celu)**, w jakim to planowanie się odbywa."

Łatwo zauważyć w tym zdaniu funkcję liniową, określoną wzorem y = a * x, gdzie „y" to stopień akceptacji (celu), „x" to częstość prób (w jednostce czasu) planowania danego przedsięwzięcia, a współczynnik „a" to dowolna liczba ujemna.

Chęć upraszczania i uogólniania można natomiast przedstawić zdaniem: „**Planowanie** wpływa odwrotnie proporcjonalnie na **cel**", gdzie „cel" jest pierwotną, a „planowanie" pochodną wielkością organizacyjną. W tym przypadku zdanie jest zupełnie niezrozumiałe, gdyż brakuje w nim szczegółów, jakie

przynoszą wymiary oraz wchodzące w ich skład wielkości mierzone. Mimo że nawet w dyskusjach naukowych słyszy się tego typu zdania (np. „**Delegowanie** (zadań) wpływa na **motywację** (pracowników)"), to można domniemywać, że użyteczność stwierdzeń formułowanych na poziomie wielkości organizacyjnych będzie dość niska.

Oprócz korelacji pomiędzy różnymi wielkościami organizacyjnymi należy wspomnieć jeszcze o wpływie jednej wielkości organizacyjnej na nią samą w danym przedziale czasu. Taka autokorelacja wynika najczęściej z niezrównoważonego dodatniego sprzężenia zwrotnego [Skyttner 2005, s. 82-85]. Zależność można przedstawić za pomocą przykładowej zależności:

cel = f [cel, Δt]

Podobnie do zależności pomiędzy różnymi wielkościami organizacyjnymi, również w tym przypadku poziomem rozważań, dającym jakiekolwiek zrozumiałe wnioski poznawcze, jest poziom wielkości mierzonych przynależnych do danej wielkości organizacyjnej.

Wydaje się, że zdanie „Im większy **stopień akceptacji (celu)** wśród uczestników danego przedsięwzięcia w pierwszym tygodniu realizacji, tym większy **stopień akceptacji (celu)** w drugim tygodniu" – abstrahując od sensu praktycznego – jest dużo bardziej zrozumiałe, niż zdanie „Im lepszy **cel** danego przedsięwzięcia w pierwszym tygodniu, tym lepszy **cel** w drugim tygodniu". Zresztą słowo „lepszy" jest tutaj tylko intuicyjnie właściwe, bo tak naprawdę nie wiadomo, jak można by stopniować cel. Tak więc w przypadku autokorelacji rozważania na poziomie wielkości organizacyjnych wydają się mniej konkretne i ponownie wymagane jest użycie wymiarów i przynależnych im wielkości mierzonych.

Podsumowując powyższe rozważania, dotyczące znaczenia wymiarów i wielkości mierzonych w pomiarze związków pomiędzy faktami, należy przedstawić jeszcze dwa wyjaśnienia. Pierwsze dotyczy określeń „pierwotne" i „pochodne", stanowiących podział wielkości organizacyjnych. Istotę podziału przedstawiono we wcześniejszej publikacji autora [Flak 2008, s. 13-21]. Jednak dlaczego zastosowano takie określenia i w taki właśnie sposób?

Uważny czytelnik niniejszego artykułu zauważy pewną nieścisłość w nazewnictwie (najlepiej widać to we wzorach obrazujących związki pomiędzy wielkościami organizacyjnymi) w stosunku do definicji wielkości pierwotnej i pochodnej w literaturze przedmiotu (a dokładnie: jednostki podstawowej i pochodnej) [Piotrowski 1976]. Może budzić wątpliwość niezachowanie znaczenia nazw, co w konsekwencji powoduje, że w niniejszych rozważaniach pierwotna wielkość organizacyjna jest wynikiem (funkcją) pochodnej wielkości organizacyjnej. Czytelnik zapewne zapyta: czy nie powinno być odwrotnie? W zamyśle autora wielkości pierwotne to te fakty w rzeczywistości organizacyjnej, które istniałyby nawet wówczas, gdyby zabrakło menedżera jako „sprawcy" wielko-

ści pochodnych. Dlatego cel, plan, struktura organizacyjna, motywacja itp. [Flak 2008, s. 19] są właśnie pierwotnymi wielkościami organizacyjnymi.

Drugie wyjaśnienie dotyczy dwóch podobnie brzmiących pojęć: wielkości organizacyjnej i wielkości mierzonej. Jeśli wielkości organizacyjne nie są zbyt użyteczne we wnioskowaniu związków pomiędzy faktami, może pojawić się wątpliwość, czy nie wystarczyłoby ograniczyć się tylko do wielkości mierzonych? Odpowiedź jest przecząca z dwóch powodów. Po pierwsze, wielkości mierzone mogą mieć takie same nazwy dla dwóch różnych wielkości organizacyjnych (np. **ilość osób** biorących udział w **planowaniu** oraz **ilość osób** pracujących w **zespole**). Dla zachowania jednoznaczności wielkości mierzonej konieczne jest odniesienie do pojęcia abstrakcyjnego, jakim jest wielkość organizacyjna. Po drugie, wielkości organizacyjne służą do budowy narzędzia menedżerskiego, które funkcjonalnością pokrywa znaczenie pojęcia pierwotnej wielkości organizacyjnej. Dopiero w swoich szczegółach użytkowych narzędzie menedżerskie stanowi narzędzie badawcze do pomiaru wielkości mierzonych, należących do wymiaru (wymiarów) wielkości organizacyjnej.

4. Uwagi końcowe

Przedstawione w artykule założenia teoretyczne i projektowe układu wielkości organizacyjnych są jedynie częścią opisu tej konstrukcji myślowej. Warto podkreślić, że konstrukcja teoretyczna, jaką jest układ wielkości organizacyjnych, w zamierzeniu autora ma spotkać się z konstrukcją praktyczną w postaci systemu informatycznego, zawierającego narzędzia menedżerskie. Pierwszy z nich właśnie powstaje i będzie służyć do testowania założeń teoretycznych [Flak 2009, *Organizator spotkań*…, s. 302-312]. Dalsze postępy prac nad układem wielkości organizacyjnych będą prezentowane w kolejnych publikacjach autora.

Literatura

1. Ackoff R., *Towards a System of Systems Concepts*, "Management Science", Vol. 17, July 1971.
2. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
3. Gościński J., *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1982.
4. Grobler A., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
5. Flak O., *Konceptualizacja układu wielkości organizacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2008.

6. Flak O., *Organizator spotkań. Projekt narzędzia menedżerskiego wykorzystującego układ wielkości organizacyjnych* [w:] *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, red. Kiełtyka L., Difin, Warszawa 2009.
7. Flak O., *Propozycja metody ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., Ujwary-Gil A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2009.
8. Flak O., *Rola metod ilościowych w budowaniu narzędzi menedżerskich* [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, „Zeszyty naukowe 5a", red. Grysa K., Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2007.
9. Flak O., *Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2007.
10. Piotrowski J., *Podstawy metrologii*, PWN, Warszawa 1976.
11. Skyttner L., *General Systems Theory*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2005.

Bernard Bińczycki*

URZĄD GMINY JAKO ORGANIZATOR USŁUG PUBLICZNYCH

MUNICIPALITY OFFICE AS A PUBLIC SERVICES ORGANIZER

Summary

The main task of the local public authority is effectively and efficiently meet the needs of local residents of a specific community, which requires the ability to identify the real needs of the inhabitants of a particular service and effective use of skills held by the local government provided material resources, financial and organizational.

Address the needs of residents of a particular organization requires an efficient management of services by a public authority, whose duty is to ensure conditions for effective implementation, based on the adopted social policies, standards, and defined a specific market services.

The paper presents the directory services provided by the office of the municipality, characterized audiences municipal services and outlines the differences in the provision of services in the private and public sectors. Mentioned are also the conditions for the development of entrepreneurship in the public sector.

1. Uwagi wstępne

Podstawowym zadaniem lokalnej władzy publicznej jest efektywne i skuteczne zaspokajanie potrzeb mieszkańców określonej wspólnoty samorządowej, co wymaga umiejętności określenia rzeczywistych potrzeb mieszkańców w zakresie określonej usługi oraz umiejętności efektywnego korzystania z posiadanych przez samorząd terytorialny określonych zasobów materialnych, finansowych i organizacyjnych. Zaspokajanie potrzeb mieszkańców wymaga

* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

organizacji sprawnego zarządzania usługami przez władzę publiczną, której obowiązkiem jest zapewnienie warunków do efektywnej ich realizacji, bazując na przyjętej polityce społecznej, zdefiniowanych standardach oraz określonym rynku usługobiorców [*Wprowadzenie do Programu...* 2004, s. 45].

Celem referatu jest wskazanie specyfiki organizacji usług publicznych, identyfikacja różnic występujących w procesie świadczenia usług przez przedsiębiorstwa i urzędy publiczne oraz wskazanie możliwych obszarów doskonalenia tego procesu w samorządzie terytorialnym.

2. Organizatorzy i realizatorzy usług komunalnych

Jakość i zakres świadczonych przez gminę usług wpływa na zadowolenie mieszkańców gminy i na atrakcyjność inwestycyjną gminy. Pozyskiwanie inwestorów jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów przyspieszania rozwoju gminy i podnoszenia jakości życia mieszkańców.

Gmina wykonuje swoje zadania w formie świadczenia usług na rzecz odbiorców. Proponuje się przyjąć, że do grona odbiorców usług gminy zalicza się następujące grupy klientów:

- indywidualni mieszkańcy (załatwiający sprawę w urzędzie lub innej jednostce gminnej),
- mieszkańcy jako zbiorowość (np. mieszkańcy danego osiedla),
- inwestorzy,
- klienci wewnętrzni (inne jednostki bądź komórki organizacyjne, względnie podmioty gminne w stosunku do urzędu i odwrotnie),
- inne urzędy publiczne.

Jak pisze W. Wańkowicz, „usługą publiczną jest każda czynność administracji publicznej związana z dostarczeniem mieszkańcom określonego dobra, np. wydawania dowodów osobistych, utrzymania nawierzchni dróg (bieżące remonty), odśnieżania dróg, dostarczania wody wodociągami, dostarczania wody beczkowozami, itp. I właśnie z punktu widzenia mieszkańca można tego typu usługi zaliczyć do dóbr publicznych" [2004, s. 2]. Dobra publiczne to te, co do których nikogo nie możemy wykluczyć z ich korzystania, tak więc niezależnie od liczby korzystających oczekujemy od nich określonej jakości [Zawicki, Mazur, Bober 2004, s.16][1].

Rola urzędu gminy w zakresie świadczenia usług użyteczności publicznej jest ograniczona. Urząd gminy realizuje usługi administracyjne i jest organiza-

1 Usługi publiczne realizowane są zwykle w takich obszarach aktywności, które wymagają utrzymywania odpowiedniej bazy materiałowej i osobowej, przy jednoczesnym zagwarantowaniu nieprzerywalności ich świadczeń na określonym poziomie. Zakres usług publicznych jest zmienny tak w ich rodzaju, jak i zakresie powszechnej dostępności, w zależności od występującego zapotrzebowania i możliwości finansowych władzy publicznej [*Wprowadzenie do Programu...* 2004, s. 45].

torem usług publicznych o znaczeniu lokalnym. Do realizacji pozostałych usług gmina tworzy różnego typu jednostki organizacyjne w oparciu o:

- ustawę o finansach publicznych (jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe),
- kodeks spółek handlowych (spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością - jednoosobowe bądź z udziałem gminy),
- inne ustawy (samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, instytucje kultury, instytucje pomocy społecznej, fundacje, porozumienia i związki międzygminne),
- zlecanie świadczenia usług podmiotom prywatnym (partnerstwo publiczno-cywilne).

3. Katalog usług świadczonych przez urząd gminy

Podstawowym procesem w ramach przeprowadzonej decentralizacji państwa było przekazanie kompetencji świadczenia podstawowych usług publicznych samorządowi terytorialnemu. Wynikało to z faktu, że „usługi publiczne stanowią ważny element w życiu codziennym każdego mieszkańca i warto, aby wykonawca usług znajdował się jak najbliżej ich odbiorcy oraz aby wykonywanie tych usług było poddane kontroli obywatelskiej. W odczuciu społeczności lokalnych ich poziom życia zależy wprost od poziomu usług publicznych" [*Wprowadzenie do Programu*... 2004, s. 45].

Jakość świadczenia usług publicznych w samorządzie determinuje sposób postrzegania administracji przez mieszkańców. Należy podkreślić, że wiele zadań komunalnych ma państwowy charakter, co wpływa na ogólny wizerunek państwa wśród obywateli. Do usług publicznych realizowanych w gminach zalicza się [Wańkowicz 2004, s. 57-58][2]:

1) *usługi administracyjne*:
   - wydawanie wszelkiego rodzaju dokumentów na życzenie klienta, dokumentów niebędących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami czy koncesjami, np. dowodów osobistych, praw jazdy,
   - wprowadzanie do rejestru (baz danych) wszelkich danych uzyskiwanych bezpośrednio od klienta, często obligatoryjnie, np. rejestracji urodzeń, ślubów, samochodów,

2 W ostatnich latach w ramach procesu wdrażania systemów zarządzania jakości opracowuje się standardy świadczenia usług publicznych. Są to wzorce określone dla wybranych mierników (wskaźników) realizacji usług, określające oczekiwane nieprzekraczalne wartości lub cechy. Dla mierników oznacza to podanie wartości, która jest nieprzekraczalna (może być wartością maksymalną lub minimalną) lub pożądana (np. wartość średnia), dla mierników opisowych - podanie wzorca wprost (np. określenie, że usługa powinna być zrealizowana niezwłocznie, klient powinien być obsłużony w sposób kulturalny - grzecznie, sprawnie). Stosowanie standardów polega na porównywaniu faktycznych parametrów świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami [Wańkowicz 2004, s. 61].

- wydawanie pozwoleń i decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego, np. dotyczących ochrony środowiska, gospodarki przestrzennej i budownictwa,
- wydawanie pozwoleń i koncesji odnośnie działalności (rozumianych jako prowadzenie działalności gospodarczej) kontrolowanych (reglamentowanych) przez państwo, gdzie państwo oznacza obie kategorie administracji publicznej, a więc rządową i samorządową;

2) *usługi społeczne*:
   - ochronę zdrowia (profilaktyka zdrowotna, lecznictwo otwarte),
   - oświatę i wychowanie oraz edukację (przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazja),
   - kulturę,
   - kulturę fizyczną i rekreację,
   - pomoc i opiekę społeczną,
   - mieszkalnictwo,
   - bezpieczeństwo publiczne;
3) *usługi techniczne*:
   - transport – usługi i infrastrukturę,
   - gospodarkę wodną – zaopatrzenie w wodę i kanalizację,
   - gospodarkę odpadami oraz utrzymanie porządku i czystości,
   - cmentarnictwo,
   - zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo),
   - utrzymanie zieleni publicznej.

4. Gmina i przedsiębiorstwo w procesie dostarczania usług

Wśród podstawowych parametrów działalności urzędu gminy należy wskazać m.in. inne niż w przedsiębiorstwach kryteria oceny działalności, zwolnienie z podatków, brak ryzyka eliminacji z rynku, wymóg pogodzenia efektywności ekonomicznej z kryterium legalizmu, konieczność godzenia różnych interesów grup społecznych i słabo rozwinięty system motywacyjny.

W związku z powyższym, przyjmując, że mieszkańcy i inwestorzy są klientami urzędu gminy, proponuje się nakreślić różnice występujące w procesie dostarczania usług w sektorze prywatnym i publicznym [Tabela 1].

Tabela 1. Porównanie gminy i przedsiębiorstwa w procesie dostarczania usług

Płaszczyzna porównania	Gmina	Przedsiębiorstwo
Przygotowanie decyzji	Co zamierzamy osiągnąć? Jakie działania należy podjąć? Jakie środki trzeba na ten cel zaplanować? Jak zmierzymy i ocenimy efektywność?	Czy produkt znajdzie nabywców? Wykonanie studium wykonalności Opracowanie biznesplanu Ocena spodziewanych wskaźników ekonomicznych
Badania rynkowe	Badanie alternatywnych działań Bilansowanie potrzeb i możliwości Przygotowanie danych do wyboru Dyskusja nad budżetem i planami operacyjnymi gminy	Szczegółowe badania sytuacji na rynku Analiza wariantów i zagrożeń Przygotowanie danych dla dokonania wyboru Możliwość finansowania
Podjęcie decyzji	Przygotowanie projektu budżetu przez zarząd Dyskusja i zatwierdzenie planu przez radę gminy Publiczna prezentacja i promocja zamierzeń	Przedstawienie planu rocznego przez zarząd firmy Właściciel (rada nadzorcza) zatwierdza plan Akcja marketingowa dla produktów firmy
Uruchomienie produkcji dóbr i usług	Badania satysfakcji klientów Badanie opinii mieszkańców	Prowadzenie sprzedaży produktów, względnie usług (ilość sprzedanych dóbr i usług)
Ocena wyników	Publiczne sprawozdanie z wykonania zaplanowanych zadań, osiągniętej zmiany stanu (sytuacji), uzyskanych wskaźników efektywności oraz wyników badania zadowolenia mieszkańców	Ocena wyniku finansowego oraz wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Źródło: [Borowiec 2007, s. 54].

Organizacje gospodarcze i instytucje publiczne, do których zalicza się urzędy administracji samorządowej, mimo występujących pomiędzy nimi różnic, należą do tej samej grupy podmiotów - organizacji służących otoczeniu. Należy przyznać, że zarówno w urzędach samorządowych, jak i w przedsiębiorstwach komercyjnych występują podobne problemy zarządzania, takie jak: określenie sposobów pozyskiwania kompetentnych pracowników, problemy kształtowania motywacji pracowniczych, zagadnienie podnoszenia wydajności pracy, doskonalenie struktury organizacyjnej czy usprawnianie procesu obsługi klienta.

Podnoszenie jakości usług komunalnych winno polegać na zastosowaniu zasad, narzędzi (metod i technik) oraz stylu zarządzania, które stymulują postawy i zachowania przedsiębiorcze zarówno menedżerów, jak i pracowników w organizacjach sektora publicznego. Ich efektem jest najpierw zmiana sposobów myślenia, a następnie działania skutkujące:

- wprowadzaniem innowacji (nowych usług, nowych metod działania, nowych rozwiązań organizacyjnych itp.),
- zwiększeniem jakości i efektywności świadczonych usług (np. w drodze zmniejszania kosztów),
- tworzeniem nowych jednostek organizacyjnych, podejmowaniem przedsięwzięć rewitalizacyjnych (głównie o charakterze restrukturyzacyjnym),
- poszukiwaniem innych źródeł finansowania aniżeli budżetowe [Kraśnicka, Głód 2006, s. 422].

Powyższe wytyczne należy odnieść do ważnych współczesnych problemów organizacji i funkcjonowania samorządów terytorialnych, takich jak: pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania zadań, zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji, racjonalizacja wydatków i usprawnianie procesu obsługi klienta.

5. Uwagi końcowe

Podsumowując rozważania na temat funkcji urzędów administracji publicznej należy zgodzić się z A. Zalewskim, który zauważa, że alokacją zasobów w sektorze prywatnym rządzi stopa zysku: następuje przepływ kapitału z gałęzi o niższej do gałęzi o wyższej stopie zysku, który dostosowuje strukturę produkcji do struktury potrzeb konsumentów. W sektorze publicznym występuje trudny problem rozdziału środków na zaspokajanie różnych potrzeb społecznych. Niełatwo jest określić zależności między ponoszonymi nakładami a osiąganymi rezultatami — ostatecznymi efektami, tj. rzeczywistymi korzyściami, jakie odniesie społeczeństwo i gospodarka [*Nowe zarządzanie*... 2007, s. 51-52].

Ważne jest także podkreślenie, że urzędy gminne pełniąc funkcje administracji publicznej realizują zadania szeroko pojmowane jako zadania państwowe (rządowe i samorządowe), w tym własne, stanowiące wydzieloną grupę zadań administracji publicznej, przekazaną jej w drodze ustawy w celu jasnego sprecyzowania podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację, zgodnie z zasadą „najbliżej obywatela". Odbiorcy usług administracji publicznych postrzegają funkcjonowanie administracji publicznej bez rozróżnienia, czy jest to administracja terenowa rządowa czy samorządowa, zwłaszcza, że wie-

le zadań realizowanych przez gminy ma charakter państwowy (np. wydawanie dowodów osobistych)[3].

Wśród ważniejszych zagadnień badawczych należy wymienić m.in. określenie stopnia przydatności narzędzi zarządzania stosowanych w biznesie metod (np. outsourcing, systemy zarządzania jakością), dobór odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej świadczenia usług użyteczności publicznej oraz określenie roli wójta (burmistrza, prezydenta miasta) w rozwoju gminy[4].

Istotnym problemem jest również analiza możliwości pogodzenia racjonalności działania z pragmatyką demokracji, a także doprecyzowanie relacji występujących pomiędzy gminą, jako ustawowo wskazanym podmiotem odpowiedzialnym za świadczenie określonych usług, a podmiotami prywatnymi, zainteresowanymi wytwarzaniem i dostarczaniem tych usług (partnerstwo publiczno-cywilne). Wymienione zadania badawcze wymagają przeprowadzenia szerokich badań empirycznych, w tym porównawczych.

Literatura

1. Bińczycki B., *Identyfikacja funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie gminy* [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 1, Kraków 2008.
2. Borowiec L., *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
3. Kraśnicka T., Głód G., *Zarządzanie przedsiębiorcze w sektorze publicznym* [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. Stabryła A., Tom 1, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
4. *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. Zalewski A., SGH, Warszawa 2007.
5. Wańkowicz W., *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2004.
6. *Wprowadzenie do Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, red. Misiąg W., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
7. Zawicki M., Mazur S., Bober J., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

3 Przeplatanie się zadań o charakterze lokalnym i krajowym najlepiej widać na przykładzie organizacji wyborów parlamentarnych. Wybiera się posłów i senatorów (konstytucyjne władze szczebla centralnego), ale pełną obsługę procesu wyborczego przeprowadzają pracownicy urzędów gminnych (przygotowując spisy wyborców, wydając obywatelom-mieszkańcom zaświadczenia o prawie do głosowania poza miejscem zamieszkania itp.).

4 Zagadnienie to autor szerzej opisał w pracy *Identyfikacja funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie gminy* [Bińczycki 2008].

Katarzyna Kolud*

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE JAKO FORMA KOOPERACJI PODMIOTU PUBLICZNEGO I PARTNERA PRYWATNEGO

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AS A FORM OF CO-OPERATION BETWEEN PUBLIC ENTITY AND PRIVATE PARTNER

Summary

Public-private partnership is becoming more and more popular in a world public policy. It is an agreement between government and the private sector regarding the provision of public services or infrastructure – for financing, designing, construction, management and etc. Bringing the public and private sector together, the government hopes that such partnership will create better value for money for citizens because it is seen as an effective mechanism to combat social exclusion and to enhance local community development.

1. Uwagi wstępne

Partnerstwo publiczno-prywatne należałoby zdefiniować zarówno jako szeroko pojętą współpracę pomiędzy podmiotem publicznym, a partnerem prywatnym, zawiązaną w celu realizacji dobra publicznego (dla wybranych grup społecznych), jak i kooperację opartą o zasady partnerstwa, a mającą na celu wykonanie zadań użyteczności publicznej (dla ogółu społeczeństwa).

Celem badawczym referatu jest zapoznanie czytelnika z formułą PPP i dwoma wybranymi, kluczowymi zagadnieniami składającymi się na nią: poszukiwaniem i wyborem partnera prywatnego oraz niezbędną dokumentacją wymaganą do zgromadzenia i złożenia, by nawiązać współpracę pomiędzy stronami. W końcowej części referatu dokonano przeglądu możliwych do osiągnięcia korzyści, wynikających z zastosowania PPP.

* mgr, Beskidzkie Towarzystwo Edukacyjne, Bielsko-Biała.

Wzrost popularności PPP w Polsce obserwuje się zaledwie od kilku lat, chociaż projekty o charakterze publiczno-prywatnym były już z powodzeniem realizowane wcześniej. To wywołało konieczność usankcjonowania prawnego tego rodzaju inicjatyw, przyczyniając się tym samym do zwiększenia liczby ich realizacji. Ustawa o PPP z dnia 19 grudnia 2008 roku (Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100, art. 2, pkt 1-2) definiuje podmiot publiczny jako jednostkę sektora finansów publicznych (w rozumieniu przepisów o finansach publicznych) lub inną osobę prawną, która została powołana do szczególnego celu, jakim jest zaspokajanie potrzeb o charakterze powszechnym (ale nie przemysłowym czy handlowym). Podmioty te winny – wg zapisów wspomnianej ustawy – finansować swoją działalność w ponad 50 %, posiadać połowę udziałów albo akcji lub sprawować nadzór nad organem zarządzającym lub też posiadać prawo do powoływania ponad połowy składu organu nadzorczego lub zarządzającego. Podmiotem publicznym są również związki wymienionych podmiotów. Partnerem prywatnym może być natomiast przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny.

Cechami charakteryzującymi PPP są przede wszystkim [por. *Green Paper…* 2004, s. 7-8]:

- metoda finansowania projektu – dodanie funduszy prywatnych do funduszy publicznych,
- długotrwała zależność pomiędzy partnerem prywatnym a podmiotem publicznym,
- skupienie podmiotu publicznego na realizacji celów z punktu widzenia interesu publicznego,
- podział zadań i ryzyka pomiędzy partnera prywatnego i podmiot publiczny – zgodne ze zdolnością każdej ze stron PPP oraz zapewnienie [por. *Wytyczne dotyczące…* 2003, s. 2]:
- dodatkowego kapitału,
- alternatywnych umiejętności w zakresie zarządzania,
- wartości dodanej dla finalnego odbiorcy (najczęściej konsumenta, obywatela),
- optymalizacji w wykorzystywaniu posiadanych zasobów, a także [por. *Partnerstwo publiczno-prywatne…*2007, s. 13]:
- zachowanie przez sektor publiczny odpowiedzialności za dostęp, zapewnienie i świadczenie określonego rodzaju usług,
- aktywna współpraca z sektorem prywatnym w celu efektywnej realizacji przedsięwzięcia.

Zastosowanie PPP zarówno w inicjatywach długo-, jak i krótkookresowych z partnerem prywatnym może przynieść redukcję nakładów i kosztów inwestycyjnych ze strony podmiotu publicznego, gdyż w PPP większość obciążeń finansowych związanych z realizowanym przedsięwzięciem spoczywa na partnerze prywatnym, co z punktu widzenia wielu państw borykających się

z deficytem budżetowym ma istotne znaczenie. Jak się wydaje ta ograniczoność zasobów finansowych postawionych do dyspozycji sektorowi publicznemu jest główną przesłanką nawiązywania i podejmowania współpracy z podmiotem prywatnym w ramach PPP, a celem nadrzędnym - jak pisze Sagalyn - jest wspólne spełnianie ambicji, których zainteresowane podmioty nie byłyby w stanie zrealizować w pojedynkę [Sagalyn 2007, s. 7].

2. Poszukiwanie i wybór partnera prywatnego w przedsięwzięciu publiczno- prywatnym

Zgodnie z przepisami prawnymi obowiązującymi w zakresie PPP, wybór partnera prywatnego może się odbywać wyłącznie w oparciu o kryterium finansowe: najbardziej atrakcyjna cenowo oferta wygrywa (bilans wynagrodzenia). Bardzo ważnym zapisem w Ustawie o PPP jest ten, zamieszczony w art. 6, który podkreśla nie tylko ważność owego bilansu wynagrodzenia, ale i wygrywającą kombinację pozostałych kryteriów odnoszących się do przedsięwzięcia. Warto zwrócić więc uwagę, że optymalnym rozwiązaniem byłaby oferta najtańsza, ale jednocześnie zawierająca w sobie wszystkie pozostałe, pożądane cechy np. wiedzę i doświadczenie partnera prywatnego (dostawcy) na najwyższym poziomie itp. W literaturze opisującej problematykę zawierania umów np. z zakresu outsourcingu nie brak wskazówek związanych z regulacją tej kwestii. Przykładem może być tu klasyfikacja możliwych typów potencjalnych partnerów prywatnych - dostawców - zaproponowana przez Powera, Desouzę, Bonifaziego, którzy wskazują ich dwie grupy: dostawców – ekspertów oraz dostawców dysponujących poszukiwanymi zasobami. Szczególnie interesujący wydaje się podział, który autorzy zaproponowali dla poszukiwania dostawców – ekspertów, wyodrębniając spośród nich [Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 95-98]:

- liderów rynkowych, których wybór z dużym prawdopodobieństwem będzie oznaczał jakość, zaufanie i reputację w trakcie realizacji przedsięwzięcia,
- wschodzące gwiazdy, których wybór z dużym prawdopodobieństwem będzie oznaczał potrzebę zdobycia rynku i odnalezienia na nim strategicznej pozycji przez „wschodzącą gwiazdę",
- nowicjuszy, których wybór może opierać się na pełnej informacji o tego rodzaju firmie, ale współpracy obarczonej stosunkowo wysokim poziomem ryzyka.

Cook z kolei sugeruje, aby wśród możliwych potencjalnych partnerów prywatnych znaleźli się liderzy rynkowi lub dostawcy, z którymi podmiot publiczny już wcześniej współpracował, a także dostawcy polecani przez specjalistów z branży [Cook 2003, s. 45-46]. Brown i Wilson proponują przy wskazywaniu możliwych, potencjalnych partnerów zwrócić uwagę na: zrozumienie własnych

potrzeb, przygotowanie listy potencjalnych ekspertów zewnętrznych, porównanie ofert złożonych przez nich i wybór tych najbardziej kompatybilnych z oczekiwaniami, określenie kosztów oraz porównanie kultur organizacyjnych podmiotów zainteresowanych współpracą [Brown, Wilson 2005, s. 113-119].

Literatura proponuje również dodatkowe kryteria oceny, opisujące przyszłego partnera prywatnego, wyodrębniając kwalifikacje „miękkie" (mogą być niemierzalne, charakteryzują indywidualną postawę) i „twarde" (mierzalne, możliwe do udokumentowania) [Greaver 1999, s. 173-178]. Wg Greavera wybór dostawcy winien się więc opierać na precyzyjnej charakterystyce jego umiejętności. Przedstawia je Tabela 1.

Tabela 1. Pożądane kwalifikacje partnera prywatnego - dostawcy

Pozycja	Rodzaje kwalifikacji	Z przełożeniem na:		
		Dostawcę	Działania	Personel
1	Demonstrowana zdolność do realizacji	X	X	X
2	Doświadczenie w realizacji	X		X
3	Silna pozycja rynkowa	X	X	
4	Efektywność działania	X	X	
5	Wypracowana reputacja biznesowa	X	X	X
6	Udokumentowana satysfakcja klienta	X		X
7	Stabilność finansowa	X		
8	Udokumentowane zdolności zarządcze	X		
9	Podejście do kwestii rozwiązywania problemów	X		X
10	Zaangażowanie w realizację	X		X
11	Zaangażowanie konkretnych zasobów	X		X
12	Zaufanie / Bezpieczeństwo / Poufność			X
13	Pozytywna postawa			X
14	Dopasowanie do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego	X		X
15	Elastyczność na zmiany (pojawiające się nowe technologie)	X	X	X
16	Świadomość kosztów	X		X
17	Gotowość do dzielenia się wiedzą		X	X
18	Jasna wizja rynku	X		

Źródło: [Greaver, s. 175].

Greaver stworzył rozbudowaną listę kwalifikacji, analizując je głównie pod kątem konieczności zademonstrowania przez partnera współpracującego

umiejętności realizacji powierzonego mu zakresu działań poprzez procesy i zatrudniony personel. Z analizy zawartości Tabeli 1 widać, że różnym kwalifikacjom autor przypisuje różne znaczenie, akcentując wybrane (pozycja 1, 5 i 15), a umniejszając inne (pozycja 7, 8, 12, 13, 18). Zastanawia fakt, dlaczego Greaver nie dostrzega konieczności posiadania doświadczenia w realizacji działań (pozycja 2), silnej pozycji rynkowej, której jednym z komponentów jest wykwalifikowany personel (pozycja 3) oraz efektywności działania, która może być dzięki niemu osiągnięta (pozycja 4).

W przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego poszukiwanie i wybór partnera prywatnego ma sformalizowany charakter i przebiega wg ściśle określonych kryteriów jego oceny: zaproponowanego podziału zadań i ryzyk, terminów i wysokości przewidywanych płatności, podziału przyszłych dochodów pomiędzy stronami, stopnia efektywności realizacji przedsięwzięcia, jakości, funkcjonalności, parametrów technicznych oraz innych pokrewnych (por. Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100, art. 6.1).

Porównując kryteria kwalifikacyjne stosowane przy wyborze partnera prywatnego proponowane przez literaturę z kryteriami stosowanymi w przypadku PPP, należy zauważyć, że nie ma tu miejsca na jakąkolwiek dowolność w interpretacji pożądanych jego cech, gdyż w obowiązujących PPP aktach prawnych precyzyjnie zapisano, co należy wziąć pod uwagę poszukując i decydując się na wybór konkretnego partnera prywatnego – dostawcy, gwarantując tym samym „społeczną przejrzystość" nawiązywanej współpracy.

3. Dokumentacja w podejmowanym partnerstwie publiczno-prywatnym

Partner prywatny przed sfinalizowaniem umowy o PPP musi przejść przez postępowanie kwalifikacyjne w oparciu o przepisy Ustawy o PPP z dnia 19 grudnia 2008 roku (Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100, z późn. zm.) oraz inne akty prawne, m.in. Ustawę o koncesji na roboty budowlane i usługi z dnia 9 stycznia 2009 roku (Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 101, z późn. zm.) czy też Ustawę o zamówieniach publicznych (Dz. U. z 2007 r., Nr 223, poz. 1655, z późn. zm.). W kolejnych etapach partner prywatny wypełnia wymaganą przepisami dokumentację, na którą składają się m.in. (por.: Dz. U. z 2007 r., Nr 223, poz. 1655, z późn. zm.; Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100, z późn. zm.):

- wniosek o zawarcie umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, w którym wnioskuje o dopuszczenie do udziału w postępowaniu oraz przekazuje wymagane w ogłoszeniu dokumenty,
- oświadczenie o spełnieniu warunków udziału w postępowaniu o zawarcie umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, zawierające deklarację o:

a) uprawnieniach do wykonywania określonej działalności,
b) posiadanej wiedzy i doświadczeniu,
c) posiadanym potencjale technicznym i personalnym,
d) stanie ekonomicznym i finansowym, który umożliwi realizację przedsięwzięcia,
e) niepodleganiu wykluczeniu z postępowania o udzielenie zamówienia,
f) niekaralności,
g) wykonaniu w ostatnich latach przedsięwzięcia o podobnym charakterze (np. obiektu budowlanego o zbliżonych parametrach wielkościowych i technicznych),
h) dysponowaniu osobami zdolnymi do wykonywania przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego (np. kierownika budowy, projektanta itp.),

- oświadczenie o wstępnej koncepcji realizacji przedsięwzięcia, zawierające w szczególności np.:
  a) propozycję podziału praw i obowiązków w umowie o PPP,
  b) propozycję wynagrodzenia partnera prywatnego,
  c) sposób kalkulacji finansowania realizowanego przedsięwzięcia,
  d) propozycję okresu trwania umowy,
  e) propozycję wysokości wkładu własnego podmiotu publicznego.

Przedłożenie wymaganej dokumentacji jest punktem wyjścia do wzięcia udziału w postępowaniu, a następnie rozpoczęcia negocjacji z podmiotem publicznym, których zakończenie skutkuje wyborem partnera prywatnego.

Podstawowym dokumentem prawnym, normującym wzajemne zobowiązania podmiotu publicznego i partnera prywatnego w partnerstwie publiczno-prywatnym jest umowa o charakterze cywilnoprawnym. W jej konstrukcji nie może zabraknąć zapisów m.in. o (por. Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100, art. 7-8):

- realizacji przedsięwzięcia przez partnera prywatnego za odpowiednim wynagrodzeniem,
- czynnikach, które mają wpływ na wynagrodzenie dla partnera prywatnego,
- skutkach, karach lub obniżeniu wynagrodzenia dla partnera prywatnego lub spółki za nienależyte wykonanie lub niewykonanie zobowiązania,
- konieczności poniesienia w całości albo w części wydatków na realizację przedsięwzięcia lub poniesienia ich przez osobę trzecią,
- zobowiązaniu podmiotu publicznego do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego,

- prawie do bieżącej kontroli realizowanego przez partnera prywatnego przedsięwzięcia.

Od precyzyjności zapisów zgromadzonej, przeanalizowanej i przetworzonej dokumentacji uzależniony jest w dużej mierze sukces lub porażka realizowanego przedsięwzięcia.

4. Korzyści wynikające z kooperacji publiczno-prywatnej

Jak pisze Yescombe, partnerstwo publiczno-prywatne winno być postrzegane na tle trendu Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management), niosącego ze sobą korzyści wynikające z decentralizacji władzy wykonawczej, oddzielenia odpowiedzialności za zakup usług publicznych od odpowiedzialności za ich świadczenie, ocenę realizacji usług opartą na wymiernym rezultacie czy wreszcie prywatyzację usług publicznych [Yescombe 2008, s. 36]. Wydaje się, że podstawowymi korzyściami, których oczekuje się po nawiązaniu współpracy pomiędzy podmiotem publicznym a partnerem prywatnym mogą być m.in.:

- *ekonomiczna i rynkowa wartość dodana* - pojawienie się wartości dodanej w kontekście implementacji PPP spowodowało dostrzeżenie w nim jednej z ważniejszych inicjatyw biznesowych, dającej możliwość koncentracji na tych umiejętnościach podmiotu publicznego i partnera prywatnego, które zapewnią pełne wykorzystanie potencjału i osiągnięcie zadowalającego stopnia efektywności realizowanego przedsięwzięcia przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb interesu publicznego. W przypadku PPP podkreśla się, iż kluczowe znaczenie mają możliwe korzyści (traktowane właśnie jako wartość dodana), najlepiej wyższe od tych, które można byłoby osiągnąć przy realizacji przedsięwzięcia metodą tradycyjną. Jak piszą Lehn i Makhija, ekonomiczna i rynkowa wartość dodana tylko wtedy może przynieść oczekiwane rezultaty, gdy uwzględni koszty kapitału i ryzyka wpisanego w wykonawstwo, a także marketingową analizę i ocenę sytuacji wokół projektu [Lehn, Makhija 1996, s. 34-38]. W literaturze nie brak jednak krytycznych podejść do poglądu wartości dodanej reprezentowanego przez tych autorów [Hamel 1997, s. 70-84];
- *opłacalność* - jako korzyść z PPP powinna być rozumiana jako podejmowanie starań o to, by osiągnąć równowagę pomiędzy jakością a ceną, chociaż podkreśla się, że „opłacalny" nie zawsze jest synonimem „najtańszego". Opłacalność to także efektywność, redukcja kosztów całkowitych, niezawodność czy też większa wydajność. Każdy z tych składników może by osiągnięty w różnych wymiarach: budowy (stosowane techniki i technologie), czasowym (zgodność z har-

monogramem czasowym), budżetowym (zgodność z harmonogramem finansowym), eksploatacyjnym (realizacja zgodna z kosztorysem, efektywne techniki zarządzania), innowacyjnym [por. *Partnerstwo publiczno-prywatne*... 2007, s. 5-6].

- *korzyści dla budżetu* - według Yescombe to właśnie te korzyści przyczyniły się do wzrostu zainteresowania PPP, gdyż wiążą się one z brakiem konieczności natychmiastowego finansowania przedsięwzięcia przez podmiot (sektor) publiczny, a więc i wymaganego obciążania budżetu publicznego kwotą pieniężną związaną z realizacją projektu [Yescombe 2008, s. 37]. Szczególnie jest to istotne w państwach, które borykają się z wysokim deficytem budżetowym, jako efektem zbyt wysokich wydatków i / lub zbyt niskich wpływów i zwłaszcza wtedy, gdy podejmują decyzję o przystąpieniu do PPP.
- *korzyści skali* - przedsięwzięcie PPP musi opierać się na wewnętrznych i zewnętrznych efektach korzyści skali: lepszym podziale pracy, wyższej sprawności, bardziej efektywnym wykorzystaniu zaplecza technicznego, zatrudnianiu najwyższej klasy specjalistów, dostępie do różnych źródeł kapitału, tworzeniu dogodnych warunków współpracy pomiędzy lokalnymi podmiotami i wpływaniu na rozwój określonego sektora usług w obszarze działania podmiotu publicznego i partnera prywatnego.

Analizując pozostałe korzyści wynikające z partnerstwa publiczno-prywatnego należy wziąć pod uwagę, że tego rodzaju współpraca niesie ich wiele, ale jednocześnie nie zawsze stanowi najlepsze rozwiązanie dla zaspokojenia wszystkich celów publicznych.

5. Uwagi końcowe

W artykule przedstawiono ogólny zarys współpracy podejmowanej na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego, zwrócono uwagę na kwestię poszukiwania i wyboru partnera prywatnego, wskazano też wymagane do złożenia dokumenty oraz zapisy umowy zawieranej w PPP, jak również przybliżono podstawowe korzyści wynikające z PPP. Partnerstwo publiczno-prywatne jest złożonym zagadnieniem, chociażby ze względu na fakt dzielenia przez zainteresowane strony zarówno zadań, jak i ryzyka wynikającego z realizowanego przedsięwzięcia. W artykule nie poruszono zagadnienia związanego z owym ryzykiem, jest to jednak interesujący temat, który autorka w przyszłości przeanalizuje, szczególnie pod kątem stosowanego w PPP jego transferu.

W tej części gospodarki, jaką zajmuje sektor publiczny, powołany do dostarczania dóbr i usług państwu i obywatelom wychodzi się z założenia, że jest to norma (zadanie) przyjęte przez większość państw świata. Na przestrzeni kilku-

nastu ostatnich lat zmianie uległ jednak sposób organizacji procesu dostarczania owych dóbr i usług. Geneza partnerstwa publiczno- prywatnego to przede wszystkim brak środków finansowych na realizację inwestycji zaspokajających potrzeby obywateli i wśród innych determinantów, które wpłynęły na wzrost jego popularności – ten ma decydujące znaczenie. Literatura podkreśla jednak, że bez względu na pilność, wielkość i rodzaj zgłaszanych potrzeb publicznych PPP należy dokładnie ocenić pod kątem projektu, mikro- i makroekonomii, uwarunkowań kraju i korzyści dla społeczeństwa oraz zysków, które być może mogłyby być wyższe dzięki zastosowaniu innej niż PPP metody współpracy.

Literatura

1. Brown D., Wilson S., *Black Book of Outsourcing. How to manage the changes, challenges and opportunities*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
2. Cook M. F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003.
3. Greaver II M. F., *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York 1999.
4. *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*, Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomicznego-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Bruksela, kwiecień 2004.
5. Hamel G., *Killer strategies*, „Fortune", Nr 23/1997.
6. Lehn K., Makhija A. K., *EVA & MVA as performance measures and signals for strategic change*, "Strategy & Leadership", Nr 5/1996.
7. Partnerstwo publiczno-prywatne w samorządzie polskim na przykładzie regionów mazowieckiego i śląskiego, red. Kornberger-Sokołowska E., Uniwersytet Warszawski, wrzesień 2007.
8. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C., *The outsourcing handbook. How to implement a successful outsourcing process*, Kogan Page, London 2006.
9. Sagalyn L. B., *Public Private Development*, "Journal of the American Planning Association", Nr 1/2007.
10. *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 19 grudnia 2008 roku* (Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100, z późn. zm.).
11. *Ustawa o zamówieniach publicznych* (Dz. U. z 2007 r., Nr 223, poz. 1655, z późn. zm.).
12. *Ustawa o koncesji na roboty budowlane i usługi z dnia 9 stycznia 2009 roku* (Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 101, z późn. zm.).

13. *Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego*, Komisja Europejska. Dyrektoriat Regionalny. Polityka Regionalna, Bruksela, styczeń 2003.
14. Yescombe E. R., *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Wolters Kluwer Polska - Oficyna, Kraków 2008.

Paweł Kupczak*

BARIERY W OBSZARZE IMPLEMENTACJI INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE – PRÓBA ANALIZY I SYNTEZY NA PRZYKŁADZIE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

THE BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION OF INNOVATION IN THE ENTERPRISE – AN ATTEMPT OF ANALYSIS AND SYNTHESIS ON THE EXAMPLE OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary

Barriers may prevent initiation of the innovation process and interrupt implementation of innovation in enterprises. The article presents the main barriers of innovations deployment in Polish enterprises and consists of three parts. In the first section author describes barriers and brakes of innovation available in empirical studies. The second part contains identification of main barriers of the innovation. The third part presents suggestions facilitating overcome brakes.

1. Uwagi wstępne

Proces implementacji innowacji w przedsiębiorstwie może ulec wydłużeniu lub nawet może zostać przerwany w przypadku pojawienia się różnego typu barier. Przedsiębiorstwa są zmuszone do ich identyfikacji oraz eliminacji. Rozpoznanie hamulców pozwoli na uniknięcie strat, bowiem brak reakcji w związku z pojawieniem się barier może wpływać na obniżenie zysku wypracowanego przez przedsiębiorstwo oraz jego konkurencyjność.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja najczęściej występujących barier uniemożliwiających wprowadzanie innowacji, jak również w późniejszym etapie hamujących wdrażanie nowatorskich rozwiązań w polskich przedsiębior-

* mgr, doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

stwach. Sklasyfikowano je na podstawie badań oraz przedstawiono propozycje rozwiązań służących ich przezwyciężaniu.

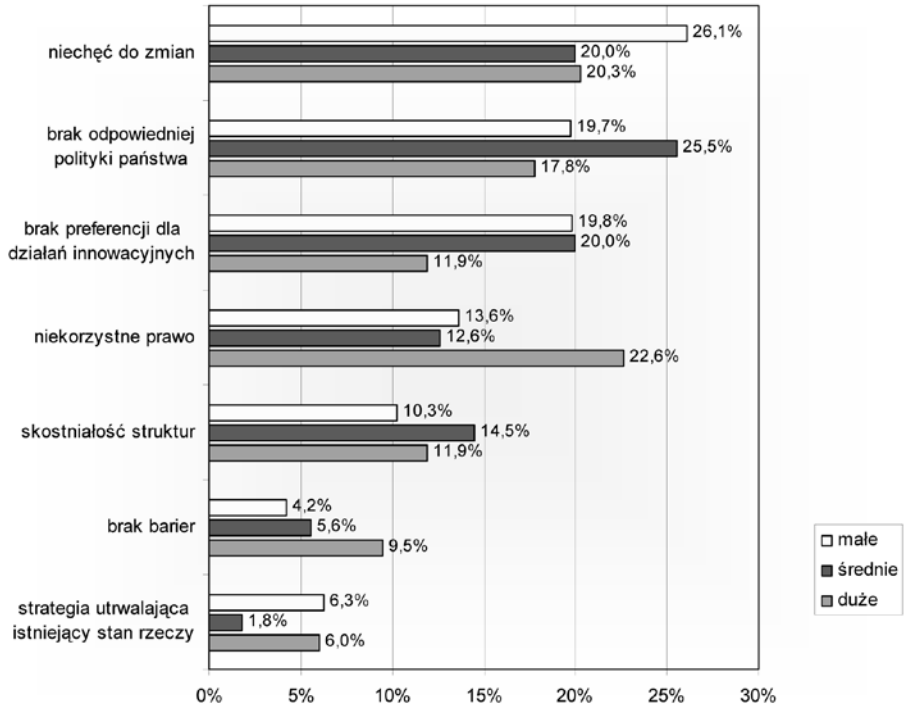
2. Bariery w świetle badań empirycznych

Przedsiębiorstwom funkcjonującym w Polsce, jak również w krajach Unii Europejskiej (UE) towarzyszą przeszkody, które mogą powodować znaczące opóźnienia w realizacji projektów. Przedsiębiorstwa mogą zaniechać wdrażania rozwiązań innowacyjnych, a w niektórych przypadkach wręcz rezygnować z rozpoczętych prac nad projektami innowacyjnymi. Wpływają na to różne czynniki natury finansowej, prawnej, ekonomicznej, organizacyjnej itp. Jednak w przypadku przedsiębiorstw polskich oraz zagranicznych czynniki te mogą występować z różną intensyfikacją [Barczak, Walas-Trębacz 2007, s. 30]. Do najczęściej wymienianych czynników hamujących rozwój innowacji w Polsce można zaliczyć:

- niedostateczny rozwój infrastruktury innowacyjności, konsekwencją czego jest niewystarczający transfer technologii oraz brak odpowiedniego systemu sprzyjającego pobudzaniu wiedzy w przedsiębiorstwach,
- niski poziom nakładów na działalność badawczą i rozwojową oraz niewielkie zaangażowanie się przedsiębiorstw w przedsięwzięcia innowacyjne,
- zbyt skomplikowane procedury kredytowe, a także niechęć ze strony banków do finansowania innowacyjnych rozwiązań,
- zbyt słaby rozwój systemu wspierania innowacji, a także brak umiejętności pozyskiwania środków finansowych na innowacje przez zarządy firm oraz twórców, co może być ogólnie nazwane niedojrzałością instytucji gospodarki rynkowej,
- brak doświadczenia ekonomicznego i wiedzy innowatorów z zakresu techniki i technologii [Górka 2006, s. 58].

W wyniku badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw [Nazdrowicz 2008, s. 105-110] poznano czynniki stanowiące bariery innowacyjności. W badaniach wzięły udział 182 przedsiębiorstwa. Wśród nich 24% stanowiły małe przedsiębiorstwa, 28% – średnie oraz 48% – duże przedsiębiorstwa. Czynniki stanowiące bariery innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach zaprezentowano na Rysunku 1. Respondenci mogli wybrać tylko jedną, ich zdaniem najważniejszą, barierę innowacyjności.

Rysunek 1. Czynniki stanowiące bariery innowacyjności w przedsiębiorstwach w zależności od wielkości przedsiębiorstw



Źródło: [Nazdrowicz 2008, s. 107].

Jak wynika z wykresu, najczęściej wymienianymi barierami przez respondentów, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, są niechęć do zmian (22%), a także brak odpowiedniej polityki państwa (21%). Kolejnymi czynnikami stającymi na przeszkodzie przy wdrażaniu innowacji są: niekorzystne prawo (18%), brak preferencji dla działań innowacyjnych (16%) oraz skostniałość struktur (12%). Czynniki te wymieniane są zarówno przez małe, średnie, jak i duże przedsiębiorstwa. Jednak w zależności od wielkości przedsiębiorstwa następuje zróżnicowanie pod względem czynników stanowiących bariery innowacyjności, co utrudnia ich analizę [Nazdrowicz 2008, s. 107-108].

Kadra zarządzająca dużych przedsiębiorstw najczęściej wskazuje na barierę w postaci niekorzystnego prawa – 23% respondentów. Kolejne bariery to niechęć do zmian, którą wskazał co piąty badany, oraz brak odpowiedniej polityki państwa (18%). Wśród badanych przedsiębiorstw 12% respondentów wskazało jako bariery zarówno brak preferencji dla działań innowacyjnych, jak i skostniałość struktur. Wśród wszystkich przedsiębiorstw to menedżerowie dużych

firm najczęściej (blisko 10%) wskazywali na brak barier. Ten stan rzeczy spowodowany jest zapewne faktem, iż wielkie przedsiębiorstwa częściej posiadają własne zaplecze badawczo-rozwojowe i stać jest je na zakup licencji i transfer technologii.

Przedstawiciele średniej wielkości przedsiębiorstw w 26% przypadków uznali za główną barierę brak odpowiedniej polityki państwa. Kolejne czynniki hamujące to niechęć do zmian i brak preferencji dla działań innowacyjnych (po 20%). Skostniałość struktur stanowi znaczącą barierę dla 15 % badanych, a 13% wskazało na niekorzystne prawo.

Kluczowym czynnikiem hamującym innowacyjność małych przedsiębiorstw jest niechęć do zmian (26%). Co piąty badany wskazał na brak preferencji dla działań innowacyjnych oraz brak odpowiedniej polityki państwa. Niekorzystne prawo stanowi barierę dla 14% badanych.

Jednym ze sposobów wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach jest transfer nowych technologii. W tym obszarze również napotyka się na bariery, lecz przedsiębiorcy wskazują na nieco inne przeszkody. W przeprowadzonych w 2004 r. badaniach zidentyfikowano bariery transferu nowych technologii do przedsiębiorstw w Polsce. W badaniach wzięło udział 56 małych i średnich firm, a także 23 duże i wielkie przedsiębiorstwa. Ankietowani mogli zaznaczać kilka barier. Według nich najbardziej dokuczliwą barierą jest brak środków finansowych (42% odpowiedzi). Istotną barierą jest słabość sektora nauki i jego oferty (33%). Ważnym czynnikiem są wysokie koszty przedsięwzięć z zakresu transferu techniki, na które skarży się 24% badanych. Kolejnymi wymienianymi barierami są: mała pomoc państwa (19%), a także nieodpowiednie przepisy i biurokracja (15%) [Jasiński 2006, s. 143-145]. Główne bariery transferu technologii do polskich przedsiębiorstw przedstawiono w Tabeli 1.

Przedstawiciele przedsiębiorstw w zależności od ich wielkości akcentowali inne bariery. Reprezentanci małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) skarżą się głównie na brak środków finansowych (48%). Do ważnych czynników hamujących transfer technologii można również zaliczyć: słabe zainteresowanie ze strony administracji samorządowej i państwowej, a także niewielką pomoc finansową (27%), wysokie koszty transferu (25%) oraz pasywną postawę placówek naukowych (23%). Przedstawiciele tej części przedsiębiorstw skarżą się również na trudności we współpracy z bankami oraz na braki kadrowe i informacyjne. Dla dużych i wielkich przedsiębiorstw (DWP) najbardziej dotkliwą barierą jest słabość sektora nauki i jego oferty (56%). Negatywnie na transfer technologii wpływają: brak środków finansowych, przepisy prawa oraz wysokie koszty przedsięwzięć z zakresu transferu technologii [Jasiński 2006, s. 128-141; Kupczak 2009, s. 42].

Tabela 1. Główne bariery dopływu techniki do przedsiębiorstw

grupa I (5 barier)	grupa II (4 bariery)	grupa III (7 barier)
bariery kluczowe, których likwidacja stanowi klucz do rozwiązania problemów z transferem	bariery istotne, ważne dla otoczenia firm	pozostałe bariery
• słabe przygotowanie jednostek sektora B+R do usług komercyjnych; • niesprawny system wspierania działalności innowacyjnej firm; • brak własnych środków finansowych; • trudność w pozyskaniu zewnętrznych środków finansowych; • słaba kultura innowacyjna w przedsiębiorstwach.	• mała chłonność innowacji w gospodarce; • brak bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorze B+R; • mała sprawność działania jednostek transferu technologii; • niskie nakłady finansowe na Narodowy System Innowacji.	• słaba oferta jednostek B+R; • brak informacji o nowych rozwiązaniach naukowo-technicznych; • brak odpowiednich regulacji prawnofinansowych; • brak strategii zorientowanej na innowacje; • niedostateczna wiedza i kwalifikacje menedżerów; • stagnacja B+R firm; • brak udziału studentów w pracach laboratoriów badawczych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jasiński 2006, s. 146-150].

Przedstawione w Tabeli 1 bariery transferu techniki stanowią, zdaniem krajowych ekspertów, główne przeszkody w dopływie nowej techniki do przedsiębiorstw. Pierwsza grupa to bariery kluczowe, których likwidacja przyczyni się do istotnego rozwiązania trudności w transferze technologii. W drugiej grupie wymieniono istotne bariery dotyczące środowiska zewnętrznego przedsiębiorstw.

Bariery najogólniej można podzielić na:

- *endogeniczne* – uzależnione od przedsiębiorstwa, postawy personelu oraz menedżerów, a także uwarunkowań finansowych, prawnych, technicznych, itp.,
- *egzogeniczne* – zależne od warunków zewnętrznych: sytuacji rynkowej, regulacji prawnych, rozwiązań systemowych, itp.

Według OECD wyróżnia się trzy grupy czynników utrudniających działalność innowacyjną przedsiębiorstw:

- *czynniki wewnętrzne* – brak personelu z odpowiednimi kwalifikacjami, niedostateczna informacja lub jej brak na temat rynków i technologii, brak elastyczności,
- *czynniki ekonomiczne* – problemy z pozyskaniem funduszy na innowacje oraz ich zbyt wysokie koszty i ryzyko ekonomiczne,
- *pozostałe czynniki* – brak reakcji klientów na nowe produkty, przepisy i regulacje prawne [Barczak, Walas-Trębacz 2007, s. 30].

3. Identyfikacja głównych barier innowacyjności – próba syntezy

Na podstawie analizy wyników badań autor podjął próbę syntezy głównych barier innowacyjności. Wzięto pod uwagę wyniki badań empirycznych oraz doświadczenia własne autora. Przedstawiono główne przeszkody wraz z przyczynami takiego stanu rzeczy.

Brak środków finansowych

To jeden z głównych argumentów przedstawianych przez przedsiębiorstwa jako blokujący innowacje. W Polsce nadal jest niski udział funduszy *venture capital* (wysokiego ryzyka), które inwestowałyby w małe projekty [por.: Grodzka, Zygierewicz 2008, s. 2-4]. Środki finansowe (często państwowe, a nie prywatne) są niewystarczające i nie pozwalają na odpowiednie wyposażenie zaplecza B+R, na transfer technologii, itp. Szczególnie wśród małych i średnich przedsiębiorstw występuje niedostateczne zaangażowanie środków własnych, a banki niechętnie udzielają przedsiębiorstwom z tego sektora kredytów.

Według danych GUS wśród przedsiębiorstw przemysłowych najważniejszym czynnikiem ograniczającym innowacyjność jest brak środków finansowych w przedsiębiorstwie. Najwięcej takich opinii przedstawili przedsiębiorcy z województw: lubelskiego, mazowieckiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego. Zbyt wysokie koszty innowacji zgłaszane są przede wszystkim przez firmy lubelskie, mazowieckie oraz podlaskie. Również z tych województw najczęściej firmy uskarżają się na brak środków finansowych pozyskiwanych ze źródeł zewnętrznych [*Działalność innowacyjna*…2008].

Niechęć do zmian i personalne bariery innowacyjności

Zwykle innowacja jest zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracownika rzeczywistym lub potencjalnym zagrożeniem, które może wywołać opór. Jest ona poprzedzona zmianami lub też zmiany powstają na skutek innowacji. Dlatego też opór wobec innowacji jest oporem wobec zmian [por. Francik 2003, s. 100]. Znaczącym hamulcem działalności innowacyjnej w polskich przedsiębiorstwach jest awersja do zmian, płynąca ze strony zarówno menedżerów, jak i pracowników szeregowych. Mentalność i nastawienie pracowników do innowacji musi się zmieniać tak, by była ona postrzegana jako klucz do sukcesu. Personalne bariery innowacyjności mogą być spowodowane brakiem wystarczającej wiedzy zarządzających o potencjale przedsiębiorstwa. Część z nich nie podejmuje ryzyka związanego z wprowadzeniem innowacji, gdyż istniejący stan rzeczy jest dla nich odpowiedni i w ich mniemaniu pozwala na stabilność firmy. Niechęć do zmian, jeśli jest obserwowana, występuje raczej u menedżerów starszych wiekiem.

Bariery mogą wypływać również ze strony samych pracowników. Dlatego ważnym wydaje się zapewnienie zgodności społecznego zapotrzebowania na innowacje z treścią wprowadzanej zmiany. Brak docenienia pracowników może skutkować pojawieniem się licznych konfliktów i trudności. Jedną z przyczyn dezaprobaty dla innowacji jest przeświadczenie personelu, iż nowość pogorszy jego sytuację (np. pracownicy zostaną zdegradowani, obniżone zostaną ich zarobki lub konieczne stanie się podnoszenie kwalifikacji). Inną przyczyną może okazać się brak nawyków pracy zespołowej, a co za tym idzie nieporozumienia przy rozwiązywaniu różnych problemów oraz konieczność sięgania po zewnętrzne rozwiązania i niekorzystanie z potencjału własnego pracowników. Ograniczenia w dostępie do innowacji mogą również wypływać z „zabicia" kreatywności wśród personelu. Czynniki tłumiące kreatywność skutecznie hamują wszelkie przejawy innowacyjności, natomiast wspieranie kreatywności może być przyczynkiem do pojawienia się nowości i zmniejszenia ich kosztu.

Brak odpowiedniej proinnowacyjnej polityki państwa

Brak odpowiedniej proinnowacyjnej polityki państwa ma wpływ na hamowanie innowacyjności. Polityka taka powinna się opierać na tworzeniu i stymulowaniu warunków niezbędnych do rozwoju przedsiębiorstw. Natomiast nadal w Polsce istnieje zła proporcja w wydatkach na działalność badawczo-rozwojową. Podział tych środków powinien być następujący: na badania podstawowe (prace teoretyczne) powinno wydawać się najmniej, na badania stosowane (prace badawcze) nieco więcej, zaś największy udział w nakładach powinny stanowić prace rozwojowe (prace konstrukcyjne, projektowe, doświadczalne). Polska to jeden z krajów o najwyższym udziale badań podstawowych (finansowanych w głównej mierze ze środków budżetu państwa) w całej strukturze nakładów. Ważne z punktu widzenia polityki państwa jest określenie odpowiedniej strategii, która ustaliłaby sposób finansowania badań naukowych, jak również sektory, które należy w szczególny sposób wspierać. Ważne wydaje się skoordynowanie prac w sferze B+R, bowiem nie można rozwijać badań podstawowych i stosowanych bez orientacji, czemu te badania mają służyć.

Słabość sektora nauki

Jak wspomniano wcześniej, w Polsce proporcjonalnie zbyt dużo wydaje się na badania podstawowe. Przykładem mogą być w tym miejscu rezultaty osiągane przez pracowników polskiej nauki w zakresie prac podstawowych, mierzone liczbą publikacji. Polska w tym rankingu zajmuje 19. miejsce na liście światowej, mając w dorobku 1% wszystkich publikacji na świecie. Biorąc jednak pod uwagę liczbę patentów, Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc, z wynikiem ok. 0,4% zgłoszonych na całym świecie patentów [Grudzewski, Hejduk 2008, s. 114].

System prawny w Polsce

Państwo musi stworzyć takie uregulowania prawne i finansowe, które będą sprzyjały powstawaniu i przepływowi nowych rozwiązań technicznych w gospodarce. W tym celu należy maksymalnie eliminować biurokrację. W Polsce wiąż jest słaby system ochrony własności intelektualnej i bardzo niski udział zgłaszanych patentów w Europejskim Urzędzie Patentowym, co stawia kraj na jednym z ostatnich miejsc. Zmiany w systemie prawnym, jak również informację o programach wspierających działalność innowacyjną przedstawiono poniżej.

4. Przezwyciężanie barier innowacyjności

Efektem prac służących poprawie innowacyjności w Polsce są dokumenty strategiczne, jak również podejmowane działania wykorzystujące krajowe i zagraniczne środki finansowe. W 2005 r. uchwalono ustawę o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2005 r. nr 179, poz. 1484). Wprowadza ona nowe instrumenty, takie jak ulga podatkowa na nowe technologie, kredyt technologiczny, rozszerza zakres zadań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, wprowadza zmiany w prawie podatkowym oraz umożliwia nadawanie statusu Centrum Badawczo-Rozwojowego przedsiębiorstwom prowadzącym intensywne prace B+R [Grodzka, Zygierewicz 2008, s. 3-4]. Rok później, 19 maja 2006 r., powyższa ustawa została znowelizowana. Nowela miała na celu usprawnienie systemu wsparcia przedsiębiorców oraz dostosowanie zapisów do prawa wspólnotowego.

Wsparcie działalności innowacyjnej finansowane jest również ze środków unijnych, m.in. z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG), Programu Operacyjnego Rozwoju Polski Wschodniej (PO RPW) czy 7. Programu Ramowego (7PR). Programy te realizowane będą w latach 2007-2013. W ramach pierwszego z nich środki przeznaczone zostaną na inwestycje w innowacyjne przedsiębiorstwa, jednostki naukowo-badawcze oraz instytucje otoczenia biznesu. Na PO IG przeznaczono ze środków UE 8,25 mld euro, a z budżetu krajowego 1,46 mld euro [http://www.poig.gov.pl/, 11.05.2010]. PO RPW realizowany jest w pięciu województwach Polski Wschodniej: podkarpackim, świętokrzyskim, lubelskim, podlaskim oraz warmińsko-mazurskim. W ramach tego programu są finansowane m.in. inwestycje mające wspierać działalność badawczą i naukową oraz modernizować regionalne systemy komunikacyjne. Ze środków UE przeznaczono 2,27 mld euro, a 1,3 mld euro wyasygnował rząd Polski [http://www.polskawschodnia.gov.pl/, 11.05.2010]. Trzecim z programów jest 7. Program Ramowy, który skupia wszelkie inicjatywy UE związane z badaniami. Odgrywa on kluczową rolę w realizacji celów wzrostu, konkurencyjności i zatrudnienia, wraz z programem ramowym na rzecz konkurencyjności i innowacji, funduszami

strukturalnymi i spójności na rzecz konwergencji i konkurencyjności regionalnej, a także programami edukacyjnymi i szkoleniowymi. Stanowi również kluczowy filar europejskiej przestrzeni badawczej, a budżet 7PR wynosi prawie 50,52 mld euro [http://www.kpk.gov.pl/, 11.05.2010].

Na podstawie analizy barier autor przygotował propozycje rozwiązań, mogących ograniczyć lub wyeliminować przeszkody w procesach implementacji innowacji w przedsiębiorstwie. Ich zastosowanie w znaczny sposób może przyczynić się do rozwoju innowacji. Wśród najważniejszych postulatów powinny się znaleźć:

- zmiany wsparcia finansowego przedsiębiorców, by mogli oni sami decydować, jakie badania będą realizowane w ramach tych środków;
- usuwanie zapisów prawnych utrudniających współpracę na linii przedsiębiorca – przedsiębiorca oraz przedsiębiorca – jednostka naukowo-badawcza, co będzie zachęcało przedsiębiorstwa do współpracy z ośrodkami naukowymi;
- lokalizacja przy uczelniach laboratoriów normalizujących, kwalifikujących, a także innych jednostek wspomagających badania naukowe;
- wzrost środków przeznaczanych przez przedsiębiorstwa na zakup licencji czy wyników prac badawczo-rozwojowych;
- wprowadzanie innowacji przez przedsiębiorstwa w wyodrębnionych filiach lub oddzielnych jednostkach, ponieważ autonomiczny podmiot jest gwarantem, że powstająca nowa technologia nie będzie narażona na niebezpieczeństwo likwidacji lub dezorganizacji ze strony wewnętrznych oponentów;
- skoordynowanie prac (selekcja i hierarchizacja) w sferze B+R – wzrost udziału prac rozwojowych;
- jasność i przejrzystość informacji o innowacji dla wszystkich pracowników, ponieważ dokładność odczytania przychodzących sygnałów wpływa na efektywność procesu innowacyjnego, jakość i rodzaj podejmowanych działań.

5. Uwagi końcowe

W artykule dokonano identyfikacji głównych barier innowacji w polskich przedsiębiorstwach. Wśród najczęściej wymienianych przeszkód znalazły się m.in. brak odpowiedniej polityki państwa, słabość sektora nauki czy nastawienie pracowników do wdrażanej innowacji. Jednak często wśród hamulców wymieniano brak środków finansowych, która to bariera nie jest wyłącznie zmartwieniem polskich przedsiębiorców. Również w krajach wysokorozwiniętych ten czynnik ma duże znaczenie dla poziomu innowacyjności.

Oprócz identyfikacji najważniejszych barier implementacji innowacji zaprezentowano sposoby ich przezwyciężania. Pozytywny wpływ na ograniczanie barier innowacyjności mają rosnące (choć nieznacznie) nakłady na działalność badawczo-rozwojową oraz zmiany w polskim ustawodawstwie. Na uniknięcie lub zminimalizowanie niepowodzeń związanych z wdrażaniem innowacji ma duży wpływ wielowariantowość, elastyczność oraz realność nowości.

Literatura

1. Barczak B., Walas-Trębacz J., *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wyd. AE Kraków, Kraków 2007.
2. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006*, GUS, Warszawa 2008. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_NTS_dzialalnosc_innowacyjna_2004-2006.pdf, [28.03.2010].
3. Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie; Seria specjalna: Monografie" 2003, nr 158.
4. Górka K., *Czynniki hamujące oraz stymulujące rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w przemyśle*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 708.
5. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
6. Grodzka D., Zygierewicz A., *Innowacyjność polskiej gospodarki*, „Indos" 2008, nr 6 (30).
7. Jasiński A., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
8. Kupczak P., *Bariery przy wdrażaniu innowacji w polskich przedsiębiorstwach*, „Nauka i Gospodarka" 2009, nr 3.
9. Nazdrowicz J., *Bariery innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2008, nr 2 (7).

Wykaz stron internetowych

10. http://www.kpk.gov.pl/ – 7. Program Ramowy, odczyt: 11.05.2010.
11. http://www.poig.gov.pl/ – Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, odczyt: 11.05.2010.
12. http://www.polskawschodnia.gov.pl/ – Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej, odczyt: 11.05.2010.

*Zofia Gródek-Szostak**

KOMUNIKACJA W ZESPOLE A EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW INNOWACYJNYCH

COMMUNICATION IN THE TEAM AND EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE PROCESSES

Summary

The innovative undertaking is a process and it requires the management. The communication is an important factor of the success of these undertakings. A research on innovative names was conducted in Lesser Poland.

1. Uwagi wstępne

Wszelkie działania podejmowane w firmach, a mające na celu poprawę sprawności działania, wzrost efektywności czy poszukiwanie możliwości ekspansji, rozwoju i zdobycia przewagi konkurencyjnej są działaniami o charakterze zbiorowym. Nie jest możliwe podejmowanie ich i realizowanie przez pojedyncze osoby.

Przed współczesnymi organizacjami stoi szereg wyzwań, zmuszających firmy do zmiany sposobów myślenia o sobie i otoczeniu, a także do sprawnej zmiany podejmowanych działań[1]. Zmiany te zostają wymuszone przez takie czynniki, jak: globalizację redukującą znaczenie czasu i przestrzeni w relacjach biznesowych, potrzebę konkurowania i rywalizacji, postęp w IT dostarczający wartości dodanej, dzięki której możliwe jest kreowanie zmian, oddziaływanie sieci powiązań wynikających z coraz świadomiej postrzeganego miejsca firmy w globalnym łańcuchu wartości, presję na personalizację działań i ofert, niepewność przyszłości, kształtowanie się kapitału intelektualnego związanego z rozwijającym się przemysłem wiedzy czy wreszcie

* mgr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

1 Zwraca na to uwagę S. K. Karwala, podkreślając, że „globalizacja dostarcza wielu narzędzi, ale głównym środkiem jest zmiana mentalności i szeroko pojęta postawa innowacyjności, umożliwiająca pełne wykorzystanie nowych technologii, potrzeb i oczekiwań" [Karwala 2009, s. 12].

postawę przedsiębiorczą charakteryzującą się inicjatywnością i sprawnością przywódczą. Ostatni czynnik jest kluczowy, gdyż pod wpływem wszystkich pozostałych organizacje powinny dążyć do pozyskiwania liderów czyli osób wizjonerskich, które będą potrafiły przekształcać wizje w działania poprzez współpracę ze wszystkimi członkami organizacji.

Model efektywności procesów innowacyjnych kształtowany jest przez szereg czynników. Zwykle większą uwagę zwraca się na te należące do tzw. twardych. Jednak nie tylko one oddziałują na ostateczną efektywność procesów innowacyjnych. Jakość komunikacji w zespole jest elementem często lekceważonym, a wyniki badań wskazują, że komunikacja ma istotny wpływ na efekty działań innowacyjnych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza wpływu komunikacji na efektywność i skuteczność procesów innowacyjnych. Badania własne przeprowadzone zostały na populacji firm MŚP w Małopolsce w latach 2008 – 2010, w związku z audytami technologicznymi prowadzonymi przez Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej. Analizując firmy poszukiwano odpowiedzi na szereg pytań. Skupiono uwagę na analizie sytuacji w obszarze trzech problemów badawczych:

1. jak komunikowane są w firmie plany działań w zakresie zmian, rozwoju lub wdrażania innowacji,
2. czy firma, która osiąga znaczące sukcesy w zakresie wdrażania innowacji ma lidera, potrafiącego wokół siebie skupić twórczych pracowników,
3. czy sposób zorganizowania komunikacji wewnątrz firmy wpływa na efektywność wdrażania procesów innowacyjnych.

Autorka, obserwując uwarunkowania procesów innowacyjnych w Polsce, a szczególnie w Małopolsce w odniesieniu do firm należących do MŚP, podjęła się próby analizy oddziaływania komunikacji w zespole projektowym na osiągane wyniki. Badania prowadzone były zarówno w zespołach kilkuosobowych, jak również w liczniejszych, realizujących bardziej złożone zadania.

Jak twierdzi M. Gagacka [Gagacka 2007, s. 309], „jednym z głównych źródeł niskiej konkurencyjności i innowacyjności tych podmiotów jest niski poziom kapitału społecznego oraz bariery mentalnościowe, brak nawyków uczenia się i niedocenianie roli inwestycji w kapitał ludzki przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw". Czynniki te zostały wzięte pod uwagę podczas planowania i prowadzenia badań. Przeanalizowano także przykłady tego rodzaju prac w świecie. W tekście zamieszczono odwołania do podobnego rodzaju badań przeprowadzonych w kraju oraz w Stanach Zjednoczonych na międzynarodowej populacji firm.

2. Procesy innowacyjne – rola pracowników w świetle badań

Literatura dostarcza wielu definicji pojęcia innowacyjności. Zagadnieniem tym zajmują się przedstawiciele różnych dyscyplin, podkreślając w swych pracach inne aspekty tego pojęcia i kontekstu, w którym występuje. Podniesienie przez Unię Europejską rangi tego pojęcia, jako czynnika rozwoju gospodarczego i społecznego, spowodowało ogromne zainteresowanie nim zarówno na gruncie naukowym (rozważania teoretyczne i badania statystyczne), jak i na gruncie praktycznym (opracowywanie wniosków aplikacyjnych w ogłaszanych konkursach i grantach, pozwalających finansować przedsięwzięcia, które noszą cechy innowacyjności).

Tworzenie nowych wartości wymaga zaangażowania pracowników, którzy w sposób pośredni lub bezpośredni powinni uczestniczyć w zarządzaniu przedsięwzięciem innowacyjnym.

Mówiąc o problematyce komunikacji w kontekście innowacji warto przytoczyć słowa A. Stabryły: „zarządzanie wiedzą to proces ciągłej interakcji między przedsiębiorstwami i jednostkami partnerskimi, od powstania idei nowego dobra do jego komercjalizacji" [Stabryła 2007]. Komunikacja jest tutaj postrzegana jako krytyczny czynnik powodzenia przedsięwzięć innowacyjnych.

Badania przeprowadzone w 2007 r. na zlecenie PARP wykazały, że najważniejszymi źródłami informacji w procesie innowacyjnym są przede wszystkim źródła wewnętrzne (pracownicy) oraz otoczenie biznesowe [Pyciński, Żołnierski 2007]. Potwierdzają to także badania przeprowadzone przez B. Puczkowskiego [Puczkowski 2010, s. 81] na pracownikach Grupy Animex, z których wynika istnienie zależności między postrzeganiem potrzeb innowacji produktowej a komunikowaniem się z kierownictwem. Z badań tych wynika, że 20,8% respondentów widzi konieczność innowacji i zgłasza te potrzeby kierownictwu firmy, natomiast 33,3% tych uwag nie przekazuje. Liczby te dowodzą braku właściwego włączenia pracowników w procesy kreowania zmian. Dostrzeżenie w pracownikach firmy cennych obserwatorów pojawiających się szans i zagrożeń na rynku oraz wewnątrz organizacji może w istotny sposób przyczynić się do inicjowania i rozwijania innowacji, może być także katalizatorem oporów przed zmianami. Badania dowiodły również, że na atmosferę w pracy ma wpływ sposób komunikacji między kierownictwem a załogą. Nieujawnianie stanowiska zarządu w sprawie rozwoju organizacji radykalnie zwiększa liczbę niezadowolonych z panującej atmosfery w pracy. Wskaźniki zadowolenia z atmosfery w pracy poprawiają się wtedy, gdy kierownictwo informuje o planach rozwoju.

Badania nad przebiegiem procesów innowacyjnych, polegających na wprowadzaniu zmian organizacyjnych i wykorzystaniu IT do wspomagania zarzą-

dzania, przeprowadzone w międzynarodowych organizacjach przez PMI[2] dały podobne rezultaty. Przedmiotem zainteresowania badających były kwestie komunikowania (lub nie) do szefów (biur) projektu obserwowanych problemów w przebiegu projektu. Analizowano zachowania w tej kwestii wybranych osób spoza zespołu projektowego, członków zespołu oraz kierujących wyróżnionymi zakresami projektu. Jakkolwiek projekty te dotyczyły wdrożeń IT (w większości o charakterze istotnej innowacji procesowej), miały miejsce w firmach międzynarodowych (różniących się kulturą biznesową), to zebrane dane statystyczne były podobne. Jakkolwiek ludzie obserwowali zjawiska, które na własny użytek oceniali, jako negatywne lub źle rokujące[3], to odsetek osób, które mówiły o tym publicznie lub bezpośrednio do osób odpowiedzialnych wynosił kilkanaście procent. W efekcie część z tych projektów została zamknięta przed ich merytorycznym końcem, a wiele zakończyło się w przekroczonym terminie z wykorzystaniem większego niż planowano budżetu.

Z przytoczonych wyników badań należy wysunąć istotny wniosek ogólny. Problemy komunikacyjne występują podczas realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, niezależnie od wielkości firmy, sytuacji własnościowej, kultury biznesowej, średniego poziomu wykształcenia pracowników czy systemu formalnoprawnego.

Stwierdzenie to jest także istotne dla przeprowadzonych badań i sformułowanych dalej wniosków.

3. Komunikacja jako podstawa sprawnego działania zespołów innowacyjnych

Sprawność działania podczas wdrażania rozwiązań innowacyjnych jest szczególnie ważna, gdyż to czynnik czasu decyduje o skali możliwych do uzyskania korzyści z innowacyjnych rozwiązań. Mierzenie efektywności komunikacji wewnętrznej może dostarczyć cennej wiedzy na temat tego, jakie działania przynoszą efekty, a jakie nie. „Informowanie i konsultowanie są elementem komunikacji wewnętrznej" [Zając 2007, s. 285 – 299], niezbędnym w procesie tworzenia wartości. Jak wynika z przeprowadzonych przez B. Bergera badań dotyczących pracowników, komunikacja organizacyjna, która jest skomplikowanym procesem, ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji w dynamicznym globalnym rynku [Berger 2008]. Jak twierdzi A. Barker, „nie ma komunikacji bez dzielenia się informacją z inną osobą. A dopóki ta osoba nie zrozumie tej informacji w ten sam sposób, co Ty, nie ma dzielenia się. Komunikacja jest procesem, w którym tworzone jest wspólne zrozumie-

2 Badania zostały przeprowadzone przez międzynarodową organizację skupiającą kierujących projektami (http://pmi.org), a ich wyniki opublikowane w zamkniętej części witryny w biuletynie PMI z roku 2007.

3 Opublikowane wyniki oscylowały w przedziale 75 – 90% ankietowanych.

nie" [Barker 2004, s. 8]. Doprowadzenie do wspólnego rozumienia informacji wymaga zaangażowania wszystkich zmysłów[4]. Generalnie w literaturze przedmiotu dominują dwa podejścia do rozumienia istoty i interpretowania roli komunikacji w organizacji. Wyraźnie rozróżnił je S. Deetz [Deetz 2001, s. 5]. Autor ten twierdzi, że zwykłe podejście skupia się na komunikacji, jako „zjawisku, które egzystuje w organizacjach". W tym rozumieniu organizacja jest *pojemnikiem*, w którym to następuje. Drugie podejście widzi komunikację wewnętrzną, jako „sposób opisania i wyjaśniania organizacji". W tym rozumieniu komunikacja jest głównym procesem, poprzez który pracownicy dzielą się informacjami, stwarzają stosunki, nadają znaczenia i konstruują kulturę organizacyjną i wartości. Sprawczą rolą komunikacji jest więc zdecydowanie udrażnianie przepływu informacji. Problematyka komunikacji w literaturze rozpatrywana jest w wymiarze indywidualnym (analiza komunikatu) i zbiorowym (analiza kontaktów międzyludzkich w formalnych bądź nieformalnych grupach). Wyróżnia się przy tym sześć poziomów komunikowania[5]: komunikację intrapersonalną, interpersonalną, wewnątrzgrupową, międzygrupową, organizacyjną i masową. Na każdym z tych poziomów występuje mniej lub bardziej uświadomiony komunikat, którego cechy oraz sposób przekazu powinny być dostosowane do sytuacji. Komunikat, jako jednostka przekazywanej treści, osadzony jest w czterowymiarowej płaszczyźnie, której interpretację zaproponował F. Schulz von Thun [Schulz von Thun 2007, s. 15]. Do podjęcia wspólnego działania niezbędny jest kontekst komunikatu, interpretowany na tle wartości merytorycznej, cech wypowiedzi i celu rozmówcy, a także stylu postrzegania odbiorcy komunikatu oraz autentyczności i wyczucia sytuacji [Gródek 2010].

Rozwój lokalnego środowiska innowacyjnego [Gorzelak 2003, s. 128] następuje z biegiem czasu w wyniku zmian zachowań i wdrażania nowych rozwiązań, ze szczególnym uwzględnieniem standardów komunikacji. Mówiąc o kształceniu umiejętności komunikacji warto podkreślić znaczenie permanentnej edukacji akademickiej dla rozwoju zarówno profesjonalistów, jak i dla rozwoju osobowego [Chmielewska 2008]. Zdobywanie wiedzy i doświadczenia poza formalnymi ramami edukacyjnymi (*nomadic learning*) [Alexander 2004, s. 28 – 35] czy też uczestnictwo w okazjonalnych projektach wymusza ćwiczenie i rozwijanie umiejętności komunikacyjnych [Fiedler 2008]. Rozwój kompetencji komunikacyjnych następuje także w bezpośrednim kontakcie z innowacyjnym liderem [Gródek 2010], propagatorem zmian.

4 „Nie chodzi tu o bezpośrednią koordynację zachowań obserwowalnych, lecz także o uzgodnienie przekonań, opinii i postaw wobec rzeczywistości" [Nęcki 1996, s. 108].

5 Ich listę można znaleźć w: [Dobek - Ostrowska 2007, s. 107], [Kajrunajtys 2009, s. 153].

4. Koncepcja badań w zakresie komunikacji w zespołach innowacyjnych

Projektując badania w zakresie komunikacji w zespołach zajmujących się zagadnieniami innowacyjności przyjęto, że badaniem zostaną objęte tylko te firmy, które same siebie postrzegają jako innowacyjne i zgłosiły się do konkursu na Innowatora Małopolskiego. Wyjściowa ocena firm była dokonywana na podstawie ankiety audytorskiej, opracowanej na potrzeby konkursu. Wyniki ankiet pozwoliły wskazać firmy predestynujące do nagrody i te firmy były dogłębnie analizowane zgodnie z procedurami konkursowymi. Pozostałe firmy zostały poddane badaniu weryfikującemu uwarunkowania procesów komunikacyjnych. Postawiono bowiem tezę, że skoro firma jest przekonana o swoich proinnowacyjnych działaniach, to fakt niezakwalifikowania do dalszych etapów konkursu oznacza występowanie wewnętrznych problemów, których poprawienie może wpłynąć na ostateczne efekty działań innowacyjnych.

Przy projektowaniu procedur badawczych postawione zostały hipotezy badawcze, które były weryfikowane podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych w firmach Małopolski. Podstawowa hipoteza brzmiała: *przyczyną słabych efektów podejmowanych działań innowacyjnych są problemy komunikacji wewnętrznej.*

Jak powiedziano powyżej, pracownicy firm opracowywali kwestionariusz ankiety, której podstawowym celem było umożliwienie zebrania informacji na temat podejścia do innowacyjności w tych firmach. Skonfrontowanie odpowiedzi uzyskanych od pracowników firmy pozwoliło na wskazanie rozbieżności w postrzeganiu tych samych zagadnień przez poszczególnych pracowników, a to było impulsem do przeprowadzenia pogłębionych wywiadów indywidualnych. Celem pogłębionych wywiadów indywidualnych było zebranie informacji, pozwalających sformułować odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. jak komunikowane są w firmie plany działań w zakresie zmian, rozwoju lub wdrażania innowacji,
2. czy firma, która osiąga znaczące sukcesy w zakresie wdrażania innowacji ma lidera, skupiającego wokół siebie twórczych pracowników,
3. czy sposób zorganizowania komunikacji wewnątrz firmy wpływa na efektywność wdrażania procesów innowacyjnych.

Pracownicy odpowiadając przedstawiali rozwiązania funkcjonujące w ich organizacjach. To oni dokonywali oceny prezentowanych zjawisk. Na podstawie zgromadzonych materiałów empirycznych zostały sformułowane wnioski.

5. Wybrane wnioski z badań

Przeprowadzone badania pokazały, że w rozpatrywanych firmach istotne problemy zarysowują się w dwóch grupach tematycznych:

1. funkcjonowanie liderów zmian i działania przez nich podejmowane,
2. komunikowanie się członków zespołu.

W ok. 70% badanych firm działania PR są mylone z komunikacją wewnętrzną. Stosuje się narzędzia jednostronnej komunikacji, co bardziej bywa postrzegane jako działania manipulacyjne, a nie jako zaproszenie do współpracy.

Niewielki odsetek analizowanych firm postrzega potrzebę opracowania strategicznego podejścia do komunikacji wewnętrznej (samodzielnie, jako realizowane zadanie, wskazało tę kwestię jedynie tylko 22% badanych firm). Systematyczne podejście do współpracy opartej na sprawnej komunikacji jest wymogiem nie tylko oczekiwań pracowników (praktycznie każdy ankietowany pracownik zwrócił na to uwagę), ale także rosnącej kompleksowości działań.

W badanych firmach nie podejmuje się świadomych i planowanych działań mających na celu usprawnienie obecnej komunikacji. Ankietowani twierdzili, że jeśli ktoś potrzebuje wiedzieć, to zapewne pyta, trudno było zrozumieć (szczególnie dominującej grupie wiodących merytorycznie inżynierów), że brak atmosfery współdzielenia się informacjami wpływa na zaangażowanie pracowników. W indywidualnych wypowiedziach pojawiły się takie stwierdzenia, jak: *poczucie niepoważnego traktowania przez kierownictwo*, *negatywne konsekwencje dla motywacji*, *chowanie głowy w piasek*, *niekompetencja właściciela*, *brak kontaktu osobistego*, *mnogość środków technicznych wykorzystywanych w sposób nieprzemyślany*, *brak wspólnej nomenklatury* czy też *brak* (*rzadko odbywane*) *spotkań integracyjnych*. Oczywistym jest, że utrzymywanie się takich zjawisk w firmach, które obecnie postrzegają siebie jako innowacyjne, wpłynie negatywnie na ich sytuację w tej dziedzinie w przyszłości.

6. Uwagi końcowe

Warunkiem rozwoju potencjału innowacyjnego firm MŚP jest stałe podnoszenie poziomu potencjału intelektualnego tak właścicieli, jak i pracowników. Innowacja jest bowiem postrzegana jako proces, którym trzeba zarządzać [Pomykalski 2001]. Wymaga to od uczestników tego procesu intensywnego i skutecznego komunikowania się, tak aby sprostać tym przedsięwzięciom. Jakkolwiek akt twórczy kojarzy się z działalnością intelektualną pojedynczej osoby, to złożoność procesów innowacyjnych wymaga tworzenia i zarządzania zespołami. Koncentracja nakładów na rozwój infrastruktury pozwala projektować i wdrażać coraz bardziej zaawansowane technicznie rozwiązania. Wymaga to funkcjonowania zgranych i działających sprawnie zespołów.

Literatura

1. Alexander B., *Going Nomadic*: *Mobile Learning in Higher Education*, „Educause Review" 2004, tom 39, nr 5, wrzesień – październik.
2. Barker A., *Doskonała umiejętność komunikacji*, Onepress, Warszawa 2004.
3. Berger B. K., *Employee and organizational communication*, Institute for Public Relations, Essential Knowledge Project (www.instituteforpr.com), 2008, Nov.17.
4. Chmielewska E., *Edukacja dla społeczeństwa mądrości* [w:] Dąbrowski M., Zając M., *E-edukacja dla rozwoju społeczeństwa*, *Materiały z IV ogólnopolskiej konferencji*: *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Warszawa 2008.
5. Deetz S., *Conceptual Foundations* [w:] *The New Handbook of Organizational Communication*, red. Jablin F. M., Putman L. L., Sage Publication 2001.
6. Dobek - Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2007.
7. Fiedler S., Kieslinger B., *Adapting to Changing Landscapes in Education*, paper presented on *Microlearning Conference*, Innsbruck, czerwiec 2006 [w:] Nawojczy M., Chrząszcz A., *Wirtualne nauczania*. *Przekraczanie kulturowych i technologicznych barier. Przypadek iCamp*, „Kultura i Edukacja" 2008, nr 1(65).
8. Gagacka M., *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw* [w:] *Wiedza w gospodarce*, *społeczeństwie*, *przedsiębiorstwach*: *pomiary*, *charakterystyka*, *zarządzanie*, red. Piech K., Skrzypek E., Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
9. Gorzelak G., Olechnicka A., *Innowacyjny potencjał polskich regionów* [w:] *Wiedza a wzrost gospodarczy*, red. Zienkowski L., WN Scholar, Warszawa 2003.
10. Gródek-Szostak Z., Kajrunajtys D., *Rola i znaczenie postaw innowacyjnych dydaktyków w kształtowaniu kultury organizacyjnej szkoły* (*na przykładzie WSEI w Krakowie*) [w:] *Istota kultury szkoły jako miejsca nauczania i oddziaływań wychowawczych*. *Materiały konferencyjne*, red. Augustyniak E., AGH, Kraków 2010 (w druku).
11. Gródek-Szostak Z., Kajrunajtys D., *Komunikacja jako czynnik poprawy jakości innowacyjnych przedsięwzięć IT* [w:] *VII Konferencja Naukowa* „*Zarządzanie jakością – Doskonalenie organizacji*", UEK, Kraków 2010 (w druku).
12. Kajrunajtys D., *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako sygnały w komunikacji mistrz – uczeń na przykładzie WSEI w Krakowie* [w:] *Ko-*

munikacja i negocjacje a współdziałanie interpersonalne, red. Nęcki Z. i in., Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
13. Karwala S. K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009.
14. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
15. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001.
16. Puczkowski B., *Komunikacja i wiedza jako czynniki rozwoju przedsiębiorstw przyszłości wykorzystujących decyzje unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 1/2010, (72)/10.
17. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005 – 2006*, red. Pyciński S., Żołnierski A., PARP, Warszawa 2007.
18. Schulz von Thun F., *Sztuka rozmawiania*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.
19. Stabryła A., *Podejście podmiotowo – relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 6/2007.
20. *The New Handbook of Organizational Communication*, red. Jablin F. M., Putman L. L., Sage Publication 2001.
21. Zając Cz., *Bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji pracowniczej – wyniki badań*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, red. Rudolf S., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Natalia Potoczek[*]

SYSTEM SPOŁECZNY W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ PROCESOWO

SOCIAL SYSTEM IN A PROCESS–ORIENTED ORGANIZATION

Summary

Adoption of a new orientation process in an organization means a change within the social system. Collaborative forms of work organization become a main feature which distinguishes the new orientation. Teams responsible for the implementation process are mainly characterized by multidisciplinarity and a high degree of autonomy. Empowerment as a method of management in a particular way determines the social system in a process-oriented organization. Development of horizontal communication now depends more on the application of information technology in communication and less on the determination of managers. New roles and positions in the organization shape the new vision of career employees.

1. Uwagi wstępne

Istnieje powszechne przekonanie, że współczesna organizacja działa w niezwykle zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Trudno byłoby też zakwestionować fakt, iż podstawowym źródłem obecnej dynamiki otoczenia organizacji jest nowoczesna technologia informacyjna i komunikacyjna. Dzięki Internetowi wszystkie podmioty rynku zyskały nieograniczony dostęp do wiedzy oraz rozmaitych kontaktów. Dzięki technologii informatycznej współczesne organizacje mogą gromadzić, przetwarzać i w nieograniczony sposób wykorzystywać wiedzę na temat rynku i jego podmiotów, a także elastycznie dostosowywać się do zmieniających się oczekiwań klientów. Można więc

* dr, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

przyjąć, że głównym czynnikiem determinującym efektywność dzisiejszych organizacji jest technologia informatyczna.

Współcześni badacze organizacji zdecydowanie podkreślają znaczenie technologii informatycznych w kształtowaniu otoczenia organizacji. Otoczenie organizacji ery industrialnej postrzegane było jako zbiór podmiotów, z których każdy bezpośrednio lub pośrednio wpływał na zachowania innych. Współcześnie, na skutek nieograniczonej i nieskrępowanej komunikacji, zachowania poszczególnych organizacji determinowane są poprzez wszystkie interakcje zachodzące w otoczeniu. M. J. Hatch, badająca współczesne organizacje, prezentuje zjawisko sieci międzyorganizacyjnej, które jest właśnie efektem niezliczonej ilości interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia. Sieć międzyorganizacyjna składa się z dostawców, klientów, konkurentów, związków zawodowych, instytucji kontrolnych oraz rozmaitych grup interesów, przy czym pozycja poszczególnych podmiotów jest niejednoznaczna, to znaczy, że może być różnie postrzegana przez pozostałych uczestników sieci [Hatch 2002, s. 78-79].

Dynamiczne, nieprzewidywalne otoczenie powoduje, że współczesna organizacja w szczególny sposób musi dążyć do zwiększania swojej elastyczności działania, by móc szybko reagować na zachodzące na rynku zmiany. Konieczność zwiększania elastyczności działania organizacji stała się źródłem poszukiwań nowych metod organizacji i zarządzania. Zainteresowanie technologią informatyczną i upowszechnienie jej w działalności biznesowej na przełomie lat 80. i 90. poprzedniego stulecia przekonało praktyków i teoretyków zarządzania do konieczności zmian organizacji pracy oraz tworzenia nowych relacji pomiędzy członkami organizacji, które istotnie zmieniałyby jej zdolności reagowania na zmiany w otoczeniu. Wspomniany wyżej okres w działalności biznesowej kojarzony jest również z wdrażaniem zarządzania jakością totalną (TQM), stąd też kierunki zmian w organizacjach wyraźnie wyeksponowały znaczenie procesów jako podstawowych jednostek organizacji. Lata 90. XX wieku zaowocowały w konsekwencji renesansem podejścia procesowego w zarządzaniu. Pierwsze dyskusje w literaturze akademickiej prowadzili m.in. Gaitanides, Sceer, Porter, Davenport [Becker, Kugeler, Rosemann 2003, s. 3]. Jednak z rozwojem orientacji procesowej kojarzone są przede wszystkim nazwiska Hammera i Champy'ego, twórców reengineeringu.

Współczesne podejście procesowe istotnie różni się od wcześniejszych koncepcji, będących kontynuacją prac F. Taylora, którego zainteresowania procesami odnosiły się wyłącznie do obszarów wytwórczych przedsiębiorstwa. TQM rozwinęło nową perspektywę zarządzania procesami, obejmującą wszystkie obszary działalności firmy. Przeorientowanie i zorganizowanie przedsiębiorstwa wg procesów oznacza przede wszystkim stworzenie nowego

systemu społecznego, opartego na nowym paradygmacie stosunków organizacji z otoczeniem oraz stosunków wewnętrznych, w którym klient zewnętrzny lub wewnętrzny zajmuje centralną pozycję.

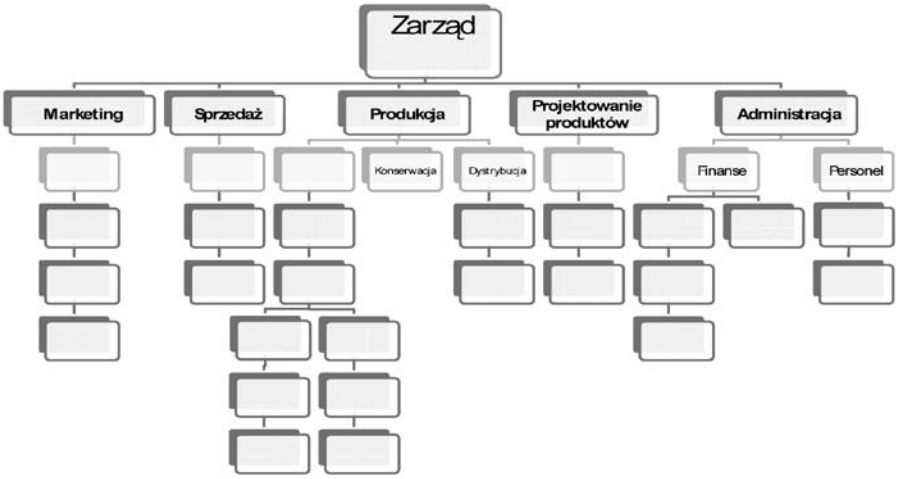
Prezentowany artykuł służy przede wszystkim identyfikacji systemu społecznego organizacji, tworzonego w ramach podejścia procesowego w zarządzaniu. Po dokonaniu rozróżnienia podejścia procesowego i klasycznego przedstawione zostaną najważniejsze elementy systemu społecznego, a w dalszej kolejności zmiany społeczne zachodzące w organizacjach procesowych.

2. Istota orientacji procesowej

Współczesna orientacja procesowa w zarządzaniu przeciwstawiona została klasycznej orientacji, często w literaturze nazywanej funkcjonalną, stąd nazwy te są stosowane zamiennie. Klasyczna organizacja zorganizowana jest wg obszarów funkcjonalnych, w ramach których grupowane są podobne zadania, związane z określoną grupą zawodową czy specjalnością, np. marketingową, handlową, badawczo-rozwojową, technologiczno–produkcyjną, itd. [Brilman 2002, s. 287]. Podstawowym założeniem organizacji ery industrialnej było upraszczanie relacji między członkami organizacji. Dążono do tworzenia przejrzystych systemów, zrozumiałych i wyraźnie różnicujących poszczególne role organizacyjne. Należy zauważyć, że liczba ról ograniczała się do dwóch podstawowych: kierowniczych i wykonawczych. Z założenia kierownicy odpowiedzialni byli za kształtowanie celów, strategii i standardów wykonania, a pracownikom przypisano odpowiedzialność za realizację zgodną z procedurami. Połączenie dwóch aspektów organizacyjnych, tj. podziału na obszary funkcjonalne z wyspecjalizowanymi jednostkami i komórkami organizacyjnymi oraz podziału na kierowników i wykonawców powodowało, że firma stawała się przewidywalna, łatwo sterowalna. W stosunkowo trwałej strukturze organizacyjnej planowanie i kontrolowanie działań nie stwarzało nadmiernych problemów. Jednak taka forma organizacyjna miała rację bytu w długich okresach niezmienności warunków otoczenia. Obecna dynamika otoczenia organizacji wymusza większą wrażliwość na zmiany, a co za tym idzie szybkie podejmowanie decyzji [Grajewski 2007, s. 15].

Przedsiębiorstwo zorganizowane wg obszarów funkcjonalnych (Rysunek 1) zdominowane jest przez hierarchię oraz wertykalną komunikację. Czas podejmowania decyzji staje się wydłużony, jeśli uwzględni się fakt, że uprawnieni są jedynie kierownicy. Tymczasem to wykonawcy są najbliżej klienta, którego mniej interesuje kto podejmuje decyzje, ważniejszy natomiast staje się czas podejmowania decyzji.

Rysunek 1. Schemat struktury organizacji zorientowanej funkcjonalnie

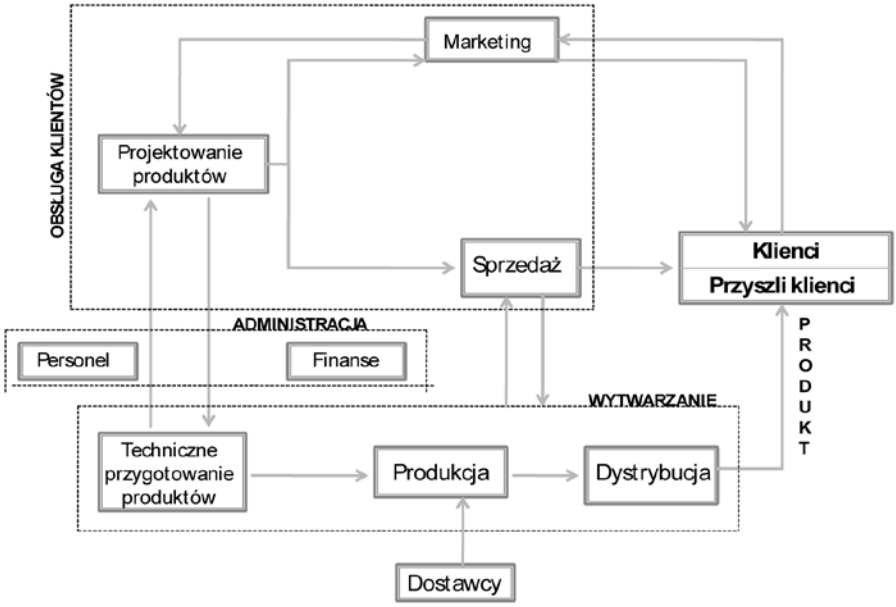


W organizacji zorientowanej funkcjonalnie kierownicy koncentrują się głównie na osiągnięciach swojego własnego obszaru i w jego ramach dążą do usprawniania działalności oraz samych wykonawców. Naturalną konsekwencją staje się konkurowanie poszczególnych kierowników o względy i zasoby, którymi dysponuje naczelne kierownictwo. Poszczególne zespoły pracownicze bardziej zorientowane są na kierownictwo niż na klientów, szczególnie gdy system zarządzania zasobami ludzkimi stanowi wsparcie dla takich relacji, np. poprzez system ocen pracowniczych, w którym główną osobą oceniającą jest kierownik.

Organizacja zorientowana procesowo jest całością złożoną z procesów mających na celu przede wszystkim tworzenie wartości dla klientów. Jeśli klient dokonuje oceny efektów pracy, a nie kierownik, o wiele łatwiej urzeczywistnić orientację na klienta w przedsiębiorstwie. Rysunek 2 prezentuje relacje panujące w organizacji oraz organizacji z otoczeniem. Istotne jest kto staje się odbiorcą każdego realizowanego w firmie procesu. Klient zewnętrzny czy wewnętrzny, korzystający z efektów pracy zespołu odpowiedzialnego za realizację danego procesu, staje się głównym oceniającym.

W organizacji zorientowanej procesowo dominuje komunikacja horyzontalna, najważniejsze stają się relacje pomiędzy poszczególnymi zespołami procesowymi. Wewnętrzne relacje w organizacji procesowej stawiają każdy zespół procesowy w podwójnej roli: dostawcy i odbiorcy. Doskonalenie procesu związane jest zatem z dążeniem zespołu do coraz lepszego wywiązywania się z roli dostawcy i dopasowania do oczekiwań odbiorcy.

Rysunek 2. Mapa relacji w organizacji zorientowanej procesowo



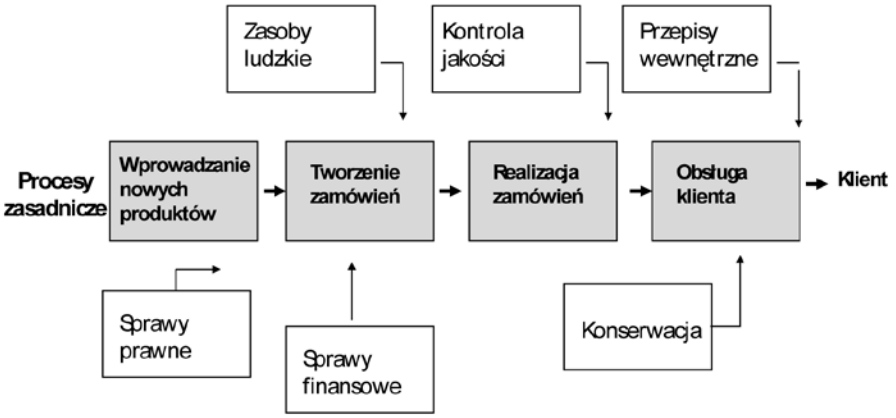
Źródło: [Rummler, Brache 2000].

Przykładowa, uproszczona mapa relacji przedstawiona na Rysunku 2 eksponuje relacje pomiędzy poszczególnymi zespołami odpowiedzialnymi za takie procesy, jak: zdobywanie informacji o klientach, projektowanie produktów, techniczne przygotowanie produktów, produkcję, sprzedaż i dystrybucję. Tym podstawowym procesom podporządkowane są procesy pomocnicze, dotyczące np. personelu i finansów. Dla każdego przedsiębiorstwa niezwykle ważne jest opracowanie przejrzystej mapy swoich procesów. Podstawowym założeniem w klasyfikacji procesów oraz ustalaniu relacji pomiędzy nimi powinno być uznanie ich roli w osiąganiu sukcesów przedsiębiorstwa. Zdaniem zwolenników podejścia procesowego odpowiednie zidentyfikowanie procesów może mieć istotne znaczenie przy ustalaniu strategicznych priorytetów rozwojowych.

Klasyfikowanie procesów w przedsiębiorstwach odbywa się zazwyczaj w ramach dwóch grup: procesów zasadniczych (nazywanych również: podstawowymi, głównymi, gospodarczymi, operacyjnymi) oraz procesów pomocniczych (lub wspierających, wspomagających). Do procesów podstawowych najczęściej zalicza się: 1) wprowadzanie nowych produktów, 2) tworzenie zamówień, 3) realizację zamówień i 4) obsługę klienta (Rysunek 3). Jednak liczba procesów oraz sposób ich definiowania może być indywidualną decyzją organizacji. Inne rozwiązanie, bardziej rozbudowane, prezentuje Brilman, który do

procesów operacyjnych zalicza: 1) rozumienie rynków, 2) opracowywanie wizji i strategii, 3) wytwarzanie produktów i usług, 4) marketing i sprzedaż, 5) produkcję i dostawy w przedsiębiorstwach państwowych, 6) produkcję i dostawy w przedsiębiorstwach usługowych, 7) fakturowanie i obsługę klientów [Brilman 2002, s. 288].

Rysunek 3. Wzajemne powiązania procesów



Źródło: [Adair, Murray 2002, s. 28].

Wśród procesów wspomagających najczęściej pojawiają się: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie systemami informacyjnymi, zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi, zarządzanie relacjami zewnętrznymi, zarządzanie doskonaleniem i zmianami. Jednak i w tym zakresie należy dopuścić indywidualne potrzeby organizacji.

W organizacji zorientowanej procesowo każdy proces ma swoich klientów: zewnętrznych lub wewnętrznych. W strumieniu procesów zasadniczych wytwarza się produkt, którego odbiorcą jest klient zewnętrzny, również procesy wspomagania mają swoich klientów, którymi są zespoły pracowników realizujących procesy zasadnicze. Taki układ zależności sprzyja komunikacji horyzontalnej oraz budowaniu relacji partnerskich sprzyjających kooperacji. Orientacja na klienta, a w związku z tym dążenie do zwiększania jego satysfakcji, wymusza współpracę z odbiorcą. W klasycznych organizacjach pracownicy poszczególnych obszarów funkcjonalnych działają jedynie w relacjach z przełożonym, który odpowiada za kontakty z innymi jednostkami i komórkami. Współpracujący kierownicy, często nie rozumiejąc swojej roli w organizacji, uwalniają się z odpowiedzialności za końcowy efekt oraz satysfakcję klienta. Częste spory kompetencyjne kierowników w podziale funkcjonalnym są naturalną konse-

kwencją coraz to nowych sytuacji problemowych, wymykających się z ustalonych wcześniej procedur. Przerzucanie odpowiedzialności z działu do działu, od kierownika do kierownika wydłuża czas obsługi klienta, a co za tym idzie zmniejsza konkurencyjność przedsiębiorstwa. W organizacji procesowej odpowiedzialność poszczególnych pracowników i zespołów staje się mniej problematyczna, dzięki zdefiniowanej odpowiedzialności za proces, a tym samym za klienta. Dodatkową wartością organizacji procesowej jest eliminowanie dublujących się działań. Jeśli zespoły procesowe są świadome za co i przed kim odpowiadają, bardziej potrzebują uprawomocnienia pozwalającego na elastyczne reagowanie wobec klienta, mniej natomiast narzuconych odgórnie procedur. Jedną z kluczowych barier w organizacji zorientowanej funkcjonalnie jest działanie w oparciu o procedury, które nie są w stanie sprostać zmieniającemu się otoczeniu, generującemu coraz to nowe problemy. W dodatku czas, który należałoby poświęcić na dokonywanie zmian w procedurze, istotnie może wpłynąć na satysfakcję klienta.

3. Elementy systemu społecznego w organizacji zorientowanej procesowo

Warunki kształtowania nowej organizacji pracy w firmie stanowią jednocześnie podstawę kształtowania nowego systemu społecznego w organizacji. Przyjęcie orientacji procesowej prowadzi do zidentyfikowania wszystkich realizowanych w firmie procesów oraz zespołów odpowiedzialnych za ich realizację. Uzyskanie pełnej przejrzystości organizacyjnej wiąże się z dokładnym wyznaczeniem granic dla poszczególnych procesów oraz relacji pomiędzy poszczególnymi procesami. Już na tym etapie analizy można wyróżnić trzy podstawowe elementy systemu społecznego w organizacji, czyli: zespoły, procesy oraz relacje zachodzące pomiędzy zespołami.

Zespoły procesowe, traktowane jako podstawowe jednostki pracy, w przedsiębiorstwach usługowych liczą od 8 do 12 osób, a w przedsiębiorstwach produkcyjnych maksimum 20 osób [Brilman 2002, s. 290]. Głównym celem związanym z kształtowaniem zespołu jest uzyskanie zróżnicowanego składu. Członkowie zespołu powinni posiadać możliwie szerokie i zróżnicowane w obrębie zespołu kompetencje. Wielodyscyplinarność zespołów odpowiedzialnych za realizację procesów stała się głównym wyróżnikiem nowej organizacji pracy. Drugą, kluczową dla realizacji celów procesów cechą zespołów jest uprawomocnienie. Biorąc pod uwagę, że każdy zidentyfikowany proces ma swojego odbiorcę, członkowie zespołu powinni mieć możliwie jak największe uprawnienia do podejmowania decyzji służących zwiększaniu satysfakcji klienta.

System społeczny w organizacji procesowej wyraźnie odbiega od klasycznego, w którym zachowany jest dualny układ ról, tj. kierowników i pracowników

– wykonawców. Jakkolwiek zachowana jest hierarchia stanowisk, to jednak role kierownicze nie są tak silnie eksponowane. Ponad realizowanymi procesami utrzymuje się zwykle dwa szczeble zarządzania: naczelnego kierownictwa oraz menedżerów, odpowiedzialnych za wybrane grupy procesów (tzw. megaprocesy). Niewątpliwie nową rolą w organizacji procesowej jest właściciel procesu, który zastępuje dotychczasowego kierownika liniowego. W roli właściciela procesu występuje zazwyczaj pracownik, posiadający największe doświadczenie w realizacji procesu oraz stosunkowo szerokie kompetencje, pozwalające na podejmowanie działań związanych z doskonaleniem procesu. Właściciel procesu - w granicach wyznaczonych przez menedżera procesu - jest uprawniony do projektowania i doskonalenia procesu w celu lepszego i szybszego reagowania na potrzeby klienta. Oznacza to, że może ingerować w zadania i czynności realizowane w trakcie procesu: może je wykluczać, zmieniać kolejność, rozbudowywać lub ograniczać.

Poza wymienionymi powyżej podstawowymi, najczęściej występującymi rolami, można wyróżnić szereg innych ról organizacyjnych. W zdecentralizowanej, zorientowanej procesowo organizacji, w której świadomie zwiększa się autonomię zespołów, istnieje potrzeba tworzenia ról organizacyjnych, wspierających zespoły procesowe w realizacji celów organizacji, zarówno w sferze projektowej, jak i realizacyjnej. Realnie oddziałujące na organizację role i pozycje w systemie społecznym odczytać można analizując stosowane przez firmy narzędzia informatyczne, wspomagające zarządzanie procesami. Przykładowo, w oferowanym przez firmę BOC Group informatycznym systemie zarządzania procesami biznesowymi ADONIS® [www.boc-group.com] zdefiniowane zostały takie role, jak :

- architekt procesów, odpowiedzialny za optymalizację procesów,
- architekt oprogramowania, odpowiedzialny za doskonalenie systemu informatycznego,
- koordynator testów, odpowiedzialny za wdrożenia,
- ekspert ds. specyfikacji, odpowiedzialny za procesową specyfikację i rozwój systemów,
- menedżer jakości, odpowiedzialny za procesowe instrukcje i procedury,
- analityk biznesowy, dokonujący oceny procesów,
- kierownik ds. wymogów regulacyjnych, specjalizujący się w zarządzaniu zgodnością,
- menedżer ryzyka, dokonujący oceny ryzyka realizowanych przedsięwzięć,
- audytor procesowy, oceniający stopień zaawansowania realizowanych procesów.

Zgodnie z koncepcją Parsonsa czy Luhmanna [Sztompka 2002, s. 30 i 123] system społeczny tworzą nie jednostki czy osoby, ale pozycje społeczne czy też związane z nimi role. Jednak o realizacji celów, dla których tworzony jest system społeczny decydują przede wszystkim powiązania pomiędzy poszczególnymi pozycjami lub odgrywanymi wewnątrz rolami. W systemach społecznych organizacji procesowych szczególne miejsce zajmują osoby odpowiedzialne za projektowanie i optymalizowanie procesowej organizacji pracy. Stąd też wymienione powyżej przykładowe role organizacyjne zyskują szczególne znaczenie. Również role zespołów procesowych odpowiedzialnych za optymalizację realizowanych procesów zyskują nowy status organizacyjny.

Relacje pomiędzy poszczególnymi rolami organizacyjnymi w systemie społecznym organizacji procesowej przyjmują kierunek horyzontalny. Komunikacja pozioma, chociaż postulowana była również w usprawnianiu procesów pracy w organizacjach zorientowanych funkcjonalnie, nie miała możliwości utrwalenia się. Dominująca rola kierowników w zarządzaniu informacją, wynikająca z hierarchicznej struktury organizacyjnej, stanowiła podstawową barierę w rozwijaniu komunikacji horyzontalnej. Pominąć w tym momencie należy komunikację nieformalną, która tym lepiej się rozwija, im gorzej sprawdza się formalna.

Relacje poziome w organizacji zorientowanej procesowo wspierane są narzędziami informatycznymi. Wykorzystywane aktualnie w zarządzaniu zintegrowane systemy informatyczne nie tylko w pełni odwzorowują system społeczny danej organizacji, ale coraz bardziej go determinują. Wśród teoretyków i praktyków zarządzania coraz częściej prezentowane jest przekonanie, że to właśnie architekci systemów informatycznych kształtować będą przyszłe formy organizacji pracy.

Kolejnym istotnym wsparciem dla kształtowania relacji horyzontalnych w organizacji jest uprawomocnienie zespołów. Empowerment[1] traktowany jest już jako metoda zarządzania, polegająca na nadawaniu praw członkom organizacji do podejmowania decyzji. W przeciwieństwie do delegowania uprawnień, powszechnie stosowanego w organizacjach zorientowanych funkcjonalnie, uprawomocnienie pracownika oznacza nie tylko nadanie mu praw do podejmowania decyzji, ale także do brania za nie osobistej odpowiedzialności. W delegowaniu uprawnień osobą ostatecznie odpowiedzialną za skutki podjętej decyzji jest osoba delegująca uprawnienia, a nie uprawniona.

1 Empowerment w literaturze przedmiotu traktowany jest jako uprawomocnienie lub wyposażenie we władzę. Upowszechnienie terminu nastąpiło w literaturze amerykańskiej wraz z rozwojem TQM. Konieczność uprawomocnienia zauważono w pierwszej kolejności u pracowników, którzy są najbliżej klienta i powinni mieć możliwości szybkiego i elastycznego reagowania na jego potrzeby.

4. Rola uprawomocnienia w kształtowaniu systemu społecznego

System społeczny powinien odpowiadać potrzebom realizacji celów całej organizacji. Jak już zostało wcześniej zaakcentowane, przyjęcie współczesnej orientacji procesowej oznacza przeniesienie odpowiedzialności za satysfakcję klientów na zespoły procesowe. Empowerment, który służy zwiększaniu samodzielności zespołów, jednocześnie wymusza ich rozwój oraz zwiększa motywację do działania. Potwierdzenia w tym zakresie dostarczają m.in. tacy badacze, jak: Thomas, Velthous, Bowen, Lawler, Conger czy Kanungo [Yukl 2002, s. 106]. Zdefiniowali oni cztery kluczowe obszary empowermentu, które istotnie potwierdzają słuszność zastosowania tej metody w zarządzaniu procesami.

Pierwszy obszar zawiera znaczenie pracy. Pracownicy potrzebują przekonania co do wartości pracy, którą wykonują. Warto zauważyć, że znaczenie pracy w przypadku każdego pracownika wpływa na kształtowanie jego poczucia własnej wartości i siłę jego zaangażowania w pracę. Drugi obszar empowermentu odnosi się do samodzielnego decydowania. Mając wpływ na podejmowanie decyzji np. co do sposobu i czasu wykonywania pracy pracownicy uzyskują przekonanie o swojej autonomiczności i satysfakcjonującej pozycji w organizacji. Dzięki temu powstaje obszar realnego zapotrzebowania na pracę. Trzecim zdefiniowanym obszarem jest sprawność działania. Przekonanie co do własnych kompetencji zawodowych pozwala pracownikom zaangażować się w powierzone zadania, dokonywać właściwej samooceny, a także stawiać sobie nowe wyzwania. Czwarty obszar empowermentu związany jest z wpływem na funkcjonowanie całej organizacji. Rozwój organizacji są w stanie zapewnić tylko pracownicy właściwie umotywowani, dla których związek pomiędzy wysiłkiem a efektami, jakie odnosi organizacja jest odpowiednio czytelny [Potoczek 2007, s. 187].

Zastosowanie empowermentu wiąże się z koniecznością stworzenia odpowiednich warunków organizacyjno-personalnych. Wraz z uprawomocnieniem zespołów i jednostek stosowany powinien być odpowiedni system wynagradzania i awansowania pracowników. Istotnym elementem wynagrodzenia powinna być część, której podstawą jest udział w pracy zespołowej oraz efekty pracy zespołu. Zwiększanie autonomii zespołów powinno również zostać odzwierciedlone w nowym systemie oceniania pracowników, gdzie dotychczasowa dominująca rola kierownika zostaje zastąpiona opinią klienta oraz członków zespołu. W systemie społecznym, w którym dominują relacje poziome, a hierarchia stanowisk kierowniczych zostaje zawężona, zmianie ulec musi również orientacja wobec kariery zawodowej. Aspirowanie do stanowisk kierowniczych musi zostać zastąpione dążeniem do zwiększania własnego profesjonalizmu czy też mistrzostwa osobistego, które odpowiednio gratyfikowane przez zespół i organizację pozwala zaspokoić indywidualne potrzeby samorealizacji i spełnienia zawodowego.

5. Uwagi końcowe

Kształtowanie systemu społecznego w organizacji zorientowanej procesowo jest problemem złożonym i wielorako uwarunkowanym. Znaczenie systemu społecznego w osiąganiu celów organizacji jest niezaprzeczalne, stąd też identyfikowanie czynników warunkujących zmiany w obrębie systemu społecznego oraz projektowanie zmian w tym zakresie jest w zarządzaniu procesami szczególnie ważne.

Organizacja procesowa ma w dużym stopniu rozwinięty mechanizm samoorganizowania. Choć posiada elementy stałe, czyli megaprocesy, to jednak w ich obrębie występuje duża zmienność i płynna geometria struktury procesów oraz ich elementów [Grajewski 2007, s. 167]. Podstawową dzisiaj rolą architektów organizacji jest uruchamianie mechanizmów służących budowaniu elastycznej organizacji, zdolnej do budowania przewagi konkurencyjnej w nieprzewidywalnym otoczeniu. Budowanie systemu społecznego w oparciu o horyzontalne relacje uczestników organizacji oraz uprawomocnienie osób i zespołów wydaje się być kierunkiem głęboko uzasadnionym.

Literatura:

1. Adair Ch. B., Murray B. A., *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Becker J., Kugeler M., Rosemann M., *Process Management. A Guide for the Design of Business Processes*, Springer, Berlin [u.a.] 2003.
3. Blanchard K. H., Carlos J. P., Randolf A., *Empowerment Takes More Then a Minute*, Berrett-Koehler Publishers, 2001.
4. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
6. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Jeston J., Nelis J., *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2008.
8. Potoczek N., *Empowerment w kreowaniu filozofii samozarządzania* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2006.

9. Potoczek N., *Empowerment w rozwijaniu kompetencji organizacji* [w:] *Ekonomia - Zarządzanie - Marketing*, red. Wiktor J. W., WSB - NLU, Nowy Sącz 2007.
10. Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
11. Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
12. Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 2002, fifth ed.

Anna Ujwary-Gil[*]

WYBRANE ELEMENTY I OBSZARY AUDYTU WIEDZY PRZEDSIĘBIORSTWA

SOME ELEMENTS AND AREAS OF A COMPANY KNOWLEDGE AUDIT

Summary

The knowledge audit is an essential tool, which allows the organization as well as its associated companies, to understand how knowledge is used in organizations to implement business processes and achieve its objectives. Unlike the financial audit it is a qualitative nature and is focused on people, their relationships among themselves. The audit is aimed at exploring the organizational knowledge needs, analysis of the flaws and gaps in knowledge, behaviour of people in sharing and creating knowledge, and how effectively it is used and managed. Often the knowledge audit is used as a preliminary test before running the knowledge management in a company.

The aim of this paper is to present key elements and core areas of the company's knowledge audit. Carrying out any kind of an audit is usually based on a number of questions of a diagnostic nature, which allow, in this case, making an initial diagnosis of knowledge contained in a company.

1. Uwagi wstępne

Współczesna gospodarka w zasadniczy sposób różni się od „tradycyjnej" gospodarki, która koncentrowała swoją uwagę na kapitale, pracy, energii i surowcach. W gospodarce przemysłowej główny nacisk kładziono na materialne czynniki produkcji, jak: ziemia, maszyny, fabryki, wyposażenie – a proces kontrolny ich wykorzystania i zużycia był nieporównywalnie łatwiejszy. Obecnie, w tak zwanym społeczeństwie wiedzy, akcentuje się znaczenie kapitału intelektualnego, tj. aktywów intelektualnych i zasobów nie-

* dr, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

materialnych, określając je jako quasi-czynniki produkcji, gdzie zasadniczą rolę odgrywa wiedza i jej wykorzystanie. Użyteczna i trudna do kopiowania wiedza postrzegana jest jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, stąd ważna staje się diagnoza procesu jej pozyskiwania, lokalizowania, transferu oraz wykorzystywania w przedsiębiorstwie. Sama analiza procesowego ujęcia wiedzy, ze względu na jej jakościowy i ukryty charakter, staje się o wiele trudniejsza, niż ma to miejsce w przypadku kontroli i oceny zasobów materialnych.

W związku z obserwowaną ewolucją tak zwanej gospodarki opartej na wiedzy, pojawiła się nowa koncepcja – zarządzanie wiedzą, rozumiane m.in. jako ważne narzędzie konkurencyjności organizacji. Jego skuteczna realizacja zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników, w tym technologii, relacji ludzkich, kultury organizacyjnej oraz przywództwa Audyt wiedzy, jeśli jest prawidłowo przeprowadzony, przyczynia się do budowania strategii zarządzania wiedzą w oparciu o rozszerzoną wiedzę na temat statusu przedsiębiorstwa, jego środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego. Umożliwia tym samym podejmowanie skutecznych decyzji w celu przezwyciężenia istniejących różnic i ewentualnych słabych stron, zdiagnozowanych w przedsiębiorstwie. Powiązanie strategii organizacyjnej ze strategią zarządzania wiedzą jest pierwszym krokiem w kierunku zarządzania wiedzą. Powiązanie tych strategii pozwala de facto określić strategiczną lukę w wiedzy organizacyjnej. Audyt wiedzy jest odpowiednim narzędziem służącym monitorowaniu realizacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Ponadto audyt wiedzy ma na celu zbadanie stanu firmy w danym momencie w zakresie dostępności wiedzy i potrzeb, jej przepływu i wykorzystania w procesach biznesowych przez pracowników. W rzeczywistości audyt wiedzy oznacza powtarzalny proces, mający na celu wyjaśnienie, czy zasoby wiedzy są właściwie zarządzane i jaką strategię zarządzania wiedzą opracować, jakie narzędzia i rozwiązania mogą przyczynić się do uzyskania maksymalnych korzyści dla przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych elementów oraz podstawowych obszarów audytu wiedzy przedsiębiorstwa. Przeprowadzenie dowolnego audytu zwykle opiera się na szeregu pytań o charakterze diagnostycznym, które umożliwiają, w tym przypadku, dokonanie wstępnej diagnozy wiedzy znajdującej się w przedsiębiorstwie.

2. Definicja i cele audytu wiedzy

Audyt wiedzy[1] służy jako podstawowe narzędzie umożliwiające organizacji (zatrudnionych w niej pracowników, a także osób i firm z nią powiązanych) zrozumienie jak wykorzystywana jest wiedza dla realizacji procesów biznesowych oraz osiągnięcia założonych celów. W przeciwieństwie do audytu finansowego[2] ma charakter jakościowy i jest skoncentrowany na ludziach, ich relacjach między sobą. Audyt wiedzy ma służyć odkrywaniu potrzeb organizacji w zakresie wiedzy, analizie przepływu i luk wiedzy, zachowań ludzi w dzieleniu się i tworzeniu wiedzy oraz efektywnemu wykorzystywaniu i zarządzaniu. Nierzadko audyt wiedzy wykorzystuje się jako badanie wstępne przed uruchomieniem kompleksowego systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Audyt oznacza ocenę danej osoby, organizacji, systemu, procesu, projektu lub produktu. Przeprowadzany jest w celu upewnienia się co do prawdziwości i rzetelności informacji, a także oceny systemu kontroli wewnętrznej w oparciu o wybrane metody badawcze (kwestionariusze, wywiady, obserwacje). Tak rozumiany audyt jest w zasadzie tożsamy z koncepcją audytu wewnętrznego, który według różnych autorów oznacza:

- narzędzie zarządzania, które służy do badania i sprawdzania, w jakim stopniu przedsiębiorstwo przestrzega określonych zasad i procedur, oraz do weryfikacji efektywności i adekwatności wskazówek i mechanizmów kontroli [Kuc 2002, s. 113];

---

1 W 2007 r. ukazała się na rynku wydawniczym interesująca publikacja, w której autorzy przedstawili tak zwaną Koncepcję Zarządzania Wiedzą, na bazie której opracowano narzędzie Auditu Zarządzania Wiedzą [Kowalczyk, Nogalski 2007]. Pojawia się przy tym podstawowa kwestia językowa, mianowicie, jaką nazwę powinno się stosować: *audit czy audyt*? Stosowanie pojęcia audit uważane jest za niepoprawne językowo. Słowo to nie występuje w *Słowniku języka polskiego PWN* [*Słownik języka polskiego* 2008], ale można się z nim spotkać w praktyce biznesowej i języku potocznym (wśród audytorów czy konsultantów). Ponadto, jeśli jest stosowane, używa się go jako rezultat błędnego tłumaczenia norm ISO 9001 i ISO 14001 przez Polski Komitet Normalizacyjny (PKN). Jednak w normie PN-ISO/IEC 27001:2007 PKN zastosował inny termin, mianowicie: *audyt*. Z wypowiedzi Anny Mazik-Krysińskiej, redaktorki Polskich Norm oraz Kierownika Działu Redakcji Wydawnictw PKN wynika, że występowanie w PN-ISO/IEC 27001:2007 terminu *audyt* należy uznać za błąd popełniony na etapie opracowania dokumentu. Obowiązuje bowiem zasada jednolitości terminologicznej. Termin należy stosować w takiej formie, w jakiej został zapisany w podstawowej normie terminologicznej. Terminologia w danej dziedzinie powinna być spójna – dotyczy to wszystkich publikacji, nie tylko norm. Oznacza to, że bez względu na merytoryczne znaczenie „sporu" między auditem a audytem, ważniejsza jest konsekwencja w stosowaniu przyjętej wcześniej terminologii.
Z kolei, jeśliby uznać jako zasadę tłumaczenie takich terminów, jak d*irector, accreditation* i wiele innych – gdzie *di* zamieniane jest na *dy* – to tłumaczenie anglojęzycznego terminu audit przybiera formę polskojęzyczną *audyt*. Mimo iż sama koncepcja *audytu* wiedzy zapożyczona jest z szeroko stosowanego audytu systemu kontroli jakości w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz sformalizowanego audytu finansowego, będącego podstawą uzyskania opinii przez niezależnego biegłego rewidenta – częściej w literaturze przedmiotu spotyka się pojęcie *audyt* zarządzania wiedzą, czy po prostu *audyt* wiedzy przedsiębiorstwa, niż: *audit wiedzy*.

2 Audyt finansowy oznacza badanie sprawozdania finansowego, zestaw procedur i testów, dzięki którym możliwe jest określenie, czy np. wartość sprzedaży, poziom zobowiązań czy wysokość środków pieniężnych przedstawionych w sprawozdaniu finansowym nie są istotnie zniekształcone. Istotne zniekształcenie to takie, które może wpłynąć na decyzje potencjalnego inwestora, pożyczkodawcy lub innych użytkowników danych finansowych. Do procedur i testów zalicza się m.in.: przegląd istotnych umów, uzgodnienie kwot do dokumentów źródłowych (np. faktury), potwierdzenie sald środków pieniężnych i pożyczek z bankami, obserwację inwentaryzacji zapasów, kontakt z prawnikami spółki, rozmowy z pracownikami (http://pl.wikipedia.org/wiki/Audyt_finansowy; odczyt: 1.07.2010).

- instrument, który w sposób aktywny, niezależny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem, zapewnia skuteczne prowadzenie wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną przez ujawnienie braków i słabości oraz przez wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy [Kiziukiewicz 2007, s. 15; Saunders 2002, s. 36];
- niezależną, obiektywną działalność o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania; audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu wytyczonych celów poprzez systematyczne i konsekwentne działanie służące ocenie i poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli oraz procesów zarządzania organizacją [Winiarska 2005, s. 10; Winiarska 2007, s. 19-20];

Audyt pełni w przedsiębiorstwie określone funkcje. Najważniejsze z nich to funkcja kontrolna i doradcza audytu, które mają miejsce szczególnie wtedy, gdy stan faktyczny negatywnie odbiega od wzorca i audytor rekomenduje kierownictwu środki zaradcze [Herdan, Stuss, Krasodomska 2009, s. 76]. Oddzielenie tych dwóch ważnych funkcji w realizacji audytu nie zawsze jest łatwe, co pokazały badania, w których respondentom przedstawiono listę zadań do oceny. Ankietowani w trakcie badań mieli wskazać, czy dane zadanie jest wyłącznie domeną kontroli czy też doradztwa [Winiarska 2007, s. 48-49]. Prezentowana przez autorkę definicja audytu wiedzy nawiązuje do funkcji kontrolnej audytu. Z kolei główne pytania audytu wiedzy, prezentowane w dalszej części artykułu, można odnieść do doradczej funkcji audytu. Występujące w literaturze przedmiotu definicje podkreślają w audycie wiedzy:

- dokument planowania, który stanowi strukturalny przegląd wyznaczonej do analizy części organizacyjnej wiedzy, a także szczegółów dotyczących ilościowych i jakościowych cech poszczególnych „porcji" wiedzy w ramach wyznaczonych sekcji [Debenham, Clark 1994];
- narzędzie oceny zasobów wiedzy - jest to pierwsza i zasadnicza część każdej strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie; odkrywając, jaką wiedzę posiada organizacja, można określić najbardziej efektywny sposób jej przechowywania i rozpowszechniania, który następnie zostanie wykorzystany jako podstawa do oceny, w jakim stopniu określona zmiana musi być wprowadzona do przedsiębiorstwa; elementem tak rozumianego audytu wiedzy jest uchwycenie tzw. wiedzy cichej (ukrytej) [Liebowitz i in. 2000];
- systematycznie prowadzone badania, analizy, pomiar i ocenę zasobów wiedzy jawnej i ukrytej, w celu ustalenia, w jaki sposób i czy efektywnie są one wykorzystywane przez organizację [Hylton 2002a, 2002b];

- systematyczną analizę organizacyjnej wiedzy i informacji oraz ich kluczowych atrybutów: praw własności, użytkowania i przepływów wiedzy przyporządkowanej użytkownikom i potrzebom organizacyjnym [Skyrme 2002];
- systematyczną analizę i ocenę wiedzy i zasobów organizacyjnych zalecaną zwykle w przemyśle jako ważny i zarazem pierwszy krok przed uruchomieniem jakiegokolwiek programu zarządzania wiedzą [Choy i in. 2004].

Dla potrzeb niniejszego artykułu audyt wiedzy przedsiębiorstwa oznaczać będzie analizę i ocenę organizacyjnej wiedzy z punktu widzenia jej użyteczności oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki jej wykorzystaniu w organizacji. Prowadząc tego rodzaju audyt, niezwykle ważnym jest umiejętność oceny tak zwanej wiedzy jawnej (*explicit*), szczególnie jednak wiedzy cichej, ukrytej (*tacit*) [Polanyi 1966; Nonaka, Takeuchi 2000], którą znacznie trudniej poddać ocenie i kontroli. Wiedza jawna jest niezależna od człowieka, a więc jest bardziej obiektywna w przeciwieństwie do wiedzy ukrytej, która ma charakter subiektywny, wynikający z doświadczeń człowieka. Zawiera ona myślowy komponent, który wpływa na sposób percepcji otaczającego nas świata. Wiedza ukryta nie może być sformalizowana, udokumentowana lub komunikowana innym w taki sam sposób, jak wiedza jawna, np. przy pomocy narzędzi teleinformatycznych, takich jak intranet, mema, dokumentacja przedsiębiorstwa, czy spisane procedury. Wiedza ukryta jest niekodowalna, jednak pomimo tego, w znacznie większym stopniu wpływa ona na tworzenie nowej wiedzy i innowacji.

Tak rozumiany audyt wiedzy ma charakter analityczny, a zasadniczym jego celem jest m.in.:

- pomoc organizacji w określeniu kluczowych zasobów niematerialnych, by móc realizować cele organizacji i pracowników w niej zatrudnionych;
- określenie, która wiedza jest efektywnie zarządzana, a gdzie potrzebne są działania usprawniające;
- analiza, w jaki sposób wiedza przemieszcza się w organizacji i jak jest wykorzystywana;
- stworzenie mapy (map przekrojowych) wiedzy, pozwalającej ocenić, jaka wiedza jest w organizacji i gdzie istnieje, oraz ujawnić zarówno luki, jak i powtórzenia;
- diagnoza wiedzy jawnej i ukrytej (cichej) w organizacji: wiedza jawna znajduje się w dokumentacji, stronach internetowych, e-mailach, notatkach itp.; wiedza ukryta znajduje się w głowach pracowników - w wyniku relacji interpersonalnych, zachodzących w firmie procesów, istniejącej wiedzy, systemów informacyjnych, otoczenia i kontekstu może zostać uzewnętrzniona i stać się wiedzą jawną;

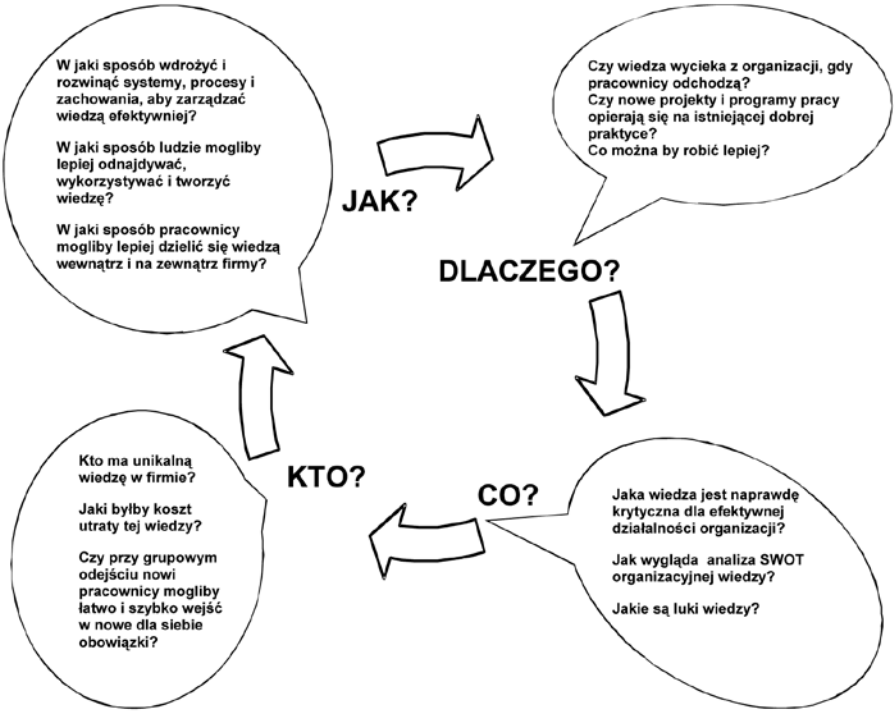
- inwentarz wiedzy i określenie sposobów jej pomiaru - stanowi on wykaz aktywów wiedzy, pozwalając im stać się bardziej widocznymi, a zatem bardziej wymiernymi;
- ujawnienie niewykorzystanego potencjału wiedzy znajdującej się w organizacji;
- wskazanie źródeł wiedzy, a także blokad, które mogą się pojawić w procesie wymiany i dzielenia się wiedzą;
- dostarczenie informacji pomocnych w zainicjowaniu kompleksowego systemu zarządzania wiedzą.

Rozpoczęcie audytu wiedzy powinno zostać poprzedzone postawieniem szeregu pytań o charakterze diagnostycznym, pozwalających dokonać wstępnego rozeznania sytuacji pod kątem posiadanej wiedzy w organizacji. Audyt wiedzy pozwala de facto udzielić odpowiedzi na wiele pytań związanych z procesem uczenia się, przechowywania, dzielenia się wiedzą i jej efektywnego wykorzystywania, a także tworzenia nowej wiedzy. Główne pytania audytu wiedzy są więc następujące:

- Jakiej wiedzy organizacja potrzebuje?
- Jaką wiedzę organizacja posiada i gdzie ona jest?
- Jaka wiedza jest dostępna, a jakiej brakuje?
- Jak szybko wiedza, której potrzebujemy, może być udostępniana?
- W jaki sposób wiedza jest przekazywana formalnie i nieformalnie wewnątrz i na zewnątrz organizacji?
- W jaki sposób wiedza jest identyfikowana, tworzona, zachowywana, dzielona i wykorzystywana?
- W jaki sposób wiedza jest uaktualniana?
- Jak wiedza jest definiowana w organizacji?

Rysunek 1 przedstawia kołową koncepcję zawierającą podstawowe pytania, pojawiające się szczególnie wtedy, kiedy szukamy odpowiedzi, od czego i kiedy zacząć audyt wiedzy w przedsiębiorstwie, jakie są przesłanki do podjęcia się tego rodzaju audytu. Audyt należy przeprowadzić szczególnie wtedy, kiedy zamierzamy wprowadzić strategię powiązaną z zarządzaniem wiedzą, kiedy ludzie napotykają trudności w znalezieniu wiedzy, kiedy przydatne źródła wiedzy są odnajdywane przez przypadek, a także podczas powielania tych samych zasobów wiedzy (powtarzania tych samych czynności w zakresie wiedzy).

Rysunek 1. Podstawowe pytania audytu wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

Z kolei pytanie o to **gdzie** należy stosować audyt wiedzy jest pytaniem otwartym, wymagającym indywidualnego podejścia do każdego analizowanego przedsiębiorstwa. Audyt wiedzy można przeprowadzić w całej organizacji, w poszczególnych jednostkach, departamentach lub na poziomie indywidualnego pracownika bądź zespołów pracowniczych. Przedmiotem audytu wiedzy bez wątpienia powinni być przede wszystkim pracownicy, kadra zarządcza, jak również klienci, dostawcy powiązani z organizacją. Charakter audytu (całościowy lub częściowy) wynika z potrzeb organizacji, jak również wstępnej diagnozy przeprowadzonej przez audytora. Audytem wiedzy mogą być objęte procesy biznesowe na poziomie ogólnym, kluczowym dla organizacji i w konsekwencji dające całościowy obraz funkcjonowania organizacji.

Tym samym pytanie o to, jak długo trwa audyt, zależeć będzie m.in. od:

- populacji docelowej, jej położenia geograficznego oraz zaangażowania;
- dostępnych środków i możliwości wykonania audytu;
- przyznanych w budżecie środków i czasu wskazanego przez kierownictwo wyższego szczebla;
- poziomu szczegółowości audytu;

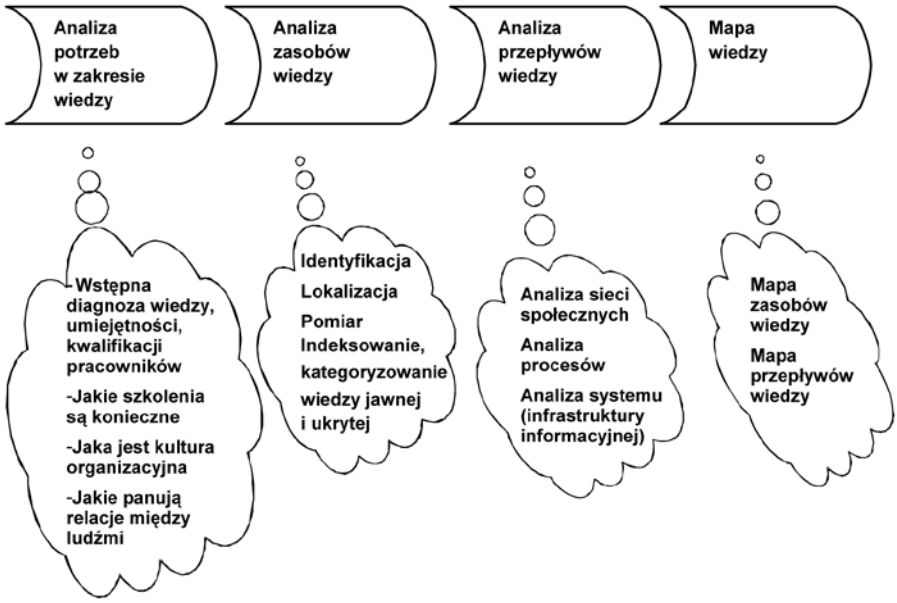
- stopnia koncentracji: zasobów wiedzy i / lub przepływów wiedzy;
- doświadczenia i kwalifikacji audytora wiedzy;
- poziomu aktywności grupy docelowej.

3. Audyt wiedzy przedsiębiorstwa: etapy i najważniejsze jego obszary

Jedna z koncepcji audytu wiedzy przedsiębiorstwa wymienia następujące jego elementy [Sharma, Chowdhury 2007]:

- Analiza potrzeb w zakresie wiedzy
- Analiza zasobów wiedzy
- Analiza przepływów wiedzy
- Opracowanie mapy wiedzy

Rysunek 2. Elementy audytu wiedzy przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Sharma, Chowdhury 2007].

Celem wstępnej analizy potrzeb w zakresie wiedzy jest pomiar umiejętności personelu oraz jego kompetencji, identyfikacja potrzeb i możliwości doboru potrzebnych szkoleń, rozwój kultury organizacyjnej, tj. wdrożenie praktyk dzielenia się wiedzą, postaw sprzyjających zaufaniu dla dzielenia się wiedzą, wdrożenie pracy zespołowej, zapewnienie nagród i wyróżnień dla inicjatyw dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, poprawa relacji pra-

cowników z przełożonymi oraz współpracownikami. Analiza zasobów wiedzy polega na identyfikowaniu i lokalizowaniu zasobów wiedzy w całej organizacji. Proces ten polega na mierzeniu, indeksowaniu i kategoryzowaniu organizacyjnej wiedzy ukrytej i jawnej. Wykaz wiedzy jawnej i jej źródeł obejmuje:

- liczbę, rodzaje i kategorie dokumentów, baz danych, bibliotek, witryn intranetowych, linki i prenumeraty zasobów zewnętrznych;
- miejsca wiedzy w organizacji, w różnych systemach;
- organizację i dostęp do wiedzy (jak zasoby wiedzy są organizowane i jak łatwo jest znaleźć do nich dostęp).

Celem analizy zasobów wiedzy jest określenie ich przydatności i jakości (dlaczego zasoby istnieją, czy są one dobrej jakości – aktualne, rzetelne, oparte na dowodach, czy mają znaczenie dla organizacji)oraz stwierdzenia, jak są wykorzystywane (czy są one właściwie wykorzystywane, przez kogo, kiedy, po co i jak często).

Źródłem wiedzy ukrytej są eksperci przedsiębiorstwa lub z nim powiązani. Obejmuje ono:

- katalogi osób i ich kwalifikacji naukowych i zawodowych;
- poziom umiejętności podstawowych;
- doświadczenie, szkolenia i możliwości kształcenia;
- przyszły potencjał oraz potencjał przywództwa.

Analiza zasobów może obejmować szereg badań i wywiadów w celu uzyskania stosownych odpowiedzi na powyższe pytania. Dokonując porównania spisu wiedzy i wcześniejszej analizy potrzeb wiedzy, organizacja będzie w stanie zidentyfikować luki w organizacyjnej wiedzy, jak również obszary niepotrzebnego powielania wysiłków w tym zakresie.

Analiza przepływu wiedzy pozwala dokonać diagnozy przemieszczania się zasobów w organizacji i poza nią, z miejsca przechowywania tam, gdzie jest to potrzebne. Innymi słowy, określić jak ludzie w organizacji odnajdują wiedzę, czego potrzebują i jak dzielą się wiedzą. Analiza przepływu wiedzy koncentruje się na ludziach, procesach i systemach:

- Analiza osób polega na zbadaniu ich nastawienia, zwyczajów i zachowań dotyczących umiejętności dzielenia się wiedzą, jej wykorzystania i rozpowszechniania.
- Analiza procesu polega na zbadaniu, jak ludzie wykonują ich codzienną pracę, jak poszukują wiedzy, dzielą się, wykorzystują i rozpowszechniają treści tych działań, czy istnieje polityka i praktyka dotycząca przepływów, udostępniania i korzystania z informacji i wiedzy, np. w sprawie przetwarzania informacji, zarządzania danymi, publikowania w Internecie itp.

- Analiza systemu polega na zbadaniu infrastruktury technicznej, np. systemów informatycznych, portali, zarządzania treścią, dostępności i łatwości użytkowania, obecnego poziomu wykorzystania, określeniu w jakim stopniu istniejące systemy ułatwiają wymianę wiedzy i jej przepływu oraz przyczyniają się do łączenia ludzi w organizacji.

Analiza przepływu wiedzy zwraca uwagę na przykłady dobrych praktyk, które można budować, jak również przeszkody dla przepływu wiedzy i efektywnego jej wykorzystania.

Ostatnim z wymienionych elementów jest opracowanie mapy wiedzy. Mapa wiedzy jest graficznym odzwierciedleniem istniejącej w organizacji wiedzy oraz jej wymiany. Pomaga ludziom dokonać analizy bieżącej sytuacji w przedsiębiorstwie poprzez wizualizację istniejących procesów biznesowych i ich związków z celami organizacji (wskazuje na tzw. inwentarz wiedzy i jego dynamikę zmian). Mapa pokazuje, jaka wiedza istnieje w organizacji i gdzie można ją znaleźć. Zawiera dane o posiadaczach danej wiedzy, twórcach wiedzy, użytkownikach, krytykach czy repozytoriach danych. Z kolei mapa przepływu wiedzy pokazuje, jak przemieszcza się wiedza w organizacji.

Jak wspomniano wyżej analiza przepływów wiedzy koncentruje się na ludziach, procesach i systemach (technologii wymiany wiedzy i informacji). Najważniejsze obszary prowadzenia audytu wiedzy powiązane są również z tymi elementami (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Obszary i pytania audytu wiedzy przedsiębiorstwa

OBSZAR AUDYTU WIEDZY	PRZYKŁADOWE PYTANIA AUDYTU
Struktura organizacyjna	• Czego dotyczy praca działu, jakie są jego funkcje, programy lub inicjatywy? • Jakie są kluczowe czynniki sukcesu lub cele biznesowe? • Co uważa się za krytyczną wiedzę i informacje niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych na poziomie osobistym i organizacyjnym? • Jak ważna jest informacji i wiedza oraz ich wpływ na sprawność i skuteczność organizacji? • Czy istnieją jakieś poważne problemy stojące przed organizacją, które mogą mieć wpływ na jej potrzeby w zakresie informacji i wiedzy? • Kim są osoby w organizacji, które "wiedzą wszystko" o organizacji? • Jaka jest rola tych osób w wymianie wiedzy i jak można je wykorzystać w celu uzyskania jak największych korzyści z ich doświadczenia i wiedzy?

OBSZAR AUDYTU WIEDZY	PRZYKŁADOWE PYTANIA AUDYTU
Struktura informacji	• Jak informacje są klasyfikowane w organizacji? • Jakie wsparcie jest dostępne dla pracowników, by mogli lepiej zrozumieć strukturę informacji? • Czy struktura informacji różni się między zespołami i departamentami? • W jaki sposób organizacja rejestruje informacje o swoich partnerach, dostawcach, klientach i zakresie współpracy? • Czy istnieją zdefiniowane kanały przepływu informacji z partnerami? • Czy ludzie rozumieją, co można przekazywać partnerom, a czym nie można się dzielić z partnerami?
Komunikacja	• Jakie kanały komunikacji są wykorzystywane zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią? • Czy kanały komunikacyjne różnią się w zależności od tego, w jaki sposób pracownicy chcą otrzymywać komunikaty? • Czy i jak pracownicy aktualizują informacje i swoją wiedzę (uczenie się)? • W jaki sposób komunikacja wpływa na zwiększenie świadomości, a następnie motywowanie personelu do działania?
Zmiany zachowań pracowników	• Jak można opisać kulturę organizacyjną w zakresie wiedzy i informacji? • W jaki sposób kultura wspiera tworzenie, udostępnianie i korzystanie z informacji oraz wiedzy i nauki - w ramach grup funkcyjnych i zespołów, całej organizacji i jej partnerów? • Czy ludzie szybko reagują na prośby o informacje? • Czy ludzie dzielą się dobrowolnie informacjami, które ich zdaniem mogłyby być przydatne dla kolegów? • Czy pracownicy sądzą, że mają umiejętności i kompetencje do korzystania z zasobów informacji i potrafią zarządzać swoimi informacjami w sposób efektywny? • Czy są dostępne szkolenia w tym zakresie?
Procesy wiedzy	• Jaką rolę odgrywają informacje i wiedza w wykonywaniu pracy? • Jakie zasady, procedury i mechanizmy wykorzystuje się w pozyskiwaniu, zarządzaniu i udostępnianiu informacji i wiedzy? • Czy są one spójne z procesem wykonywanej pracy? • W jaki sposób nowe informacje, wiedza i doświadczenie są wprowadzane w organizacji? • W jaki sposób wiedza jest poddana przeglądowi w świetle doświadczeń i zmieniających się okoliczności? • Jakie czynniki obecnie uniemożliwiają ludziom dzielenie się wiedzą z innymi w organizacji i jakie są główne przeszkody, które blokują dostęp do istniejącej wiedzy? • Czy po zakończeniu projektu są dokumentowane doświadczenia i kontakty? • Czy organizacja uznaje korzyści płynące z ponownego wykorzystania wcześniejszych prac w podobnych sytuacjach? • Czy można zidentyfikować najlepsze praktyki?

OBSZAR AUDYTU WIEDZY	PRZYKŁADOWE PYTANIA AUDYTU
Procesy biznesowe	• Jakie są kluczowe procesy biznesowe? • Ilu pracowników jest zaangażowanych? • W jaki sposób organizacja zapewnia pracownikom dostęp do informacji i wiedzy, aby wykonywali swoją pracę dobrze? • Czy działania w zakresie tworzenia i udostępniania informacji są częścią oceny funkcjonowania organizacji i osób w niej zatrudnionych? • Czy organizacja ma zdefiniowany zakres kompetencji? • Czy zakres ten obejmuje umiejętności zarządzania informacją i wiedzą?
Systemy informatyczne	• Z jakich systemów korzystają użytkownicy w celu uzyskania, organizowania i udostępniania informacji (np. intranet, poczta elektroniczna, udostępnione na dyskach)? • Które systemy działają najlepiej? • Które systemy najlepiej wspierają procesy wiedzy? • Czy wszyscy pracownicy mają dostęp do tych systemów? • Jak często te systemy są poddawane kontroli pod względem dokładności i trafności?

Źródło: Opracowanie własne.

4. Uwagi końcowe

W niniejszym artykule zawarto podstawowe rozważania na temat audytu wiedzy przedsiębiorstwa, przedstawiono jego cele, elementy oraz obszary ewentualnych badań. Aby dokonać pełniejszej analizy tematu niezbędne jest precyzyjne zdefiniowanie audytu wiedzy oraz audytu zarządzania wiedzą. W artykule nie wspomniano o audycie informacji, który nierzadko utożsamiany jest z audytem wiedzy. Czy słusznie tak się dzieje, tego wymaga odrębna publikacja. Niemniej istnieją w tym zakresie bardzo liczne i interesujące badania, szczególnie autorstwa Henczel [Henczel 2000], Buchanana oraz Gibba [Buchanan, Gibb 1998, 2006, 2007, 2008a, 2008b]. Warto zauważyć, że audyt informacji jest w znacznie większym stopniu oparty na analizie i ocenie informacji oraz wiedzy jawnej przedsiębiorstwa.

Osobnym problemem o charakterze badawczym jest opracowanie metodologii audytu wiedzy przedsiębiorstwa. Pozwoliłaby ona kompleksowo spojrzeć na opracowanie i przeprowadzenie audytu wiedzy w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem jego celów i założeń. Najważniejszymi kwestiami do dyskusji pozostaje opracowanie i wybór metod badawczych, a więc opracowanie kwestionariusza wywiadu i ankiety, sposobu ich dystrybucji w przedsiębiorstwie, wyboru populacji do badania oraz analiza wyników i prezentacji wniosków w formie raportu końcowego z przeprowadzonego audytu. Raport taki powinien zawierać również propozycje rozwiązań dla przedsiębiorstwa.

Sam audyt wiedzy jest badaniem złożonym i czasochłonnym. Najważniejszym wydaje się dobór i opracowanie takiego narzędzia badawczego, które znacznie obniży poziom subiektywności uzyskanych wyników, tak jak niestety ma to miejsce w Audicie Zarządzania Wiedzą [Kowalczyk, Nogalski 2007].

Literatura

1. *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. Kiziukiewicz T., Difin, Warszawa 2007.
2. Buchanan S., Gibb F., *The information audit*: *an integrated strategic approach*, "International Journal of Information Management" 1998, 18(1), pp. 29-47.
3. Buchanan S., Gibb F., *The information audit*: *methodology selection*, "International Journal of Information Management" 2008a, 28(1), pp. 3–11.
4. Buchanan S., Gibb F., *The information audit*: *role and scope*, "International Journal of Information Management" 2007, 27(3), pp. 159–172.
5. Buchanan S., Gibb F., *The information audit*: *Theory versus practice*, "International Journal of Information Management" 2008b, 28(3), pp. 150–160.
6. Choy S. Y., Lee W. B., Cheung C. F., *A systematic approach for knowledge audit analysis*: *integration of knowledge inventory*, *mapping and knowledge flow analysis*, "Journal of Universal Computer Science" 2004, 10(6), pp. 674-682.
7. Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005.
8. Debenham J., Clark J., *The knowledge audit*, "Robotics and Computer Integrated Manufacturing Journal" 1994, 11(3), pp. 201-211.
9. Gibb F., Buchanan S., Shah S., *An integrated approach to process and service management*, "International Journal of Information Management" 2006, 26(1), pp. 44-58.
10. Henczel S., *The information audit as a first step towards effective knowledge management*: *An opportunity for the special librarian*, 2000, INSPEL, 34(3/4), pp. 210-226.
11. Herdan A., Stuss M. M., Krasodomska J., *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, UJ, Kraków 2009.
12. Hylton A., *A KM initiative is unlikely to succeed without a knowledge audit* (http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm, 2002a, odczyt: maj 2008; strona nie jest aktualna).

13. Hylton A., *Measuring and valuing knowledge*: *role of the knowledge audit* (www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm, 2002b, odczyt: maj 2008; strona nie jest aktualna).
14. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą*. *Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
15. Kuc B. R., *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
16. Liebowitz J., Rubenstein-Montano B., McCaw D., Buchwalter J., Browning C., *The knowledge audit*", " Journal of Knowledge and Process Management" 2000, 7(1), pp. 3-10.
17. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*: *How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, Oxford 1995; wyd. pol.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
18. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge&Kegan Paul, London 1966.
19. Saunders E., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002.
20. Sharma R., Chowdhury N., *On the use of a diagnostic tool for knowledge audits*, "Journal of Knowledge Management Practice", 8(4), December 2007 (http://www.tlainc.com/issue1.htm, odczyt: styczeń 2010).
21. Skyrme D., *Knowledge Audit*, 2002 (http://www.skyrme.com/services/kmaudit.htm, odczyt: styczeń 2010).
22. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2008.
23. Winiarska K., *Audyt wewnętrzny w 2007 roku*: *standardy międzynarodowe - regulacje krajowe*, Difin, Warszawa 2007.
24. Winiarska K., *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin, Warszawa 2005.
25. Wołowiec T., *Mierniki efektywności*, „Finansista" 2003, nr 3.

Zbigniew Tokarski

WYBRANE MODELE OLIGOPOLU I KARTELU

SELECTED OLIGOPOLY AND CARTEL MODELS

Summary

According to a definition an oligopoly is a market form in which a market or industry is dominated by a small number of sellers (which are called oligopolists). The decisions of one firm influence, and are at the same time influenced by, the decisions of other firms. In some situations, the firms may employ restrictive trade practices to raise prices and restrict production, this is known as cartel.

There are many models describing the operation of an oligopolistic market. In this article the author wants to concentrate on describing and comparing series of simplified models based on classical economics (Stackelberg model, Cournot-Nash model, Bertrand model) as well as a game theory.

1. Uwagi wstępne

Rynek złożony z kilku firm, które wzajemnie reagują na swoje zachowania, to oligopol. Jest wiele możliwych sposobów zachowania oligopolu, w zależności od natury powiązań między firmami. W modelu przywództwa ilościowego, zwanego modelem Stackelberga, jedna firma przewodzi, ustalając ilość swojej produkcji, a inne firmy ją naśladują. Z kolei w modelach Cournota i Bertranda każda firma wybiera produkcję/cenę na takim poziomie, aby zmaksymalizować zyski, przy przewidywanej produkcji/cenie drugiej strony. W tych wszystkich modelach firmy starają się przewidzieć działania swoich konkurentów, co nie jest łatwym zadaniem. Chcąc zminimalizować ryzyko nietrafionej prognozy, wiele firm konkurujących wcześniej ze sobą stwierdza, że bardziej opłacalne będzie porozumienie w celu wspólnego ograniczenia produkcji i maksymalizacji wspólnego zysku. Takie porozumienie nazywamy kartelem i najlepiej je można opisać za pomocą teorii gier.

* mgr, Zakład Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

W artykule przedstawione zostaną wspomniane modele i podstawowe różnice między nimi. W każdym z tych modeli firmy starają się zmaksymalizować swój zysk, jednak zamierzają to osiągnąć przy pomocy różnych środków.

2. Przywództwo ilościowe i cenowe

Model Stackelberga często jest używany do opisu gałęzi, w której występuje firma dominująca albo lider naturalny. Powszechnie obserwowanym wzorcem zachowania mniejszych firm jest oczekiwanie na ogłoszenie przez lidera nowych produktów, a następnie dopasowanie do tego własnych decyzji [Varian 2002, s. 480].

Nasuwa się pytanie: jaką produkcję powinien wybrać lider, aby maksymalizować swoje zyski? Odpowiedź jest uzależniona od tego, jakiej spodziewa się reakcji swojego naśladowcy. W modelu teoretycznym przyjmujemy, że naśladowca również będzie chciał maksymalizować swoje zyski. Zatem, aby lider mógł podjąć sensowną decyzję co do własnej produkcji, musi rozważyć problem maksymalizacji zysku naśladowcy.

Jeśli naśladowca chce maksymalizować swoje zyski, to:

$$\max_{y_2} [p(y_1 + y_2)y_2 - c_2(y_2)]$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2 – wielkość produkcji naśladowcy
p – cena
c_2 – koszty zmienne naśladowcy

Skoro wielkość produkcji lidera jest dla naśladowcy z góry określona, to wybierze on taki wariant poziomu produkcji, przy którym przychód krańcowy równa się kosztowi krańcowemu:

$$MR_2 = p(y_1 + y_2) + \frac{\Delta p}{\Delta y_2} y_2 = MC_2$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2 – wielkość produkcji naśladowcy
p – cena
MR_2 – przychód krańcowy naśladowcy
MC_2 – koszt krańcowy naśladowcy

Kiedy naśladowca powiększa swoją produkcję, powiększa też swoje przychody, dzięki sprzedaży większej ilości produktu po cenie rynkowej. To jednak powoduje spadek ceny i obniża zyski ze wszystkich jednostek, uprzednio sprzedawanych po wyższej cenie.

Problem maksymalizacji zysku lidera możemy wyrazić następująco:

$$\max_{y_1} = p(y_1 + y_2)y_1 - c_1(y_1)$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2 – wielkość produkcji naśladowcy
p – cena
c_1 – koszty zmienne lidera

Lider wie, że całkowity poziom produkcji wyniesie $y_1+f_2(y_1)$, czyli jego własny produkt plus produkt wytworzony przez naśladowcę. Wyprowadzając funkcję reakcji naśladowcy możemy rozwiązać równanie Stackelberga i wyznaczyć optymalny poziom produkcji lidera i naśladowcy. Przy kosztach krańcowych równych 0, zysk przywódcy wynosi:

$$\pi_1(y_1,y_2) = p(y_1 + y_2)y_1 = ay_1 - by_1^2 - by_1y_2$$

gdzie:
π_1 – zysk lidera
y1 – wielkość produkcji lidera
y2 – wielkość produkcji naśladowcy
p – cena
a,b – stałe, nieujemne

Przyrównując do kosztów krańcowych, krańcowy przychód:

$$MR_1 = \frac{a}{2} - by_1$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
MR_1 – przychód krańcowy lidera
a,b – stałe, nieujemne

możemy wyznaczyć optymalny poziom produkcji lidera i naśladowcy. Będzie on wynosił odpowiednio:

$$y_1 = \frac{a}{2b} \quad y_2 = \frac{a - by_1}{2b} = \frac{a}{4b}$$

a całkowita produkcja gałęzi:

$$y_1 + y_2 = \frac{3a}{4b}$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2 – wielkość produkcji naśladowcy
a,b – stałe, nieujemne

Trzeba też rozważyć drugi przypadek: Lider może ustalać cenę zamiast wielkości produkcji. Analiza byłaby bardzo podobna, jak w modelu ilościowym. Tutaj również przywódca musi przewidzieć, jak zachowa się naśladowca, aby podjąć właściwą decyzję co do wysokości ceny. Najpierw należałoby zbadać problem maksymalizacji zysku naśladowcy, a potem lidera i wyznaczyć optymalne ceny.

Obydwa modele (ilościowy i cenowy) określają różne kombinacje ceny i ilości w stanie równowagi, a każdy z nich jest odpowiedni dla innych okoliczności. Kiedy przedsiębiorstwo ustala, jaką ilość produktu może dostarczyć na rynek i potrafi jako pierwsze zainwestować w moce wytwórcze, wtedy staje się liderem w modelu ilościowym. Jeśli natomiast lider wprowadza katalog cen, jego rywale mogą uznać ceny katalogowe jako dane i podjąć odpowiednie decyzje dotyczące cen i ilości.

Na podstawie samej teorii nie da się rozstrzygnąć, czy właściwy jest model przywództwa cenowego czy ilościowego. Potrzebna jest obserwacja faktycznych decyzji przedsiębiorstw i dopasowanie do nich najodpowiedniejszego modelu.

3. Jednoczesne ustalanie ilości lub ceny

W poprzednio omawianych modelach przywództwa ilościowego i cenowego obserwujemy dokuczliwą asymetrię: jedna z firm podejmuje wcześniej decyzję co do wysokości ceny/produkcji, a druga na tę decyzję reaguje. W rzeczywistości decyzje obydwu firm mogą następować jednocześnie. Powinniśmy zatem rozważyć model, w którym każda firma musi przewidywać wybór dotyczący produkcji konkurenta i na tej podstawie podejmować własne decyzje. Model taki nazywamy modelem Cournota [Varian 2002, s. 454].

Zakładamy, że firma 1 oczekuje, że firma 2 będzie wytwarzała określoną wielkość produkcji:

$$y_2^e$$

Czyli firma 1 oczekuje, że ogólna produkcja oraz cena wyniosą:

$$\mathbf{Y = y_1 + y_2^e}$$

$$\mathbf{p(Y) = p(y_1 + y_2^e)}$$

gdzie:
Y – produkcja całkowita
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2^e – wielkość produkcji naśladowcy
p – cena

Problem maksymalizacji zysku dla firmy 1 zapisujemy tak:

$$\max_{y_1} \mathbf{[p(y_1 + y_2^e)y_1 - c_1(y_1)]}$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2^e – wielkość produkcji naśladowcy
p – cena
c_1 – koszty zmienne lidera

Analogiczna sytuacja występuje u firmy 2. Zatem, aby dojść do równowagi Cournota, musimy wyznaczyć taką kombinację poziomów produkcji, przy których każda firma maksymalizuje swoje zyski, przy danych przekonaniach co do poziomu produkcji konkurenta. W punkcie równowagi Cournota żadnej firmie nie opłaca się zmieniać wielkości produkcji, nawet gdy już odkryje faktyczny wybór poziomu produkcji dokonany przez drugą firmę.

W przypadku liniowej funkcji popytu i zerowych kosztów krańcowych funkcje reakcji dla firm przybiorą postać:

$$\mathbf{y_1 = \frac{a - by_2^e}{2b}}$$

$$\mathbf{y_2 = \frac{a - by_1^e}{2b}}$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2 – wielkość produkcji naśladowcy
a,b – stałe, nieujemne

Przecięcie się tych dwóch funkcji daje punkt równowagi Cournota, czyli wybór produkcji maksymalizujący zysk, przy danych przekonaniach co do zachowa-

nia konkurenta. W duopolu Cournota obydwie firmy są identyczne, czyli $y_1=y_2$. Jeśli podstawimy tę zależność do funkcji reakcji i je rozwiążemy, to otrzymamy:

$$y_1 = \frac{a}{3b}$$

$$y_2 = \frac{a}{3b},$$

a całkowita produkcji gałęzi wyniesie:

$$y_1 + y_2 = \frac{2a}{3b}$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2 – wielkość produkcji naśladowcy
a,b – stałe, nieujemne

Model Cournota możemy skomplikować i rozszerzyć na wiele firm. Możemy również przyjąć, że firmy zamiast ustalać wielkość produkcji ustalają wysokość ceny. Ten model znany jest jako konkurencja Bertranda. Kiedy firma wybiera cenę, musi przewidywać, jaką cenę ustali konkurent. Tak samo jak w przypadku równowagi Cournota, musimy znaleźć taką parę cen, aby wybrana cena maksymalizowała zysk przy danym wyborze konkurenta.

4. Kartel

We wszystkich modelach omawianych poprzednio firmy działały niezależnie. Zamiast jednak przewidywać wielkość produkcji konkurenta i rywalizować ceną, firmy mogą się porozumieć i wspólnie ustalić poziom cen i wielkość produkcji, tworząc kartel. Takie porozumienie zachowuje się jak monopolista, maksymalizując sumę swoich zysków.

Jeżeli założymy, że dwie firmy chcą zmaksymalizować swoje wspólne zyski, to możemy to zapisać następująco:

$$\max_{y_1,y_2} [p(y_1 + y_2)(y_1 + y_2) - c_1(y_1) - c_2(y_2)]$$

gdzie:
y_1 – wielkość produkcji lidera
y_2 – wielkość produkcji naśladowcy
p – cena
c_1 – koszty zmienne lidera
c_2 – koszty zmienne naśladowcy

Problem z uczestnictwem w kartelu pojawia się jednak w momencie, gdy firmy muszą przestrzegać dokonanych wcześniej wyborów, dotyczących produkcji i ceny. Jeśli firma 1 wierzy, że firma 2 będzie utrzymywała swoją produkcję na stałym poziomie, to może znacznie zwiększyć swoje zyski, powiększając własne limity produkcyjne. Tak samo mogą myśleć wszystkie firmy w kartelu, co sprawia, że z punktu widzenia mikroekonomii kartele są niestabilne i trudne do utrzymania w dłuższym okresie czasu. Sztuczne ograniczanie produkcji często powoduje nadwyżkę popytu nad podażą, co stanowi impuls do złamania nielegalnego porozumienia. Z punktu widzenia stabilności kartelu bardzo niekorzystny jest fakt, że im większe korzyści przynosi firmom podniesienie ceny czy ograniczenie produkcji, tym zdrada staje się bardziej opłacalna.

Oczywiście premia dla firm łamiących ustalenia kartelu, czyli w praktyce zwiększających produkcję lub obniżających ceny, jest różna w zależności od samego przedsiębiorstwa i branży, w której działają. Jednym z istotniejszych czynników wpływających na opłacalność zdrady jest elastyczność krzywej popytu na produkty oferowane przez firmę. Im wyższa elastyczność, tym większa korzyść dla firmy obniżającej cenę lub dyskretnie zwiększającej wolumen produkcji.

Również poziom kosztów stałych ma swój wpływ na opłacalność oszukiwania partnerów w kartelu. Im większą część kosztów całkowitych firmy stanowią koszty stałe, tym większa nadwyżka mocy produkcyjnych powstanie w wyniku ograniczenia produkcji, co jest bodźcem do obniżania ceny i zwiększania swojego udziału w rynku poprzez dodatkową produkcję.

Motywacja do zdrady jest większa również wtedy, jeśli firma sprzedaje swoje produkty stosunkowo rzadko, lecz w dużych ilościach oraz jeśli prawdopodobieństwo szybkiego wykrycia oszustwa przez pozostałych członków kartelu jest małe. Jeśli te przesłanki zaistnieją, firma łatwo może osiągnąć korzyść, jeśli jednorazowo znacznie podwyższy cenę swoich produktów.

Opłacalność zakładania karteli, a następnie skłonność do łamania wcześniejszych ustaleń można łatwo przedstawić na prostym modelu, bazującym na teorii gier, a ściślej na dylematcie wspólnych zasobów [Malawski i in. 1997, s. 58].

W grze przedstawionej w Tabeli 1 biorą udział cztery firmy. Każda z nich może ustalić wielkość produkcji na jednym z trzech poziomów. Przy danej cenie każdej firmie z osobna opłaca się zwiększać swoją produkcję, jednakże im więcej firm będzie zwiększać podaż, tym cena produktu będzie spadać i w efekcie będzie to dla firm mniej opłacalne. Mamy tu klasyczny dylemat wyboru między tym, co dobre dla jednostki a tym, co dobre dla ogółu.

Tabela wypłat zawiera zestawienie przychodów wszystkich konkurujących przedsiębiorstw, jako funkcji własnych działań tych firm i posunięć konkurentów. Wobec tego wypłata firmy będzie iloczynem własnej produkcji i ceny ryn-

kowej, przy czym cena będzie malała wraz ze wzrostem podaży oferowanej przez wszystkie firmy na rynku i dana będzie wzorem: 15 – Q, gdzie Q oznacza łączny poziom produkcji wszystkich czterech firm. Mamy więc grę czteroosobową, w której każdy gracz ma trzy strategie (produkować na poziomie 1, 2 lub 3), a wypłaty są określone w następujący sposób: jeśli pierwszy gracz produkuje q_1, drugi q_2, itd., to wypłata gracza i (i = {1, 2, 3, 4}) wynosi: q_i x [15 – (q_1+q_2+ q_3+q_4)], czyli q_i x (15 –Q).

Ponieważ wypłata gracza zależy od własnej decyzji oraz łącznej produkcji czterech firm, wobec tego gra ta może być przedstawiona w uproszczony sposób, tak jak ma to miejsce w Tabeli 1. Wiersze odpowiadają strategiom jednego gracza, a kolumny oznaczają łączną wielkość produkcji pozostałych trzech firm. Ze względu na symetrię gry, każdy z graczy ma taką samą tabelę wypłat.

Tabela 1. Kartel jako dylemat wspólnych zasobów

		wielkość produkcji pozostałych firm						
		3	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
wielkość własnej produkcji	**1**	11	10	9	8	7	6	5
	2	20	18	16	**14**	12	10	8
	3	27	24	21	**18**	16	12	**9**

Źródło: Opracowanie własne.

Łatwo można zauważyć, że najniższy wiersz (3) zawiera największe liczby, co oznacza, że strategia ustalająca produkcję na poziomie (3) jest dominująca. Użycie tej strategii jest zatem jedynym racjonalnym wyborem każdego z graczy. Jednakże, jeśli wszystkie firmy tak postąpią, to każda z nich otrzyma wypłatę równą **9** [3 x (15 – 12), czyli prawy dolny róg tabeli]. Tymczasem, gdyby wszystkie cztery przedsiębiorstwa zawarły porozumienie kartelowe i ustaliły produkcję na poziomie (2), to każde z nich otrzymałoby wypłatę **14**, więc byłoby to korzystniejsze dla wszystkich graczy. Zatem wszystkim czterem firmom opłaca się założyć kartel i ograniczyć wielkość produkcji do poziomu równego (2). Co ciekawe, przy ustalonych strategiach pozostałych przedsiębiorstw pojedynczej firmie opłaca się złamać umowę i dyskretnie zwiększyć produkcję do poziomu (3), ponieważ wtedy jej wypłata wyniesie **18**; oczywiście stanie się to kosztem pozostałych członków kartelu, których wypłaty zmaleją do **12**.

Jasny zatem staje się fakt, iż jednym z ważniejszych czynników destabilizujących działanie nielegalnych porozumień będzie sprzeczność pomiędzy tym, co najbardziej korzystne dla całego kartelu, a tym, co najlepsze z punktu widzenia pojedynczego uczestnika porozumienia. Natomiast jednym z ważniejszych zadań, stojących przed kartelem będzie zapobieganie tej destabilizacji. Jeśli firma łamiąca zasady kartelu będzie musiała liczyć się z tym, że zostanie to wy-

kryte i nastąpi nieuchronna kara, wtedy gra przedstawiona w Tabeli 1 powinna zostać zmodyfikowana. Przyjmując, że kara za samowolne zwiększenie produkcji z poziomu (2) do poziomu (3) będzie wynosiła **9**, gra będzie się przedstawiała tak, jak jest to widoczne w Tabeli 2. W tym wypadku wszystkie wypłaty w wierszu (3) zostały zmniejszone o 9, zgodnie z nową regułą - oczywiście przy założeniu 100% wykrywalności nieoficjalnego zwiększenia produkcji.

Tabela 2. Wymuszanie przestrzegania limitów produkcyjnych

		wielkość produkcji pozostałych firm						
		3	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
wielkość własnej produkcji	**1**	11	10	9	8	7	6	5
	2	**20**	**18**	**16**	**14**	**12**	**10**	**8**
	3	18	15	12	9	6	3	0

Źródło: Opracowanie własne.

W tym wypadku strategią dominującą jest ustalenie wielkości własnej produkcji na poziomie (2) i będzie to najbardziej racjonalne zachowanie dla wszystkich czterech firm. Fakt, że muszą teraz liczyć się z nieuchronną karą sprawia, że strategia (3) staje się nieopłacalna.

Ponieważ motywacja do łamania zasad ustalonych wcześniej przez uczestników kartelu jest powszechna, firmy zawierające takie porozumienie chcą się przed tym zabezpieczyć. Na prawdopodobieństwo wykrycia obniżki ceny lub zwiększenia produkcji przez jednego z uczestników kartelu ma wpływ kilka czynników.

Pierwszym z nich jest ilość przedsiębiorstw wchodzących w skład kartelu. Jeśli jest ich niewiele, to każda sekretna obniżka ceny przez jednego z uczestników powoduje spore straty w sprzedaży pozostałych graczy i przez to jest łatwiejsza do zauważenia. Między innymi dlatego obserwujemy, że zmowy zawierane przez niewielką liczbę firm są trwalsze.

Wykrycie jest również tym prostsze, im więcej informacji przedsiębiorstwa mają o sobie. Aby usprawnić przepływ informacji, firmy wdrażają złożone procedury, które często zwane są systemem monitoringu. System taki dyskutowany jest wcześniej na wspólnych spotkaniach, odbywających się na różnych szczeblach organizacji. Tego typu spotkania służą wypracowaniu wspólnych zasad, wiążących wszystkich uczestników kartelu. Zasady te mogą polegać m.in. na konieczności składania comiesięcznych sprawozdań z wysokości sprzedaży oraz regularnych kontaktach w celu ustalania wielkości produkcji i poziomu ceny. Podczas tego typu spotkań firmy łamiące wcześniej przyjęte zasady, czyli na przykład zwiększające na własną rękę limity produkcyjne, są karane i muszą zrekompensować straty pozostałych uczestników kartelu, co w praktyce może

oznaczać odkupienie pewnej ilości towaru od partnerów, albo zmniejszone limity produkcyjne w przyszłości.

Cenną wskazówką, pozwalającą wykryć obniżanie ceny są również reakcje konsumentów. Im bardziej ich liczba jest ograniczona, tym łatwiej zauważyć przepływ klientów do firm oferujących korzystniejsze warunki. Ponadto przedsiębiorstwa często zachęcają konsumentów do pośredniego ujawniania cen ustalanych przez konkurencję, oferując na przykład obniżkę ceny własnego produktu, jeśli klient wskaże, że może ten sam produkt kupić taniej w innej firmie.

5. Uwagi końcowe

W artykule zaprezentowanych zostało kilka najpopularniejszych modeli zachowań duopolu: przywództwo ilościowe w modelu Stackelberga, przywództwo cenowe, jednoczesne ustalanie ilości w modelu Cournota, jednoczesne ustalanie ceny w modelu Bertranda i rozwiązanie oparte na nielegalnym porozumieniu firm, czyli kartelu. Gdybyśmy chcieli porównać te rozwiązania modeli dotyczące wielkości produkcji i wysokości cen, to okaże się, że najwyższą produkcję i najniższą cenę daje równowaga Bertranda, zaś najniższą produkcję i najwyższą cenę równowaga kartelu. Pozostałe wyniki znajdują się pomiędzy tymi dwoma ekstremami.

Do analizy zachowań firm można użyć też innych modeli. W artykule zaprezentowano na przykład model bazujący na teorii gier, opisujący zachowanie firm w kartelu. Wszystkie modele możemy również komplikować. Na przykład możemy przyjąć, że produkowane dobra nie są substytutami, na rynku mamy kilkudziesięciu graczy lub rozważać modele, w których firmy dokonują sekwencyjnych wyborów w czasie. Dobierając właściwy model do analizy, musimy zastanowić się przede wszystkim, ile firm chcemy analizować i czy jest wśród nich lider, czy firmy współpracują ze sobą (kartel) czy konkurują i którą zmienną próbują ustalić: manipulować zdolnościami produkcyjnymi czy poziomem cen.

Literatura

1. Fornalczyk A., *Biznes a ochrona konkurencji*, Kraków 2007.
2. Griffin J., *Previous Cartel Experience*: *Any Lesson for OPEC*? [w:] *Economic In Theory and Practise*, Kluwer Academic Publishers 1989, s. 179-206.
3. Levenstein M, *Mass Production Conquers the Pool*: *Firm Organization and the Nature of Competition in the Nineteenth Century*, "Journal of Economic History" 1995, 55 (3), s. 575-611.

4. Levenstein M, Suslow V., *What Determines Cartel Success*?, "Journal of Economic Literature", tom 44, s. 1-55, Nashville 2006.
5. MacKie-Mason J. K., Pindyck R. S., *Cartel Theory and Cartel Experience in International Minerals Markets*, MIT Press, 1987, s. 187-214.
6. Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1997.
7. Nussbaum H., *International Cartels and Multinational Enterprises*, Cambridge University Press, 1986.
8. *Official Journal of The European Communities*, 2002/C 45/03.
9. Posner R., *A Statistical Study of Antitrust Enforcement*, "Journal of Law and Economics" 1970.
10. *Report on Competition Policy 2005*, European Commission, Brussels 2008.
11. *Report on Competition Policy 2006*, European Commission, Brussels 2009.
12. Rhemani R. S., Shapiro D., *Słownik terminów ekonomii struktur przemysłowych*, *prawa antymonopolowego i polityki antymonopolowej*, Urząd Antymonopolowy, Warszawa 2002.
13. Schmalensee R., Willig R. D., *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers B.V., 1990.
14. Spar D. L, *The Cooperative Edge*: *The Internal Politics of International Cartels*, Ithaca, N. Y., Cornell University Press 1994.
15. Stigler G., *A Theory of Oligopoly*, "Journal of Political Economy" 1964.
16. Varian H. R., *Mikroekonomia*, PWN, Warszawa 2002.
17. http://europa.eu.int/ - strona Komisji Europejskiej.

II.
ORGANIZACJE KOMERCYJNE I NIEKOMERCYJNE W GOSPODARCE RYNKOWEJ

*Artur Grabowski**

STRATEGIA I CELE PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI AKCYJNEJ FC BAYERN

THE STRATEGY AND GOALS OF THE CORPORATE ON EXAMPLE OF FC BAYERN MÜNCHEN JSC

Summary

For the last few years sport has become the industry in which football competition plays the main role. Modern sports clubs which act as stock corporations or limited partnerships strive for achieving organizational, sports and economical objectives. Through their activity the sports clubs become similar to market companies. The German market leader of changes is the sports enterprise FC Bayern, which due to its internal competitiveness factors, extends its position in the international market.

1. Uwagi wstępne

Rozwój sportu i jego komercjalizacja powodują, że funkcjonowanie klubów piłkarskich w formie stowarzyszeń obniżało poziom ich konkurencyjności rynkowej. Wychodząc naprzeciw wyzwaniom rynkowym Niemiecki Związek Piłki Nożnej w październiku 1998 r. wyraził zgodę na przekształcanie stowarzyszeń sportowych w spółki kapitałowe. Ta decyzja przyspieszyła procesy przeobrażeń organizacyjnych wśród zawodowych klubów piłki nożnej w RFN. Obecnie na 18 profesjonalnych klubów sportowych w najwyższej klasie rozgrywkowej (1.Bundesliga) większość funkcjonuje w formie spółek akcyjnych i komandytowych. Przedsiębiorstwa sportowe stały się ważną częścią sektora usług, a w literaturze brytyjskiej wprost używa się określenia przemysł piłki nożnej. W literaturze polskiej [Engelhardt 2009, s. 138-139, Noga 2009, s. 163, 205] wskazywano na pojawienie się szczególnego rodzaju przedsiębiorstw rynkowych, do których zaliczono właśnie przedsiębiorstwa sportowe. „Struktura

* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.

organizacyjna klubu sportowego powinna być podobna do struktury przedsiębiorstwa produkcyjnego, w której można wydzielić pion produkcyjny i pion funkcjonalny. W strukturze organizacyjnej profesjonalnych klubów sportowych występują zwykle dwa piony: pion sportowy i pion biznesowy" [Sznajder 2008, s. 72]. Tego typu organizacje komercyjne stoją przed zadaniami sprostania konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw, jednocześnie mając na uwadze dążenie do realizacji celów: organizacyjnych, sportowych i ekonomicznych [Teichmann 2007, s. 45-56].

Celem referatu jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaką strategię posiada wybrane przedsiębiorstwo sportowe?
2. Jakie są cele przedsiębiorstwa sportowego?

Za case study służyć będzie niemiecki zawodowy klub piłki nożnej – FC Bayern.

2. Misja, strategia i cele przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwo rynkowe w pierwszej kolejności powinno ustalić, co jest jego misją, czyli deklaracją przedstawiającą podstawowy cel organizacji. Jest ona formułowana „przez kierownictwo na podstawie znajomości potrzeb klientów i interesariuszy (stakeholders), a także tworzenia przewagi konkurencyjnej przy zastosowaniu systemowego rozpatrywania całokształtu i złożoności funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu" [Penc 2001, s. 132]. Pozwala to następnie na sformułowanie celów i planów. Z misji wynikają również cele strategiczne. Te ostanie wraz z planami służą do stworzenia planów taktycznych, one zaś łącznie z celami taktycznymi umożliwiają określenie celów operacyjnych. „Te cele oraz odpowiednie plany taktyczne decydują o planach operacyjnych. Wreszcie cele i plany na każdym szczeblu mogą być również wykorzystywane jako podstawa przyszłej działalności na wszystkich szczeblach" [Griffin 2005, s. 212, 214]. Dla przedsiębiorstwa cel „to pożądany stan rzeczy, który chciałoby ono osiągnąć" [Kasiewicz, Możaryn 2004, s. 56]. „W konstrukcji celów strategicznych przedsiębiorstwa uwzględnia się dwa ich rodzaje – ilościowe i jakościowe – łącznie transponując wizję lub misję (…). Pierwszy rodzaj to cele kwantyfikowalne, które określają wymagane rezultaty finansowe działalności przedsiębiorstwa, równocześnie zapewniając źródła jego finansowania. (…) Drugi rodzaj celów wynika z analizy otoczenia, ma charakter jakościowy i przybiera postać ważnych kompetencji (…). Te jakościowe cele, zweryfikowane przez wszystkich interesariuszy, współtworzą cele strategiczne." [Grzegorzewska-Ramocka 2009, s. 59]. Ze względu na funkcjonowanie w „płynnej nowoczesności", pozostając przy określeniu Z. Baumana, przedsiębiorstwa są zmuszone stale uzgadniać swoje cele. „Powinny być one wyraźnie i ilościowo sprecyzowane, aby można je było zrealizować i kontrolo-

wać. Z uwagi na wzajemne powiązanie celów, tworzą one zbiór współzależnych elementów, będących systemem celów przedsiębiorstwa. System ten ma hierarchiczną strukturę, w której cele niższego rzędu wynikają z podziału celów nadrzędnych, odpowiednio do stopnia ich złożoności i zróżnicowania środków, jakie muszą być użyte do ich realizacji. Cele te wyznaczają kierunek działań na następujących poziomach hierarchicznych: cel główny przedsiębiorstwa określony w misji; cele jednostek organizacyjnych lub strategicznych; cele rodzajów działalności (biznesów); cele poszczególnych funkcji; cele komórek organizacyjnych; cele instrumentalne" [Grzegorzewska-Ramocka 2009, s. 66]. Pomiędzy celami może dochodzić do konfliktu. Stąd też zadaniem zarządzających przedsiębiorstwem powinno być „równoważenie i godzenie możliwych konfliktów, czyli koncepcja optymalizacji" [Griffin 2005, s. 217]. K. Hopfner (członek zarządu spółki akcyjnej FC Bayern) stwierdził, iż nowoczesne przedsiębiorstwo piłkarskie posiada cele, które można ująć w czworokąt, którego boki tworzą: a) sukces sportowy, b) zachowanie płynności, c) pozytywny zwrot z kapitału, d) dbanie o atrakcyjność i tożsamość klubu [Hopfner 2008, s. 35]. Reasumując, strategia przedsiębiorstwa składa się z kilku elementów – domeny działania, strategicznej przewagi, celów do osiągnięcia i funkcjonalnych programów działania [Koźmiński, Piotrowski 1996, s. 164].

3. Przedsiębiorstwo FC Bayern München AG

Klub sportowy FC Bayern został założony 27 lutego 1900 r. w Monachium. W 1932 r. po raz pierwszy sięgnął po tytuł mistrza Niemiec. Kolejne jego sukcesy nastąpiły dopiero w latach 50. i 60. XX wieku, gdy powstała w Niemczech Zachodnich ogólnokrajowa liga piłki nożnej.

Współcześnie klub jest zaliczany do czołówki europejskiej, nie tylko pod względem sportowym, ale również pod względem organizacyjnym i ekonomicznym. Do 2002 r. sekcja piłkarska funkcjonowała w strukturach stowarzyszenia FC Bayern, następnie została włączona do spółki akcyjnej FC Bayern.

W swojej historii klub może wykazać się wieloma sukcesami:

- **sportowymi** - zdobywca następujących tytułów: mistrz Niemiec (21), puchar Niemiec (14), puchary europejskie (6), puchar świata (2),
- **organizacyjnymi** - 2535 fanklubów na całym świecie, w których jest zrzeszonych 181 688 osób, 152 700 członków płacących składki, co daje trzeci wynik na świecie,
- **ekonomicznymi** - wzrastające obroty, osiąganie pozytywnego wyniku finansowego, rozpoznawalność marki – nr 1 w RFN i nr 4 w Europie.

W warunkach rynkowych można mówić o dwóch strategiach zarządzania klubem sportowym: intensywnej (realizacja w okresie 1-3 lat) i ekstensywnej (realizacja w okresie 4 - 8 lat) [Panfil 2004, s. 235-240]. Analizowany podmiot

stosuje intensywną strategię i pod wieloma względami jest uważany za pioniera zmian na rynku nie tylko niemieckim. Dojrzewanie i jego rozwój odbywał się w sposób ewolucyjny i postępował etapami. FC Bayern osiągnął najwyższy poziom, stając się jednocześnie „międzynarodową gwiazdą" [Bieling, Eschweiler, Hardenacke 2004, s. 135-145] i marką (według Brand Finance jej wartość wynosiła 147 mln €, rating: AA-). W rankingu na najbardziej wartościowy klub na świecie, przeprowadzonym przez amerykański „Forbes", FC Bayern zajął w 2009 r. czwarte miejsce (wycena wyniosła 1,1 mld €). Natomiast w rankingu sporządzonym przez Deloitte and Touche na najbogatszy klub europejski w sezonie 2008/2009 zajął również czwarte miejsce.

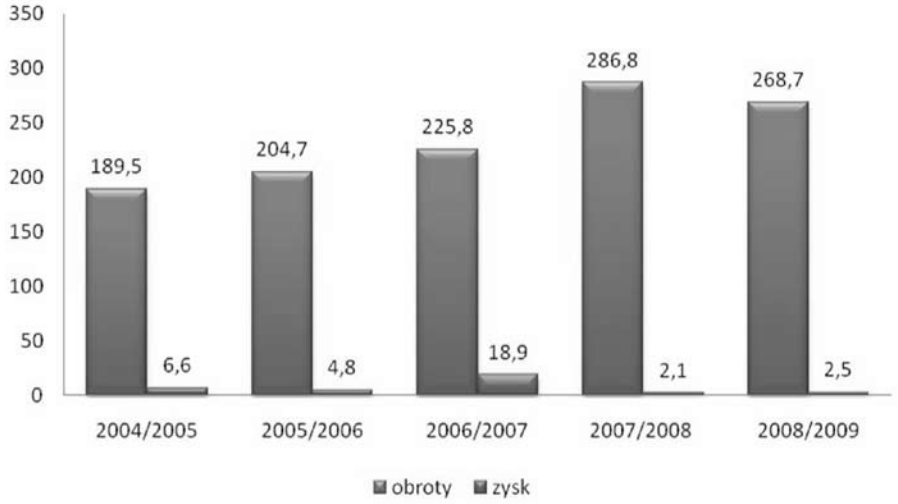
Dlaczego tak się dzieje? Przyczyn tego zjawiska należy szukać w czynnikach konkurencyjności o charakterze wewnętrznym – własności przedsiębiorstwa, sposobie zarządzania, kwalifikacjach osób zajmujących najważniejsze stanowiska w spółce [Adamkiewicz - Drwiłło 2002, s. 131].

Rozpocząć należy od **trzyosobowego zarządu**, którego członkowie posiadają bogate doświadczenie: sportowe, menedżerskie, finansowe. Następnym elementem jest **rada nadzorcza**, którą tworzą: Herbert Hainer - prezes zarządu Adidas AG, Uli Hoeneß - prezes stowarzyszenia FC Bayern (w latach 1979 – 2009 menedżer FC Bayern), Timotheus Höttges - członek zarządu Deutsche Telekom AG, Helmut Markwort - członek zarządu Hubert Burda Medien, Dieter Rampl - członek rady zarządzającej UniCredit Group, Fritz Scherer - wiceprezes stowarzyszenia FC Bayern, Rupert Stadler - prezes zarządu Audi AG, Edmund Stoiber - były premier rządu bawarskiego, Martin Winterkorn - prezes zarządu Volkswagen AG. Podział kompetencji w spółce został podzielony na piony: **sportowy** (kadra zawodników i sztab treningowy wraz z opieką medyczną) i **biznesowy** (dyrekcje i oddziały odpowiedzialne za: a) media i komunikację oraz nowe media i prawa medialne, b) sponsoring i eventmarketing, c) sprzedaż biletów, obsługę klientów, d) finanse i ubezpieczenia, e) obsługę prawną, f) merchandising i licencje oraz relacje międzynarodowe).

Łączne zatrudnienie w sezonie 2007/2008 wynosiło 455 osób. Spółka FC Bayern AG posiada następujące udziały w przedsiębiorstwach: Allianz Arena München Stadion GmbH (100%), Allianz Arena Payment GmbH (100%), Arena Stadion Beteiligungs GmbH & Co. KG (100%), FC Bayern Tours GmbH (50%).

Od 2001 r. spółka posiadała jednego udziałowca – Adidas International B.V. z siedzibą w Amsterdamie. W listopadzie 2009 r. kolejnym udziałowcem został Audi AG (proces wykupu akcji podzielono na trzy etapy i zostanie ostatecznie zakończony w lipcu 2011 r.). Udziałowcy (stan na 30. 06. 2010): FC Bayern (87,4%), Adidas AG (9,7%), Audi AG (2,9%).

Rysunek 1. Obroty i zyski FC Bayern München AG w latach 2004 – 2009 (w mln €)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów spółki.

Przedsiębiorstwo FC Bayern posiada kilka źródeł finansowania swojej działalności: dzień meczu (wpływy ze sprzedaży karnetów i biletów, a także organizacji meczów), sponsoring, merchandising, transfer zawodników, sprzedaż praw medialnych do transmisji meczów [Lang 2008, s. 93-109].

Tabela 1. Źródła dochodów FC Bayern München AG (w mln €)

	2007/2008	**2008/2009**
Dzień meczu	69,4	95,2
Sponsoring	74,3	73,0
Merchandising	41,1	37,1
Transfery zawodników	33,1	14,3
Prawa medialne	49,4	35,0
Pozostałe	19,5	14,1
SUMA	**286,8**	**268,7**

Źródło: Dane na podstawie raportów spółki.

Najważniejszym źródłem dochodów dla FC Bayern jest dzień meczu. Pod tym pojęciem mieszczą się zyski pochodzące ze sprzedaży karnetów na cały sezon, miejsc w lożach (hospitality) i biletów. Ponadto stadion daje możliwości rozwijania szerokiej palety usług własnych i dla współpracujących z klubem

sponsorów, które są oferowane na specjalnie do tego przeznaczonych miejscach – galeria handlowa posiada powierzchnię 4000 m^2.

O sile ekonomicznej przedsiębiorstwa decydują jego sponsorzy. Deutsche Telekom AG jest sponsorem strategicznym (roczna wartość kontraktu wynosi 25 mln €). Wyłącznym dostawcą sprzętu sportowego jest Adidas Salomon. Pozostali sponsorzy podzieleni są na trzy kategorie: **Premium Partner** (10 firm: Allianz, Arabella Starwood, Audi, Coca-Cola, Eon, Hypovereinsbank, Lufthansa, Man, Medion, Paulaner), **Classic Partner** (11 firm: Adelholzner, Hugo Boss, Ebel, Lanson, Lego, MSC Kreuzfahrten, Siemens, Titan, Trentino, TV Movie, Viagogo) oraz **Food Partner** (4 firmy: BiFi, Burger King, Weihenstephan, WMF). Trzecim w kolejności, ale ciągle od lat zyskującym na znaczeniu, jest obszar merchandisingu. Szeroko pojęta sprzedaż artykułów (ponad 650) oferowana jest w sześciu sklepach (pięć w Monachium i jeden w Oberhausen) oraz w sklepie internetowym (dla klientów zagranicznych witryna w językach angielskim i japońskim). Wszystko to stwarza możliwości do jeszcze większego wykorzystania marki, nawiązywania partnerskich relacji ze sponsorami i poszukiwań nowych rynków zbytu.

4. Cele i obszary strategiczne FC Bayern AG

Istnieje kilka dziedzin działalności, charakterystycznych dla przedsiębiorstw sportowych, od których zależy ich egzystencja. Należą do nich: wykorzystanie [ekonomiczne] stadionu, dobór kadry zawodniczej i trenera, pracownicy top managementu, kształtowanie aktywności rynkowej, dywersyfikacja, wykorzystanie nowych instrumentów finansowania [Hammann, Schmidt, Welling 2004, s.357-389]. Analizowane przedsiębiorstwo stosuje ofensywną strategię innowacyjną i rozwija się w sposób intensywny. Działając w warunkach gospodarki rynkowej jest narażone na rozmaite ryzyko [Haas 2006, s. 91-92], szczególnie dotyczące rywalizacji sportowej (nieprzewidywalność wyniku, słaba forma zawodników), ale również ekonomicznej (spłata kredytu zaciągniętego na budowę stadionu w 2005 r. wynosi rocznie 30 mln €). Jeżeli spółka FC Bayern nadal będzie osiągać pozytywne wyniki finansowe, to do 2027 r. powinna dokonać pełnej spłaty zadłużenia. Obecne zaangażowanie kapitałowe koncernu Audi AG może wpłynąć na przyspieszenie procesu spłaty stadionu.

Przedsiębiorstwo FC Bayern posiada corporate identity, wizję oraz cele.

Corporate Identity tworzą trzy elementy: 1) barwy klubowe - czerwono-białe, stąd potoczne określenie wobec nich „Czerwoni", 2) znak klubowy - logo, w którego tle widnieje herb Bawarii, 3) hymn klubu - „Forever Number One". Kulturę tego przedsiębiorstwa charakteryzują następujące określenia: sukces, jakość, suwerenność, innowacyjność, wiara we własne umiejętności, radość, powaga, wierność, ojczyzna, odpowiedzialność, respekt. Wizja brzmi: „Jeste-

śmy sobą" („Mir san mir" - według bawarskiego dialektu) i oznacza przywiązanie do tradycyjnej bawarskiej niezależności („Wolne Państwo Bawaria" - Freistaat Bayern), połączonej z akceptacją innowacyjności i gotowością do udziału w wyzwaniach wynikających z globalnej rywalizacji. W przypadku przedsiębiorstwa FC Bayern, według słów wieloletniego menedżera klubu (U. Hoeneßa) oznacza to zachowanie równowagi pomiędzy korzeniami klubu, kibicami a gospodarczymi wyzwaniami.

Odnośnie struktury celów, to jeszcze w początkach lat 90. XX wieku celem nadrzędnym było oferowanie klientom widowiska sportowego. Obecnie w epoce globalizacji, aby pozostać konkurencyjnym na rynku, nowoczesne kluby piłkarskie są zmuszone w swoich strategiach uwzględniać cele znane z praktyki gospodarczej: posiadanie płynności finansowej i osiąganie pozytywnego wyniku finansowego. Do tego dochodzą cele charakterystyczne dla przedsiębiorstwa piłkarskiego: sportowy sukces na poziomie krajowym i europejskim, a także dbanie o atrakcyjność i tożsamość klubu.

Przedsiębiorstwo FC Bayern realizuje trzy cele:

- sportowy,
- medialny,
- ekonomiczny.

Wszystkie wykazują zgodność z koncepcją SMART, gdyż są proste, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.

Cele realizowane są w ramach pięciu obszarów strategicznych, do których należą: a) prowadzenie na jak najwyższym poziomie działalności sportowej, b) podnoszenie jakości usług dla swoich klientów (kibiców), c) stałe wzmacnianie potencjału marki, d) stosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w działalności (szczególnie dotyczy to mediów elektronicznych), e) wykorzystanie multifunkcjonalnego charakteru stadionu Allianz Arena w Monachium.

Tabela 2. Cele i obszary strategiczne FC Bayern AG

Obszary strategiczne	CEL SPORTOWY	CEL MEDIALNY	CEL EKONOMICZNY
Sukces sportowy	Zdobycie tytułu mistrza Niemiec oraz pucharu Niemiec. Stały udział w sportowej rywalizacji na obszarze Europy - Champions League i osiąganie jak najwyższego poziomu, łącznie ze zdobyciem tegoż trofeum. Pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanych i kreatywnych pracowników dla pionu sportowego. Poprawa systemu wyszukiwania młodych talentów sportowych i ich edukacja.	Popularyzacja klubu za granicą przy współpracy ze sponsorami strategicznymi, np. z Deutsche Telekom AG. Poszukiwanie nowych partnerów medialnych. Sportowe sukcesy zwiększają dodatkowo zainteresowanie mediów klubem.	Wzrost dochodów z organizacji meczów towarzyskich, ligowych i pucharowych (krajowych i zagranicznych). Zwiększenie udziału merchandisingu w ogólnych dochodach spółki. Stabilność sukcesu sportowego stanowi podstawę do budowy długotrwałych relacji z podmiotami gospodarczymi.
Kibic = klient	Poprawa B2C, kierowanie ofert dla określonych grup klientów. Nowe oferty dla klientów, np. spotkania z ulubionymi zawodnikami. Specjalne programy pobytowe na stadionie dla kobiet i dzieci.	Oferowanie nowych usług technologicznych, budujących trwałe relacje z klubem np. newsletter, InfoBox, aplikacja tematyczna dla I-Poda i I-Phona.	Tworzenie nowych produktów i usług zgodnie z potrzebami kibiców (klientów). Pozyskiwanie nowych klientów na rynkach krajowych i strategicznych (Europa, Azja, Ameryka Północna i Południowa). Dalszy rozwój CRM. Zwiększenie dochodów ze sprzedaży w sklepie internetowym.
Marka globalna	Promocja marki sponsora strategicznego i sponsorów wspierających na stadionie oraz w jego obrębie. Eksponowanie własnych sponsorów podczas udziału w ogólnoeuropejskiej rywalizacji sportowej.	Promocja marki, wzmacnianie wizerunku. Rozwój działań w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.	Pozyskiwanie reklamodawców, integracja środowiska biznesowego. Budowanie trwałych relacji z klientami (członkami fanklubów) z całego świata.

Obszary strategiczne	CEL SPORTOWY	CEL MEDIALNY	CEL EKONOMICZNY
Rozwój medialny	Rozbudowa własnej telewizji internetowej o nowe treści i stworzenie całodobowego kanału tematycznego.	Podniesienie roli własnego pionu PR. Zwiększanie obecności w programach telewizyjnych. Poszukiwanie nowych rynków i odbiorców, gdzie można by docierać z przekazem medialnym.	Wzrost dochodów z tytułu sprzedaży praw medialnych. Stała współpraca ze sponsorami strategicznymi w wejściu na nowe rynki zagraniczne.
Stadion Allianz Arena i jego wykorzystanie	Organizacja zawodów o randze mistrzostw Europy i świata, lub finału Champions League, systematyczne zwiększanie liczby odwiedzających obiekt.	Stworzenie specjalnego programu telewizyjno – internetowego dla kibiców na stadionie. Wydłużenie czasu obecności na stadionie poprzez wdrożenie nowych mediów.	Wykorzystanie potencjału marketingowego, posiadanych powierzchni użytkowych w celach komercyjnych, organizacja przez 320 dni w roku eventów. Stałe podnoszenie jakości serwisu dla klientów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kupfer 2004], [Berens, Schewe 2003].

Przedsiębiorstwo sportowe stosuje schemat best/ realistic/ worst-case. Zapewniał o tym sam prezes spółki K. H. Rummenigge. W sezonie 2007/2008 zostały osiągnięte zakładane cele sportowe (zostały zdobyte wszystkie trzy tytuły niemieckie, klub występował na arenie ogólnoeuropejskiej) i medialne (zwiększono obecność w rozmaitych mediach, od tradycyjnych po elektroniczne, wzrosła średnia liczba widzów oraz członków klubu). Cel ekonomiczny również został zrealizowany (wykorzystano osiągnięty wynik sportowy dla pozyskania dodatkowych środków finansowych, trwa ekspansja na rynki Azji, oddano do użytku nowy Service Center). Według schematu best/ realistic/ worst-case są przygotowywane również scenariusze ekonomiczne.

5. Uwagi końcowe

Charakterystycznym elementem i wyróżnikiem spośród innych niemieckich konkurentów jest fakt posiadania przez FC Bayern AG stabilności we władzach klubu. Członkostwo w spółce symbolicznych postaci buduje więzi pokoleniowe, przekłada się na pozytywny odbiór i zwiększenie liczby nowych klientów. Ponadto osiąganie sportowych sukcesów na arenie niemieckiej i europejskiej powoduje wzrost zainteresowania mediów, a tym samym daje większe możliwości dotarcia do nowych grup odbiorców z produktami

i usługami. Powyższe osiągnięcia nie byłyby możliwe bez posiadania profesjonalnych struktur zarządzania i osób kierujących spółką. Korzystanie z nowoczesnych narzędzi informatycznych wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem. Prawdziwe wyzwanie dla największych europejskich przedsiębiorstw sportowych stanowi niewątpliwie pogodzenie krótkookresowych celów sportowych z zapewnieniem długotrwałej stabilności ekonomicznej przedsiębiorstwa i obniżanie poziomu ryzyka niepowodzenia sportowego poprzez zdywersyfikowanie działalności. Rywalizacja w skali międzynarodowej - głównie z angielskimi i hiszpańskimi przedsiębiorstwami sportowymi - będzie jeszcze bardziej intensywna, co powoduje konieczność posiadania strategii i umiejętne znajdowanie niszy rynkowych, uprzedzając innych konkurentów.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. *Business-to-Business – Marketing im Profifussball*, Bieling M., Eschweiler M., Hardenacke J. (Hrsg.), Deutscher Universitäts-Verlag/ GWF Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004.
3. Engelhardt J., *Typologia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
4. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. Grzegorzewska-Ramocka E., *Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2009, nr 7-8.
6. Haas O., *Controlling der Fussballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006.
7. Hopfner K., *Spezielle Bewertungsfragen – die Rechnungslegung eines Fussball-unternehmen*, „Kreditwesen" 2008, nr 22.
8. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
9. Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
10. *¾konomie des Fussballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*, Hammann P., Schmidt L., Welling M. (Hrsg.), Deutscher Universitäts- Verlag/ GWF Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004.
11. Kupfer F.A.T., *Erfolgreiches Fussballclub-Management. Analysen. Beispiele. Lösungen*, Verlag Die Werkstatt, Göppingen 2004.

12. Lang J. C., *Corporate Governance der Fussballunternehmen. Leitung, Überwachung und Interessen im Sportmanagment*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008.
13. Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
14. Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacja w Sporcie, Warszawa 2004.
15. *Profifussball und Ökonomie*, Berens W., Schewe G. (Hrsg.), Verlag Dr. Kovać, Hamburg 2003.
16. Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
17. Teichmann K., *Strategie und Erfolge von Fussballunternehmen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
18. *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Kasiewicz S., Możaryn H. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
19. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Przemysław Stach*
Janusz Bąk**

WPŁYW WARTOŚCI DLA KLIENTA NA ZADOWOLENIE, LOJALNOŚĆ ORAZ REKOMENDACJE – STUDIUM PRZYPADKU WYŻSZEJ SZKOŁY BIZNESU

THE INFLUENCE OF CUSTOMER VALUE ON SATISFACTION, LOYALTY, AND RECOMMENDATION – CASE STUDY OF A BUSINESS COLLEGE

Summary

The paper aims to verify a hypothesized positive influence of perceived customer value on customer satisfaction, loyalty, and positive word-of-mouth likelihood. The authors present empirical evidence coming from their own research to support the hypothesized relationships, as well as offer directions for further research. The empirical section of the paper is preceded by the presentation of the relevant concepts.

1. Uwagi wstępne

Dramatyczne zmiany w strukturze demograficznej Polski stanowią wyzwanie dla szkół wyższych, które aby przetrwać, muszą zaoferować swoim „klientom" konkurencyjny produkt, będący dla nich źródłem istotnej wartości. W literaturze przedmiotu wartość określana jest najczęściej jako wynik zestawienia korzyści płynących z oferty oraz kosztów jej nabycia i użytkowania [por. Stach 2009]. Dla zarządzających uczelniami poznanie źródeł wartości oraz oszacowanie jej wpływu na poziom zadowolenia i lojalności studentów jest niezwykle ważne.

Celem niniejszego referatu jest próba weryfikacji hipotezy o istotnym wpływie postrzeganej wartości dla klienta na kształtowanie się zadowolenia z oferty

* dr, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie, Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University w Nowym Sączu.

** mgr inż., Wydział Zamiejscowy w Tarnowie, Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University w Nowym Sączu.

edukacyjnej, lojalności względem uczelni oraz skłonności do rekomendowania uczelni w przyszłości. Teza o istotnej roli wartości dla klienta, wyraźnie artykułowana w literaturze marketingowej, zostanie poparta wynikami badania przeprowadzonego przez autorów. Część empiryczna pracy zostanie poprzedzona przeglądem literatury, która stanowi koncepcyjny i metodyczny fundament dla przeprowadzonego badania.

2. Postrzegana wartość dla klienta

Jak sugerują badania V. Zeithaml [1988], „naiwne" teorie wartości tworzone przez konsumentów koncentrują się wokół czterech interpretacji wartości dla klienta: (1) „wartość to niska cena"; (2) „wartość jest tym, czego oczekuję od produktu"; (3) „wartość to jakość, jaką otrzymuję za cenę, którą płacę"; oraz (4) „wartość jest tym, co dostaję w zamian za to, co daję". Na podstawie swoich obserwacji V. Zeithaml formułuje definicję postrzeganej wartości dla klienta (ang. *perceived customer value*) jako całościową ocenę użyteczności produktu, dokonaną przez konsumenta na podstawie oszacowania tego, co otrzymał w zamian za to, co dał.

Badacze zajmujący się koncepcją postrzeganej wartości dość powszechnie stwierdzają złożoną i wielowymiarową strukturę oraz naturę zjawiska. J. Sheth i B. Mittal [2004, s. 32-4] wskazują na instrumentalny, hierarchiczny, dynamiczny i synergistyczny charakter wartości dla klienta. Instrumentalny wymiar wartości jest odpowiedzią na potrzeby oraz pragnienia konsumentów i nabywców, które jednak na przestrzeni czasu mogą się zmieniać. Poszczególne komponenty wartości tworzą strukturę hierarchiczną, u podstawy której leżą elementy uniwersalne – obowiązkowe dla oferty. W miarę przesuwania się w górę struktury pojawiają się wartości osobiste, najpierw specyficzne dla grupy, następnie specyficzne dla jednostki. Zróżnicowanie w ramach struktury rośnie wraz z przesuwaniem się w górę, a elementy składowe wchodzą we wzajemne relacje synergistyczne. Ponadto struktura wartości może się dla określonej jednostki różnić, w zależności od spełnianej przez nią w danej chwili roli: użytkownika, nabywcy lub płatnika.

Do natury wartości dla klienta należą jej subiektywność oraz relatywność. Ta druga właściwość odnosi się do faktu formułowania oceny wartości oferty w relacji do dostępnych ofert konkurencyjnych. Ocena ta może mieć podłoże zarówno poznawcze, jak i emocjonalne [Eggert, Ulaga 2002]. W końcu należy zauważyć za R. Woodruffem [1997], że ocena wartości zależy od tego, czy nabywca dokona jej przed zakupem, czy też po okresie użytkowania produktu, albowiem obydwie sytuacje różnić się będą zarówno celami, jak i rozważanymi informacjami (zob. przegląd literatury na temat postrzeganej wartości w: [Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo 2007]).

Ciekawą i praktyczną z punktu widzenia próby operacjonalizacji koncepcji typologię komponentów postrzeganej wartości oferują J. Smith i M. Colgate [2007]. Wyróżniają oni cztery zbiory elementów, składających się na postrzeganą wartość oferty dla klienta: (1) zbiór *wartości funkcjonalnych* (tj. cech produktu, jego działania oraz efektów tegoż działania); (2) zbiór *wartości hedonistycznych* (tj. zdolność do generowania przez produkt odpowiednich odczuć, emocji i doświadczeń sensorycznych); (3) zbiór *wartości symbolicznych* (tj. psychologiczne i symboliczne znaczenia przypisywane produktowi); oraz (4) zbiór *poświęceń*, (tj. ekonomiczne i psychologiczne koszty nabycia i użytkowania oferty). Wg J. Smitha i M. Colgate'a istnieje pięć źródeł wartości: *informacja*, *produkty*, *interakcje* pomiędzy nabywcą a przedstawicielami sprzedawcy i jego systemami, *środowisko* nabywania i konsumowania oferty oraz *transfer własności* [Smith, Colgate 2007].

3. Wartość dla klienta a skuteczność marketingowa organizacji

Jedne z częściej wykorzystywanych miar skuteczności marketingowej organizacji obejmują zadowolenie klienta oraz jego lojalność względem dostawcy i/lub jego oferty. Z tą drugą miarą wiąże się często intencje ponownego zakupu oraz skłonność do rekomendowania oferty lub jej dostawcy. Zadowolenie jest definiowane przez J. Giese i J. Cote'a [2000] jako syntetyczna, afektywna reakcja o zmiennej intensywności na dane aspekty nabycia i/lub konsumpcji produktu, która - w ujęciu teorii niepotwierdzonych oczekiwań - rodzi się w wyniku porównania oczekiwań nabywcy i oceny otrzymanej oferty. G. Day definiuje lojalność jako powtarzające się zakupy określonej marki, wywołane wewnętrzną dyspozycją (tj. postawą) nabywcy [za: Sheth, Mittal 2004, s. 392].

W literaturze odnaleźć można pewną (choć dość ograniczoną) liczbę badań, które dostarczają empirycznych dowodów na istnienie związku (w domyśle: przyczynowego) postrzeganej wartości z lojalnością i zadowoleniem, jednak większość tez badaczy poparta jest tylko tzw. dowodami anegdotycznymi (ang. *anecdotal evidence*) lub wynika z ich przekonań i logicznych rozważań. I tak na przykład R. Woodruff [1997] przekonuje, że postrzegana wartość wpływa na zadowolenie lub niezadowolenie odbiorcy, a A. Ravald i Ch. Grönroos [1996] stawiają tezę, że percepcja wartości jest kluczową antecedencją wiarygodności dostawcy oraz zaufania do niego - czynników wiodących do lojalności względem niego. Natomiast W. Neal [1999] sugeruje, że postrzegana wartość lepiej niż zadowolenie prognozuje lojalność nabywcy, bowiem ocena wartości oferty obejmuje także koszty z nią związane oraz formułowana jest w odniesieniu do ofert konkurentów.

Doniesienia z badań nad wartością dla klienta, które można odnaleźć w literaturze, nie stanowią spójnej całości ani ze względu na sektor/branżę, ani ze względu na sposób operacjonalizacji koncepcji. Przynoszą jednak przynajmniej częściowe potwierdzenie znaczenia, jakie autorzy zwykli przypisywać wartości dla klienta w literaturze marketingowej. A. Eggert i W. Ulaga [2002] przytaczają empiryczne dowody, pochodzące z badań prowadzonych na niemieckim rynku przemysłowym, na istnienie silnej pozytywnej zależności pomiędzy postrzeganą wartością a zadowoleniem. Negatywną zależność zaobserwowano pomiędzy postrzeganą wartością a intencjami powtórnego zakupu, rekomendacją oraz skłonnością do poszukiwania alternatyw. Badania przeprowadzone przez G. McDougall i T. Levesque [2000] wśród nabywców czterech rodzajów usług (usługi dentystyczne, fryzjerskie, naprawy samochodów oraz restauracyjne) w Kanadzie przynoszą potwierdzenie wpływu postrzeganej wartości bezpośrednio na zadowolenie klienta i pośrednio na intencje powtórnego skorzystania z usług określonego usługodawcy. P. Hellier i in. [2003], również badając rynek usług konsumpcyjnych (ubezpieczenia), zaobserwowali bezpośredni związek pomiędzy postrzeganą wartością a zadowoleniem oraz preferencjami względem określonej marki, a także pośredni (poprzez zadowolenie) - z intencjami ponownego zakupu oferty. Liu [2006] z kolei zaobserwowała istnienie związku pomiędzy wartością ekonomiczną i relacyjną a postrzeganymi barierami wyjścia na rynku usług biznesowych. Również w kontekście usług B2B S. Lam i in. [2004] odkryli zależność pomiędzy postrzeganą wartością a zadowoleniem, lojalnością i rekomendacją. Istnieją także dowody na wpływ postrzeganej wartości na zadowolenie klientów i ich lojalność względem detalisty [Chen, Quester 2006]. Jednoznaczna interpretacja ww. wyników jest jednak utrudniona ze względu na różne konceptualizacje postrzeganej wartości oraz operacjonalizacje jej pomiaru, wykorzystane przez badaczy. Autorom nie udało się dotrzeć do żadnych wyników badań w kontekście uczelni wyższych, które potwierdziłyby empirycznie hipotetyczny związek wartości z zadowoleniem, lojalnością i rekomendacją.

4. Badanie

Przegląd literatury i dostępne autorom wyniki badań empirycznych sugerują, że istnieje pozytywny związek pomiędzy zadowoleniem, lojalnością oraz skłonnością do rekomendowania oferty/dostawcy a postrzeganą wartością dla klienta. Związek ten, wyrażany w kategoriach korelacyjnych, jest interpretowany jako przyczynowy, gdzie wartość dla klienta jest zmienną niezależną, a zmiennymi zależnymi są: zadowolenie, lojalność oraz skłonność do rekomendowania. Oczywiście taka interpretacja wskaźników korelacji (czy też współczynników regresji) wymaga przyjęcia *a priori* założenia, bazując na zasadach

logiki i krytycznej ocenie dorobku literatury, że postrzeganie przez klientów wysokiej wartości oferty prowadzić będzie do wyższego poziomu zadowolenia, silniejszej lojalności oraz większej skłonności do udzielania pozytywnych rekomendacji. Takie też założenie przyjęli autorzy tego referatu.

Celem weryfikacji postawionej hipotezy, autorzy przeprowadzili badanie metodą ankietową (ankieta audytoryjna) na nielosowej próbie 230 studentów studiów pierwszego stopnia Wydziału Zamiejscowego w Tarnowie Wyższej Szkoły Biznesu - NLU z siedzibą w Nowym Sączu. Kwestionariusz ankietowy zawierał m. in. jednopozycyjną skalę zadowolenia (syntetycznego), złożoną skalę zadowolenia (rzetelność α=0,931 dla 25 pozycji), jednopozycyjne skale lojalności oraz rekomendacji [por. Hill, Alexander 2003, s. 266-273]. Próbę pomiaru postrzeganej wartości dla klienta podjęto wykorzystując jednopozycyjną (syntetyczną) skalę postrzeganej wartości, która ujmuje doświadczenia respondentów w formie „streszczenia" i porównania korzyści i poświęceń związanych z ofertą uczelni (patrz Tabela 1). Trzy pierwsze skale zostały przetestowane przy okazji wcześniejszego badania [zob. Stach, Bąk 2009]. Aparat analityczny wykorzystany przez autorów do testowania hipotezy badawczej obejmował współczynnik korelacji rangowej Spearmana oraz analizę regresji.

Tabela 1. Skale pomiarowe wykorzystane w badaniu

Nazwa skali	Opis
Syntetyczna skala postrzeganej wartości	„Biorąc pod uwagę wszystkie poświęcenia oraz wszystkie korzyści materialne i niematerialne związane ze studiowaniem w […] uważam, że:" (skala 7-stopniowa, opisana graficznie i numerycznie, zakotwiczona stwierdzeniami: „zdecydowanie dostaję mniej niż daję" i „zdecydowanie dostaję więcej niż daję").
Syntetyczna skala zadowolenia	„[…] w jakim stopniu jesteś zadowolony/a lub niezadowolony/a ze studiów w […]" (skala 7-stopniowa, opisana graficznie i numerycznie, zakotwiczona stwierdzeniami: „zdecydowanie niezadowolony" i „zdecydowanie zadowolony").
Złożona skala zadowolenia	25 pozycji obejmujących różne elementy „produktu całkowitego", skale 7-stopniowe, opisane graficznie i numerycznie, zakotwiczone stwierdzeniami: „zdecydowanie niezadowolony" i „zdecydowanie zadowolony".
Skala lojalności	„Czy stojąc ponownie przed wyborem uczelni, wybrałbyś/abyś jeszcze raz […]?" (skala 7-stopniowa, opisana graficznie i numerycznie, zakotwiczona stwierdzeniami „zdecydowanie nie" i „zdecydowanie tak").
Skala rekomendacji przyszłej	„Czy w przyszłości, mając taką okazję, polecisz innej osobie […], jako miejsce studiów?" (skala 7-stopniowa, opisana graficznie i numerycznie, zakotwiczona stwierdzeniami „zdecydowanie nie" i „zdecydowanie tak").

Źródło: Opracowanie własne.

Struktura otrzymanej próby przedstawia się następująco: płeć - 65% kobiety, 34% mężczyźni; wiek - 19-25 71%, 26-35 18%, 36-45 9%, >45 2%; miejsce zamieszkania - Tarnów i inne miasto ponad 100 tys. 32%, miasto poniżej 100 tys. 20%, wieś 48%; aktywność zawodowa - niepracujący 40%, pracujący 60%; tryb studiów - stacjonarny 22%, niestacjonarny 78%; rok studiów - I 22%, II 38%, III 40%.

Jak sugerują wyniki zaprezentowane w Tabeli 2, istnieje dość silny związek pomiędzy syntetycznie wyrażoną postrzeganą wartością a zadowoleniem (wyrażonym syntetycznie oraz sumarycznie), lojalnością i skłonnością do rekomendowania oferty w przyszłości. Współczynniki mieszczą się w przedziale od 0,504 do 0,578.

Tabela 2. Wpływ postrzeganej wartości na zadowolenie, lojalność i przyszłą rekomendację - współczynniki korelacji (rho Spearmana)

	Zadowolenie sumaryczne[1]	**Zadowolenie syntetyczne**	**Lojalność**	**Skłonność do rekomendacji w przyszłości**
Syntetyczna postrzegana wartość	,544**	,578**	,504**	,479**

**Statystyczna istotność obustronna na poziomie < 0,001.
[1]Skala traktowana jako skala sumowanych ocen, tj. suma uzyskanych punktów z poszczególnych podskal.

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem SPSS Statistics 17.0.

Oczekiwania autorów potwierdza także analiza regresji, gdzie zmienną predykcyjną jest postrzegana wartość (wyrażona syntetycznie) (patrz Tabela 3). Wielkość standaryzowanych współczynników regresji sugeruje dość silny wpływ postrzeganej wartości na zadowolenie, lojalność oraz skłonność do rekomendowania oferty w przyszłości. Modele regresji wyjaśniają od 34% (w przypadku zadowolenia syntetycznego) do 22% (w przypadku rekomendacji) zmienności zmiennych kryterialnych. Taka wielkość współczynników determinacji (R2) jest zadowalająca w przypadku jednej zmiennej predykcyjnej, gdzie istnieje potencjalnie wiele zmiennych wpływających na kształtowanie się zadowolenia, lojalności czy też skłonności do udzielania rekomendacji.

Tabela 3. Wpływ postrzeganej wartości na zadowolenie, lojalność i skłonności do rekomendacji – standaryzowane współczynniki regresji (ß) oraz współczynniki determinacji R^2 i skorygowany R^2

Zmienne zależne / Zmienna niezależna		Zadowolenie syntetyczne	Zadowolenie sumaryczne	Lojalność	Rekomendacja przyszła
Postrzegana wartość (syntetyczna)	ß	,587**	,540**	,508**	,473**
	R^2	,344	,292	,258	,223
	skorygowany R^2	,341	,288	,254	,220
**Statystyczna istotność obustronna na poziomie < 0,001.					

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem SPSS Statistics 17.0.

5. Uwagi końcowe

Celem niniejszego referatu była próba weryfikacji hipotezy o istotnym wpływie postrzeganej wartości na kształtowanie się zadowolenia, lojalności i skłonności do przyszłej rekomendacji w kontekście szkoły wyższej. Cel tym ważniejszy, że w literaturze przedmiotu próżno szukać dowodów empirycznych na potwierdzenie tezy o istotnej roli postrzeganej wartości dla klienta w kształtowaniu sukcesu marketingowego uczelni, choć powszechne jest wśród autorów podkreślanie znaczenia tej koncepcji dla dzisiejszych przedsiębiorstw i organizacji niekomercyjnych.

Wyniki analizy uzyskane przez autorów wskazują, że postrzegana wartość jest czynnikiem istotnie wpływającym na kształtowanie się zadowolenia ze studiów, lojalności względem uczelni oraz skłonności do rekomendowania uczelni w przyszłości. Nie należy jednak otrzymanych wyników bezpośrednio generalizować na całą populację studentów, jako że nie jest znana reprezentatywność przebadanej próby. W przyszłości należałoby powtórzyć badanie dobierając próbę (ewentualnie próby) zwiększającą reprezentatywność wyników, a także poszerzyć jego zakres problemowy o identyfikację i walidację szczegółowych czynników odpowiedzialnych za kształtowanie postrzeganej wartości dla klienta. Takie podejście zwiększyłoby bowiem użyteczność wyników badania dla działań zarządczych, zmierzających do kształtowania zadowolenia i lojalności klientów uczelni.

Literatura

1. Burzyński T., Wołowiec T., *Wybrane działania marketingowe w zakładzie hotelarskim*„Biuletyn Informacyjny Stowarzyszenia Gmin Uzdrowiskowych RP" 2008, nr 2-3.
2. Chen S., Quester P. G., *Modeling store loyalty*: *Perceived value in market orientation practice*, "Journal of Services Marketing" 2006, 3(20).
3. Eggert A., Ulaga W., *Customer perceived value*: *A substitute for satisfaction in business markets*?, "The Journal of Business & Industrial Marketing" 2002, 2-3(17).
4. Giese J. L., Cote J. A., *Defining consumer satisfaction*, "Academy of Marketing Science Review" 2000, 2(4).
5. Hellier P. K., Geursen G. M., Carr R. A., Rickard J. A., *Customer repurchase intention*: *A general structural equation model*, "European Journal of Marketing" 2003, 11-12(37).
6. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Lam S. Y., Shankar V., Erramilli M. K., Murthy B., *Customer value*, *satisfaction*, *loyalty*, *and switching costs*: *An illustration from a business-to-business service context*, "Academy of Marketing Science Journal" 2004, 3(32).
8. Liu A. H., *Customer value and switching costs in business services*: *Developing exit barriers though strategic value management*, "The Journal of Business & Industrial Marketing" 2006, 1(21).
9. McDougall G. H. G., Levesque T., *Customer satisfaction with services*: *Putting perceived value into the equation*, "The Journal of Services Marketing" 2000, 5(14).
10. Neal W. D., *Satisfaction is nice*, *but value drives loyalty*, "Marketing Research" 1999, 1(11).
11. Ravald A., Grönroos Ch., *The value concept and relationship marketing*, "European Journal of Marketing" 1996, 2(30).
12. Sánchez-Fernández R., Iniesta-Bonillo M. A., *The concept of perceived value*: *a systematic review of the research*, "Marketing Theory" 7/2007.
13. Sheth J. N., Mittal B., *Customer behavior*: *A managerial perspective* (2nd ed.), Thomson South-Western, Mason OH, 2004.
14. Smith J. B., Colgate M., *Customer value creation*: *A practical framework*, "Journal of Marketing Theory and Practice" 2007, 1(15).
15. Stach P., Bąk J., *Na ścieżkach zadowolenia i lojalności – poszukiwanie modelu w kontekście uczelni*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 6.

16. Stach P., *Problemy konceptualizacji i operacjonalizacji wartości dla klienta*, „Przegląd Organizacji" 2009, nr 6.
17. Wołowiec T., *CSR - a marketing strategy or a responsible business*? (*sellected issues*), University of Applied Sciences, Hof, Germany 2009.
18. Woodruff R. B., *Customer value*: *The next source for competitive advantage*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 1997, 2(25).
19. Zeithaml V. A., *Consumer perceptions of price*, *quality*, *and value*: *A means-end model and synthesis of evidence*, "Journal of Marketing" 1988, 3(52).

*Małgorzata Baran**

DYNAMIKA ZWIĄZKÓW POMIĘDZY PODSYSTEMAMI PRODUKCJI I ZATRUDNIENIEM. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA „ALFA"

THE DYNAMICS OF THE PRODUCTION AND LABOR SECTOR IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE. A CASE OF THE CORPORATION "ALPHA"

Summary

The aim of this article is to extend simulation model of the ALPHA Enterprise production. The model attempts to develop employment adjustment servicing changing production plan and contains two fundamental parts: first – responsible for labor requirement planning, and second – showing relationships between production outcome and personnel staffing.

1. Uwagi wstępne

Wykorzystywanie symulacji komputerowej jako narzędzia analizy zachowania się złożonych systemów ekonomicznych staje się dla ekonomistów, kadry kierowniczej czy naukowców coraz bardziej powszechne. Symulacja daje możliwości badania i przeprowadzania eksperymentów w zakresie często bardzo złożonych, wewnętrznych interakcji występujących w tych systemach [Naylor 1975, s. 31]. Praca z modelami symulacyjnymi odwzorowującymi rzeczywiste systemy nie tylko pozwala na testowanie różnych hipotez związanych z zarządzaniem tymi systemami, ale również na odkrywanie skutków przyjętych polityk czy strategii działania. Praktyczne wykorzystywanie modeli to także możliwość zbadania bezpośredniego wpływu struktur systemów na wzorce ich zachowań, odkrywanie punktów najbardziej efektywnego oddziaływania na system, które mogłyby zostać pominięte, jak również rozwija-

* mgr inż., Zakład Ekonomii i Podstaw Zarządzania, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Rzeszowskiego.

nie dyscypliny myślenia systemowego, dzięki możliwościom eksperymentowania [Goodman 2008, s. 208].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji rozbudowy symulacyjnego modelu wtórnego, dotyczącego dostosowania zatrudnienia do potrzeb produkcyjnych przedsiębiorstwa ALFA, w szczególności tej jego części, która jest odpowiedzialna bezpośrednio za produkcję. Dzięki niej powstanie możliwość ilościowego ujęcia wykonywanej produkcji oraz śledzenia stopnia wykorzystania istniejącego zatrudnienia w procesach produkcyjnych, czyli otrzymywania informacji o nadwyżce bądź niedoborze pracowników. Kolejny krok to zbadanie poprawności przedstawionego modelu poprzez porównanie danych symulowanych z zebranymi danymi historycznymi. Artykuł stanowi kontynuację modelowania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie ALFA, związanych z naborem lub redukcją zatrudnienia bezpośrednio produkcyjnego, w zależności od przyjętych zleceń produkcyjnych (zamówień).

Model budowany jest w konwencji metody Dynamiki Systemów, opierającej się na takich dyscyplinach naukowych, jak: tradycyjne zarządzanie, podstawy cybernetyki i symulacja komputerowa. Modele symulacyjne budowane za pomocą tej metody należą do szerokiej klasy modeli abstrakcyjnych, zawierających wyobrażenia pamięciowe, opisy słowne oraz zasady zachowania się w grze ekonomicznej [Forrester 1981, s. 31]. Dzięki jej wykorzystaniu istnieje możliwość strukturyzacji przepływów w systemach oraz ich badanie zarówno w obszarze ilościowym, jak pod kątem występującej w nich dynamiki zachowania.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa i dotychczasowe próby modelowania występujęcych w nim procesów

Przedsiębiorstwo ALFA to jedno z podkarpackich przedsiębiorstw odzieżowych, zajmujących się szyciem wizytowych spodni męskich zarówno na rynek krajowy, jak i rynki zagraniczne. Firma zatrudnia przeciętnie 85 osób, w tym 70 – 80 osób to pracownicy bezpośrednio produkcyjni. ALFA produkuje trzy wzory spodni, które charakteryzują się różnymi pracochłonnościami. Produkcja wykonywana jest bezpośrednio pod zamówienia odbiorców, bez konieczności jej magazynowania. Odbiorcami są inne firmy odzieżowe, hurtownie, sklepy detaliczne oraz klienci indywidualni. Firma nie posiada sieci własnej dystrybucji.

Podczas przeprowadzanych badań ALFA udostępniła dane, które zawarto w Tabeli 1. Przedstawiają one wielkość zatrudnienia bezpośrednio produkcyjnego, ilości uszytych spodni w poszczególnych wzorach oraz ich sprzedaż ogółem dla poszczególnych miesięcy w przedziale czasu: styczeń 2008 – sierpień 2009.

Tabela 1. Zestaw danych udostępnionych przez ALFA

Rok/miesiąc	Produkcja ogółem = Sprzedaż [szt./mies.]	Ilość uszytych spodni w poszczególnych wzorach [szt./mies.]			Zatrudnienie [osoba]
		Wzór 1	Wzór 2	Wzór 3	
2008/01	12670	0	4054	8616	76
2008/02	11812	0	5906	5906	74
2008/03	10796	0	8853	1943	74
2008/04	10723	0	9651	1072	75
2008/05	10701	4387	0	6314	75
2008/06	11387	4441	0	6946	77
2008/07	9892	2770	7122	0	78
2008/08	8490	5434	3056	0	76
2008/09	11695	2924	2573	6198	77
2008/10	11511	2763	3108	5640	77
2008/11	8287	6132	2155	0	77
2008/12	8313	6318	1995	0	76
2009/01	9778	2347	7431	0	76
2009/02	9606	2882	6724	0	76
2009/03	10189	0	10189	0	72
2009/04	9708	777	8931	0	73
2009/05	10576	0	9413	1163	74
2009/06	11099	0	8102	2997	74
2009/07	10469	0	9736	733	74
2009/08	10812	0	9406	1406	75

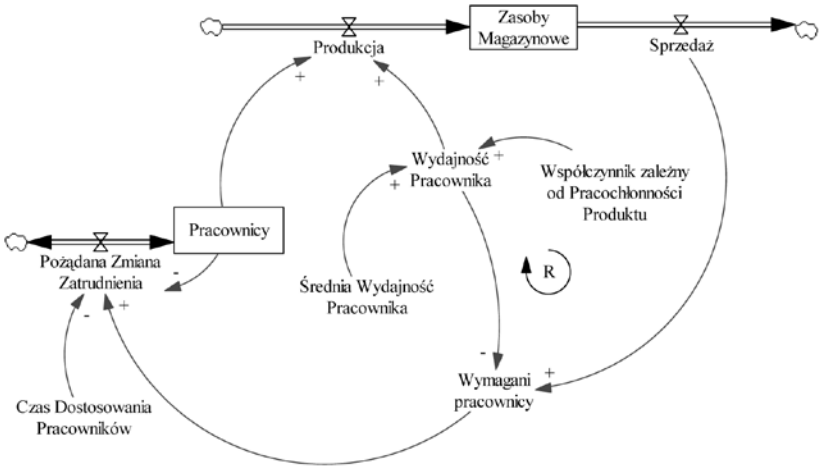
Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszym krokiem modelowania procesów odnoszących się do relacji pomiędzy zapotrzebowaniem na pracowników a planowaną produkcją w firmie ALFA było wykorzystanie gotowego modelu WFINV2, dostępnego w bibliotece modeli symulacyjnych pakietu Vensim® PLE[1]. Dokonując jego korekty w oparciu o dokonane badania zaproponowano symulacyjny model wtórny[2], przedstawiony na Rysunku 1.

1 Vensim® wersja PLE to jeden z programów wspomagających symulacje systemów, dostępny na stronie http://www.vensim.com.

2 Więcej o tym w: [Baran 2010].

Rysunek 1. Symulacyjny model wtórny



Źródło: Opracowanie własne.

Interpretacja powyższego modelu jest następująca: planowana *Sprzedaż* (równa zmiennej *Produkcja* w rozliczeniu miesięcznym) wraz ze zmienną *Wydajność Pracownika* wpływają na liczbę *Wymaganych pracowników. Wymagani pracownicy* wpływają bezpośrednio razem z *Czasem Dostosowania Pracowników* oraz zmienną *Pracownicy* (dotychczas zatrudnieni) na *Pożądaną Zmianę Zatrudnienia*. Zmienna *Czas Dostosowania Pracowników* określa czas, jaki musi minąć, aby nowy pracownik był w „ pełni wydajny", czyli wypracowywał określoną normę przyjętą w firmie. Zmienna *Pożądana Zmiana Zatrudnienia* koryguje zmienną *Pracownicy*, wskazując wartościowo jej wielkość niezbędną do planowanej *Produkcji*. *Produkcję* stanowi iloczyn dwóch zmiennych: *Pracownicy* oraz *Wydajność Pracownika*. *Wydajność Pracownika* przybiera różne wartości ze względu na rodzaj wzoru szytych spodni. Wartościowo więc równa się *Średniej Wydajności Pracownika*, skorygowanej przez *Współczynnik zależny od Pracochłonności Produktu*.

Przedstawiony model zawiera trzy rodzaje zmiennych:

- zmienne akumulacyjne, graficznie przedstawione za pomocą prostokątów, które dostarczają informacji o stanie modelowanego systemu,
- zmienne przepływowe, oznaczone graficznie dwuliniowymi strzałkami, których zadaniem jest zmiana wartości zmiennych akumulacyjnych,
- zmienne pomocnicze, które za pomocą powiązań informacyjnych dopełniają wizualizację zamodelowanego systemu[3].

3 Dokładną charakterystykę wyróżnionych zmiennych można znaleźć np. w: [Sterman 2000, s. 191 i n.], [Śliwa 2001, s. 260 i n.].

Aparat matematyczny dla powyższego modelu przedstawia się następująco:

(1) *Produkcja = Pracownicy * Wydajność Pracownika*
Jednostka: sztuk/miesiąc.

(2) *Zasoby Magazynowe = Produkcja – Sprzedaż*(Time)
Wartość początkowa: 2000.
Jednostka: sztuki.

(3) *Sprzedaż* = [(0,0)-(20,20000)],(0,12670),(1,11812),(2,10796),(3,10723),(4,10701),(5,11387),(6,9892),(7,8490),(8,11695),(9,11511),(10,8287),(11,8313),(12,9778),(13,9606),(14,10189),(15,9708),(16,10576),(17,11099),(18,10469),(19,10812),(20,10812)[4].
Jednostka: sztuk/miesiąc.

(4) *Wymagani pracownicy* = IF THEN ELSE(MODULO(*Sprzedaż*(Time)/*Wydajność Pracownika*, INTEGER(*Sprzedaż*(Time)/*Wydajność Pracownika*))>0.49,
INTEGER(*Sprzedaż*(Time)/*Wydajność Pracownika*) +1, INTEGER (*Sprzedaż*(Time)/*Wydajność Pracownika*)[5].
Jednostka: osoby.

(5) *Pożądana Zmiana Zatrudnienia* = (*Wymagani pracownicy - Pracownicy*)/*Czas Dostosowania Pracowników*
Jednostka: osoba/miesiąc.

(6) *Czas Dostosowania Pracowników* = 1.
Jednostka: miesiąc.

(7) *Pracownicy = Pożądana Zmiana Zatrudnienia*
Wartość początkowa: *Wymagani pracownicy.*
Jednostka: osoby.

(8) *Wydajność Pracownika = Współczynnik zależny od Pracochłonności Produktu*(*Time*)*Średnia Wydajność Pracownika*
Jednostka: sztuk/miesiąc/osobę.

(9) *Średnia Wydajność Pracownika* = 138.5.
Jednostka: sztuk/miesiąc/osobę.

(10) *Współczynnik zależny od Pracochłonności Produktu* = [(0,0.6)-(20,2)],(0,1.2),(1,1.15),(2,1.05),(3,1.03),(4,1.05),(5,1.07),(6,0.92),(7,0.81),(8,1.08),(9,1.08),(10,0.78),(11,0.77),(12,0.93),(13,0.91),(14,1),(15,0.98),(16,1.03),(17,1.08),(18,1.02),(19,1.04),(20,1)[6].
Jednostka: brak.

4 Zmienna *Sprzedaż* została zdefiniowana poprzez zmienną typu Lookup. Więcej o zasadach jej budowania w: [Krupa 2008, s. 58].

5 Wyjaśnienie użytych funkcji w: Ibidem, s. 148.

6 Poszczególne wartości zmiennej zostały wyliczone według zaproponowanego przez autorkę wzoru przedstawionego w: [Baran 2010].

Kolejnym krokiem modelowania było rozbudowanie dolnej części modelu wtórnego, a dokładniej zmiennej *Wymagani Pracownicy* oraz zmiana *Współczynnika zależnego od Pracochłonności Produktu* na odpowiednie *Współczynniki korygujące średnią wydajność* dla poszczególnych wzorów uszytych spodni [7]. Graficzne przedstawienie tej rozbudowy będzie miało miejsce w dalszej części publikacji, przy końcowej prezentacji rozbudowanego modelu wtórnego.

3. Rozwinięcie części symulacyjnego modelu wtórnego, odpowiadającej za produkcję

W pierwszym etapie rozbudowy modelu utworzono nową jego część, odpowiedzialną za kumulację pracowników gotowych do produkcji. I tak ilość pracowników, którą wskazuje zmienna *Pracownicy* (wynikająca z przyjętych zamówień), kieruje się do nowej zmiennej przepływowej *Przejście pracowników do produkcji*. Pracownicy skumulowani w zmiennej *Pracownicy gotowi do produkcji* są wyznaczani do konkretnych procesów produkcyjnych: P1 – szycia pierwszego wzoru spodni, P2 – szycia drugiego wzoru i P3 – szycia wzoru trzeciego.

Wartościowo poszczególne zmienne *Pracownicy dla produkcji P1*, *Pracownicy dla produkcji P2* oraz *Pracownicy dla produkcji P3* stanowią wielkości pobrane bezpośrednio z *Zapotrzebowania na pracowników dla P1*, *Zapotrzebowania na pracowników dla P2* oraz *Zapotrzebowania na pracowników dla P3*. Zmienne *Pracownicy P1*, *Pracownicy P2* i *Pracownicy P3* łączą poszczególne zapotrzebowania na pracowników z pracownikami pobieranymi do kolejnych procesów produkcyjnych. Ich włączenie było konieczne ze względu na potrzebę zamodelowania wynikłego opóźnienia pomiędzy planowaniem zatrudnienia a jego rzeczywistym wykorzystaniem. Pracownicy, którzy z różnych względów nie zostali przydzieleni do konkretnej produkcji, przechodzą dzięki zmiennej *Niewykorzystani pracownicy* do zmiennej *Wolni pracownicy*.

W kolejnym etapie pojedynczą zmienną odpowiadającą *Produkcji*, występującą poprzednio w modelu wtórnym, zamieniono na trzy zmienne odpowiadające sytuacji w przedsiębiorstwie ALFA: *Produkcję W1* (wzoru pierwszego), *Produkcję W2* (wzoru drugiego) oraz *Produkcję W3* (wzoru trzeciego). Za pomocą modułu „Przerwane potoki" [Śliwa, manuskrypt] istnieje możliwość połączenia dwóch zmiennych przepływowych: i tak pracownicy wyznaczeni dla poszczególnych procesów P1, P2 i P3 trafiają bezpośrednio do swoich produkcji (*Produkcji W1*, *Produkcji W2* i *Produk-*

7 Więcej o tym w: Baran M., Rozwinięcie symulacyjnego modelu dostosowania zatrudnienia do potrzeb produkcyjnych przedsiębiorstwa ALFA w konwencji Dynamiki Systemów, materiały złożone do druku.

cji W3). Wartościowo każda z tych produkcji stanowi iloczyn *Pracowników*, *Średniej wydajności pracownika* oraz odpowiedniego *Współczynnika korygującego średnią wydajność* dla konkretnego wzoru spodni.

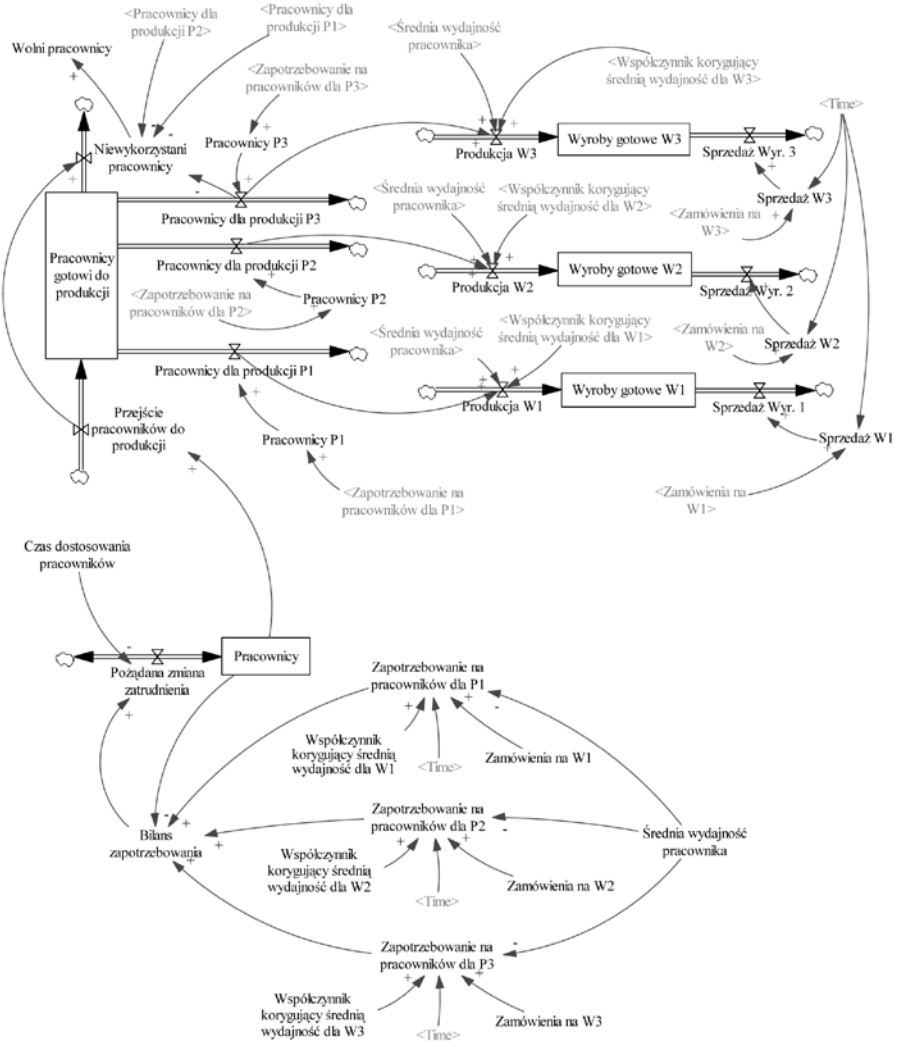
Pierwotną zmienną akumulacyjną *Zasoby Magazynowe* zamieniono na 3 zmienne: *Wyroby gotowe W1*, *Wyroby gotowe W2* i *Wyroby gotowe W3*. Kumulowane są w nich wartości poszczególnych produkcji. Z *Wyrobów gotowych* uszyte spodnie kierowane są bezpośrednio do zmiennych *Sprzedaż Wyr. 1*, *Sprzedaż Wyr. 2* i *Sprzedaż Wyr. 3*, a wartościowo zmienne te stanowią poszczególne zamówienia (czyli *Zamówienia na W1*, *Zamówienia na W2* oraz *zamówienia na W3*). W tym przypadku również zaistniała konieczność połączenia zmiennych odpowiedzialnych za zamówienia ze zmiennymi odpowiedzialnymi za sprzedaż za pomocą zmiennych *Sprzedaż W1*, *Sprzedaż W2* oraz *Sprzedaż W3*, wynikająca z potrzeby zamodelowania istniejącego opóźnienia pomiędzy przyjęciem określonych zamówień, a ich realizacją.

W celu utrzymania przejrzystości modelu, który zostałby zaciemniony poprzez rysowanie zbyt wielu połączeń, wychodzących z jednej zmiennej, użyto tzw. *Shadow variable* (zmiennych cieniowych) oznaczonych szarym kolorem, które umożliwiają graficzne powtórzenie zmiennych w tych miejscach modelu, w których są one niezbędne dla utworzenia aparatu matematycznego.

W modelu pojawia się także zmienna *Time*, która definiując takie zmienne, jak: *Sprzedaż W1*, *Sprzedaż W2* i *Sprzedaż W3*, oznacza ich zmianę w funkcji czasu.

Po wprowadzeniu wyżej wymienionych zmian, rozwinięty model wtórny przyjął postać przedstawioną na Rysunku 2.

Rysunek 2. Rozbudowany model wtórny



Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono równania matematyczne opisujące rozbudowany model wtórny.

(1) *Pracownicy = Pożądana zmiana zatrudnienia*
Wartość początkowa = 0.
Jednostka: osoby.

(2) *Przejście pracowników do produkcji = Pracownicy*
Jednostka: osoba/miesiąc.

(3) *Pracownicy gotowi do produkcji = Przejście pracowników do produkcji - Niewykorzystani pracownicy - Pracownicy dla produkcji P1 - Pracownicy dla produkcji P2 - Pracownicy dla produkcji P3*
Wartość początkowa = 0.
Jednostka: osoby.

(4) *Pracownicy dla produkcji P1 = Pracownicy P1*
Jednostka: osoby.

(5) *Pracownicy dla produkcji P2 = Pracownicy P2*
Jednostka: osoby.

(6) *Pracownicy dla produkcji P3 = Pracownicy P3*
Jednostka: osoby.

(7) *Pracownicy P1* = DELAY FIXED (*Zapotrzebowanie na pracowników dla P1*,1,0)
Jednostka: osoby.

(8) *Pracownicy P2* = DELAY FIXED (*Zapotrzebowanie na pracowników dla P2*,1,0)
Jednostka: osoby.

(9) *Pracownicy P3* = DELAY FIXED (*Zapotrzebowanie na pracowników dla P3*,1,0)
Jednostka: osoby.

(10) *Niewykorzystani pracownicy = Przejście pracowników do produkcji - (Pracownicy dla produkcji P1 + Pracownicy dla produkcji P2 + Pracownicy dla produkcji P3*)
Jednostka: osoby.

(11) *Wolni pracownicy = Niewykorzystani pracownicy*
Jednostka: osoby.

(12) *Produkcja W1 = Pracownicy dla produkcji P1* Średnia wydajność pracownika * Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W1*
Jednostka: sztuk/miesiąc.

(13) *Produkcja W2 = Pracownicy dla produkcji P2* Średnia wydajność pracownika * Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W2*
Jednostka: sztuk/miesiąc.

(14) *Produkcja W3 = Pracownicy dla produkcji P3* Średnia wydajność pracownika * Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W3*
Jednostka: sztuk/miesiąc.

(15) *Wyroby gotowe W1 = Produkcja W1 - Sprzedaż Wyr. 1*
Wartość początkowa = 0.
Jednostka: sztuki.

(16) *Wyroby gotowe W2 = Produkcja W2 - Sprzedaż Wyr. 2*
Wartość początkowa = 0.
Jednostka: sztuki.

(17) *Wyroby gotowe W3 = Produkcja W3 - Sprzedaż Wyr. 3*
Wartość początkowa = 0.
Jednostka: sztuki.
(18) *Sprzedaż Wyr.1 = Sprzedaż W1*
Jednostka: sztuk/miesiąc.
(19) *Sprzedaż Wyr.2 = Sprzedaż W2*
Jednostka: sztuk/miesiąc.
(20) *Sprzedaż Wyr.3 = Sprzedaż W3*
Jednostka: sztuk/miesiąc.
(21) *Sprzedaż W1* = DELAY FIXED (*Zamówienia na W1*(Time), 1,0)
Jednostka: sztuk/miesiąc.
(22) *Sprzedaż W2* = DELAY FIXED (*Zamówienia na W2*(Time), 1,0)
Jednostka: sztuk/miesiąc.
(23) *Sprzedaż W3* = DELAY FIXED (*Zamówienia na W3*(Time), 1,0)
Jednostka: sztuk/miesiąc.
(24) *Czas dostosowania pracowników* = 1.
Jednostka: miesiąc.
(25) *Pożądana zmiana zatrudnienia = Bilans zapotrzebowania/Czas dostosowania pracowników*
Jednostka: osoba/miesiąc.
(26) *Bilans zapotrzebowania = Zapotrzebowanie na pracowników dla P1+Zapotrzebowanie na pracowników dla P2+Zapotrzebowanie na pracowników dla P3-Pracownicy*
Jednostka: osoby.
(27) *Zapotrzebowanie na pracowników dla P1 = Zamówienia na W1*(Time) / (*Średnia wydajność pracownika * Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W1*)
Jednostka: osoby.
(28) *Zapotrzebowanie na pracowników dla P2 = Zamówienia na W2*(Time) / (*Średnia wydajność pracownika * Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W2*)
Jednostka: osoby.
(29) *Zapotrzebowanie na pracowników dla P3 = Zamówienia na W3*(Time) / (*Średnia wydajność pracownika * Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W3*)
Jednostka: osoby.
(30) *Zamówienia na W1* = [(0,0)- (22,10000)],(0,0),(1,0),(2,0),(3,0),(4,4387),(5,4441),(6,2770),(7,5434),(8,2924),(9,2763),(10,6132),(11,6318),(12,2347),(13,2882),(14,0),(15,777),(16,0),(17,0),(18,0),(19,0),(20,0),(21,0)
Jednostka: sztuki.

(31) *Zamówienia na W2* = [(0,0)-(22,20000)],(0,4054),(1,5906),(2,8853),(3,9651),(4,0),(5,0),(6,7122),(7,3056),(8,2573),(9,3108),(10,2155),(11,1995),(12,7431),(13,6724),(14,10189),(15,8931),(16,9413),(17,8102),(18,9736),(19,9406),(20,0),(21,0)
Jednostka: sztuki.

(32) *Zamówienia na W3* = [(0,0)(22,10000)],(0,8616),(1,5906),(2,1943),(3,1072),(4,6314),(5,6946),(6,0),(7,0),(8,6198),(9,5640),(10,0),(11,0),(12,0),(13,0),(14,0),(15,0),(16,1163),(17,2997),(18,733),(19,1406),(20,0),(21,0)
Jednostka: sztuki.

(33) *Średnia wydajność pracownika* = 138.5.
Jednostka: sztuk/miesiąc/osobę.

(34) *Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W1* = 0.74.
Jednostka: brak.

(35) *Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W2* = 1.
Jednostka: brak.

(36) *Współczynnik korygujący średnią wydajność dla W3* = 1.4.

4. Symulacja rozbudowanego modelu wtórnego

W celu zbadania poprawności rozwiniętego modelu wtórnego przeprowadzono symulację w programie Vensim® PLE. Przyjęty krok symulacji – 1. Poniżej zaprezentowano wyniki symulacji dla wybranych zmiennych modelu:

a) *Produkcja W1*, *Produkcja W2* i *Produkcja W3* (zob. Tabela 2),

Tabela 2. Dane historyczne i wyniki symulacji

Lp.	Produkcja W1		Produkcja W2		Produkcja W3	
	Wyniki symulacji	Dane historyczne	Wyniki symulacji	Dane historyczne	Wyniki symulacji	Dane historyczne
1	0	0	4054	4054	8616	8616
2	0	0	5906	5906	5906	5906
3	0	0	8853	8853	1943	1943
4	0	0	9651	9651	1072	1072
5	4387	4387	0	0	6314	6314
6	4441	4441	0	0	6946	6946
7	2770	2770	7122	7122	0	0
8	5434	5434	3056	3056	0	0
9	2924	2924	2573	2573	6198	6198
10	2763	2763	3108	3108	5640	5640
11	6132	6132	2155	2155	0	0

Lp.	Produkcja W1		Produkcja W2		Produkcja W3	
	Wyniki symulacji	Dane historyczne	Wyniki symulacji	Dane historyczne	Wyniki symulacji	Dane historyczne
12	6318	6318	1995	1995	0	0
13	2347	2347	7431	7431	0	0
14	2882	2882	6724	6724	0	0
15	0	0	10189	10189	0	0
16	777	777	8931	8931	0	0
17	0	0	9413	9413	1163	1163
18	0	0	8102	8102	2997	2997
19	0	0	9736	9736	733	733
20	0	0	9406	9406	1406	1406

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując otrzymane wyniki można zauważyć, że zarówno w przypadku zmiennej *Produkcja W1*, jak i pozostałych dwóch zmiennych *Produkcja W2* oraz *Produkcja W3*, wyniki symulacji są identyczne z danymi historycznymi.

b) *Pracownicy gotowi do produkcji*, *Wyroby gotowe W1*, *Wyroby gotowe W2* oraz *Wyroby gotowe W3* (Tabela 3),

Tabela 3. Wyniki symulacji[8]

Lp.	Pracownicy gotowi do produkcji	Wyroby gotowe W1	Wyroby gotowe W2	Wyroby gotowe W3
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	-0,00049
4	0	0	0	-0,00049
5	0	0	0	-0,00049
6	0	0	0	0
7	0	0	0	0
8	0	0	0	0
9	0	0,00049	0	0
10	0	0,00073	0	0
11	0	0,00098	0	0,00049
12	0	0,00098	0	0,00049
13	0	0,00098	0	0,00049

8 Przedstawione wartości zostały zaokrąglone do piątego miejsca po przecinku.

Lp.	Pracownicy gotowi do produkcji	Wyroby gotowe W1	Wyroby gotowe W2	Wyroby gotowe W3
14	0,00001	0,00098	0	0,00049
15	0,00001	0,00122	0	0,00049
16	0,00001	0,00122	0	0,00049
17	0,00001	0,00122	0	0,00049
18	0	0,00122	0	0,00049
19	0	0,00122	0	0,00049
20	0	0,00122	0	0,00043

Źródło: Opracowanie własne.

Wartość zmiennej *Pracownicy gotowi do produkcji*, jak również wartości zmiennych *Wyroby gotowe W1*, *Wyroby gotowe W2* oraz *Wyroby gotowe W3* przyjmują wartość zero lub bliską zeru. Świadczy to o tym, że przyjęci pracownicy bezpośrednio produkcyjni (kumulowani w zmiennej *Pracownicy*) przechodząc do produkcji są od razu przydzielani do konkretnych procesów produkcyjnych (*Produkcji P1*, *Produkcji P2* oraz *Produkcji P3*), a wyprodukowane przez nich ilości poszczególnych wzorów spodni w danym miesiącu trafiają bezpośrednio do odbiorców (za co odpowiedzialna jest zmienna *Sprzedaż*) bez konieczności ich magazynowania.

c) *Pracownicy dla produkcji P1*, *Pracownicy dla produkcji P2* oraz *Pracownicy dla produkcji P3* (Tabela 4).

Tabela 4. Wyniki symulacji i dane historyczne

Lp.	Pracownicy dla produkcji P1	Pracownicy dla produkcji P2	Pracownicy dla produkcji P3	Pracownicy ogółem	
				Wyniki symulacji	Dane historyczne
1	0	29,2708	44,4353	73,7061	76
2	0	42,6426	30,4590	73,1016	74
3	0	63,9206	10,0206	73,9412	74
4	0	69,2823	5,5286	74,8109	75
5	42,8042	0	32,5632	75,3674	75
6	43,3311	0	35,8226	79,1537	77
7	27,0270	51,4224	0	78,4494	78
8	53,0198	22,0650	0	75,0848	76
9	28,5296	18,5776	31,9649	79,0721	77
10	26,9587	22,4404	29,0872	78,4863	77
11	59,8302	15,5596	0	75,3898	77

Lp.	Pracownicy dla produkcji P1	Pracownicy dla produkcji P2	Pracownicy dla produkcji P3	Pracownicy ogółem	
				Wyniki symulacji	Dane historyczne
12	61,6450	14,4043	0	76,0493	76
13	22,8998	53,6534	0	76,5532	76
14	28,1198	48,5487	0	76,6685	76
15	0	73,5668	0	73,5668	72
16	7,5812	64,4838	0	72,065	73
17	0	67,9639	5,9979	73,9618	74
18	0	58,4982	15,4564	73,9546	74
19	0	70,2960	3,7803	74,0763	74
20	0	67,9134	7,2512	75,1646	75

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując otrzymane wyniki (po zaokrągleniu ich wartości do całości) można zauważyć, że w pięciu przypadkach wyniki symulowane różnią się od danych historycznych dwoma pracownikami (co stanowi 3% zatrudnienia bezpośrednio produkcyjnego w firmie), w sześciu przypadkach – jednym pracownikiem, a w pozostałych przypadkach są identyczne. Otrzymane różnice mogą wypływać z przyjęcia średnich wartości dla takich zmiennych, jak *Średnia wydajność pracownika* lub *Współczynniki korygujące średnią wydajność* dla uszycia poszczególnych wzorów spodni, jak również z faktu włączenia do modelu czynnika ludzkiego, który podlega różnym wahaniom (zwolnienia, choroby, złe samopoczucie itp.).

5. Uwagi końcowe

Obecnie w rozwiniętym symulacyjnym modelu wtórnym, zbudowanym dla przedsiębiorstwa ALFA, można wskazać dwa charakterystyczne bloki. Pierwszy blok, zbudowany z takich zmiennych, jak: *Bilans zapotrzebowania*, *Pożądana zmiana zatrudnienia*, *Zapotrzebowanie na pracowników dla P1*, *Zapotrzebowanie na pracowników dla P2*, *Zapotrzebowanie na pracowników dla P3* wraz z charakteryzującymi je zmiennymi pomocniczymi – odpowiedzialny jest za zaplanowanie zatrudnienia w odpowiedzi na przyjęte zamówienia. Blok drugi, rozbudowany i przedstawiony w niniejszej publikacji, przedstawia rzeczywiste wykorzystanie zatrudnionych pracowników dla poszczególnych procesów produkcji.

Warto zwrócić uwagę w drugim bloku na zmienną *Wolni pracownicy*. W chwili obecnej zmienna ta przyjmuje wartość zerową. Dzieje się tak, ponieważ zaplanowana ilość zatrudnienia jest w pełni wykorzystywana przy pro-

cesach produkcyjnych. Sytuacja ta jednak może ulec zmianie, gdy zmieni się między innymi *Czas dostosowania pracowników.*

Gdy czas ten przyjmie niższą wartość niż jeden miesiąc, zmienna *Wolni pracownicy* wskaże nadwyżkę zatrudnienia, a w odwrotnej sytuacji pozwoli określić wartościowo, jaki jest niedobór pracowników.

Podsumowując, rozbudowany model może stanowić skuteczne narzędzie wykorzystywane przez przedsiębiorstwo ALFA w zarządzaniu personelem. Może on być również wykorzystany przez inne przedsiębiorstwa, mające podobny profil produkcyjny, poprzez odpowiednią jego modyfikację.

Literatura

1. Baran M., *Zastosowanie metody Dynamiki Systemów w przedsiębiorstwie odzieżowym* [w:] *Wybrane koncepcje i metody zarządzania początku XXI wieku*, red. nauk. Gonciarski W. i Zaskórski P., Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2010.
2. Baran M., *Rozwinięcie symulacyjnego modelu dostosowania zatrudnienia do potrzeb produkcyjnych przedsiębiorstwa ALFA w konwencji Dynamiki Systemów*, materiały złożone do druku.
3. Forrester J. W., *Principles of Systems*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1981.
4. Goodman M., *Przejście do modelowania komputerowego* [w:] Senge P. M., Kleiner A., Roberts C., Ross R. B., Smith B. J., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
5. Krupa K., *Modelowanie, symulacje i prognozowanie. Systemy ciągłe*, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2008.
6. Naylor T. H., *Modelowanie cyfrowe systemów ekonomicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975.
7. Sterman J., *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Irwin McGraw-Hill, Boston 2000.
8. Śliwa K. R., *Dynamika Systemów w 15 wykładach*, manuskrypt.
9. Śliwa K. R., *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2001.
10. www.vensim.com

Krzysztof Dyrek*

PRÓBA OCENY KONKURENCYJNOŚCI PRODUKTÓW WYTWARZANYCH W POLSCE NA RYNKACH UNII EUROPEJSKIEJ

ATTEMPT OF THE EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS OF PRODUCTS PRODUCED IN POLAND ON MARKETS OF THE EUROPEAN UNION

Summary

This paper analyses the changes in competitiveness of products produced in Poland on the market European Union during 2004-2008. The assessment relies on such factors as: RCA (Revealed Comparative Advantage), IMP (Import Penetration Index) and RTA (The Relative Trade Advantage Index). Research relies on information on composition of imports and exports by sections according to SITC Nomenclature. Relying on the information the author has identified which sectors seem to be competitive and which do not.

1. Uwagi wstępne

W maju 2010 r. minęło sześć lat od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Od tego czasu zasady funkcjonowania polskiego handlu podlegały tym samym regułom, które obowiązywały pozostałe kraje Wspólnoty Europejskiej. Z teorii integracji ekonomicznej wynika, iż następstwem członkostwa na wspólnym rynku powinno być wystąpienie efektu kreacji oraz efektu przesunięcia handlu. Pierwszy z wymienionych polega na zwiększeniu handlu między partnerami w wyniku ograniczenia protekcjonizmu na terenie unii celnej. Mniej efektywna produkcja jest zastępowana przez tańszą produkcję z innego kraju członkowskiego. Im stawka celna była wyższa, tym efekt powinien być silniejszy. Drugi z wymienionych polega na zwiększeniu udziału handlu z krajami należącymi do danego ugrupowania, kosztem krajów trzecich. Zniesienie

* mgr, Zakład Ekonomii Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

barier celnych na obszarze zintegrowanym może doprowadzić do sytuacji, że produkcja wewnątrz ugrupowania jest tańsza niż towary produkowane relatywnie taniej przez kraje trzecie, ale ze względu na istnienie barier podnoszących cenę produktu na zewnętrznej granicy, wymiana nie jest podejmowana.

Celem pracy będzie zbadanie konkurencyjności produktów wytwarzanych w Polsce na rynku unijnym. W tym celu autor stawia hipotezę, która brzmi: „Konkurencyjność produktów wytwarzanych w Polsce na rynkach Unii Europejskiej zwiększa się, dzięki produktom zaawansowanym technologicznie". Do weryfikacji hipotezy wykorzystano: metody opisowo-porównawcze, metody tabelaryczne, proste metody statystyczne i wskaźnikowe. Do obliczenia konkurencyjności posłużono się metodą przewag komparatywnych według B. Balassy. Obliczono wskaźniki: RCA – wskaźnik komparatywnej przewagi eksportu dla poszczególnych grup towarowych, IMP – indeks penetracji importowej oraz RTA – indeks relatywnej przewagi handlu w 2008 r. Do analiz statystycznych struktur eksportu i importu wykorzystano Międzynarodową Standardową Klasyfikację Handlu (SITC – United Nations Standard International Trade Classification), opierającą się na podziale według grup produktów.

2. Ogólne obroty handlowe Polski

We współczesnych gospodarkach wysokorozwiniętych handel zagraniczny odgrywa istotną rolę w generowaniu wzrostu gospodarczego. Dlatego też jednym z argumentów przemawiających za dalszym rozszerzeniem Unii Europejskiej było ułatwienie wymiany, a co za tym idzie, przyczynienie się do wzrostu międzynarodowej wymiany towarów i usług. Jednakże, mimo powiększania Unii Europejskiej o kolejne gospodarki, następuje stopniowy spadek znaczenia jej krajów w handlu światowym na rzecz Chin, co należy brać pod uwagę przy wnioskowaniu na przyszłość. W 2008 r. udział krajów UE-27 w całkowitym eksporcie światowym wyniósł ok.17%, zaś w całkowitym imporcie ok. 19%, co stanowi spadek o ok. 10% i 3% w stosunku do roku 1999 (odpowiednio eksport i import).

Tabela 1. Udział eksportu i importu Unii Europejskiej w światowym eksporcie i imporcie w porównaniu do Chin %

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
UE-27- Eksport	19,0	17,5	18,6	19,0	19,2	19,0	18,0	17,3	17,4	16,6
Chiny-Eksport	5,1	5,6	6,2	7,3	8,6	9,5	10,5	11,5	12,5	12,4
UE-Import	19,5	19,3	19,2	18,8	19,5	19,2	19,0	19,1	19,1	19,0
Chiny- Import	4,1	4,7	5,3	6,3	7,6	8,4	8,6	8,9	9,3	9,3

Źródło: baza danych Eurostatu, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset+ext_It_introle&lang+en.

W stosunku do Unii Europejskiej udział handlu zagranicznego Polski w światowym eksporcie i imporcie systematycznie wzrasta, jednakże w dalszym ciągu zajmuje odległe pozycje, nieadekwatne do posiadanego potencjału gospodarczego. W 2008 r. udział Polski wynosił 1,1% w eksporcie oraz 1,2% w imporcie, co odpowiednio dawało 29. i 21. pozycję.

Tabela 2. Udział Polski w światowym handlu towarami w latach 2003-2008 (w %)

	2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Import towarów	0,87	0,94	0,94	1,00	1,13	1,20
Eksport towarów	0,71	0,82	0,86	0,91	0,99	1,10

Źródło: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm.

Podobnie sytuacja wygląda, jeżeli porównamy udział Polski w eksporcie i imporcie zewnętrznym Unii Europejskiej. W 2008 r. było to odpowiednio 2,0% w eksporcie oraz 2,6% w imporcie. Polska ustępuje nie tylko największym krajom Unii, jak: Niemcy, Francja czy Wielka Brytania, ale również mniejszym od siebie, jak: Belgia, Holandia czy Szwecja. Nawet w porównaniu do Hiszpanii, często uważanej za metrum pod wieloma względami dla Polski, pozycja ta wygląda słabo. Udział Polski był ponad dwukrotnie mniejszy w eksporcie UE oraz ponad trzykrotnie mniejszy w imporcie.

Tabela 3. Udział poszczególnych krajów członkowskich UE w eksporcie i imporcie zewnętrznym Unii w 2008 r. (w%)

	Eksport	**Import**
Austria	**2,6**	1,8
Belgia	**5,7**	6,1
Bułgaria	**0,5**	0,7
Cypr	**0**	0,1
Czechy	**1,2**	1,4
Dania	**1,8**	1,3
Estonia	**0,2**	0,1
Finlandia	**2,2**	1,5
Francja	11,4	9,9
Grecja	**0,5**	1,7
Hiszpania	**4,5**	7,4
Holandia	7,0	13,1
Irlandia	**2,4**	1,1

	Eksport	Import
Litwa	**0,5**	0,6
Luksemburg	**0,1**	0,3
Łotwa	**0,2**	0,2
Malta	**0,1**	0,1
Niemcy	27,6	18,7
Polska	**2,0**	**2,6**
Portugalia	0,8	1,0
Rumunia	0,8	1,1
Słowacja	**0,5**	0,9
Słowenia	0,6	0,5
Szwecja	**3,8**	2,3
Węgry	**1,2**	1,5
Wielka Brytania	10,3	12,8
Włochy	11,6	11,1
Unia Europejska (27 krajów)	100	100

Źródło: baza danych Eurostatu, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/ page/por-tal/statistics/search_database.

Największym partnerem handlowym Polski jest Unia Europejska, w ramach której zostało zrealizowane blisko 80% obrotów towarowych. W latach 1999-2008 wolumen handlu zwiększył się blisko trzykrotnie, z wyraźnym przyspieszeniem od 2004 r., a więc od momentu wstąpienia do Unii Europejskiej. Efekt kreacji handlu widoczny był również w przypadku handlu z pozostałymi partnerami. Dynamika obrotów handlowych z Unią Europejską kształtowała się na nieco wyższym poziomie w porównaniu do pozostałych krajów i wynosiła odpowiednio 190 i 186% w analizowanym okresie. Charakterystyczne jest, że tempo eksportu w stosunku do importu większe było przed wejściem do Unii Europejskiej, po akcesji relacje się odwróciły. I tak, eksport do Unii i pozostałych państw świata zwiększył się odpowiednio o 13 i 10%, w przypadku importu to 5 i blisko 4%. W drugim okresie relacje te kształtowały się następująco: 20,75 i 29,25% po stronie eksportu, natomiast import to 20,5 i 31% odpowiednio dla Unii i pozostałych państw. Reasumując, drugi okres w stosunku do pierwszego cechuje większa dynamika obrotów handlowych i szczególnie jest to widoczne w handlu z partnerami spoza UE. Jednakże taka koncentracja handlu w rejonie, który nie należy obecnie do najszybciej rozwijających się, jest pewną słabością Polski. Dała się ona już odczuć w czasie ostatniego kryzysu gospodarczego, choć gwałtowny spadek wartości złotego wpłynął amorty-

zująco na podtrzymanie strumieni eksportu. Niewątpliwie jednak słaba dynamika wzrostu gospodarczego państw obszaru Unii, czyli głównych odbiorców polskiego eksportu, osłabi także tempo wychodzenia z kryzysu[1]. Słabością polskiego handlu jest względnie niski udział w nim gospodarek, które dzisiaj są „lokomotywą" wzrostu gospodarczego, takich jak: Chiny, Indie czy Brazylia. Obroty handlowe z tymi krajami od kilku lat są na tym samym poziomie i oscylują wokół 1%, czyli ma to marginalne znaczenie dla wielkości produkcji w Polsce, jedynie import z Chin ma tendencję wzrostową i na koniec 2008 r. kształtował się wokół 8%.

Tabela 4. Udział Chin, Brazylii i Indii w eksporcie i imporcie Polski w latach 2006-2008

	2006		2007		2008	
	eksport	**import**	**eksport**	**import**	**eksport**	**import**
Brazylia	0,2	0,5	0,2	0,4	0,3	0,3
Chiny	0,7	6,1	0,7	7,1	0,8	8,1
Indie	0,2	0,4	0,1	0,4	0,2	0,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Rocznika Statystycznego Handlu Zagranicznego GUS*.

Porównując udziały w ogólnych obrotach handlowych, można stwierdzić, iż efekt przesunięć jest minimalny. Analizując okres 2000-2008 widzimy, iż reszta świata traci tylko 0,24 punktu procentowego. Udziały obrotów tych krajów, nie należących do ugrupowania, wynosiły odpowiednio 26, 24 i 26%.

W 2008 r. import z Unii Europejskiej stanowił blisko 72% całości importu krajowego i wzrósł w porównaniu do roku 2000 o blisko 2 punkty procentowe, eksport stanowił 77,5% całości wyeksportowanych towarów i zmniejszył się o blisko 4 punkty procentowe. Pozostałe kraje zmniejszają udziały w polskim imporcie, jednak zwiększają udziały w polskim eksporcie z 18,8 w 2000 r. do 22,5% w roku 2008. Konkludując, po wstąpieniu do Unii Europejskiej Polska więcej importuje niż eksportuje, natomiast do pozostałych państw odwrotnie, czyli relatywnie więcej eksportujemy niż importujemy. Oznacza to, że po roku 2004, czyli po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, korzyści z międzynarodowej wymiany towarów i usług wystąpiły w większym stopniu po stronie Ugrupowania niż po stronie Polski.

1 Wg ocen Deutsche Banku w 2010 r. gospodarka UE będzie się rozwijała w tempie 1-1,5%, wobec 6,7% w Azji, około 4% dla całej gospodarki światowej. Zob. *Świat dopiero zapłaci za kryzys*, „Rzeczpospolita", 9.02.2010.

3. Główni partnerzy handlowi i struktura towarowa wymiany handlowej Polski

W 2008 r. Polska najwięcej wyeksportowała do Niemiec, Francji, Włoch i Czech, dla których łączny obrót wynosił około 55% całości polskiego eksportu. Najmniejsze obroty zanotowano natomiast z Maltą, Cyprem, Luksemburgiem, Portugalią, Słowenią, Bułgarią, Estonią, Grecją, Irlandią, dla których to państw łączny obrót stanowił tylko ponad 3% całości polskiego eksportu.

Tabela 5. Obroty handlu zagranicznego z krajami UE w 2008 r. w % (ceny bieżące)

Kraje	Import	Eksport
Austria	2,8	2,5
Belgia	3,8	3,3
Bułgaria	0,3	0,6
Cypr	0,0	0,1
Czechy	5,8	7,3
Dania	2,0	2,5
Estonia	0,1	0,7
Finlandia	2,4	1,1
Francja	7,6	8,0
Grecja	0,3	0,7
Hiszpania	3,5	3,2
Holandia	5,6	5,2
Irlandia	1,1	0,6
Litwa	0,9	2,1
Luksemburg	0,3	0,3
Łotwa	0,2	0,9
Malta	0,0	0,0
Niemcy	37,1	32,2
Portugalia	0,4	0,4
Rumunia	0,8	2,0
Słowacja	3,1	3,2
Słowenia	0,7	0,5
Szwecja	3,3	4,1
Węgry	2,9	3,6
Wielka Brytania	4,6	7,4
Włochy	10,5	7,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Po stronie importu głównym partnerem były Niemcy, Włochy, Holandia, Francja i Czechy, a więc kraje, z którymi mamy również największe obroty po stronie eksportu, których łączny wolumen obrotu oscylował wokół 65% całości importu.

Tabela 6. Struktura towarowa eksportu Polski w latach 1995-2008 (wg Sekcji Międzynarodowej Nomenklatury Towarowej Handlu Zagranicznego - SITC) – w % (ceny stałe z 2000 r.)

Eksport	1985*	1995	2000	2005	2006	2007	2008
0	7,5	7,9	7,5	8,8	8,4	7,8	8,1
1	0,7	1,0	0,4	0,6	0,6	0,7	0,7
2	7,2	3,9	2,8	1,8	1,6	1,5	1,4
3	15,7	9,3	5,1	3,2	2,9	2,4	1,9
4	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2
5	6,1	7,2	6,8	7,2	7,2	7,2	7,3
6	15,0	25,9	24,8	20,3	19,5	18,7	17,4
7	39,4	25,7	34,2	44,0	46,4	48,4	50,2
8	6,8	19,0	18,3	13,9	13,1	12,9	12,7
9	1,4	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1

* ceny bieżące
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Analizując strukturę handlu zagranicznego Polski w oparciu o pozycje towarowe w ramach klasyfikacji SITC[2], widzimy, iż zarówno po stronie eksportu, jak i importu zdecydowanie dominuje sekcja 7, czyli maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy. Nadmienić należy, że jest to główny strumień polskiego eksportu, nieprzerwanie od lat 80. ubiegłego wieku. W dalszej kolejności są to towary przemysłowe, sklasyfikowane głównie według surowca oraz różne wyroby przemysłowe, czyli sekcje 6 i 8. Wymienione grupy produktów stanowią 76% całości polskiego eksportu. Od strony importu, oprócz wymienionej sekcji 7, głównymi grupami produktów są chemikalia i produkty pokrewne (sekcja 5) oraz ponownie towary przemysłowe sklasyfikowane głównie według surowca, czyli sekcja 6, co stanowi 70% całego importu do Polski.

Przyglądając się strukturze towarowej z punktu widzenia wymiany handlowej z 26 krajami Unii Europejskiej, sytuacja wygląda następująco:

- dodatni wynik w handlu zagranicznym posiadamy w sekcji 0 i 1 (żywność i zwierzęta żywe oraz napoje i tytoń), sekcji 3 (paliwa mineralne,

2 Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Handlu (United Nations Standard International Trade Classification) – klasyfikacja, która dostarcza danych do analiz statystycznych produkcji, opierająca się na podziale według grup produktów.

smary i materiały pochodne) oraz sekcji 6 (towary przemysłowe). Saldo kształtuje się następująco: 1,7 mld euro, 0,08 mld euro oraz 0,62 mld euro.

- ujemny wynik handlowy widoczny jest dla sekcji 2 i 4 (surowce niejadalne z wyjątkiem paliw i oleje, tłuszcze, woski zwierzęce i roślinne), sekcji 7 (maszyny i urządzenia i sprzęt transportowy) oraz sekcji 5 (chemikalia). Wyniki kształtują się następująco: -0,29 mld euro, -2,78 mld euro oraz -9,53 mld euro.

Tabela 7. Struktura towarowa importu Polski w latach 1995-2008 (wg Sekcji Międzynarodowej Nomenklatury Towarowej Handlu Zagranicznego - SITC) – w % (ceny stałe z 2000 r.)

Import	1985*	1995	2000	2005	2006	2007	2008
0	8,3	8,3	5,2	5,1	4,9	5,2	5,3
1	0,9	1,0	0,4	0,6	0,6	0,7	0,6
2	9,3	6,2	3,4	2,7	2,7	2,5	2,4
3	22,2	15,7	10,8	8,5	6,8	6,6	6,0
4	0,8	0,5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3
5	8,9	13,6	14,1	15,2	14,5	14,1	14,1
6	13,6	18,7	20,0	21,4	21,4	21,3	19,8
7	30,6	26,6	37,0	36,7	37,2	37,6	39,5
8	5,1	9,2	8,6	9,4	9,3	9,6	10,3
9	0,3	0,3	0,2	0,0	2,1	2,2	1,7

* ceny bieżące
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS.

4. Kształtowanie się przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw w handlu z krajami Unii Europejskiej

W celu zweryfikowania pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw zbadano za pomocą wskaźników: RCA (wskaźnik komparatywnej przewagi eksportu), IMP (indeks penetracji importowej) oraz RTA (indeks relatywnej przewagi handlu) przewagę komparatywną poszczególnych grup towarowych wyeksportowanych na rynki Unii Europejskiej. W przypadku wskaźników RCA oraz RTA uzyskane wyniki powyżej jedności świadczą o przewadze komparatywnej, natomiast wskaźnik IMP powyżej jedności mówi o braku przewagi i świadczy o chłonności rynku dla określonej grupy towarów. Wskaźniki liczone są według teorii przewag komparatywnych B. Balassy w następujący sposób:

$RCA=[X_{ip}/X_P] / [X_{iUE}/X_{UE}];$

$IMP = [Y_{iP}/Y_P] / [Y_{iUE}/Y_{UE}];$

RTA = RCA / IMP;
gdzie:
X_{ip} – eksport grupy towarowej i z Polski do państw UE 27
X_{iUE} – eksport grupy towarowej i z wszystkich krajów UE do UE 27
X_p – całkowity eksport i z Polski do państw UE 27
X_{UE} – całkowity eksport wszystkich krajów UE do państw UE 27
Y_{ip} – import grupy towarowej i do Polski z państw UE 27
Y_{iUE} – import grupy towarowej i wszystkich krajów UE z UE 27
Y_p – całkowity import Polski z państw UE 27
Y_{UE} – całkowity import wszystkich krajów UE z UE 27

Należy w tym miejscu nadmienić, iż Polska była ujmowana w unijnym handlu, co oznacza, że np. eksport dla UE 27 jest ujęty we wskaźniku RCA jako suma otrzymana przez uwzględnienie eksportu 27 krajów unijnych łącznie z Polską. Wyniki przedstawione są w tabeli 8.

Tabela 8. Wielkości wskaźników RCA i IMP dla roku 2008

	RCA	IMP	RTA
SITC0-1	1,19546239	0,800265122	1,413823
SITC2-4	0,54486957	0,737589626	0,738716
SITC 3	0,68725694	0,499968752	1,3746
SITC 5	0,59826542	1,001568203	0,597329
SITC6-8	1,27269156	1,154876325	1,102015
SITC 7	1,09875623	1,079536423	1,017804

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Analizując wskaźnik RCA można stwierdzić, iż w 2008 r. Polska miała przewagę komparatywną w zakresie produktów rolno-spożywczych, przetworzonych wyrobów przemysłowych oraz maszyn i środków transportu. Z kolei najniższa wartość osiągnięta została w przypadku chemikaliów i produktów pokrewnych. Wartości wskaźnika penetracji importowej poniżej 1 wskazują na przewagę w przypadku żywności, surowców, olejów i tłuszczów roślinnych i zwierzęcych oraz paliw mineralnych. Natomiast w stosunku do chemikaliów, wyrobów przemysłowych oraz maszyn i środków transportu polski rynek wykazuje dużą chłonność. Wskaźnik RTA, który liczymy jako stosunek RCA do IMP, pozwala na zbadanie przewagi konkurencyjnej poprzez zważenie relatyw-

nych korzyści eksportu i importu i daje pełniejszy obraz informacji na temat przewag komparatywnych. W tabeli 8 pokazano wielkości wskaźnika RTA, który wskazuje na przewagi komparatywne w następujących grupach towarów:

- produkty wytwarzane w Polsce posiadają przewagę komparatywną we wszystkich grupach oprócz chemikaliów,
- największą przewagę posiadają w produktach rolno-spożywczych - 1.41, następnie w paliwach mineralnych - 1,19 oraz wyrobach przetworzonych przemysłowo surowców - 1,0,
- najmniejszą przewagę posiadają w grupie produktów związanych z surowcami, olejami i tłuszczami roślinnymi i zwierzęcymi oraz maszynami i środkami transportu.

5. Uwagi końcowe

Największym partnerem handlowym Polski jest Unia Europejska, w ramach której zostało zrealizowane blisko 80% całości obrotów handlowych Polski. Głównymi partnerami handlowymi Polski są: Niemcy, Francja, Włochy. Z krajów Europy Środkowo-Wschodniej głównym partnerem są Czechy.

Po akcesji relatywnie więcej towarów importujemy niż eksportujemy do Unii Europejskiej, natomiast z reszty świata mniej importujemy, a więcej eksportujemy, czyli Unia Europejska przejęła korzyści handlowe po przystąpieniu do tego ugrupowania.

W handlu z krajami Unii dominują dwie grupy towarów, zarówno po stronie eksportu, jak i importu: wyroby i różne produkty przetworzone oraz maszyny i środki transportu. Stanowią one 76% całości eksportu i 70% całości importu.

Dodatnie saldo posiadamy w handlu produktami rolno-spożywczymi, paliwami mineralnymi oraz wyrobami przemysłowymi przetworzonymi. Ujemny wynik dotyczy surowców bez paliw, olejów i tłuszczów roślinnych i zwierzęcych, maszyn i środków transportu oraz chemikaliów.

Polska posiada przewagi komparatywne we wszystkich grupach towarowych, oprócz chemikaliów. Największą przewagę posiadają produkty rolno-spożywcze, paliwa mineralne i wyroby przemysłowe przetworzone. Surowce, oleje i tłuszcze roślinne i zwierzęce oraz maszyny i środki transportu posiadają niewielką przewagę komparatywną. Tak więc w dalszym ciągu dominują produkty o dużym nakładzie pracy i surowców w stosunku do produktów cechujących się dużym wkładem technologii, co pokazuje, że teza postawiona przez Autora na początku pracy jest nieprawdziwa.

Literatura

1. Balassa B., *Comparative advantage*, *trade policy and economic development*, New York University Press 1989, s.30-80.
2. Dyrek K., *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarkach rozwijających się – doświadczenia Irlandii* [w:] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, red. Karaszewski W., Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
3. Eurostat, baza danych, strona http://epp.eurostat.ec.europa.eu
4. GUS: *Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego*, Warszawa 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009.
5. Kudłacz T., Woźniak D., *Konwergencja czy polaryzacja rozwoju regionalnego Polski w perspektywie 2020 r. w świetle projekcji modelu HERMIN*?, "Zarządzanie Publiczne" 2009, nr 1(7).
6. Kaliszuk E., *Wspólna polityka handlowa a interesy gospodarcze Polski* [w:] *Gospodarka Polski w Unii Europejskiej w latach 2004-2006*, red. Bąk H., Wojtkowska-Łodej G., SGH, Warszawa 2007, s. 323-369.
7. Ładyka S., *Z teorii integracji gospodarczej*, SGH, Warszawa 2000.
8. *Zróżnicowanie rozwoju jako impuls prowzrostowy w gospodarce światowej*, red. Żukrowska K., SGH, Warszawa 2008.

*Katarzyna Huk**

KSZTAŁTOWANIE OFERTY PRZEZ FIRMĘ DORADCZO-SZKOLENIOWĄ STUDIUM PRZYPADKU FIRMY „ABSOLUTE"

FORMING THE OFFER BY THE TRAINING AND CONSULTING COMPANY CASE STUDY OF THE COMPANY ABSOLUTE

Summary

The aim of the paper is to present the process of staff training. The paper includes a description of training process since the creation of training needs, through the process of training, to assess progress and impact of training and training companies involved in this process. The paper contains a description of the creation of training, as a product the training company Absolute.

1. Uwagi wstępne

Każdy człowiek rozwija się przez całe swoje życie. Od wczesnych lat planujemy swoją ścieżkę zawodową i dobieramy odpowiedni „program" naszego rozwoju. Często robimy to świadomie, bywają jednak momenty, kiedy naszą drogą zawodową kieruje ktoś inny, a nawet przypadek. Ważnym aspektem jest zwrócenie uwagi na naszą ścieżkę kariery i nasz - zarówno osobisty, jak i zawodowy rozwój. W niniejszym opracowaniu szczególna uwaga zwrócona zostanie na rozwój zawodowy, jaki odbywa się w przedsiębiorstwach, poprzez uczestnictwo w szkoleniach pracowników i kadry menedżerskiej.

Można zaobserwować tendencję zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a mianowicie coraz częściej menedżerowie zajmują się rozwojem i inwestowaniem w zasoby ludzkie przedsiębiorstwa. Obecnie to pracownicy kreują zysk przedsiębiorstwa. To między innymi od ich wiedzy, kre-

* mgr, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze.

atywności, posiadanych umiejętności zależy powodzenie i przewaga konkurencyjna danego przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi to jedna z koncepcji, dzięki której można mnożyć dochody przedsiębiorstwa, a także tworzyć miłe i atrakcyjne miejsce pracy. Jednym z głównych elementów tej koncepcji jest rozwój pracowników, właśnie poprzez szkolenia.

Artykuł ma na celu syntetyczne przedstawienie procesu szkolenia pracowników.

W opracowaniu zawarty został opis procesu szkoleniowego (od momentu tworzenia potrzeb szkoleniowych, poprzez sam proces szkolenia, aż do oceny przebiegu i efektów szkolenia) oraz udział firm szkoleniowych w tym procesie.

W opracowaniu zawarto opis tworzenia szkolenia jako produktu firmy szkoleniowej „Absolute". Artykuł ma charakter literaturowo - empiryczny. Został stworzony na podstawie studiów źródłowych, obserwacji uczestniczącej, wywiadów nieskategoryzowanych z kadrą kierowniczą i pracownikami. Obiektem badań była firma doradczo - szkoleniowa „Absolute". Badania zostały przeprowadzone w kwietniu 2010 r.

2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Rozpoczynając rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi - ZZL (*Human Resources Management* - HRM) należy ukazać istotę tej koncepcji. Poniżej zamieszczono wybrane definicje:

- Najbardziej syntetyczną definicję odzwierciedlającą istotę zarządzania zasobami ludzkimi przedstawił niewątpliwy specjalista w tej dziedzinie - Michael Armstrong. Stwierdza on, iż „zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów" [Armstrong 2002, s. 29].
- Czesław Zając stwierdza, iż zarządzanie zasobami ludzkimi „oznacza strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób (kapitał) organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb" [Zając 2007, s. 14]
- Marek Adamiec definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako „strategię i praktykę nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi - ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie" [Adamiec, Kożusznik 2000, s. 18].

- Spośród definicji zarządzania zasobami ludzkimi prezentowanych dotychczas w literaturze przedmiotu, przytoczyć należy także ujęcie Aleksego Pocztowskiego. Stwierdza on, iż: „zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągania celów" [Pocztowski 2003, s. 36].

Największą uwagę wśród przytoczonych definicji należy poświęcić stwierdzeniu, iż ludzie są najcenniejszymi aktywami, zasobem, kapitałem organizacji. Wszyscy cytowani autorzy dużą uwagę zwracają na „wartość" pracownika i konieczność inwestowania w niego, które tą „wartość" podnosi. W erze gospodarki opartej na wiedzy to właśnie pracownicy są swoistymi „nośnikami" wiedzy. Postęp organizacyjny wynika także z głębokich ludzkich potrzeb, badania, tworzenia, odkrywania, osiągania, zmieniania i ulepszania [Olszewska 2010, s. 35]. Po odejściu od gospodarki przemysłu, gdzie zakres obowiązków pracowników ograniczał się przede wszystkim do obsługi urządzeń i maszyn, nastąpił ogromny przełom. Dziś wartość produktu, usługi, a także innowacyjne rozwiązania produktów, procesów są kreowane przez człowieka. Wszystkie te elementy wpływają na zysk przedsiębiorstwa i od nich w głównej mierze zależy pozycja danego przedsiębiorstwa na rynku.

3. Szkolenia pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na docenieniu roli człowieka w procesie produkcji, tworzenia dobra. Poprzez odpowiedni dobór personelu, nadzorowanie i kontrolowanie pracowników oraz ich rozwój, przedsiębiorstwo jest w stanie osiągać przewagę konkurencyjną, a także być rentowną firmą. Możemy zaobserwować znaczny wzrost firm usługowych na naszym rynku. Ich produktem jest właśnie praca ludzi.

Jednym z elementów, na który zwracają uwagę autorzy powyższych definicji jest rozwój pracowników. Rozwój pracowników może służyć podwyższaniu ich kompetencji, umiejętności, kwalifikacji, ale także może być swoistym bodźcem motywującym. Pracownik w którego się inwestuje, czuje się emocjonalnie związany z firmą. Rozwija się on zarówno intelektualnie, jak emocjonalnie. Czuje się doceniony przez swoich przełożonych. Powstaje pewnego rodzaju więź pomiędzy pracownikiem a przedsiębior-

stwem, szczególnie pomiędzy pracownikiem a celami przedsiębiorstwa. Jeżeli cele przedsiębiorstwa i pracownika są zbieżne, wówczas zachodzi pewnego rodzaju symbioza. Pracownik współistnieje z firmą, a rozwój pracownika idzie w parze z rozwojem przedsiębiorstwa.

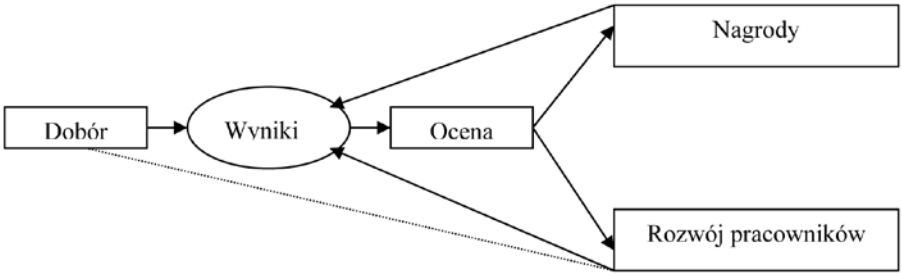
Rozwój pracowników jest jednym z fundamentalnych elementów koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieje wiele różnych ujęć modelowych zarządzania zasobami ludzkimi. W każdym podejściu rozwój jest ściśle wyodrębniany i akcentowany. Do najbardziej znanych modeli w tej dziedzinie należy model Michigan. Model Michigan pozwala wyodrębnić cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi [Zając 2007, s. 14]:

- dobór pracowników,
- ocenianie efektów pracy,
- nagradzanie pracowników,
- rozwój pracowników.

W omawianym modelu wyodrębniono cztery obszary działań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w których dobór pracowników wpływa na efekty pracy, które z kolei wpływają na ocenę pracownika przez przełożonego. Natomiast ocenianie powiązane jest zarówno z nagradzaniem, jak i rozwojem pracowników, które z kolei są powiązane sprzężeniem zwrotnym z efektami pracy. Jak widać wymienione obszary działań są wzajemnie połączone, tworząc cykl (proces) zarządzania zasobami ludzkimi, co przedstawia Rysunek 1. Rozwój pracowników uzależniony jest od indywidualnej oceny i wytyczania ścieżek rozwoju pracownika. Efekty rozwoju pracownika wpływać będą na jego wyniki pracy. Należy tutaj podkreślić funkcję rozwoju jako bodźca motywującego, formy nagrody. Poprzez podnoszenie kwalifikacji i inwestowanie w pracowników czują się oni bardziej docenieni, co bezpośrednio przekłada się na ich efektywność.

Duże znaczenie ma dobór pracowników. Wybór pracownika o kwalifikacjach i umiejętnościach, na które istnieje zapotrzebowanie w danym przedsiębiorstwie, pozwala na uniknięcie wielu kosztów związanych z rozwojem.

Rysunek 1. Cykl zarządzania zasobami ludzkimi w modelu Michigan



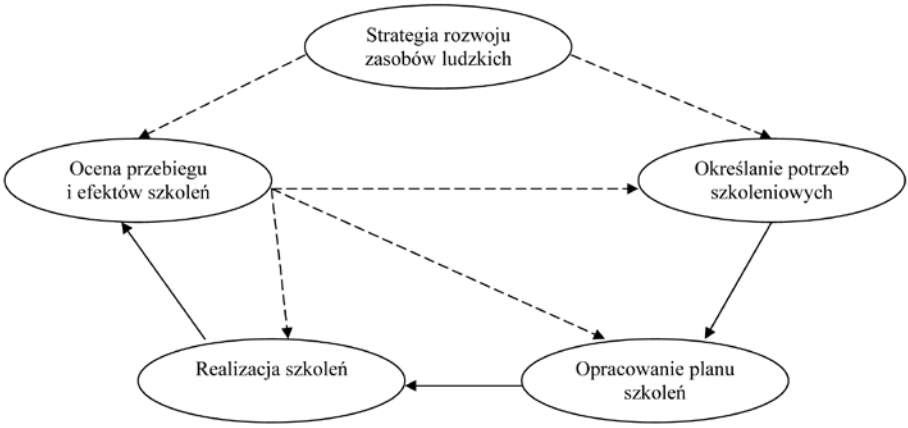
Źródło: [Król 2007, s. 61].

Wszystkie źródła literaturowe, dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, jako jeden z elementów koncepcji wyodrębniają rozwój pracowników. Analizując proces rozwoju pracownika, szczególną uwagę należy zwrócić na szkolenia pracownicze, ponieważ to właśnie dzięki szkoleniom możliwe jest podnoszenie kwalifikacji, kompetencji, zdobywanie nowych umiejętności przez pracownika. Obecnie w każdym przedsiębiorstwie realizowane są szkolenia, począwszy od obowiązkowych szkoleń BHP, przeciwpożarowych i instruktażu stanowiskowego, które mają na celu wzmocnić nasze bezpieczeństwo podczas wykonywanej pracy, a skończywszy na interaktywnych szkoleniach najwyższej kadry menedżerskiej. Rozwój pracowników można rozumieć jako właśnie szkolenia, samorozwój, kształtowanie ścieżek kariery. Dalsze rozważania będą przeprowadzane pod kątem szkoleń, jako dominującego procesu w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi.

4. Proces szkolenia

A. Pocztowski definiuje szkolenia jako: „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie oraz poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, a także na wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji" [Pocztowski 2003, s. 277]. Tak więc cele szkolenia powinny być bezwzględnie spójne z celami przedsiębiorstwa. Aby taka spójność nastąpiła, bardzo ważny jest prawidłowo przeprowadzony proces szkolenia. Przez szkolenie nie należy rozumieć tylko i wyłącznie samego przekazania wiedzy osobie szkolonej. Szkolenie to także rozpoznanie potrzeb, luki wiedzy pracownika, a także wiele procesów, które pomogą tą wiedzę zachować i wykorzystywać w codziennej pracy. System szkoleń powinien wynikać ze strategii rozwoju zasobów ludzkich (Rysunek 2).

Rysunek 2. Elementy procesu szkoleń



Źródło: [Pocztowski 2003, s. 285].

Prawidłowy przebieg procesu szkolenia powinien opierać się na prawidłowej realizacji wszystkich wymienionych na Rysunku 2 elementów. Pierwszym etapem powinno być określenie strategii rozwoju zasobów ludzkich. Na jej podstawie określamy potrzeby szkoleniowe występujące w organizacji. Po ustaleniu braków wiedzy w organizacji należy opracować plan szkoleń, wybrać odpowiednią organizację, która te szkolenia zrealizuje lub wybrać formę szkoleń wewnętrznych. Etapem końcowym i bardzo ważnym, choć często pomijanym przez kierownictwo, jest ocena przebiegu i efektów szkoleń. Pozwala ona określić efektywność szkolenia oraz zachować wiedzę uzyskaną przez pracowników podczas szkolenia.

Określenie potrzeb szkoleniowych

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych pozwala stwierdzić, czy naprawdę istnieje problem, który chcemy rozwiązać przez szkolenie, czy konkretne szkolenie rzeczywiście jest potrzebne, jaki jest najbardziej odpowiedni rodzaj szkolenia, pozwala także minimalizować ryzyko chybionego szkolenia oraz związane z tym zbędne koszty [Pocztowski 2003, s. 285]. Określanie potrzeb szkoleniowych ma na celu zidentyfikowanie luki kompetencyjnej, powstającej pomiędzy pożądanymi a istniejącymi kompetencjami zatrudnionych pracowników.

Określaniu potrzeb szkoleniowych mogą służyć różne metody i techniki. Zaliczyć do nich można m.in. analizę dokumentów, obserwację, badania ankietowe, wywiad. Najbardziej efektywną metodą jest obserwacja. Jest ona jednak uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa i bardziej przydat-

na w małych przedsiębiorstwach, gdzie osoba planująca system szkoleń ma bezpośredni kontakt z wszystkimi pracownikami. Alternatywą dla obserwacji może być wywiad. Bezpośrednia rozmowa z pracownikami może posłużyć jako narzędzie informacyjne. Jednak dla efektywniejszego procesu identyfikacji potrzeb szkoleniowych proponuje się stosowanie kilku narzędzi jednocześnie.

Opracowanie planu szkoleń

Przygotowanie planu i programu szkoleń jest kolejnym, po identyfikacji potrzeb szkoleniowych, krokiem w procesie szkoleń. Wychodząc od istoty planowania jako uniwersalnej funkcji zarządzania, można przyjąć, że w odniesieniu do działalności szkoleniowej obejmuje ono następujące elementy [Pocztowski 2003, s. 289]:

- ustalenie celów (oczekiwanych wyników) szkolenia,
- analiza sytuacji szkoleniowej w celu identyfikacji pozytywnych i negatywnych czynników wpływających na osiągnięcie celów,
- analiza osób uczących się pod kątem ich możliwości szkoleniowych,
- wybór sposobów (programów szkoleniowych) realizacji celów,
- ustalenie budżetów szkoleniowych,
- ustalenie miejsca i czasu szkoleń,
- ustalenie harmonogramu szkoleń w planowanym okresie,
- ustalenie zasad kontroli zaplanowanych działań.

Planowanie szkoleń może pełnić funkcję motywującą oraz zapobiegać odchodzeniu kluczowych pracowników z firmy. Poprzez planowanie szkoleń, odzwierciedlających ścieżki karier pracowników, przyczyniamy się do pozostawania ich w przedsiębiorstwie. Pracownicy wnoszą swoją pracę i zaangażowanie do firmy, ale także otrzymują w zamian wartość dodaną w postaci możliwości samorealizacji.

Realizacja szkoleń

Obecnie na rynku można wyróżnić wiele sposobów szkoleń, od typowo naukowych, prowadzonych w formie wykładu, po bardzo elastyczne, wspomagające procesy integracyjne i uwydatnianie ukrytych cech osobowościowych pracowników. Podział na szkolenia to także rozróżnienie osób, do których mają być adresowane. Inne szkolenia zastosujemy do kadry kierowniczej, inne do pracowników umysłowych, a jeszcze inne do pracowników produkcyjnych. Ze względu na ilość osób biorących udział wyróżniamy szkolenia indywidualne i grupowe.

Obecnie kierownictwo każdego przedsiębiorstwa może doskonale dopasować rodzaj szkolenia do swoich potrzeb. Różnorodność w stosowanych metodach i technikach oraz ilość osób wyspecjalizowanych do prowadzenia szkoleń na rynku jest tak duża, że firmy mogą elastycznie dopasowywać tryb

szkoleń. Poprzez trenerów firma dociera do klientów, a szanowani pracownicy szanują klientów, którzy czując się docenieni, pozostają wierni firmie, co ma bezpośrednie konsekwencje w odniesieniu do sytuacji finansowej firmy [Kopertyńska 2010, s. 96].

Ocena przebiegu i efektów szkolenia

Ostatnim etapem, kończącym proces szkolenia, jest kontrola i ocena systemu szkolenia. Dostarcza ona informacji o zakresie uzupełnienia luki brakującej wiedzy. Ważną częścią jest także analiza ekonomiczna, koncentrująca się na zbadaniu kosztów i efektów procesu szkoleniowego. Pozwala ona określić na ile dane szkolenie było efektywne i czy jego realizacja przekłada się na zyski przedsiębiorstwa. Skuteczność szkolenia jest także uzależniona od formy i zakresu szkolenia. Przeciętny człowiek zapamiętuje połowę wiedzy nabytej podczas wykładów, ćwiczeń, konferencji, dlatego tak ważny jest proces następujący po szkoleniu. Pracownicy powinni pielęgnować i zachowywać wiedzę pozyskaną podczas szkolenia. Należy zaznaczyć, że nie jest tak, iż jedyną ważną informacją pochodzącą z oceny są lepsze efekty jednostki czy organizacji, uzyskane dzięki szkoleniu. Nawet jeśli trudno jest ocenić, czy szkolenie wpłynęło na poprawę efektów, i tak ma to sens, jeśli prowadzi do zmian zachowania zamierzonych przez program [Armstrong 2002, s. 468]. Ocena przebiegu i efektów szkolenia jest najtrudniejszym etapem.

5. Proces szkolenia na przykładzie firmy „Absolute"

Analizę specyfiki działalności firmy szkoleniowo - doradczej „Absolute" przeprowadzono na podstawie obserwacji uczestniczącej, analizy dokumentacji oraz wywiadów z kadrą kierowniczą i pracownikami. Filozofią firmy „Absolute" jest dążenie do piękna i harmonii poprzez naukę. Ideą prowadzonych szkoleń jest uporządkowanie pracy oraz zwiększenie efektywności odbiorców, dzięki usługom i narzędziom szkoleniowym, które ta firma chce oferować na rynku. Firma „Absolute" ma krótki staż na rynku w zakresie usług szkoleniowych, ponieważ działalnością tą zajmuje się od około pół roku. Firma jest na etapie rozwoju i pozyskiwania nowych klientów oraz tworzenia poszczególnych ofert szkoleniowych, a zwłaszcza przygotowania produktu, który będzie sprzedawany bezpośrednio poszczególnym szkoleniowcom. Założeniem organizacji jest stworzenie gotowego narzędzia szkoleniowego dla innych firm szkoleniowych. Obecnie, ze względu na krótki staż działalności na rynku, firma bazuje na elastycznych formach zatrudnienia. Szkoleniowcy są zatrudniani do prowadzenia poszczególnych szkoleń, wedle popytu zgłaszanego przez klientów. Firma z racji działalności w sektorze usług szkoleniowych jest zdeterminowana koniecznością działalności na rynku krajowym.

Wobec dużej konkurencji na rynku polskim większość firm szkoleniowych swoją działalność opiera na zasięgu krajowym. Podstawowa działalność „Absolute" bazuje na:

- prowadzeniu szkoleń z zakresu „zarządzania sobą w czasie",
- prowadzeniu szkoleń e-learningu dla sektora usług kosmetycznych,
- szkoleniach z zakresu motywacji, komunikacji, perswazji, sztuki prezentacji, mowy werbalnej i niewerbalnej,
- coachingach,
- doradztwie z zakresu zarządzania,
- obsłudze szkoleniowców (opracowywaniu narzędzi dla szkoleniowców).

W tworzeniu oferty oraz narzędzi dla szkoleniowców uczestniczy wiele osób. Są to jednak osoby zatrudniane do realizacji wyznaczonych zadań, z których są bezpośrednio rozliczane. Dzięki takiej strategii firma korzysta z osób, które specjalizują się w danej dziedzinie, co sprzyja uzyskiwaniu wyselekcjonowanej, specjalistycznej wiedzy. Firma korzysta także z usług konsultingowych, pozyskiwania informacji od potencjalnych klientów, jak również konkurencyjnych firm, które są potencjalnymi partnerami tej firmy.

W związku z silną konkurencją w sektorze firm szkoleniowych firma „Absolute" wyszła naprzeciw zapotrzebowaniu rynku i swoją ofertę sporządza według indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw zgłaszających zapotrzebowanie na szkolenia. Większość firm szkoleniowych tworzy swoje oferty w oparciu o potrzeby przedsiębiorstw. W praktyce przedsiębiorstwo zgłasza chęć udziału w szkoleniu i podaje tematykę, która go interesuje. Na tej podstawie firma szkoleniowa opracowuje program szkolenia i proponuje kadrę trenerów. Przedsiębiorstwo, które zgłaszało zapotrzebowanie na szkolenie, może tę ofertę zaakceptować lub odrzucić, wówczas poszukuje innej firmy szkoleniowej. Partycypacja w procesie szkolenia, którą proponuje firma „Absolute" jest bardziej złożona i polega na udziale w poszczególnych etapach procesu szkoleniowego. Kadra kierownicza tej instytucji zauważyła konieczność szczegółowego udziału w tworzeniu oferty, a mianowicie m.in. kilkukrotnego konsultowania poszczególnych wersji, aż do momentu uzyskania ostatecznej formy tejże oferty. Ważnym elementem odróżniającym firmę „Absolute" od innych przedsiębiorstw z tej branży jest tworzenie oferty na podstawie wywiadów z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw zgłaszających zapotrzebowanie na szkolenia, a nie opieranie się tylko na temacie, którego dotyczyć ma usługa. Firma jako dodatkową wartość swojej usługi oferuje partycypację w procesie szkolenia, m.in. w określaniu potrzeb szkoleniowych, opracowaniu planów szkoleniowych, realizacji i ocenie szkolenia. Firma „Absolute" tworząc ofertę szkolenia dla potencjalnych klientów bazuje na poszczególnych elementach procesu szkoleniowego (por. Rysunek 2):

1. Określenie potrzeb szkoleniowych

- odbywa się na bazie rozmów przedstawicieli firmy „Absolute" z kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa, dla którego jest tworzona oferta szkoleniowa. Firmę „Absolute" reprezentuje jej Prezes. Kadra kierownicza, jako osoby usytuowane wewnątrz przedsiębiorstwa, najlepiej zna potrzeby pracowników oraz potrzeby uzupełnienia kompetencji i umiejętności poszczególnych pracowników. Określanie potrzeb szkoleniowych odbywa się na kilku spotkaniach i analizie przygotowanych programów oraz ich korygowaniu.

2. Opracowanie planu szkoleń

- odbywa się w siedzibie firmy „Absolute". Uczestniczą w nim: Prezes, który zna potrzeby przedsiębiorstwa zgłaszającego zapotrzebowanie na szkolenie oraz pracownicy i konsultanci firmy. Zespół dobiera metody szkoleniowe, wybiera trenerów realizujących usługę i narzędzia niezbędne w przeprowadzeniu szkolenia. Oferta jest sporządzana na bazie posiadanych informacji przez wyznaczonego do tego pracownika, a następnie konfrontowana z pozostałymi pracownikami. Pracownik następnie opracowuje materiały szkoleniowe i prezentację, studia przypadków, przygotowuje narzędzia oraz inne niezbędne pomoce. Zatwierdzona oferta jest prezentowana przedsiębiorstwu, na którego potrzeby została przygotowana, konsultowana, a wskazane błędy zostają skorygowane.

Na obecnym etapie rozwoju firma „Absolute" dostała pierwsze zlecenie na usługę szkoleniową z zakresu zarządzania sobą w czasie (tematyki, która zostaje dodana do dotychczasowej oferty firmy), opracowała plan szkoleń i jest w trakcie finalizowania oferty z przedsiębiorstwem zamawiającym szkolenie.

3. Realizacja szkoleń

- na tym etapie firma „Absolute" ma wybrane już miejsce szkolenia, którym będzie siedziba firmy zgłaszającej zapotrzebowanie na szkolenie oraz zatwierdzony harmonogram z uwzględnieniem terminów, w których poszczególne etapy szkolenia będą się odbywać. Przygotowany jest także materiał i prezentacje, wybrani trenerzy. Trenerzy mający przeprowadzić ten cykl szkoleń to osoby zatrudnione w firmie „Absolute", osoby zatrudnione na umowę zlecenia, jak również osoby z konkurencyjnej firmy, z którą „Absolute" współpracuje.

4. Ocena przebiegu i efektów szkolenia

- jest istotna ze względu na możliwości samodoskonalenia się trenerów i „wyciągania wniosków na przyszłość". Odnośnie tego elementu firma „Absolute" ma przygotowaną ankietę, badającą satysfakcję uczestników szkolenia

z przeprowadzonej usługi. Dodatkowo planuje się zebrania trenerów, na których będzie można podzielić się swoimi obserwacjami, odczuciami i uwagami. Spotkania będą pewną formą szkoleń dla samych trenerów, którzy uzyskają niezbędną wiedzę odnośnie wykorzystanych technik, narzędzi szkolenia. Analiza przebiegu szkolenia powinna być połączona także z oceną wiedzy, jaką nabyli pracownicy. Uczestnikom szkolenia oprócz materiałów szkoleniowych przekazuje się materiały do ćwiczeń, które pomogłyby utrwalać nabytą wiedzę.

Dokonując obserwacji w firmie „Absolute" można wywnioskować, iż firma szkoleniowa chcąc świadczyć usługi na wysokim poziomie partycypuje w procesie szkolenia. Pracownicy tworzą i opracowują indywidualne programy szkoleń, dobierają metody i narzędzia na bazie rozmów z pracownikami i kadrą menedżerską w przedsiębiorstwie zgłaszającym zapotrzebowania na usługi szkoleniowe. Dodatkowym atutem jest ocena przez trenerów przebiegu szkolenia oraz ocena pozyskanej wiedzy przez pracowników, uczestniczących w szkoleniu. Bardzo istotnym elementem jest dobór szkoleniowców. To oni reprezentują firmę na zewnątrz, przez co tworzą jej reputację. Firma „Absolute" rozszerzając swoją ofertę szkoleniową o nową tematykę szkolenia współpracuje z przedsiębiorstwem z tej samej branży, chcąc urozmaicić swoją ofertę, podwyższyć jakość, a także stworzyć nowy produkt w postaci szkolenia z zakresu zarządzania sobą w czasie. Firma - opierając się na swoim dotychczasowym doświadczeniu – zauważyła, iż partycypacja w procesie szkolenia jest niezbędna i podwyższa jakość oferowanej usługi. Przy tworzeniu oferty z zakresu zarządzania sobą w czasie dodatkowe konsultacje są prowadzone przy udziale osób z firmy szkoleniowej, z którą „Absolute" współpracuje. Dzięki temu szkoleniowcy z firm pozornie konkurencyjnych wymieniają swoje opinie i doświadczenia, przez co dodatkowo wzbogacają cały proces szkolenia.

6. Uwagi końcowe

Proces szkolenia jest bardzo obszernym tematem. Powyższy artykuł stanowi tylko zarys najważniejszych informacji i miał na celu zachęcenie do szerszego zapoznania się z tą tematyką. Szczegółowe zapoznanie się z omawianym materiałem może mieć szczególne znaczenie dla osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także chcących tworzyć atrakcyjne miejsce pracy.

Proces szkolenia to podnoszenie kwalifikacji, kompetencji, zdobywanie nowych umiejętności, to także motywowanie pracowników i podświadome „łączenie" ich z organizacją. Działania szkoleniowe podnoszą efektywność pracy ludzi, prowadzą także do zaniku wielu konfliktów, powodowanych luką wiedzy pra-

cowników. Brak wiedzy, niezdolność do wykonania zleconego zadania, może powodować niechęć pracowników do swojej pracy oraz być bodźcem do zmniejszającej się wydajności pracownika. Luka kompetencyjna może odbijać się także na jakości wykonywanej pracy. Przedsiębiorstwa przechodzą dziś bardzo szybkie i częste zmiany, wywołane przede wszystkim rozwojem gospodarczym i rosnącą konkurencją. Dostosowanie wiedzy pracowników do tych zmian jest bardzo ważnym zadaniem. Podnosi to przede wszystkim konkurencyjność danego przedsiębiorstwa i zapewnia przetrwanie na rynku firmy. Szkolenia przyczyniają się do rozwoju pracowników, do pogłębienia integracji pomiędzy pracownikami, poprawiają wewnętrzną komunikację w organizacji i przyczyniają się do szybszego przepływu wiedzy pomiędzy członkami zespołów. Nie sposób wymienić wszystkich zalet, jakie może przynieść dobrze przeprowadzone szkolenie. Dla prawidłowego przebiegu tego procesu należy uważnie przeprowadzać wszystkie elementy procesu szkolenia. Tylko wtedy przyniesie ono upragnione przez nas korzyści.

Partycypacja firm szkoleniowych w procesie szkolenia jest korzystna dla obydwu stron. Firmy szkoleniowe podnoszą dzięki temu jakość swoich usług, a także tworzą atrakcyjniejszą ofertę od konkurencji. Przedsiębiorstwa, które zgłaszają zapotrzebowanie na szkolenie, dostosowują zakres szkolenia do potrzeb pracowników. Firmy szkoleniowe powinny sumiennie przygotować ofertę szkoleniową z zakresem materiału, który będzie przeprowadzony, danymi o formach szkoleniowych, cenie za usługę, z wyszczególnieniem trenerów i terminów realizacji. Partycypacja przez firmy szkoleniowe w procesie szkolenia to nie tylko uatrakcyjnienie oferty, ale także podwyższenie jakości realizowanego szkolenia, a także większe prawdopodobieństwo uzupełnienia luki wiedzy pracowników.

Szkolenia pracowników to ich rozwój. A rozwój to podstawa realizacji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Idea zarządzania zasobami ludzkimi to dbanie o pracownika.

A czy możemy lepiej dbać o pracownika niż inwestując w niego?

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Kopertyńska M., *Zmiana podejścia do motywowania w praktyce przedsiębiorstw- wyniki badań* [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. Gablota M., Pietroń-Pyszczek A., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" Nr 43, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

4. Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. Król H., Ludwiczyński A., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Olszewska M., *Kapitał intelektualny jako czynnik podnoszący konkurencyjność przedsiębiorstwa* [w:] Zastosowanie *gospodarcze wyników badań i prac badawczych w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Nauka i Gospodarka" nr 1/2010.
6. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
7. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

Michał Piłat*
Adrian Pyszka**

WPŁYW UWARUNKOWAŃ KULTUROWYCH NA IMPLEMENTACJĘ STRATEGII SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

A CULTURAL APPROACH TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) STRATEGY IMPLEMENTATION

Summary

The paper is a consequence of authors' interests in the fields of organizational culture as well as corporate social responsibility (CSR). It demonstrates the considerations regarding the way to implement culturally driven corporate social responsibility and to propose some good practice in this case.

1. Uwagi wstępne

Wielu autorów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje, że dzisiejsze korporacje zaczynają postrzegać społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. corporate social responsibility - CSR) jako strategiczną, ze względu na możliwy wpływ na wyniki ekonomiczne. Potencjalny wpływ na pozycję konkurencyjną czy wartość rynkową przedsiębiorstwa zaczyna stanowić wyraźną przesłankę, że CSR przestaje być wymysłem sympatyków działalności społecznej, ale staje się ważnym narzędziem kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Badacze tematu zadają pytania o kształt i użyteczność narzędzi CSR oraz model implementacji rozwiązań z tego obszaru, który pozwoliłby umożliwić realizację celów biznesowych, ale zarazem uruchomić w jednostkach wyraźną potrzebę zmiany postaw i zachowań na proaktywne.

* mgr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

** dr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

Celem artykułu jest takie ukazanie modeli implementacji CSR w organizacji uwarunkowanej kulturowo, aby nie kończyło się na pustych deklaracjach w postaci sformalizowanych dokumentów (tj. kodeksu etycznego czy raportu społecznego), ale było zintegrowane z działalnością przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym i/lub operacyjnym, a przede wszystkim stało się elementem kultury organizacyjnej (wzorców myślenia, postępowania itp.).

2. Problemy wynikające z niejasnej roli dzisiejszych organizacji

W literaturze przedmiotu dostrzec można wiele sporów na temat tego, czym jest i czego powinna dotyczyć społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. CSR). Wraz z rosnącym zainteresowaniem biznesu nowym „modelem" zarządzania pojawia się wiele głosów zaniepokojonych wymienionym faktem. Z jednej strony CSR bywa utożsamiany przede wszystkim z działalnością filantropijną wobec społeczeństwa, z drugiej strony postrzegany jest jako działalność służąca pozyskaniu niezbędnej legitymizacji społecznej i wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej.

Najczęściej zarzuty dotyczące CSR odnoszą się do pozaekonomicznego charakteru i zaspokajania potrzeb i oczekiwań społecznych za pośrednictwem wolnego rynku, co zdaniem Carroll i Buchholtz [2003, s. 31] będzie rezultatem nagradzanej pogoni przedsiębiorstwa za zaspokajaniem potrzeb rynkowych.

Pomimo głosów krytyki ze strony tradycyjnych ekonomistów, wielu autorów próbuje łączyć CSR z działalnością podstawową firmy, jednakże nie bez zastrzeżeń. Według Doktóra [2005] powinien istnieć klarowny trójstronny podział społecznej odpowiedzialności na segmenty: społeczny, rządowy i biznesowy. Wymieniony autor wskazuje na zamazane semantycznie granice między dzisiejszymi organizacjami i ich otoczeniem, co powoduje, że organizacje zmuszane przez potrzeby indywidualnych jednostek i grup społecznych muszą wykazywać się należytą responsywnością, dynamiczną wrażliwością i prorozwojowymi strategiami. Kolejnym czynnikiem jest nawiązanie do idei „otwartego systemu społecznego", co wpływa na konieczność objęcia oczekiwań interesariuszy organizacji i ich wartości. Doktór podkreśla również rolę kultury organizacyjnej jako instrumentu równoczesnego osiągania wielowymiarowej efektywności organizacyjnej i takiej samej samorealizacji załogi i klientów. Ostatnim czynnikiem jest - jego zdaniem - siła oddziaływania zorganizowanych grup interesu (nacisku, wpływu lub współwładztwa).

Z kolei zdaniem Barana [2009, s. 104] działania społeczne organizacji, zwłaszcza realizowanie zobowiązań wobec interesariuszy nie stoją w przeszkodzie z jej interesem, ale wręcz mogą stanowić pewną wartość dodatkową, wpływając pozytywnie na wyniki ekonomiczne. Jego zdaniem przedsiębiorstwa jako

podmioty społeczne w sposób naturalny oddziałują na otoczenie, co powoduje, że CSR staje się ich sposobem na prowadzenie biznesu, a nie czymś dodatkowym (Tabela 1).

Tabela 1. Przedsiębiorstwo jako podmiot oddziałujący na interes społeczny

Działania przedsiębiorstwa w obszarze CSR	Skutki podejmowanych działań
Realizacja ważnego interesu społecznego	Realizacja funkcji, dla których przedsiębiorstwo zostało stworzone, tj. pomnażanie kapitału, dobrobytu państwa, tworzenie miejsc pracy, wytwarzanie i dostarczanie produktów i usług
Realizacja celów z wykorzystaniem relacji społecznych	Zatrudnianie i kierowanie pracownikami, współdziałanie z partnerami, sprzedaż produktów i usług klientom, nawiązywanie relacji okołobiznesowych
Harmonizowanie przez przedsiębiorstwo korzyści społecznych i własnych	Podejście pasywne wskazuje na konieczność unikania wyrządzania szkody społecznej ze strony przedsiębiorstwa. Podejście aktywne wskazuje na niwelowanie negatywnych zjawisk społecznych oraz zapobieganie im.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Baran 2009; Davis, Blomstrom 1975, s. 28-29].

Ukazując miejsce CSR w organizacji można posłużyć się najczęściej cytowanym w literaturze przedmiotu [Gasparski 2003, s. 55-56] stanowiskiem Komisji Europejskiej na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, przedstawionym w 2001 r. w tzw. Zielonej Księdze (Green Paper on Corporate Social Responsibility). W Zielonej Księdze omówiono zakres społecznej odpowiedzialności w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Wewnątrz przedsiębiorstwa działania społecznie odpowiedzialne dotyczą pracowników i inwestycji w kapitał ludzki, zdrowie oraz bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie praw człowieka oraz eliminację dyskryminacji. Na zewnątrz społeczna odpowiedzialność dotyczy społeczności lokalnej i grona interesariuszy, takich jak: partnerzy, dostawcy, klienci, władze publiczne i organizacje pozarządowe oraz środowisko naturalne. Zdaniem Komisji, przedsiębiorstwa powinny przestrzegać społecznej odpowiedzialności na szczeblu międzynarodowym, lokalnym i poprzez cały łańcuch dostawców. Społeczna odpowiedzialność powinna również stać się integralną częścią codziennego zarządzania. Pojęcie społecznej odpowiedzialności dotyczy zatem decyzji biznesowych i działania przedsiębiorstwa, wpływającego na wszystkie podmioty wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

3. Istota społecznej odpowiedzialności i jej definiowanie

Od kiedy CSR pojawił się w literaturze, zmienia się od relatywnie nieskoordynowanych i dobrowolnych praktyk do bardziej uzewnętrznionego zaangażowania w odpowiedzi na presję interesariuszy. Według Clarkson [1995] w literaturze przedmiotu można odnaleźć różne alternatywne koncepcje ukazujące wspólny cel korporacyjnego działania w kierunku „czynienia dobra".

Analizując CSR z perspektywy podmiotów, którym powinien służyć (interesariusze), CSR wychodzi poza granice organizacji i jest rozumiany jako etyczna odpowiedzialność za jej działania, celem poszukiwania legitymizacji w społeczeństwie [Gray 1996]. Odwołanie się do koncepcji interesariuszy zmierza do pełniejszej integracji CSR ze strategią organizacji, celem wygenerowania między nimi sytuacji negocjacyjnej wygrany-wygrany.

Sceptycy społecznego wkładu organizacji najczęściej powołują się na stanowisko noblisty Friedmana [1970], który zakłada, że angażowanie się w CSR jest typowym „problemem agencji"[1], przykładowo między interesem menedżerów i akcjonariuszy. Friedman podkreśla, że menedżerowie używają CSR jako narzędzia do zaspokajania swoich aspiracji socjalnych, politycznych i związanych z rozwojem kariery na koszt akcjonariuszy.

Jak wskazują Sharp i Zaidman [2010], problemy ze społeczną odpowiedzialnością mogą wynikać z czterech powodów:

1. przeciwstawianie celom biznesowym (mierzalne, skończone i w sferze wpływów danej organizacji) celów społecznych (perspektywa długoterminowa - niekończąca się, brak wymierności, znajdują się poza natychmiastową kontrolą organizacji),
2. cele w obszarze CSR zawierają wyraźny wymiar etyczny, co różni je od wyłącznie nastawionych na zysk działań biznesowych,
3. starania w obszarze CSR różnią się od ukierunkowanych na zysk działań tym, iż nie są bezpośrednio podporządkowane podstawowej misji organizacji,
4. CSR stanowi „punkt styku" między biznesem a działalnością wolontarystyczną: wymaga nie tylko wsparcia finansowego, ale również zaangażowania się jednostek (pracowników w projektach społecznych), a to powoduje, że muszą oni funkcjonować równocześnie jako pracownicy organizacji ukierunkowanej na zysk i niedochodowej (efektem może być powstanie dysonansu tożsamości).

W literaturze przedmiotu CSR jest opisywany zazwyczaj jako: korporacyjne obywatelstwo (ang. citizenship), etyka (ang. ethics), powierniczość (ang. stewardship). Niektórzy autorzy [Laszlo 2008] utożsamiają CSR ze „zrówno-

1 Sytuacja taka ma miejsce, gdy występuje konflikt celów i pragnień oraz trudności lub wysokie koszty weryfikacji jednej ze współpracujących stron.

ważonym rozwojem"[2] (ang. sustainable development) stosując je zamiennie. Nawiązując do Crane i Matten [2007, s. 23], zrównoważenie odnosi się do realizacji specyficznego celu, określanego jako „potrójna linia", którego ideą jest założenie, że biznes nie ma jednego celu w postaci generowania ekonomicznej wartości dodanej, ale całą wiązkę celów, m.in. w zakresie generowania wartości w obszarze ekologicznym i społecznym.

Z kolei inni autorzy rozpatrując kwestię odpowiedzialności organizacji [Carroll, Buchholtz 2000] zakładają, że CSR jest koncepcją wielowarstwową, która może być zróżnicowana wewnętrznie. Zazwyczaj wskazuje się dwa modelowe sposoby postrzegania CSR, a mianowicie model "after profit obligation" i "before profit obligation". Pierwszy z modeli sformułował Carroll [1993], który wyróżnił cztery stopnie odpowiedzialności organizacji: ekonomiczną, prawną, moralną i społeczną. Jednocześnie Carroll wskazał odpowiedzialność ekonomiczną jako priorytetową, nadając jej pierwotne i fundamentalne znaczenie, co powoduje że pozostałe zobowiązania traktowane są jako dodatkowe i realizowane powinny być przez firmę po osiągnięciu zysku. Model „before profit obligation" stanowi odwróconą piramidę tego, co zaprezentował Carroll, a mianowicie na pierwszym miejscu stawia wartości moralne (moralną odpowiedzialność osób za podejmowane decyzje). Objawia się to uwzględnieniem przez organizację oczekiwań interesariuszy i traktowania ich na równi z własnymi celami.

Jak wskazuje Rybak [2004, s. 35-36], w związku z debatą publiczną pojawiła się kwestia zachowań przedsiębiorstw w obszarze społecznym oraz strukturalnego i organizacyjnego przygotowania współczesnego przedsiębiorstwa na problemy społeczne. To spowodowało pojawienie się koncepcji społecznego reagowania (ang. social responsiveness), a następnie koncepcji społecznego wkładu (ang. corporate social performance), która znacznie rozszerza problematykę CSR, kładąc nacisk na odpowiednie wzory zachowań, mechanizmy, struktury i procedury, pozwalające właściwie reagować na oczekiwania interesariuszy.

4. Rola interesariuszy w CSR

W literaturze przedmiotu kluczową teorią, poprzez którą tłumaczona jest konieczność wykorzystania CSR w działalności organizacji jest teoria interesariuszy (ang. stakeholders).

2 Terminów „zrównoważony rozwój" oraz „odpowiedzialność biznesowa" Laszlo [2008, s. 34] używa zamiennie, w związku z brakiem jednomyślności w biznesie, stosując jednocześnie sposób definiowania przyjęty na świecie za tzw. Komisją Brundtland (1987), gdzie zrównoważony rozwój traktowany jest jako: „(…) Zdolność do zaspokojenia globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych obecnego pokolenia, bez odbierania szansy na zaspokojenie tych potrzeb przyszłym pokoleniom".

Najczęściej cytowaną definicją interesariuszy jest pogląd Freemana [1984, s. 13] wskazujący, iż „interesariuszami są grupy, bez których wsparcia organizacja może przestać istnieć".

Ukierunkowanie organizacji na interesariuszy związane jest w ostatnich latach ze zmieniającą się koncepcją tworzenia wartości i przejściem od modelu kreowania wartości dla akcjonariuszy, którego konsekwencją były zazwyczaj działania mające na celu podniesienie wartości w krótkim okresie czasu, w stronę modelu zrównoważonego budowania wartości, ukierunkowanego w dużo większym stopniu na CSR i relacje z interesariuszami [Zink 2005].

W takim modelu ważni interesariusze to ci, którzy - zdaniem Kochana i Rubensteina [2000] - spełniają trzy kryteria: (1) dostarczają zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu, (2) ryzykują czymś wartościowym (np. kapitałem), (3) posiadają władzę, umożliwiającą korzystne lub niekorzystne wpływanie na wyniki firmy.

Zdaniem Laszlo [2008, s. 154-156] dzisiejsze relacje z interesariuszami wymagają przedefiniowania ich roli i relacji z biznesem (jako źródła wartości dla akcjonariuszy) oraz przejścia od zarządzania interesariuszami do współpracy poprzez układanie dobrych wzajemnych relacji i tworzenie nowych możliwości związanych z celami długoterminowymi. Miejsce wartości w relacjach z interesariuszami przesuwa się wówczas ze sfery kontraktów i transakcji w stronę zaufania i współpracy oraz modelu wygrany-wygrany. W takim modelu biznesu według Waddock i Bodwella [2007, s. 12-14] silne relacje z kluczowymi interesariuszami i pozytywne oddziaływanie na nich będzie realizowane poprzez budowanie długoterminowych relacji oraz używanie zasobów naturalnych w sposób zrównoważony w długim okresie czasu.

5. Wpływ uwarunkowań kulturowych na CSR organizacji

Zastanawiając się nad ideą działania i rolą przedsiębiorstwa wobec wyzwań, jakie niesie nowy model działania oparty na wytycznych CSR, nie można pominąć uwarunkowań kulturowych działania przedsiębiorstwa, jego wartości i założeń, poprzez które interpretuje otaczający świat. Według Scheina [1992, s. 36] kulturę organizacyjną postrzegać można jako wzorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych i rozwiniętych przez grupę ludzi w trakcie procesu uczenia się, radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy.

W tak rozumianej definicji kultura organizacyjna jest zbiorem podstawowych wartości, założeń, interpretacji i podejść, które charakteryzują organiza-

cję [Cameron, Ettington 1988, s. 356-396] oraz „rodzajem zbiorowego artefaktu (podzielane znaczenia, symbole, rytuały, schematy poznawcze), nieustannie formowanego i przekształcanego, w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spoistości z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu" [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s. 67].

Hofstede wskazuje, że kultura organizacyjna obejmuje sposób myślenia przekazywany członkom grupy przez przywódców oraz przywódcom przez tych, którym przewodzą [Pocztowski 2002, s. 59]. Praktyki w tym zakresie są pochodną kultury organizacyjnej jako takiej oraz wartościami kultury danego kraju, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Należy podkreślić, że relacja taka funkcjonuje na zasadzie sprzężenia zwrotnego [Konecki 2007, s. 16].

Wychodząc z takiego założenia wydaje się zasadne poszukiwanie czynników kulturowych, które mogą warunkować zachowania pracowników w organizacji, w kontekście ich inicjatywy związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Aby wykazać taki wpływ, można powołać się m.in. na koncepcję Hofstede [2000, s. 51], który wyróżnił cztery czynniki kulturowe, warunkujące specyficzne zachowania członków organizacji. Zalicza on do nich:

- dystans władzy (od małego do dużego), czyli stopień w jakim mniej decyzyjni pracownicy danej organizacji akceptują nierównomierny podział władzy. W organizacjach o dużym dystansie władzy zwykle struktury są wysmukłe, a ludzie najczęściej „ślepo" wykonują polecenia przełożonych;
- kolektywizm i indywidualizm, które można zdefiniować jako tendencję do kierowania się w zachowaniu albo dobrem własnym (dobrem jednostki), albo myśleniem zespołowym, gdzie lojalność oraz korzyści dla zespołu jako całości mają większe znaczenie;
- kobiecość i męskość, gdzie pierwsza kategoria oznacza postawę w organizacji przede wszystkim zdominowaną przez takie cechy, jak dbanie o innych oraz jakość życia. W kulturach opartych o te cechy przede wszystkim docenia się kooperację wewnątrzgrupową, przyjemną atmosferę w pracy oraz zaspokojenie pracownikom potrzeb bezpieczeństwa (m.in. stabilność zatrudnienia);
- unikanie niepewności (od słabego do silnego), co tłumaczyć można stopniem dyskomfortu, jaki odczuwają pracownicy w sytuacjach niejasnych i tworzonymi w związku z tym sposobami ich unikania.

Badania dowodzą [Konecki 2007, s. 18], że organizacje w każdym kraju są zróżnicowane kulturowo, co nie tylko łączy się z wpływem kultury narodowej – warunkowanej przedstawianym modelem, ale również ze sposobem zarządzania kulturą organizacyjną. W dużej mierze wynika to z uwarunkowań osobowościowych poszczególnych menedżerów, które przekładają się na ich zachowania w organizacji. Można założyć, że jest to związane z wewnątrzste-

rownością lub zewnątrzsterownością jednostek. Inicjatywa pracowników (a tym samym również menedżerów) w kierunku implementacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu może być związana również ze stopniem hierarchiczności organizacji. Im bardziej organizacja będzie hierarchiczna, tym mniejsza inicjatywa oddolna pracowników w tym zakresie.

Organizacje mogą być także różnicowane na podstawie wartości, które wyznają ich pracownicy. Schein [1992, s. 112] proponuje wzięcie pod uwagę czynników kulturowych, które mogą bardzo silnie warunkować te wartości. Schein wskazuje na: relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem, istotę ludzkiej aktywności, istotę rzeczywistości i prawdy, istotę czasu, istotę natury ludzkiej, istotę relacji interpersonalnych, homogeniczność i dywersyfikację.

Użycie tak zintegrowanego pojęcia kultury organizacyjnej i czynników, które ją warunkują, może posłużyć do wyjaśnienia wpływu uwarunkowań kulturowych na implementację strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Autorzy badający uwarunkowania kulturowe i ich wpływ na CSR [Übius, Alas 2009] wskazują na istnienie dwóch istotnych wymiarów, pomocnych w godzeniu aspektu etycznego z ekonomicznym. Wskazane wymiary to: wyniki firm postrzegane przez pryzmat zagadnień społecznych oraz respektowanie interesów agentów przez firmy. Porównanie wskazanych wymiarów zostało ukazane w Tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary kulturowe wpływające na CSR

Wymiar kulturowego oddziaływania na firmę	Znaczenie dla firmy	Wynik działań CSR
Wyniki w aspekcie zagadnień społecznych	Odnosi się do zobowiązań firmy wobec interesariuszy (nie tylko akcjonariuszy), przekształcając problemy społeczne w okazje biznesowe, wzmacniając kompetencje ludzi, tworząc dobrze płatne miejsca pracy, kreując dobrobyt.	Zamiana komplikacji społecznych na okazje biznesowe. Przełożenie wyników w CSR na wyniki ekonomiczne.
Respektowanie interesu agentów	Szukanie właściwego poziomu oddziaływania na interesariuszy i ich satysfakcję. Strategiczne CSR, kreowanie wizerunku i reputacji firmy w obszarze społecznym i ekonomicznym.	Wzrost zaufania i pozyskanych zasobów. Ukierunkowanie na potrzeby społeczne i wpływ organizacji na ekologię.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Übius, Alas 2009].

Badając firmy z różnych krajów Übius i Alas [2009] podjęli próbę analizy wpływu wyznaczników kulturowych na prowadzoną działalność CSR, wykorzystując typologię kultur według Cameron i Quinn, takich jak: hierarchiczna, rynkowa, klanu, adhokratyczna. Powołując się na literaturę przedmiotu Übius i Alas [2009] postulują, że CSR jest częścią organizacyjnej kultury i kreowanych wartości, a rozwój CSR wymaga zmian w wartościach i postawach. W swoich badaniach zauważyli, iż wszystkie firmy wspierają wskazane dwa wymiary kulturowe, oprócz kultury rynkowej[3], która - pomimo wspierania agentów - nie wspiera interesów pracowników, związków zawodowych, lokalnych interesariuszy i władz.

Z kolei Kim i Kim [2010] zbadali relację między kulturą organizacyjną i CSR w firmach, mających zróżnicowane podejście do CSR[4].

Kim i Kim [2010], analizując relację CSR z wymiarami kultur, oparli się na kryteriach wyróżnionych przez Hofstede (dystans władzy, zapobieganie niepewności, indywidualizm vs. kolektywizm, męskość vs. kobiecość). Dodatkowo zastosowali konfucjoński dynamizm. W ramach przeprowadzonej analizy odkryto, że wyłącznie wymiary takie jak: kolektywizm, konfucjonizm i zapobieganie niepewności są skorelowane z postrzeganiem CSR jako ważnego elementu strategii organizacyjnej[5].

Również Williams i Zinkin [2008] zbadali stosowanie strategii CSR w różnych kulturach, ale z naciskiem na identyfikację skłonności do karania niesolidnych firm (w obszarze CSR). Wykorzystując typologię Hofstede poddali badaniu sposób zachowania międzynarodowych korporacji w różnym kontekście kulturowym, analizując go z perspektywy taksonomii CSR i typologii Hofstede. Powołując się na opracowanie Garrigi i Melé [2004], wskazali cztery wymiary (modele) różnicujące podejście do CSR, a mianowicie: instrumentalny i kreowania dobrobytu, polityczno-społeczny, integratywny, etyczny. Wymiar instrumentalny i kreowania dobrobytu nastawiony jest na maksymalizację wartości dla akcjonariuszy i kreowanie przewagi konkurencyjnej. Zdaniem Williams i Zinkina [2008] odnosi się on do męskości i indywidualizmu. Wymiar polityczno-społeczny wykorzystuje korporacyjny konstytucjonalizm, teorię kontraktu społecznego i korporacyjne obywatelstwo. Wymiar ten odnosi się do dystansu władzy. Kolejny wymiar, wymogu integracji społecznej, odwołuje się do kwestii zarządzania, publicznej i prawnej odpowiedzialności, zarządzania relacjami z interesariuszami oraz wynikami społecznymi korporacji. Wymiar ten wiąże się z indywidualizmem lub kolektywizmem. Z kolei wymiar etyczny dotyczy obowiązku powiernictwa, uniwersalnych praw, zrównoważonego roz-

3 Kultura rynkowa opiera się na transakcjach zewnętrznych, konkurencyjności i produktywności, zakłada nieprzyjazne nastawienie zewnętrznego otoczenia.

4 Firmy o modelu pro-CSR (anty-Friedman) oraz firmy przeciwne CSR (Friedman, zorientowane na zysk).

5 Wskazane przez Kim i Kim wymiary podkreślają rolę wspólnego działania, wartości społecznych, braku ryzyka, funkcjonowania w ramach formalnych reguł i regulacji.

woju, sprawiedliwości dystrybucyjnej i wspólnego dobra. Wymiar ten będzie bardziej odpowiedni dla kultury żeńskiej.

Badając wpływ poszczególnych kultur Williams i Zinkin [2008] doszli do wniosku, że firmy i menedżerowie operujący w międzykulturowym otoczeniu, w sytuacji nieprzestrzegania założeń w obszarze CSR, mogą doświadczyć kar, zwłaszcza gdy:

- firma pochodzi z kraju z dużym dystansem władzy (Malezja, Chiny), gdzie jest większa tolerancja w zakresie zachowań nieetycznych - może doświadczyć kar w krajach z małym dystansem władzy (np. kraje EU), co w odwrotnej sytuacji pomoże firmom z Europy uciec przed karami (do krajów z dużym dystansem władzy);
- firma z kraju z postrzeganiem czasu w dłuższej perspektywie doświadczy kar w krajach z krótszą perspektywą czasową (np. poprzez zmianę modeli dokonywania zakupów przez klientów), co z kolei, w związku z dłuższym horyzontem postrzegania w innych krajach, może umożliwić przetrwanie firmom nieprzestrzegającym zasad CSR.

Podając swoje wyniki Williams i Zinkin [2008] wskazują na ich pewną niedoskonałość, związaną z koniecznością izolacji czynników kulturowych od socjopolitycznych i instytucjonalnych.

6. CSR jako składowa strategii przedsiębiorstwa

Analizując CSR z perspektywy strategicznej często zakłada się, że etyczna odpowiedzialność jest podporządkowana ekonomicznym imperatywom. Powoduje to, że zarzuca się, iż może ona być traktowana instrumentalnie, celem zaspokojenia interesu własnego korporacji. Takie postrzeganie CSR może wynikać z faktu, że korporacje, tak jak ludzie, mają pewną hierarchię potrzeb analogiczną do zaprezentowanej w słynnej teorii Maslowa. Według Tuzzolino i Armandi [1981] korporacje, podobnie jak ludzie, zaspokajają potrzeby niższego rzędu, zanim przejdą do potrzeb wyższego rzędu, takich jak samorealizacja, wychodząc poza dogmat maksymalizacji zysku w stronę CSR. Zdaniem Tuzzolino i Armandi [1981] w fazie samorealizacji pojawiają się dwa obszary docelowych działań organizacji w ramach CSR, a mianowicie: wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzny obszar dotyczy relacji z pracownikami (wzbogacanie pracy, plany emerytalne, dopasowanie do celów, finanse), natomiast zewnętrzny dotyczy relacji z otoczeniem (zrównania szans społecznych, pozytywnych działań w otoczeniu, ograniczenia zanieczyszczeń, niezawodności produktów, filantropii i programów godzących życie zawodowe z prywatnym).

CSR stanowi próbę uchwycenia pewnej dynamiki relacji między organizacją i jej interesariuszami, jednakże dynamika ta nie powinna iść w kierun-

ku rozwiązywania problemów społecznych, które często przerastają możliwości firm, co może prowadzić do marnowania zasobów. Realizacja działań w obszarze CSR niezwiązanych z profilem firmy bywa również nieefektywna. Dlatego, jak postuluje Baran [2009, s. 106], CSR nie powinien być „czymś obok biznesu", ale „jedną z zasad, na której opiera się przyjęty model biznesu". Jego zdaniem realizacja celów CSR w ramach zarządzania firmą i w kontaktach z interesariuszami nie powinna opierać się na tworzeniu wydzielonego systemu CSR (oddzielni specjaliści, działy, fundacje, itp.), ale na trosce o zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób odpowiedzialny społecznie, gdzie CSR byłby powiązany z misją, strategią i procesem zarządzania. Powinno to przynieść efekty zarówno firmie, jak i społeczeństwu (tworzenie wspólnych inicjatyw, łączących interesy różnych podmiotów). Próbę takiego powiązania CSR z działalnością firmy i interesami interesariuszy przedstawia Rysunek 1.

Rysunek 1. Wymiary strategicznego CSR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Burke, Logsdon 1996].

Przegląd dotychczas przedstawionych poglądów na temat CSR, zwłaszcza w wymiarze strategicznym, wskazuje na to, iż działalność z perspektywy społecznej odpowiedzialności powinna: kreować wartość dodaną dla działań w obszarze łańcucha wartości firmy, podnosić konkurencyjność przedsiębiorstwa, opierać się na kluczowych interesariuszach[6], opierać się na misji, strategii i procesie zarządzania.

6 Atrybuty kluczowych interesariuszy to: władza (mogą zakłócić pracę firmy lub ją skrzywdzić), legitymizacja (posiadanie praw, również moralnych, bycie w grupie obarczonych zagrożeniem z powodu zakłóceń i korzyści kreowanych przez daną firmę) i pilność (odkrywanie w działaniach CSR potencjału do uruchomienia nowych, dochodowych i społecznie potrzebnych przedsięwzięć biznesowych).

7. Modele strategii CSR

Analizując literaturę na temat CSR można zauważyć dwa dominujące podejścia w zakresie realizacji strategii CSR, a mianowicie podejście odgórne (top-down) i oddolne (bottom-up). W swojej pracy Nord i Riggs Fuller [2009] opisują obydwa wymienione podejścia (Tabela 3) wskazując, iż podejście odgórne jest podejściem tradycyjnym, wynikającym z ogólnie przyjętej koncepcji strategii, według której zazwyczaj zakłada się kierowanie organizacją poprzez decyzje i strategie inicjowane przez zarządzających na najwyższym szczeblu. Z kolei podejście oddolne (partycypacyjne) zakłada inicjację zasadniczej zmiany na najniższych szczeblach organizacji, dokonywaną małymi krokami i jedynie w niewielkich obszarach organizacji. Zdaniem Norda i Riggs Fuller [2009] taka strategia CSR potrafi być równie efektywna, co strategia tradycyjna. Jednakże żeby tak było, musi być realizowana małymi krokami i mieć wsparcie ze strony tzw. „zahartowanych radykałów"[7], dając legitymizację zmianie, jako powstającej na niższym szczeblu pracowników. Taka strategia ma raczej „wyłaniający się", niż zamierzony charakter.

Tabela 3. Porównanie odgórnego i oddolnego wprowadzania strategii CSR

Czynniki różnicujące	Podejście do CSR	
	Odgórne - tradycyjne	**Oddolne - partycypacyjne**
Kroki	„Duże wygrane", zmiany całościowe, obejmujące większość lub cały obszar organizacji.	„Małe wygrane", w małych krokach (zamiast realizacji celów) legitymizując zmianę jako powstającą na niższych szczeblach organizacji.
Agenci zmian (wprowadzają strategię CSR)	Menedżerowie wysokiego szczebla, wyznaczający odgórne cele do realizacji i uruchamiający działania CSR, obejmujące całą organizację.	„Zahartowani radykałowie" (ang. tempered radicals) – niezależni radykalni indywidualiści, pobudzający do myślenia członków organizacji i pozyskujący zasoby i sojuszników do działań CSR.
Problemy	Problemy psychospołeczne związane z rozmiarem zmian i koniecznością poniesienia dużych nakładów oraz kompleksowych wyników.	Problemy związane z hierarchią w organizacji. powodującą, że stymulowanie partycypacji pracowników odbierane jest jako kolejna próba manipulacji i wykorzystania pracowników niższych szczebli przez „górę".

Źródło: Opracowanie własne.

7 „Zahartowani radykałowie" to osoby chcące odnieść sukces w organizacji, mimo że chcą żyć zgodnie z własnymi wartościami lub tożsamością, nawet jeżeli są w jakimś stopniu sprzeczne z dominującą kulturą organizacyjną. Rozwijając inicjatywy poprzez eksperymenty pozyskują zasoby, sojuszników i poparcie dla zmian.

Przeglądając literaturę przedmiotu można odnaleźć modele strategii CSR wpisujące się w nurt „odgórny". Do modeli takich zaliczyć można model TRM (total responsibility management) Waddock i Leigh [2006], który stanowi analogię do popularnego podejścia wykorzystywanego w zarządzaniu jakością, jakim od lat jest TQM, kładąc jednakże nacisk na systemy zarządzania odpowiedzialnością korporacji. Odwołanie do podejścia systemowego odzwierciedla się zwłaszcza w ustalaniu i zarządzaniu celami związanymi z CSR. Model TRM jest próbą ogarnięcia zapotrzebowania dzisiejszych organizacji na postrzeganie i odpowiadanie na rosnącą ilość standardów, zasad, raportowania, monitorowania i kodeksów postępowania. Według Waddock i Leigh [2006] można to uzyskać w trzech krokach, tj. poprzez: inspirację, integrację i działania innowacyjne.

Pierwszy aspekt modelu TRM dotyczy inspiracji, w ramach której w pierwszej kolejności następuje próba uchwycenia głównych wartości organizacyjnych, celem odpowiedzi na dwa strategiczne pytania: „Co robimy?" i „Co to dla nas znaczy?" Potem następuje faza rozpowszechniania wizji odpowiedzialności poprzez rozwój przywództwa i zaangażowanie kierownictwa celem identyfikacji, komunikacji i wsparcia wizji w całym przedsiębiorstwie. Drugi aspekt dotyczy integracji poprzez budowanie zaangażowania w kierowaniu odpowiedzialności do kluczowych obszarów działania, poprzez integrację ze strategią, relacjami z pracownikami i systemami zarządzania, celem wygenerowania odpowiednich działań i wyników. Trzeci aspekt to innowacyjność i usprawnienia oraz wzmacnianie orientacji na uczenie się. Nastąpi to dzięki rozwojowi na podstawie uzyskiwanych doświadczeń, ciągłym innowacjom, usprawnianiu i naprawianiu oraz zmierzaniu w kierunku modelu organizacji uczącej się. Zdaniem Waddock i Leigh [2006] uzyskać to można dzięki realizacji strategii promujących przejrzyste działania i odpowiedzialność za wyniki, taktyk sprzyjających innowacjom, usprawnianiu, naprawie i uczeniu się oraz dzięki stosowaniu wskaźników umożliwiających budowę systemu pomiaru i oceny według kryteriów społecznych, środowiskowych i finansowych.

8. Uwagi końcowe

Dyskusja na temat optymalnego modelu wdrażania strategii CSR (np. uwarunkowanego kulturowo) nie jest czymś nowym, ale dostrzec można, iż opiera się na znanych w literaturze modelach wdrażania zmian organizacyjnych czy kulturowych. Jednakże istotne są konkluzje dla nowego paradygmatu zarządzania opartego na CSR, wśród których ważnym wnioskiem jest fakt, że właściwie użyte modele „odgórny" i „oddolny" mogą współwystępować i jednocześnie się wzmacniać. Efekt wzmocnienia jest możliwy jednakże przy założeniu, że podejście odgórne będzie otwarte na poparcie i zasoby dla inicjatyw oddol-

nych, natomiast oddolne inicjatywy „rozpalając ogień" niezbędny do realizacji założonych celów w obszarze CSR „pogodzą" realizację celów ekonomicznych ze społecznymi (poradzą sobie z „dysonansem tożsamości"). Z drugiej strony, niezależnie od modelu, istotne będą uwarunkowania kulturowe wewnątrz danej organizacji i w jej otoczeniu, które wspomogą bądź nie implementację i rozwój idei CSR oraz przełożenie jej na konkretne wyniki społeczne, ekonomiczne i ekologiczne.

Literatura

1. Baran G., *Raportowanie jako ważny element powiązania społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., Ujwary-Gil A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2009.
2. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988.
3. Burke L., Logsdon J. M., *How Corporate Social Responsibility Pays Off*, "Long Range Planning" 1996, Vol. 29, No. 4, pp. 437-596.
4. Cameron K. S., Ettington D. R., *The conceptual foundations of organizational culture*, Higher Education: Handbook of Theory and Research, New York: Agathon Press, 1988.
5. Carroll A. B., *Business and Society*: *Ethics and Stakeholder Management*, 2 ed., College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1993 [w:] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
6. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business and Society*: *Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South-Western College, 2003.
7. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business and Society*: *Ethics and Stakeholder Management* (4th ed.), Thomson Learning, Cincinnati 2000.
8. Clarkson M. B., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "The Academy of Management Review" 1995, Vol. 20(1), pp. 92-117.
9. Crane A., Matten D., *Business Ethics*, "Oxford University Press" 2007, p. 23.
10. Davis K., Blomstrom R., *Business and Society*: *Environment and Responsibility*, ed. 3, McGraw-Hill, New York 1975 [w:] Rybak M., *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 28-29.

11. Doktór K., *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 6/2005.
12. *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. Gasparski W., Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
13. Freeman R. E., *Strategic Management*: *A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman, 1984.
14. Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, "The New York Times" 1970, September 13, pp. 122-126.
15. Garriga E., Melé D., *Corporate Social Responsibility Theories*: *Mapping the Territory*, "Journal of Business Ethics" 2004, Vol. 53, pp. 51-71.
16. Gray R., Owen D., Adams C., *Accounting and accountability*: *Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice-Hall, London 1996.
17. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
18. Kim Y., Kim S-Y, *The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility*: *Application of Hofstede*'s *dimensions to Korean public relations practitioners*, "Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 91, pp. 485-500.
19. Kochan T., Rubenstein S., *Toward a Stakeholder Theory of the Firm*: *The Saturn Partnership*, "Organization Science" 2000, Vol. 11 (4).
20. Konecki K., *Kulturowe uwarunkowanie zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu* [w:] Konecki K., Chomczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
21. Laszlo Ch., *Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
22. Nord W., Riggs Fuller S., *Increasing Corporate Social Responsibility Through an Employee-centered Approach*, "Employee Responsibility and Rights Journal" 2009, Vol. 21, pp. 279-290.
23. Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
24. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
25. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
26. Sharp Z., Zaidman N., *Strategization of CSR*, "Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 93, pp. 51-71.

27. Tuzzolino F., Armandi B. R., *A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility*, "Academy of Management Review" 1981, Vol. 6 (1), pp. 21-28.
28. Übius Ü., Alas R., *Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility*, "Engineering Economics" 2009, No. 1 (61).
29. Waddock S., Bodwell Ch., *Total Responsibility Management*: *The Manual*, Greenleaf Publishing, 2007.
30. Waddock S., Leigh J., *The Emergence of Total Responsibility Management Systems*: *J. Sainsbury*'s (*plc*) *Voluntary Responsibility Management Systems for Global Food Retail Supply Chains*, "Business and Society Review" 2006, Vol. 111(4), pp. 409-426.
31. Williams G., Zinkin J., *The effect of culture on consumers*' *willingness to punish irresponsible corporate behaviour*: *Applying Hofstede*'s *typology to the punishment aspect of corporate social responsibility*, "Business Ethics: A European Review", Vol. 17, No 2, April 2008.
32. Zink K. J., *Stakeholder Orientation and Corporate Social Responsibility as a Precondition for Sustainability*, "Total Quality Management", Vol. 16, No. 8-9, pp. 1041-1052, October-November 2005.

Grzegorz Baran*

PRZEJRZYSTOŚĆ I LEGITYMIZACJA DZIAŁAŃ JAKO SKŁADOWA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH[1]

TRANSPARENCY AND LEGITIMACY AS THE IMPORTANT COMPONENT OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Summary

For some time we can observe the increasing popularity of corporate social responsibility (CSR) as the direction dominant over the classical economic model first in the United States, and then also in many countries of the European Union. A necessary element of effective implementation of CSR in public organizations are their transparency and legitimacy.

This article aims to formulate the problem of the role of public organizations responsibility for the transparency of activities undertaken in the context of the pursuit of such a transformation of public management that these organizations have become much more socially responsible. For the wording of the problem is much broader argument that says that deficits in social responsibility in public organizations do not arise only because of people, but above all because the wrong management structure. Management in public organizations may not be a simple reflection of that known from the commercial sector.

* dr, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

1 Zobacz również: Baran G., *Raportowanie jako ważny element powiązania społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., Ujwary-Gil A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2009, s.102-115.

1. Uwagi wstępne

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrastała najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej. W klasycznym modelu ekonomicznym wszelkie potrzeby i oczekiwania są zaspokajane za pośrednictwem wolnego rynku i nie są potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego.

W przypadku organizacji publicznych konieczność ich społecznej odpowiedzialności jest z jednej strony oczywista, a z drugiej strony panuje przekonanie, że stawianie określonych celów i zarządzanie ukierunkowane na efektywność ich realizacji są wystarczające dla zapewnienia odpowiednio wysokiego stopnia odpowiedzialności. Następuje zawierzenie w aparat państwowy jako wystarczający dla zapewnienia społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych.

Celem artykułu jest sformułowanie problemu dotyczącego roli odpowiedzialności organizacji publicznych za przejrzystość podejmowanych działań w kontekście dążenia do takiego przekształcenia zarządzania publicznego, aby organizacje te stały się znacznie bardziej społecznie odpowiedzialne. Za sformułowanym problemem stoi znacznie szersza teza mówiąca o tym, że występujące w organizacjach publicznych deficyty społecznej odpowiedzialności nie wynikają tylko z braku odpowiedzialności ludzi, lecz przede wszystkim niewłaściwej konstrukcji zarządzania. Zarządzanie w organizacjach publicznych nie może być bowiem prostym przełożeniem tego znanego z sektora komercyjnego.

W artykule obok sformułowania samego problemu podjęto również jego wstępną analizę ze szczególnym uwzględnieniem kategorii legitymizacji społecznej, która w przypadku organizacji publicznych ma ogromne znaczenie. Od wypracowania legitymizacji ze strony kluczowych interesariuszy zależy bowiem możliwość realizowania długookresowej polityki rozwoju. Podjęta analiza objęła w głównej mierze najczęściej stosowane obecnie narzędzie zapewnienia przejrzystości funkcjonowania organizacji publicznych, jakim są raporty społeczne.

2. Idea społecznej odpowiedzialności

Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności stało się w ostatnich kilkunastu latach ważną kwestią społeczną. Na przełomie XIX i XX wieku oraz w czasie pierwszej wojny światowej właściciele i akcjonariusze sami zarządzali własnymi przedsiębiorstwami i wszelkie działania społeczne zależne były od ich uznania. Od tego czasu w Stanach Zjednoczonych i Europie zaszły istotne

zmiany w sposobie widzenia społecznej odpowiedzialności ze strony teoretyków, przedsiębiorców, administracji publicznej, jak i szerokiej opinii publicznej [Rybak 2004, s. 15].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została pierwszy raz sformułowana w 1899 r. w *Ewangelii bogactwa* [*The Gospel of Wealth*, 1899] amerykańskiego magnata stalowego Andrew Carnagiego [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 112; Rybak 2004, s. 15; Post, Frederick, Lawrence, Weber 1996, s. 41–43], jako realizacja dwóch zasad: dobroczynności (ang. *charity*) i powierniczości (ang. *stewardship*). Ponieważ obie zasady wywodzą się z *Biblii*, można przypuszczać, że początki praktycznej realizacji zasad w ten sposób określonej odpowiedzialności społecznej sięgają początków historii społeczeństwa.

Zasada dobroczynności opiera się na swego rodzaju zobowiązaniu bogatych do świadczenia pomocy potrzebującym. Przy braku sformalizowanego systemu opieki społecznej stanowiła ona jedyną szansę wielu ludzi na jakąkolwiek pomoc. Obecnie realizacja tej zasady jest wsparciem publicznego systemu opieki społecznej, który często w niewystarczającym stopniu jest w stanie zaspokoić istniejące potrzeby. Ten typ uczestnictwa biznesu w życiu społecznym jest tylko jedną z form społecznej odpowiedzialności, choć wielu kojarzy się ona właśnie z dobroczynnością. Zasada powierniczości opiera się na przekonaniu, że ludzie bogaci zarządzają dobrami w imieniu innych i dlatego powinni używać swojego bogactwa w sposób społecznie akceptowany. Chcąc wypełniać zasadę powierniczości należy zatem działać w zgodzie z interesem publicznym, w oparciu o zaufanie społeczne.

Realizacja tych zobowiązań powinna być w długim okresie korzystna zarówno dla społeczeństwa, jak i dla samego przedsiębiorcy [Post, Frederick, Lawrence, Weber 1996, s. 41–42; Rybak 2004, s. 15]. Zarządzający organizacją powinni utrzymywać i rozwijać korzystne relacje ze wszystkimi grupami, które są powiązane z działaniami bądź wynikami działań organizacji. Organizacje zaniedbujące potrzeby swoich interesariuszy tracą możliwość kształtowania pozytywnego otoczenia społecznego dla swoich działań, co w konsekwencji przekłada się na koszty w wymiarze ekonomicznym. Tego typu zaniedbania są szczególnie widoczne i dotkliwe w odniesieniu do organizacji publicznych, które są powoływane właśnie dla zaspokajania określonych potrzeb społecznych.

CSR jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrastała najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej. Klasyczny model ekonomiczny zakładał, że potrzeby i oczekiwania społeczne najlepiej zostaną zaspokojone za pośrednictwem wolnego rynku. Jeżeli biznes jest *nagradzany* na podstawie jego zdolności do zaspokajania potrzeb rynkowych, to rezultatem powodowanej własnym interesem pogoni za *nagrodą* będzie zaspokojenie tychże potrzeb [Carroll, Buchholtz 2003, s. 31].

Według klasycznego modelu ekonomicznego nie są więc potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego, gdyż organizacje biznesowe dbając o własny interes, działają jednocześnie z korzyścią dla społeczeństwa. Niewidzialna ręka rynku, o której mówił Adam Smith, przekształca interes własny przedsiębiorstwa w korzyści społeczne. Niestety, chociaż rynek sprawdza się dobrze w regulowaniu tego, jakich i ile produktów potrzeba, nie jest w stanie samoistnie zapewnić uczciwego i etycznego działania przedsiębiorstw.

Podobny sposób myślenia obserwuje się obecnie w odniesieniu do sektora publicznego, obejmującego jednostki posiadające osobowość prawną, powołane w wyniku procesów politycznych, posiadające uprawnienia ustawodawcze, prawne lub wykonawcze wobec innych jednostek na danym obszarze. Organizacje publiczne traktowane są jako jednostki instytucjonalne, których główną funkcją jest przejmowanie odpowiedzialności za dostarczanie określonych towarów i usług dla społeczności lub indywidualnych gospodarstw domowych oraz finansowanie ich z podatków i innych dochodów, a także redystrybucja dochodów i bogactwa narodowego oraz zaangażowanie w nierynkową produkcję [Definicja United Nations, System of National Accounts 1993, Section 4.101].

W przypadku organizacji publicznych konieczność ich społecznej odpowiedzialności jest z jednej strony trudna do zakwestionowania, lecz z drugiej strony panuje przekonanie, że stawianie określonych celów i zarządzanie ukierunkowane na efektywność ich realizacji są wystarczające dla zapewnienia odpowiednio wysokiego stopnia odpowiedzialności. Następuje tu podobne zawierzenie w aparat państwowy jako wystarczający dla zapewnienia społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych, jak w aparat wolnorynkowy w przypadku organizacji komercyjnych.

Według P. Druckera, „społeczna odpowiedzialności menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa" [Drucker 1999, s. 418]. Stwierdzenie to doskonale obrazuje ewolucję percepcji idei odpowiedzialnego biznesu, w której nacisk położony już jest nie na stworzenie strategii CSR – co było pierwszym etapem przejścia od samej idei do konkretnych działań – lecz na pełną integrację społecznej odpowiedzialności na poziomie strategii, a coraz częściej także już na poziomie misji i modelu biznesu. Wówczas następuje to postulowane przez P. Druckera włączanie wszystkiego, co leży w interesie społecznym w interes własny organizacji. Określenie „interes społeczny" jest w tym przypadku bardziej trafne niż „interes publiczny", gdyż sugeruje, że każda organizacja, podobnie jak każdy człowiek, jest podmiotem społecznym. Organizacje publiczne są niejako z definicji podmiotami społecznymi, gdyż:

(a) pełniąc w różnych sferach życia publicznego funkcje, dla których zostały powołane, realizują ważny interes społeczny (zapewnienie bez-

pieczeństwa przez policję, ochrona zdrowia, rozwój gospodarczy, zagospodarowanie przestrzenne, nauka i edukacja, kultura);

(b) realizują swoje cele dzięki budowaniu i utrzymywaniu różnego rodzaju relacji o charakterze społecznym – zatrudniają i kierują pracownikami, współdziałają z różnego rodzaju partnerami (także z organizacjami innych sektorów), świadczą określone usługi dla klientów, nawiązują szereg relacji w społeczności, w której funkcjonują;

(c) poprzez swoje działania mogą negatywnie oddziaływać na interes społeczny – głównie poprzez szkodliwość podejmowanych działań lub zaniedbanie podjęcia określonych działań dla otoczenia, w którym funkcjonują.

CSR staje się zatem sposobem funkcjonowania, a nie jest czymś dodatkowym obok działalności podstawowej. Takie ujęcie CSR nie jest sprzeczne z wczesnymi poglądami na odpowiedzialność społeczną, jednakże: (1) pozwala na bardziej kompleksowe podejście do tych zagadnień; (2) stanowi lepszy punkt wyjścia do operacjonalizacji samej idei poprzez stworzenie konkretnych metod i narzędzi zarządzania odpowiedzialnym biznesem; (3) pozwala lepiej zrozumieć sens CSR w odniesieniu do organizacji publicznych, które przecież z założenia są odpowiedzialne za zaspokajanie określonych potrzeb publicznych, a nie prowadzenie działalności społecznej (dobroczynnej).

Wczesne poglądy na CSR reprezentował m.in. R. Bauer, który uważał, że przejawia się ona w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo [Carroll, Buchholtz 2003, s. 30]. Z kolei według Eellsa i Waltona społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi tę część działalności przedsiębiorstwa, która ma bezpośrednie odniesienie do społecznych następstw działania przedsiębiorstwa lub etycznych zasad, które powinny regulować relacje pomiędzy korporacją a społeczeństwem [Carroll 1991, s. 39]. Społeczna odpowiedzialność biznesu wyraźnie rysuje się więc jako obowiązek troski o dobro społeczne, szczególnie, gdyby miało ono zostać naruszone przez negatywne konsekwencje działań przedsiębiorstwa.

K. R. Andrews powiedział wprost, iż przez społeczną odpowiedzialność należy rozumieć celową troskę o dobro społeczeństwa, która powstrzymuje destrukcyjne działania jednostek i organizacji – nawet, jeżeli miałyby okazać się bardzo zyskowne – a prowadzi w kierunku wyboru takich działań, które przyczyniają się do polepszenia ludzkiego losu [Andrews 1971, s. 120].

Najbardziej wyczerpującą definicją społecznej odpowiedzialności biznesu jest propozycja A. B. Carrolla z 1979 roku. Jego CSR obejmuje cztery wzajemnie uzupełniające się typy odpowiedzialności, związane z czterema typami oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa: ekonomicznymi, prawnymi, etycznymi i filantropijnymi [Carroll 1979, s. 497–505; Carroll, Buchholtz 2003, s. 35–42]. Z rozbudowanej definicji społecznej odpowiedzialności [m.in. A. B.

Carrolla] wynika, że podejmowane w organizacji decyzje i działania powinny być zyskowne, etyczne, zgodne z prawem i co najmniej nienaruszające, a nawet przyczyniające się do wzrostu dobra społecznego.

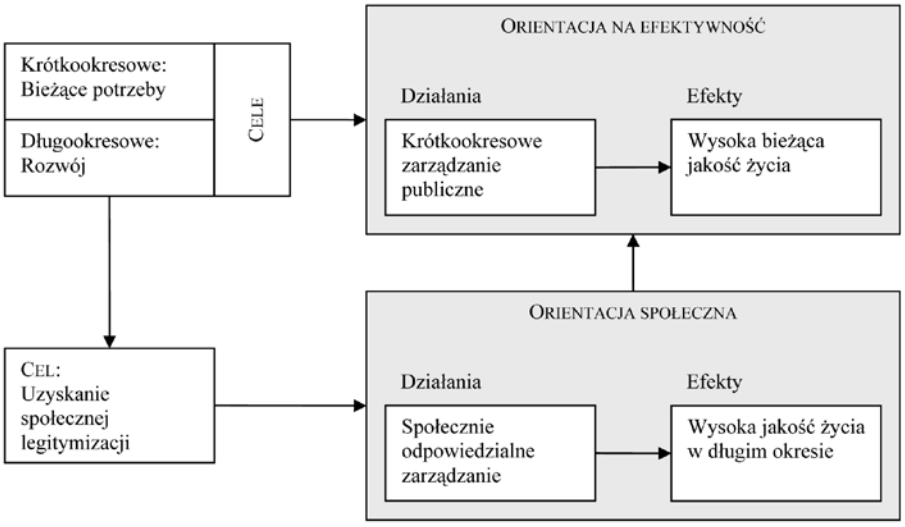
W przypadku organizacji publicznych sama kategoria efektywności nie jest wystarczająca, aby w pełni ocenić ich funkcjonowanie i rozwój. Organizacje publiczne nie mogą być definiowane jedynie w wąskich kategoriach ekonomicznych. Dla takich organizacji nie jest nadrzędny ani zysk, ani wielkość rynku, wizerunek czy nawet zadowolenie klientów. Dwa ostatnie punkty mogą okazać się dyskusyjne. Nie oznacza to jednak, że organizacje publiczne mają zaniedbać swój wizerunek czy działania związane z zadowoleniem klientów; oznacza natomiast, że te narzędzia przeniesione z zarządzania w sektorze komercyjnym mają służyć nadrzędnym celom i wartościom. Przecież są sytuacje, w których mieszkańcy gminy, szczególnie początkowo, bojkotują pomysł budowy kanalizacji, obowiązek wywozu nieczystości, etc. Wielu kierowców z kolei oburza się na podwyższenie wysokości mandatów za poszczególne wykroczenia drogowe. Uznanie zadowolenia klientów za nadrzędne mogłoby doprowadzić do podważenia wartości, do których tworzenia, wzmacniania, dostarczania i ochrony powołana jest dana organizacja.

Organizacje publiczne są zatem organizacjami odpowiedzialnymi za określone wartości. Zadaniem policji jest troska o bezpieczeństwo, zadaniem szpitala dbanie o zdrowie swoich pacjentów, szkoła troszczy się o wiedzę, umiejętności i wychowanie uczniów. Zostało to przedstawione w bardzo uproszczony sposób, jedynie dla zobrazowania szczególnego znaczenia odpowiedzialności w przypadku organizacji publicznych.

3. Społeczna odpowiedzialność jako podstawa legitymizacji do działania

Legitymizacja społeczna (społeczne przyzwolenie do działania) jest czymś w rodzaju źródła motywacji do wdrażania społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Z punktu widzenia organizacji publicznych realizacja celów długookresowych wymaga uzyskania takiej legitymizacji, będącej warunkiem dobrych relacji z interesariuszami. Często głównym oczekiwaniem ze strony podmiotów, na rzecz których organizacje publiczne działają, jest zaspokojenie ich bieżących potrzeb. Ograniczoność funduszy publicznych wymaga z kolei takiego ich podziału, aby zapewnić zrównoważone wykorzystanie i odtwarzanie zasobów w długim okresie.

Rysunek 1. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie jako podstawa działalności przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy schemat przedstawia zależność pomiędzy krótkookresowym zarządzaniem publicznym, skupionym jedynie wokół zaspokojenia bieżących potrzeb i zapewnienia wysokiej bieżącej jakości życia, a zarządzaniem społecznie odpowiedzialnym, które tworzy solidną podstawę do funkcjonowania i dalszego rozwoju. Prawdziwe działanie w interesie publicznym może wymagać ograniczenia bieżących wydatków na rzecz inwestycji długookresowych. Menedżerowie organizacji publicznych często obawiają się takich decyzji, które mogłyby negatywnie wpłynąć na poziom zaspokojenia bieżących potrzeb. Rozwój organizacji publicznych jest zatem uzależniony od społecznego przyzwolenia (legitymizacji) na takie decyzje. Ze społecznego punktu widzenia warunkiem legitymizacji jest takie zarządzanie, które przynosi społeczne efekty działalności. Dlatego społecznie odpowiedzialne zarządzanie jest warunkowane nieustannym poszukiwaniem konsensusu/równowagi pomiędzy społecznymi i ekonomicznymi efektami działalności.

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie jest procesem podejmowania decyzji uwzględniających niejednokrotnie sprzeczne potrzeby i oczekiwania kluczowych interesariuszy, co jest warunkiem koniecznym do uzyskania społecznej legitymizacji. Stąd organizacja jest motywowana do społecznie odpowiedzialnego zarządzania właśnie przez potrzebę uzyskania legitymizacji ze strony interesariuszy. Organizacja dążąca do długookresowego rozwoju musi mieć świadomość, że nie działa w izolacji, a przeciwnie, podlega różnorodnym wpływom

społecznym. Trwałe relacje z kluczowymi interesariuszami ułatwiają przewidywanie, a nawet kształtowanie tych wpływów. Należy jednak pamiętać, że relacje takie nie są ukształtowane raz na zawsze, lecz muszą być nieustannie odtwarzane poprzez społecznie odpowiedzialne zarządzanie. Przez odtwarzanie relacji należy rozumieć podejmowanie działań, które potwierdzają, przekształcają bądź rozwijają istniejące relacje.

Nie ma zbyt wielu doświadczeń wdrażania społecznej odpowiedzialności w organizacjach publicznych. Z jednej strony nikt nie poddaje w wątpliwość, iż organizacje publiczne są niejako z założenia społecznie odpowiedzialne, z drugiej strony nie znajduje to odzwierciedlenia w ich strategiach i procesach zarządzania. Znacznie większe doświadczenia z ideą społecznej odpowiedzialności mają organizacje komercyjne. Od pewnego czasu obserwuje się nawet przyspieszony rozwój w tym zakresie i to zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Po pierwsze, coraz więcej przedsiębiorstw, także z sektora MSP, manifestuje swoje zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu [por. Plawgo 2009]. Po drugie, CSR przestaje być już uznawany za coś dodatkowego obok działalności podstawowej, *upiększającego* wizerunek organizacji, lecz zupełnie zbędnego w kontekście efektywnego zarządzania.

Coraz częściej, szczególnie duże korporacje (na co wskazują ich roczne raporty), traktują CSR jako część strategii biznesowej. Zbliżają się one do ujęcia CSR jako odpowiedzialności za działania, które podejmowane są w przedsiębiorstwie oraz za ludzi i inne organizacje, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w relacje, zarówno te biznesowe, jak i okołobiznesowe. Według takiego ujęcia koncepcji CSR, odpowiedzialność jest przyjętym i obowiązującym sposobem prowadzenia biznesu. Odpowiedzialność jest jedną z zasad, na których opiera się przyjęty model działania.

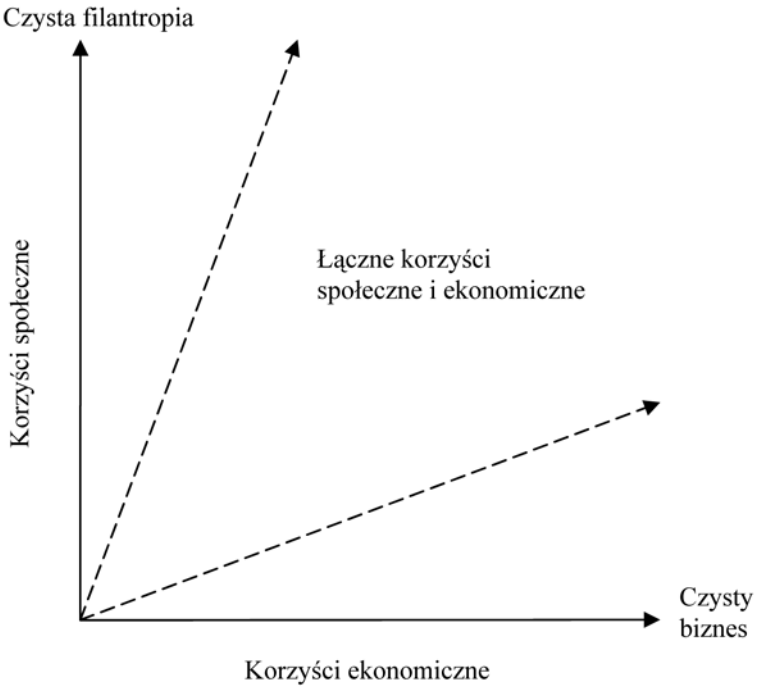
Zredukowanie idei społecznej odpowiedzialności do działań dobroczynnych i filantropii nie tylko ogranicza możliwości rozwoju samej koncepcji, lecz przede wszystkim może zmniejszać konkurencyjność organizacji. Przeznaczenie części zasobów na działania filantropijne zmniejsza jednocześnie pulę zasobów przeznaczonych na działalność podstawową. Dopiero powiązanie CSR z misją, strategią i procesami zarządzania daje szanse na zwiększenie efektywności zarówno dla samej organizacji, jak i społeczeństwa. Każda organizacja funkcjonuje bowiem w ramach większych społecznych zbiorowości i jest poddawana presji ze strony innych członków tych zbiorowości. Członkowie tych zbiorowości często mają różne, a nawet sprzeczne ze sobą interesy, a jednocześnie oczekują od organizacji publicznych, że to właśnie ich interesy będą traktowane priorytetowo. Organizacje publiczne muszą z kolei respektować interesy i potrzeby całej zbiorowości. Jeżeli interesy poszczególnych członków zbiorowości są ze sobą sprzeczne, organizacja publiczna jest narażona na silną krytykę społeczną.

Przed społecznie odpowiedzialnym zarządzaniem stoi więc zadanie inicjowania i prowadzenia takich działań, które będą te sprzeczności pomiędzy różnymi grupami interesu redukowały. Należy szukać takich sposobów działania i takich projektów, które będą przynosiły pozytywne efekty możliwie dla całej zbiorowości.

Takie ujęcie ma szczególną wagę w przypadku organizacji publicznych, które przecież ze swej istoty mają służyć nie, jak w przypadku przedsiębiorstw, interesowi swoich właścicieli, lecz interesowi całego społeczeństwa. Tworzy to duże pole przenoszenia doświadczeń pomiędzy sektorem komercyjnym, w którym koncepcja CSR znacznie się już rozwinęła i sektorem publicznym.

M. E. Porter, M. R. Kramer [2003, s. 34] w odniesieniu do przedsiębiorstw mówią o kluczowym znaczeniu obszaru łącznych korzyści społecznych i ekonomicznych (rys. 2). Nie każdy nakład ze strony przedsiębiorstwa przynosi bowiem korzyści społeczne i nie zawsze zaangażowanie społeczne polepsza jednocześnie warunki konkurencyjne przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Obszar łącznych korzyści społecznych i ekonomicznych



Źródło: M. E. Porter, M. R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philantropy* [w:] *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 34.

Interesy ekonomiczne i społeczne nie muszą jednakże być sprzeczne i wówczas przedsiębiorstwa chętnie angażują się w społecznie odpowiedzialne praktyki (np. wsparcie dla lokalnego muzeum, okolicznej szkoły, fundacji), podnosząc tym samym również swoją wartość. Działania na rzecz społeczności generują życzliwość wobec firmy, poprawiają reputację i wizerunek, co przyciąga klientów i pracowników, pomaga budować pozytywne relacje biznesowe [Martin 2003, s. 86-88].

Taka społeczna legitymizacja do działania jest ważna nie tylko w sektorze komercyjnym, lecz również dla organizacji publicznych. Odmienne muszą być natomiast sposoby budowania tej legitymizacji. Przenosząc tę koncepcję na grunt organizacji publicznych należy pamiętać również o znacznie bardziej złożonej zależności pomiędzy interesariuszami. W przypadku organizacji publicznych utrzymana, a nawet wzmocniona jest wspomniana powyżej zależność pomiędzy celami ekonomicznymi i społecznymi, jednakże istnieje jednocześnie szereg napięć i sprzeczności w ramach samych celów społecznych. Znalezienie obszaru łącznych korzyści dla całej zbiorowości, na rzecz której działa organizacja publiczna, jest często zadaniem niezwykle trudnym. Ponadto organizacje publiczne są odpowiedzialne wobec społeczeństwa za taką przejrzystość podejmowanych działań, aby społeczeństwo było przekonane, że zostały podjęte wszelkie możliwe wysiłki w celu znalezienia tego obszaru łącznych korzyści.

4. Przejrzystość społecznie odpowiedzialnego zarządzania

Społecznej odpowiedzialności nie można traktować jedynie jako wartości samej w sobie, którą należy realizować poprzez podejmowanie pożądanych społecznie inicjatyw, luźno powiązanych ze sobą i działalnością podstawową organizacji. CSR jest cechą zarządzania – zarządzania, jako nieustannego procesu poszukiwania najlepszych rozwiązań w danych okolicznościach, a nie systemu, który dostarczałby sztywnych zasad społecznej odpowiedzialności.

Dobrze pojęte zarządzanie w organizacjach publicznych powinno opierać się na zintegrowaniu społecznej odpowiedzialności ze strategią działania, łącząc potrzeby wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy z potrzebami organizacji. W organizacjach publicznych nie ma możliwości tworzenia oddzielnych programów społecznej odpowiedzialności, które byłyby, tak jak w części przedsiębiorstw, powierzane specjalnie do tego celu powołanym asystentom zarządu, wydzielonym pracownikom czy powołanym przez te organizacje fundacjom.

E. R. Freeman i J. Liedtka [1991, s. 94-95] uważają, że rozgraniczenie działalności podstawowej i społecznej tak, aby programy społecznej odpowiedzialności spełniały funkcję pozyskiwania społecznej legitymizacji dla działalności organizacji nie jest dobrym rozwiązaniem w przypadku przedsiębiorstw. Tego

typu rozwiązania nie są w ogóle możliwe w sektorze publicznym, w którym organizacje nie mogą w sposób dowolny przeznaczać środków finansowych na jakiekolwiek cele i programy – choćby najbardziej szlachetne – niezwiązane z działalnością podstawową.

Niezwykle istotna przy tym okazuje się obserwacja P. Druckera, który charakteryzując zmiany zachodzące we współczesnym zarządzaniu podkreślał zwiększanie udziału publicznej własności. „Finansowanie korporacji przekraczało możliwości pojedynczego właściciela czy grupy właścicieli. Korporacja wymagała finansowania przez inwestycje dużej liczby ludzi, z których nikt nie posiadał wystarczająco dużo, by kontrolować firmę, lub nawet tyle, by silnie interesować się jej zarządzaniem. Własność, twierdzą Berle i Means, stała się inwestycją. Przed kim zatem odpowiadają zarządzający? – pytają Berle i Means. – I za co odpowiadają?" [Drucker 1999, s. 68-69]. Te same pytania można zadać w odniesieniu do wartości publicznej: – Za co i przed kim odpowiadają menedżerowie organizacji publicznych?

W dużych korporacjach właściciele/udziałowcy nie tylko nie chcieli (zarządzanie w dużej korporacji przerasta możliwości pojedynczego człowieka), ale nawet nie mieli możliwości sprawowania kontroli i w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu stali się jedną z grup interesariuszy. Obserwujemy w tym przypadku pewną analogię do sektora publicznego, w odniesieniu do którego pojedynczy wyborca nie ma zbyt dużej możliwości oddziaływania czy kontroli. Podobnie, jak jedynym rodzajem decyzji pozostających w kompetencjach udziałowców jest zakup bądź sprzedaż akcji/udziałów, tak w kompetencjach wyborców pozostaje możliwość oddania głosu w kolejnych wyborach.

Z punktu widzenia interesu publicznego niezwykle ważne okazują się wszystkie te inicjatywy i działania, które prowadzą do zwiększenia przejrzystości funkcjonowania organizacji publicznych. Obecnie postulat przejrzystości najczęściej jest realizowany na drodze społecznego raportowania.

Kilkanaście lat temu raporty CSR były publikowane jedynie przez niewielką grupę przedsiębiorstw. Obecnie, w odpowiedzi na żądania przejrzystości działań w zakresie kwestii społecznych i ochrony środowiska, wiele firm jest zmuszonych do sprawozdawczości w zakresie CSR [Raport CSR Trends 2008, *Canadian Business for Social Responsibility*, Craib Design & Communications, Toronto 2009], a coraz częściej sięgają po to narzędzie także organizacje publiczne [GRI 2010]. W społeczeństwie, w którym niezwykle ważna stała się wiedza i informacja, przybiera na znaczeniu publiczne postrzeganie organizacji. Coraz bardziej naturalna dla interesariuszy jest sytuacja pełnej przejrzystości i dostępu do informacji o działalności organizacji [Greszta 2001].

Przygotowanie i publikacja raportu społecznego przynosi organizacji wiele wymiernych korzyści, m.in.: wzmocnienie wizerunku i reputacji organizacji jako odpowiedzialnej społecznie, kreowanie nowych możliwości

działania, zwiększenie stabilności i zrozumienia w otoczeniu, zwiększenie atrakcyjności organizacji jako pracodawcy, wzrost motywacji i efektywności pracowników, rozwój współpracy różnych działów, co prowadzi do efektu synergii [Greszta 2001].

Obecnie nie tylko coraz więcej firm publikuje raporty społeczne, ale powstaje wiele instytucji i inicjatyw opracowywania standardów pomocnych w przygotowywaniu takich raportów. Należy tu wymienić m.in. The Global Reporting Initiative, the Caux Round Table, Amnesty Business Group, World Business Council for Sustainable Development, The Institute for Social and Ethical Accountability, certyfikat ISO 26000, certyfikat SA8000 stworzony przez Social Accountability International (SAI) czy wytyczne AA1000 przygotowane przez organizację AccountAbility. Jeden z najbardziej kompleksowych zbiorów narzędzi pomocnych w opracowaniu raportu społecznego został wydany przez Global Reporting Initiative [źródło internetowe: www.globalreporting.org]. Jest to efekt współpracy specjalistów zarówno z organizacji biznesowych, pozarządowych, uczelni wyższych, jak i innych grup interesariuszy.

Obszary raportowania odpowiedzialności biznesu zaczynają z jednej strony wykraczać poza typowy zakres CSR, a z drugiej strony występuje coraz więcej wspólnych obszarów z raportami dotyczącymi działalności podstawowej. Coraz bardziej możliwa wydaje się perspektywa konieczności integracji elementów obecnie ocenianych w raportach społecznych z raportami finansowymi. Dzieje się tak na skutek zwiększającej się świadomości społecznej w zakresie CSR. Wśród obszarów uwzględnionych przez Global Reporting Initiative znajdują się: (1) odpowiedzialność za efekty ekonomiczne; (2) odpowiedzialność za produkt; (3) odpowiedzialność za środowisko; (4) odpowiedzialność za społeczność lokalną (szerszy kontekst społeczny, w którym funkcjonuje organizacja); (5) odpowiedzialność w obszarze praktyk, dotyczących zatrudnienia i godnej pracy; (6) odpowiedzialność w zakresie respektowania praw człowieka.

W 2005 r. Global Reporting Initiative wydał suplement służący raportowaniu w zakresie społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, dedykowany organizacjom publicznym [źródło internetowe: www.globalreporting.org]. Suplement został opracowany zgodnie z wytycznymi z 2002 r. i był przeznaczony do stosowania przez organy władzy publicznej wszystkich szczebli rządowych - w tym ministerstw, agencji federalnych, regionalnych władz, organów państwowych, rad miejskich, wydziałów itp. [GRI 2010, s. 4-5].

Suplement wskazuje na następujące obszary badania odpowiedzialności w organizacjach publicznych: polityki publiczne i przepisy wykonawcze, wydatki, zamówienia i efektywność realizacji zadań publicznych. Zbierane są trzy typy informacji: (1) dotyczące działań organizacyjnych, (2) dotyczące polityk publicznych i skuteczności ich wdrażania, (3) dotyczące stanu środowiska.

Prace nad suplementem obejmującym sprawozdawczość sektora publicznego rozpoczęły się już we wrześniu 2003 r. w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie raportowaniem społecznym przez organizacje publiczne. Organizacje publiczne dla utrzymania wysokiego poziomu odpowiedzialności i przejrzystości już wcześniej tworzyły szereg raportów rocznych i sprawozdań finansowych w ramach powierzonych im zadań. Jednakże wiele organizacji publicznych pozostaje w bardzo wczesnej fazie rozwoju raportów społecznych w zakresie działań organizacyjnych i operacyjnych. Kwestie te nie są prawie w ogóle uwzględniane w ramach obecnych praktyk sprawozdawczości [GRI 2005, s. 4]. Nawet jeżeli organizacja publiczna wykazuje większe niż przeciętnie zaangażowanie społeczną sprawozdawczością, obejmuje ona jedynie politykę działania i główne cele strategiczne, a w małym stopniu dotyczy rzeczywistego funkcjonowania organizacji [por. GRI 2005, s. 8].

Tymczasem sprawozdawczość prowadząca do zwiększenia przejrzystości w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych przynosi im szereg korzyści [por. GRI 2005, s. 8], takich jak:

- promocja przejrzystości i odpowiedzialności organizacji,
- wzmocnienie zaangażowania i demonstracja osiągnięć,
- służenie jako wzór dla sektora komercyjnego,
- poprawa wewnętrznego zaangażowania,
- podkreślenie znaczenia swojej roli jako konsumenta i pracodawcy,
- ujawnienie wzajemnych oczekiwań, ułatwienie dialogu i zwiększenia zaangażowania interesariuszy.

Sprawozdawczość taka ponadto [por. GRI 2005, s. 9]:

- stymuluje wewnętrzną i zewnętrzną komunikację na temat celów zrównoważonego rozwoju i postępów w osiąganiu tych celów,
- zwiększa udział różnych zainteresowanych stron w procesie podejmowania decyzji i zarządzania,
- pomaga w integracji społecznej odpowiedzialności ze strategią działania, co wpływa na wzrost efektywności,
- prowadzi do głębszego poznania działalności organizacji i zwiększa zadowolenie pracowników, co poprawia jakość usług i wzrost zaufania w organizacji,
- zwiększa wiarygodność organizacji i pozwala im służyć jako wzór do naśladowania,
- pozwala na porównanie i wymianę informacji pomiędzy podobnymi organizacjami publicznymi,
- wspiera tworzenie wspólnych ram sprawozdawczości w sektorze publicznym i prywatnym, co otwiera drogę do lepszej komunikacji i współpracy pomiędzy sektorami.

Organizacje publiczne są formalnie odpowiedzialne wobec organów ustawodawczych i rządu. Są też odpowiedzialne na zasadach obywatelskich za właściwe zarządzanie dobrami publicznymi, zasobami oraz infrastrukturę w sposób wspierający cele zrównoważonego rozwoju i promujący interes publiczny. Organizacje te mają być otwarte i przejrzyste w zakresie zarządzania funduszami i aktywami publicznymi. Ta odpowiedzialność nabiera szczególnego znaczenia wobec faktu, że organizacje te, jako znaczący pracodawca, usługodawca i konsument mają znaczący wpływ na kształt i rozwój gospodarki. Ze względu na ich wielkość i wpływ instytucje publiczne powinny dawać przykład w zakresie społecznej sprawozdawczości i przejrzystości swoich działań [por. GRI 2005, s. 7-8].

Suplement dotyczący raportowania w organizacjach publicznych stanowi znaczny wkład do ich większej przejrzystości. Zbiór wspólnych wskazówek i mierników służących społecznej sprawozdawczości organizacji publicznych powstał przy jednoczesnym uwzględnieniu ich różnorodności. Stosowanie wspólnego sposobu raportowania przez te organizacje może przyczynić się zarówno do większej przejrzystości, jak i porównywalności działań i efektów, a w konsekwencji wzrostu konkurencyjności w tym sektorze. Wprawdzie zasadą sprawozdawczości społecznej jest jej dobrowolność, jednakże możliwość oceny działań organizacji publicznych według wspólnego wzorca otwiera drogę większej przejrzystości w sektorze publicznym.

5. Uwagi końcowe

Celem niniejszego artykułu było sformułowanie problemu dotyczącego roli odpowiedzialności organizacji publicznych za przejrzystość podejmowanych działań w kontekście dążenia do takiego przekształcenia zarządzania publicznego, aby organizacje te stały się znacznie bardziej odpowiedzialne.

Realizując cel postawiony przed niniejszym artykułem, podjęto także rozważania dotyczące społecznej legitymizacji, której osiągnięcie może stanowić silną motywację do zwiększenia przejrzystości podejmowanych działań. Legitymizacja ma w przypadku organizacji publicznych ogromne znaczenie, gdyż od jej wypracowania zależy możliwość realizowania długookresowej polityki rozwoju. Podjęta analiza objęła w głównej mierze najczęściej stosowane obecnie narzędzie zapewnienia przejrzystości funkcjonowania organizacji publicznych, jakim są raporty społeczne.

Nie ma zbyt wielu doświadczeń wdrażania społecznej odpowiedzialności w organizacjach publicznych. Z jednej strony nikt nie poddaje w wątpliwość, iż organizacje publiczne są niejako z założenia społecznie odpowiedzialne, ale z drugiej strony nie znajduje to odzwierciedlenia w ich strategiach i procesach zarządzania.

W artykule podkreślono szczególnie fakt, iż zredukowanie w organizacjach publicznych idei społecznej odpowiedzialności do działań dobroczynnych i filantropii jest normatywnie niedopuszczalne. W organizacjach publicznych nie ma możliwości tworzenia oddzielnych programów społecznej odpowiedzialności, które byłyby, tak jak w części przedsiębiorstw, powierzane specjalnie do tego celu powołanym asystentom zarządu, wydzielonym pracownikom czy powołanym przez te organizacje fundacjom.

Społecznej odpowiedzialności w przypadku organizacji publicznych nie można traktować jedynie jako wartości samej w sobie, którą należy realizować poprzez podejmowanie pożądanych społecznie inicjatyw luźno powiązanych ze sobą i działalnością podstawową organizacji. Dobrze pojęte zarządzanie w organizacjach publicznych powinno opierać się na zintegrowaniu społecznej odpowiedzialności ze strategią działania, łącząc potrzeby wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy z potrzebami organizacji. Jednym z wymiarów tak rozumianej odpowiedzialności jest odpowiedzialność za przejrzystość funkcjonowania, podejmowanych działań i decyzji oraz ich efektów.

Podjęta problematyka daje szereg dalszych możliwości badawczych, takich jak: (1) dalsza analiza i usystematyzowanie tego, czym powinna być społeczna odpowiedzialność w odniesieniu do organizacji publicznych, których specyfika nie pozwala na proste przełożenie koncepcji wypracowanej na gruncie przedsiębiorstw; (2) operacjonalizacja i badania empiryczne, dotyczące odpowiedzialności organizacji publicznych za przejrzystość podejmowanych działań i decyzji; (3) szczegółowa i pogłębiona analiza poszczególnych obszarów społecznego raportowania, jako skutecznego narzędzia zwiększenia przejrzystości organizacji publicznych; (4) badania skuteczności innych niż raportowanie narzędzi zapewnienia wysokiego poziomu przejrzystości organizacji publicznych.

Literatura

1. Baran G., *Raportowanie jako ważny element powiązania społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów,* red. Nalepka A., Ujwary-Gil A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2009, s. 102–115.
2. Carroll A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review", Vol. 4, No. 4, 1979, s. 497–505.
3. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.

4. Carroll A. B.,*The Pyramid of Corporate Social Responsibility*: *Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic*, *legal and social responsibilities*, "Business Horizons", July – August 1991, s. 39–48.
5. Drucker P. F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
6. Freeman E. R., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility. A Critical Approach*, "Business Horizons", Vol. 34, No. 4, 1991, s. 92–98.
7. Greszta M., *Raport społeczny – narzędzie komunikacji z otoczeniem*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu" nr 3, kwiecień 2001, http://www.szkolareklamy.pl/sections-viewarticle-197.html.
8. Lewicka-Strzałecka A., *W poszukiwaniu nowych instrumentów społecznej legitymizacji firmy* [w:] Garbarski L. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 234–241.
9. Martin R. L., *The Virtue Matrix*. *Calculating the Return on Corporate Responsibility* [w:] *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 83–104.
10. Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society*: *Corporate Strategy*, *Public Policy*, *Ethics*, McGraw-Hill, USA 1996.
11. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
12. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.

Materiały i źródła

13. GRI, Sector Suplement for Public Agencies, dostępny na: www.globalreporting.org, Amsterdam 2005.
14. GRI, Sustainability Reporting Framework, Global Reporting Initiative, dostępny na: www.globalreporting.org, Boston 2006.
15. GRI, Reporting in Government Agencies, Global Reporting Initiative, dostępny na: www.globalreporting.org, 2010.
16. Plawgo B. (red.), *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*. *Raport z badań*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok 2009.
17. Raport: *Reaching Investors*: *communicating value through ESG disclosure*, GRI 2008.
18. Raport CSR Trends 2008, *Canadian Business for Social Responsibility*, Craib Design & Communications, Toronto 2009.

III.
ORGANIZACJE KOMERCYJNE I NIEKOMERCYJNE W KREOWANIU ROZWOJU REGIONALNEGO

Justyna Jankowska*

PRZEGLĄD MIERNIKÓW INTERNACJONALIZACJI GOSPODARKI

SURVEY OF MEASURES ECONOMIES' INTERNACJONALIZATION

Summary

Since processes of internationalization of economies are very common around the world, it became substantial to work out measures which would allow to quantify a level of internationalization of particular countries. In addition, it became important to elaborate measures that could allow to determine level of attractiveness of countries' economies for foreign investors.

Set of measures presented in this writing can have practical use at the evaluation of level internationalization of particular country. In addition, this set of measures can be put in practice in comparative analysis of levels of internationalization.

1. Uwagi wstępne

Zjawisko internacjonalizacji dotyczy współcześnie bardzo wielu różnorodnych sfer ludzkiego życia. Odnosi się ono nie tylko do obszaru gospodarki, ale także do życia politycznego, społecznego, kulturalnego, przyrodniczego, dotyczy również skali mikroekonomicznej gospodarki, w tym przedsiębiorstw. W rezultacie tego zjawiska potęguje się nasilenie ilości różnorodnych więzi materialnych i niematerialnych – w skali dalece wykraczającej poza obszary lokalne i regionalne. Dzięki temu ma miejsce przemieszczanie się w skali światowej nie tylko rezultatów produkcji materialnej, ale także wzorów cywilizacyjnych i kulturowych [*Przedsiębiorstwo…* 2000, s. 12].

* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

W związku z powszechnością procesów internacjonalizacji i wielkim znaczeniem tego procesu dla całej gospodarki istotne stało się opracowanie miar, które pozwoliłyby w sposób ilościowy określić wielkość umiędzynarodowienia gospodarki oraz miar określających poziom atrakcyjności gospodarki dla zagranicznych inwestorów.

Celem opracowania jest przegląd miar służących do badania poziomu internacjonalizacji gospodarki, opracowanych przez teorię ekonomii i prace eksperckie oraz statutowe uczelni wyższych.

Część pierwsza opracowania przybliża pojęcie internacjonalizacji oraz określa jej przejawy. W części drugiej zebrano miary służące ocenie poziomu internacjonalizacji gospodarki. Natomiast część trzecia opracowania przybliża miary, które mogą służyć do oceny atrakcyjności inwestycyjnej gospodarki potencjalnym inwestorom zagranicznym.

Opracowanie ma charakter metodyczny, ale wszystkie zaprezentowane mierniki internacjonalizacji mogą być wykorzystane do badań empirycznych i oceny stopnia internacjonalizacji gospodarki oraz poziomu jej atrakcyjności.

2. Istota i przejawy internacjonalizacji gospodarki

Internacjonalizacja gospodarki jest procesem powiązań międzynarodowych (międzypaństwowych) jednostek gospodarczych, prowadzących działalność w różnych państwach. U jej podstaw stoi nierównomierność rozmieszczenia i dostępności czynników produkcji i rynków zbytu [*Międzynarodowe transakcje…* 2002, s. 18].

Umiędzynarodowienie gospodarki odnosi się do każdego systemu gospodarczego, jakim jest państwo oraz każdego jego elementu. Możemy więc mówić o umiędzynarodowieniu gospodarki narodowej, sektora, przedsiębiorstwa, produktów, rynków zaopatrzeniowych, rynków zbytu [Pierścionek 2003, s. 454].

W rezultacie zjawiska umiędzynarodowienia wielu sfer ludzkiego życia dokonują się głębokie jakościowe zmiany, przekształcające charakter gospodarek narodowych oraz przedsiębiorstw [*Przedsiębiorstwo…* 2000, s. 12].

Według S. Miklaszewskiego nie powinno się procesu internacjonalizacji gospodarki utożsamiać tylko i wyłącznie z pogłębianiem się lub tendencją do wyrównywania się dysproporcji rozwojowych, standardu życia itp. Autor stwierdza, że błędne jest zastosowanie tych samych miar oceniających poziom rozwoju gospodarki, jej elementy składowe i tendencje do zjawiska internacjonalizacji. Internacjonalizacja jest procesem rodzącym nowe, nieznane powiązania nacechowane dominacją, współuczestnictwem czy partnerstwem i dlatego wiodącą rolę w rozprzestrzenianiu się idei współzależności, współpracy oraz przenoszeniu impulsów do pogłębiania umiędzynarodowienia od-

grywają: postęp techniczny, ekonomiczny i społeczny [*Międzynarodowe stosunki*... 2003, s. 13-14].

Podstawowym wyrazem internacjonalizacji gospodarki jest rozwój (wzrost ilości i jakości) międzynarodowych transakcji ekonomicznych [*Międzynarodowe transakcje*... 2002, s. 18].

W ujęciu definicyjnym do międzynarodowych transakcji ekonomicznych zaliczyć można [*Międzynarodowe transakcje*... 2002, s. 19]:

- handel zagraniczny - sfera działalności zorganizowanych lub niezorganizowanych jednostek lub grup społecznych, której istotą jest transgraniczna sprzedaż lub kupno towarów;
- usługi międzynarodowe - wszelkie inne, pozatowarowe i pozafinansowe, transgraniczne formy wymiany wartości;
- międzynarodowe transfery finansowe - operacje wymienne wartości dewizowych, gdzie stronami są rezydenci i nierezydenci.

Wewnątrz gospodarek narodowych procesowi internacjonalizacji podlegają podmioty gospodarcze, w tym przedsiębiorstwa.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza proces stopniowego przekształcania się przedsiębiorstwa krajowego w międzynarodowe, którego intensywność, zasięg i formy zależą od strategii jego rozwoju. Główne formy aktywnej internacjonalizacji przedsiębiorstwa to: eksport, międzynarodowe kontrakty oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne [*Gospodarka Polski*… 2005, s. 289].

Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) przedsiębiorstwa jest często długotrwałym procesem, a zaangażowanie przedsiębiorstwa w operacje na rynkach zagranicznych może rozwijać się stopniowo - zarówno pod względem skali działania, jak i z uwagi na podejmowanie zróżnicowanych jakościowo form aktywności zagranicznej. Na kolejnych etapach internacjonalizacji przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej związane z zagranicznymi rynkami zbytu [*Marketing*... 2007, s. 15].

Przedsiębiorstwa, prowadząc międzynarodową ekspansję swojej działalności, realizują jedną z czterech ponadgranicznych strategii [Sowa 2006, s. 61]:

- strategię międzynarodową - polegającą na centralizacji decyzji operacyjnych w przedsiębiorstwie przy małej presji na koszty, np. w amerykańskich firmach: Johnson & Johnson, 3 M, holenderskiej firmie Unilever;
- strategię wielonarodową - stosowaną przy dużej potrzebie dopasowania do lokalnych rynków oraz niezbyt dużej presji na koszty, np. Heineken. Philips, Suez, South African Breweries (SAB);
- strategię globalną - realizowaną w warunkach bardzo ostrej konkurencji oraz małej presji na lokalne dopasowanie, np. Ford, General Motors, Dupont, IBM, Microsoft;

- strategię transnarodową – stosowaną w warunkach silnej presji na koszty oraz silnej presji na lokalne dostosowanie, np. Philip Morris, Nestle, ABB, Cadburry, H. J. Heinz.

W konsekwencji powstają nowe przedsiębiorstwa, przybierające najczęściej formę [*Biznes międzynarodowy* 2005, s. 248]:

- międzynarodowych - działających na obszarze kilku krajów, w których kluczowe decyzje i działalność scentralizowane są w kraju „macierzystym" firmy;
- wielonarodowych - zdecentralizowanych, lokujących produkcję w krajach, na których rynki trafiają produkty lub tam, gdzie zasoby ekonomiczne są najlepsze lub najtańsze;
- globalnych - oferujących globalny produkt;
- transnarodowych - o różnych produktach i działaniach na poszczególnych rynkach..

Przedsiębiorstwa podejmują decyzje o wyborze strategii umiędzynarodowienia na podstawie oceny atrakcyjności inwestycyjnej krajów, w których zamierzają prowadzić działalność. W zależności od strategii umiędzynarodowienia danej firmy poszczególnym czynnikom tworzącym atrakcyjność inwestycyjną krajów przypisywane jest różne znaczenie. Poziom atrakcyjności danego kraju jest zróżnicowany w poszczególnych sektorach. Wynika to z faktu, iż poziom i ceny poszczególnych czynników produkcji, a także innych elementów kształtujących atrakcyjność, są sektorowo zróżnicowane. Ocenę atrakcyjności krajów należy więc prowadzić dla określonych sektorów. Różnice w czynnikach i metodach wystąpią także dla filii produkcyjnych, centrów badawczych, projektowych, marketingowych [Pierścionek 2003, s. 108].

3. Mierniki poziomu i zmian internacjonalizacji gospodarki

Do oceny poziomu internacjonalizacji wykorzystane mogą zostać następujące zjawiska gospodarcze [*Międzynarodowe stosunki*... 2003, s. 14]:

- przemiany w światowym eksporcie towarów i usług, ze szczególnym uwzględnieniem czterech grup gałęzi, takich jak: towary reprezentujące wysoko zaawansowane technologie (technointensywne), o średnim zaawansowaniu technologicznym (kapitałointensywne), o niskim zaawansowaniu techniki (pracointensywne) oraz o niewielkim udziale postępu technicznego (surowcointensywne);
- zróżnicowanie regionalne w ramach poszczególnych krajów i całych obszarów gospodarczych;
- poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych i skala umiędzynaradawiania się przedsiębiorstw;

- dystans lub jego zanikanie w poziomie życia ludności w skali międzynarodowej;
- technologiczny bilans płatniczy w ramach państw, ugrupowań, regionów ponadnarodowych;
- upowszechnianie się nowych produktów i ich konsumpcji;
- pojawienie się i masowe wdrażanie standardów edukacyjnych i organizacyjnych, sprzyjających podnoszeniu jakości oraz sprawności funkcjonowania gospodarek, społeczeństw itp.

Wyszczególnienie różnych zjawisk gospodarczych zwraca uwagę na potrzebę wyróżnienia przy ocenie internacjonalizacji gospodarki umiędzynarodowienia poszczególnych gałęzi gospodarki oraz określenia poziomu transakcji w danej gałęzi. Poziom oraz intensywność handlu wewnątrzgałęziowego w obrotach globalnych można określić stosując różnorodne formuły. Najczęściej stosuje się formułę H. G. Grubela i P. J. Lloyda [*Biznes*... 2005, s. 76]:

Wskaźnik poziomu wymiany wewnątrzgałęziowej [*Biznes*... 2005, s. 76]

$$W = \frac{(X_i+M_i) - |X_i-M_i|}{X_i-M_i} \quad (1)$$

gdzie: W – wymiana wewnątrzgałęziowa, (X_i+M_i) wyraża globalną wartość obrotów zagranicznych w gałęzi i, tj. sumę eksportu (X_i) oraz importu (M_i) w określonym czasie (najczęściej w określonym roku), natomiast $|X_i-M_i|$ oznacza bezwzględną wartość różnicy między eksportem i importem wyrobów danej gałęzi.

Miarami stopnia internacjonalizacji gospodarki mogą być [*Międzynarodowe transakcje*… 2002, s. 23]:

1. stopień zależności:
   - importowej (w jednostkach fizycznych lub wartościowo)
   - eksportowej
2. związek między tendencjami rozwojowymi gospodarki a eksportem lub importem:
   - klasyczna stopa eksportu lub importu - towary
   - rozszerzona stopa eksportu lub importu - towary i usługi
   - stopa eksportu lub importu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych.

Stopień zależności importowej i eksportowej jest to relacja pomiędzy eksportem albo importem a poziomem konsumpcji krajowej. Może być rozpatrywany zarówno w skali globalnej, jak i w odniesieniu do poszczególnych produktów.

Stopień zależności importowej [*Międzynarodowe transakcje*... 2002, s. 18]

$$Szi = \frac{I}{Kk} \qquad (2)$$

gdzie: Szi - stopień zależności importowej, I - Import, Kk - konsumpcja krajowa

Stopień zależności eksportowej [*Międzynarodowe transakcje*... 2002, s. 18]

$$Sze = \frac{E}{Kk} \qquad (3)$$

gdzie: Sze - stopień zależności eksportowej, E - eksport, Kk - konsumpcja krajowa

Miarą internacjonalizacji może być związek pomiędzy tendencjami rozwojowymi gospodarki wyrażonymi za pomocą Produktu Krajowego Brutto a poziomem eksportu lub poziomem importu, określany jako klasyczna lub rozszerzona stopa eksportu, a także stopa eksportu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych.

Klasyczna stopa eksportu - towary [*Międzynarodowe transakcje*... 2002, s. 19]

$$Se_1 = \frac{ExT}{PKB} \qquad (4)$$

gdzie: Se1 - Klasyczna stopa eksportu, ExT- eksport towarów, PKB - Produkt krajowy brutto

Rozszerzona stopa eksportu - towary i usługi [*Międzynarodowe transakcje*... 2002, s. 19]

$$Se_2 = \frac{ExTU}{PKB} \qquad (5)$$

gdzie: Se_2 - Rozszerzona stopa eksportu, ExTU – eksport towarów i usług, PKB – produkt krajowy brutto

Stopa eksportu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych [*Międzynarodowe transakcje*... 2002, s. 19]

$$Se_3 = \frac{ExTUI}{PKB} \qquad (6)$$

gdzie: Se_3 - stopa eksportu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych, ExTUI -eksport towarów i usług oraz wpływy z inwestycji zagranicznych, PKB – produkt krajowy brutto.

W przedstawionych wskaźnikach eksport można zastąpić wielkością importu i określić udział importu w tendencjach rozwojowych gospodarki (PKB). Wysoki poziom wskaźników uwzględniających eksport jest sytuacją korzystną dla gospodarki, ponieważ oznacza wysoki udział sprzedaży za granicę towarów i usług krajowych. Wysoki poziom wskaźników uwzględniających import oznacza, że rozwój gospodarki oparty jest na konsumpcji zagranicznych towarów i usług.

Wskaźniki oceny internacjonalizacji gospodarki służyć mogą do porównania stopnia zaangażowania międzynarodowego poszczególnych państw. Według ekonomistów z Grupy Lizbońskiej wszystkie państwa powinny prowadzić statystyki dotyczące handlu (eksportu i importu) oraz ruchliwości ludności, które są najlepszym instrumentem pomiaru i monitoringu rodzaju, zasięgu i kierunku internacjonalizacji [Grupa Lizbońska 1996, s. 43].

4. Mierniki oceny atrakcyjności gospodarki

Poziom umiędzynarodowienia gospodarki zależy w głównej mierze od atrakcyjności tej gospodarki dla potencjalnych kontrahentów i inwestorów.

Atrakcyjność inwestycyjna krajów często utożsamiana jest z ryzykiem inwestycyjnym w poszczególnych krajach, co nie jest poprawne. Ryzyko inwestycyjne stanowi składnik atrakcyjności inwestycyjnej i określa prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Ryzyko inwestycyjne różni się nie tylko między poszczególnymi krajami, ale także dla poszczególnych krajów, m.in. w zależności od skali inwestycji. Poziom ryzyka inwestycyjnego może być określany za pomocą relatywnych, dokonywanych przez ekspertów ocen czynników charakteryzujących daną gospodarkę [Pierścionek 2003, s. 108]. Suma ocen poszczególnych czynników składa się na wskaźnik oceny poziomu ryzyka inwestycyjnego.

Wskaźnik oceny ryzyka inwestycyjnego gospodarki [Pierścionek 2003, s. 108]

$$\mathbf{RIG = 0{,}25 * (WE + RP) + 0{,}1 * (WZ + TSP + CR) + 0{,}05\,(FB + KK + RK + DO)} \quad (7)$$

gdzie: RIG - wskaźnik oceny ryzyka inwestycyjnego gospodarki, WE - ekspercka ocena wyników ekonomicznych, RP - ekspercka ocena ryzyka politycznego, WZ - wskaźniki zadłużenia, TSP - ekspercka ocena trudności w spłacie długu, CR - ocena kredytowa (*credit rating*), FB - ekspercka ocena dostępu do finansowania bankowego, KK - ekspercka ocena dostępu do kredytów krótkoterminowych, RK - ekspercka ocena dostępu do rynków kapitałowych, DO - dyskonto na odsetkach.

Wpływ wyżej wymienionych czynników na ogólne ryzyko nie jest jednakowy. Przyjęto, iż czynniki (1) i (2) wpływają na ogólne ryzyko z największą siłą (wagi 0,25), czynniki (3), (4) i (5) wpływają z wagą 0,1, a czynniki (6), (7), (8) i (9) z wagami 0,05. Wielkość ogólnego ryzyka jest określana na podstawie ocen punktowych ekspertów, przypisujących każdemu czynnikowi oceny w granicach 0 -10 punktów. W rezultacie pomnożenia ocen przez wagi oraz sumowania ocen różnych czynników dla poszczególnych krajów otrzymuje się oceny ryzyka ogólnego dla poszczególnych krajów [Pierścionek 2003, s. 109].

Pełna ocena atrakcyjności inwestycyjnej krajów wymaga uwzględnienia nie tylko czynników ryzyka, ale także czynników determinujących skalę inwestycji oraz ewentualne dalsze tempo wzrostu filii [Pierścionek 2003, s. 109].

Inne podejście do oceny atrakcyjności inwestycyjnej krajów oraz regionów polega na przyjęciu za podstawę oceny tej atrakcyjności czynników determinujących międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw. Według Portera konkurencyjność ta jest określona przez [Porter 2001, s. 207]:

1. intensywność wewnątrzkrajowej konkurencji,
2. stopień wymagań rynku danego kraju,
3. poziom sektorów powiązanych z danym sektorem,
4. poziom siły roboczej oraz infrastruktury.

Lokowanie działalności produkcyjnej oraz innych rodzajów działalności (badania, projektowanie, marketing) w krajach o wysokim poziomie czynników konkurencyjności międzynarodowej (1 - 4) stwarza bardzo dobre warunki dla rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności danej firmy. Im wyższy więc poziom tych czynników, tym wyższa potencjalna atrakcyjność inwestycyjna.

W Polsce Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od roku 1993 prowadzi analizy porównawcze atrakcyjności inwestycyjnej krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Przy ocenie atrakcyjności inwestycyjnej korzysta się z miernika, który uwzględnia czynniki ekonomiczne, społeczne i polityczne oraz infrastrukturę danej gospodarki, jak [Pierścionek 2003, s. 109]:

1. chłonność rynku,
2. znaczenie kraju w polityce inwestycyjnej dużych korporacji,
3. zasady organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej,
4. stabilność sytuacji politycznej,
5. stopień społecznej akceptacji reform,
6. wyniki gospodarcze.

Najwyższy poziom zaangażowania międzynarodowego w danym kraju stanowią bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Do pomiaru efektów bezpośrednich inwestycji zagranicznych w danej gospodarce można zastosować [*Napływ bezpośrednich*... 2009, s. 3]:

- wielkość reinwestowanych zysków,
- wielkość kapitału w tranzycie.

Reinwestowane zyski stanowią tę część zysków, która nie jest wypłacana w postaci dywidendy, ale są przeznaczone na finansowanie inwestycji przez spółkę. Reinwestowane zyski są wyliczane tylko w przypadku inwestycji bezpośrednich, ponieważ wtedy inwestor posiada co najmniej 10% udziałów i może zadecydować o przeznaczeniu części zysku na inwestycje. W bilansie płatniczym są one traktowane jako zyski, które zostały wypłacone, a następnie ponownie zainwestowane [*Informacje na temat*... 2008, s. 12].

Kapitał w tranzycie stanowi transakcje, które są dokonywane przez podmioty gospodarcze prowadzące działalność finansową na rachunek przedsiębiorstw, które pochodzą z tej samej grupy kapitałowej. Podmioty prowadzące tego typu transakcje zazwyczaj nie prowadzą działalności na terenie kraju, w którym się znajdują. Głównym zadaniem tych podmiotów jest transfer kapitału w obrębie grupy kapitałowej, w której się znajdują. Kapitał w tranzycie nie wywiera żadnego wpływu na gospodarkę [*Informacje o zagranicznych*... 2006, s. 2].

Rozmiary inwestycji zagranicznych można mierzyć ilością przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego na terenie badanego regionu. Wskaźnik koncentracji Herfindahla- Hirschmana (HHI) ma na celu określenie poziomu koncentracji inwestycji zagranicznych na terenie badanego regionu.

Wskaźnik koncentracji inwestycji zagranicznych Herfindahla-Hirschmana [Pakulska, Poniatowska-Jaksch 2004, s. 11]:

$$HHI = \sum_{S_i^2}^{N} \qquad (8)$$

gdzie: HHI - Poziom koncentracji inwestycji zagranicznych, S_i^2 określany jest jako procentowy udział podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w ogólnej liczbie podmiotów w badanym regionie.

Wartość tego wskaźnika jest zawarta w przedziale 0 - 10000, natomiast udział firm w procentach - od 0 do 100%. Jeśli wskaźnik jest bliski zeru, mamy wówczas do czynienia z dużym rozproszeniem badanego zjawiska. Wartości bliskie 10000 świadczą o pełnej koncentracji badanego zjawiska [Pakulska, Poniatowska-Jaksch 2004, s. 11].

5. Uwagi końcowe

Celem opracowania było zaprezentowanie miar służących do oceny poziomu internacjonalizacji gospodarki oraz miar służących do określania poziomu atrakcyjności gospodarek dla inwestorów zagranicznych.

Zbiór przedstawionych w niniejszym opracowaniu wskaźników może być wykorzystywany w praktyce przy wieloaspektowej ocenie poziomu internacjonalizacji gospodarki i może służyć jako teoretyczny zbiór narzędzi, wykorzystywanych do analizy poziomu internacjonalizacji w gałęziach gospodarki oraz gospodarce jako całości.

Literatura

1. *Biznes międzynarodowy*, red. Nowakowski M. K., SGH, Warszawa 2005.
2. *Gospodarka Polski po 15 latach transformacji*, red. Dach Z., Polok A., PTE, Kraków 2005.
3. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996.
4. *Informacje na temat napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w 2007 r.*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, 2008.
5. *Informacje o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich w Polsce w 2006 r.*, Narodowy Bank Polski, Departament Statystyki, 2008.
6. *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania*, *instrumenty*, *tendencje*, red. Duliniec E., SGH, Warszawa 2007.
7. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. Miklaszewski S., Difin, Warszawa 2003.
8. *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, red. Bernaś B., Difin, Warszawa 2002.
9. *Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski - bariery i możliwości rozwoju*, PAIZ, Warszawa 2009.
10. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie środkowo-Wschodniej. Koncentracja kapitału zagranicznego w Polsce*, Oficyna Wydawnicza AGH, Monografie i Opracowania 519, Warszawa 2004.
11. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
12. *Polska bardziej atrakcyjna dla firm*, „Rzeczpospolita", 29.04.2009.
13. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
14. *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Difin, Warszawa 2000.
15. Sowa K., *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006.

*Agata Jończyk**

ROZWÓJ POZAGIEŁDOWEGO RYNKU PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W POLSCE

DEVELOPMENT OF THE OTC IN POLAND

Summary

Over-the-counter market originated in the USA, where it was used by road construction companies. In the 1920s, these companies began to use OTC stock to gain capital for their own development. Initially, transactions were made by emissaries; however, in 1971, NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) - the first electronic stock exchange - was developed.

Projects to create OTC stock in Poland began in 1994 and it was a long time before it became well established. Originally, it was intended that companies involved in the Mass Privatization Program (Program Powszechnej Prywatyzacji) would trade stocks there. However, only a fraction of over 500 companies taking part in the Program ventured to make their debut on the new market. After the initial failure, the role of the OTC stock on the Polish financial market had to be redefined. According to a new concept, the new market would aim at new, small and medium companies with a growth-potential. It was thought to be the GPW's (Warsaw Stock Exchange) breeding ground for the companies which were unable to meet listing requirements for larger exchanges, but which needed to gain capital to increase their activity. This strategy was not very successful either, as enterprises were very reluctant to enter the market. One of the reasons could be the fact that at the time when the Polish capital market was forming, all trading was possible only on the stock exchange. Also, the market was not sufficiently promoted, so small enterprises were unaware that they could gain capital there, instead

* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

of issuing shares on the stock exchange. Finally, overregulation might have contributed to the failure of the concept as excessive control hindered natural development and self-regulation of the OTC stock.

BondSpot has increased efforts to create a public market for government, municipal and corporate bonds and the market for public utilities. The platform, which enables bond trade on the secondary market Catalyst, has been formed with the primary aim of promoting investments in such bonds in Poland. This strategy seems to be efficient as it fills the market niche. It is in the time of crisis that the bond market may become a dark horse. Enterprises which face problems with obtaining investment credits while having difficulties meeting tough assessment criteria for borrowing capacity and cautious investors who have lost a chunk of their assets during the recent crisis are likely to choose bonds as an alternative to satisfy their needs - convenient for the former and save for the latter. The fear of another crisis and the possibility of the return of downward tendencies on exchanges both encourage less aggressive investments.

1. Uwagi wstępne

Ostatni kryzys finansowy i związana z nim bessa na giełdach daje dużą szansę na ożywienie alternatywnych rynków, takich jak np. polski BondSpot. Zainteresowanie mniej agresywnymi, bardziej bezpiecznymi formami inwestowania otwiera przed tym rynkiem nowe możliwości i pozwala mu wyznaczać nowe kierunki i cele, skierowane w oczekiwania inwestorów, jeszcze nie do końca wyleczonych po stratach ostatniej bessy.

Celem poniższego referatu jest analiza kierunku oraz barier rozwoju rynku pozagiełdowego na przestrzeni ostatnich lat. Ideą tego sektora powinno być wspomaganie rozwoju młodych, dynamicznych firm. Tego typu przedsiębiorstwa mają trudności z dostępem do środków finansowych, potrzebnych na rozszerzenie skali działalności i wzmocnienie pozycji rynkowej wobec konkurencji. Nie są one jeszcze znane, ani nie mają wystarczającego kapitału, aby zaistnieć na parkiecie giełdowym, muszą zatem szukać innych form pozyskiwania funduszy. W Polsce istnieją idealne warunki do rozwoju rynku pozagiełdowego.

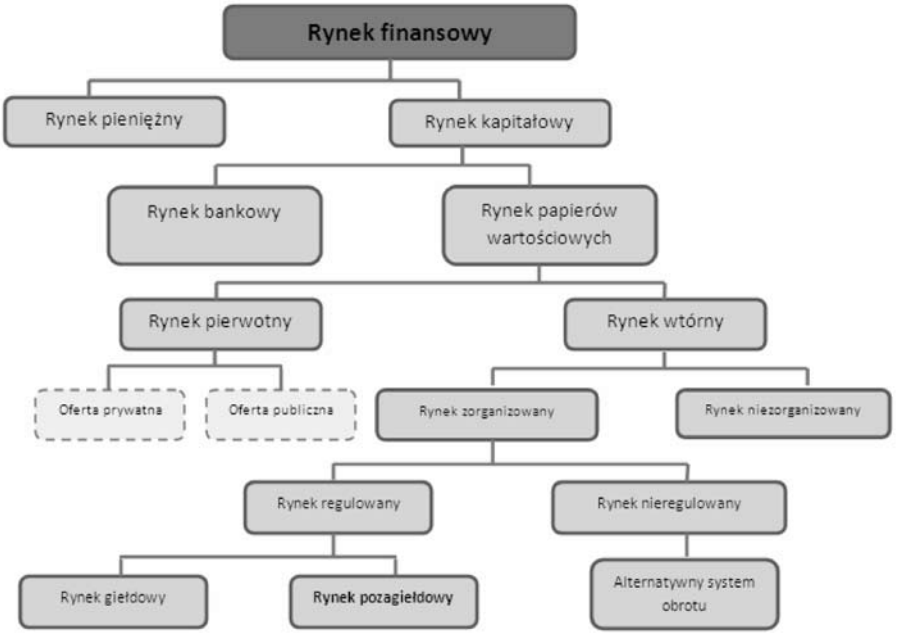
Poniżej zostanie pokazane miejsce, jakie zajmuje rynek pozagiełdowy w strukturze rynku finansowego, następnie jego historia, etapy rozwoju oraz plany na przyszłość.

2. Struktura rynku finansowego

Rynek finansowy jest to rynek, na którym dokonuje się transakcji instrumentami finansowymi [Wypych 2001, s. 15]. Większość definicji bierze pod uwagę termin zwrotu kapitału dzieląc ten rynek na dwa segmenty: pieniężny oraz kapitałowy. Pierwszy segment - pieniężny - to rynek instrumentów krótkoterminowych z okresem zwrotu nieprzekraczającym roku. Jest on definiowany jako ta część rynku finansowego, na której podmioty dokonują finansowania bieżącej działalności [Tarczyński 2008, s. 11]. Drugi segment natomiast można nazwać rynkiem funduszy średnio- i długoterminowych. Rynek kapitałowy tworzy rynek lokat i kredytów bankowych średnio- i długoterminowych (rynek bankowy) oraz rynek papierów wartościowych. Są to rynki uregulowane i nadzorowane przez odpowiednie instytucje finansowe. Kolejny wymiar dzieli rynek na pierwotny oraz wtórny. Na rynku pierwotnym następuje sprzedaż nowych emisji papierów wartościowych pierwszym nabywcom (inwestorom). Jest to ta część rynku, na której odbywa się zasilenie firmy (innego podmiotu) w kapitał. Natomiast rynek wtórny można określić jako uzupełnienie rynku pierwotnego. Na nim odbywa się obrót papierami wartościowymi pomiędzy inwestorami, z wyłączeniem ich emitenta [Nawrot 2009, s. 88]. Obrót papierami może mieć miejsce na giełdzie lub poza nią. Rynek giełdowy charakteryzuje się tym, że transakcje kupna/ sprzedaży odbywają się w określonym czasie i miejscu, natomiast rynek pozagiełdowy (OTC - over the counter market) nie ma ustalonego miejsca transakcji.

Odbywają się one za pomocą środków telekomunikacyjnych między biurami maklerskimi, przy czym rynek ten jest z reguły regulowany. Schemat 1 przedstawia ogólną strukturę rynku finansowego.

Schemat 1. Ogólna struktura rynku finansowego



Źródło: Opracowanie własne.

W tym referacie analizie poddano pozagiełdowy rynek papierów wartościowych. W tej chwili jest on najmniej rozwiniętym segmentem całego rynku w Polsce, ale ma bardzo duże perspektywy na ożywienie. Dobrze działający rynek pozagiełdowy stanowi ważny impuls do efektywnego funkcjonowania gospodarki rynkowej. Charakteryzuje się on względnie liberalnymi przepisami, co bardzo ułatwia pozyskanie kapitału na rozwój gmin, powiatów bądź też młodych przedsiębiorstw. Poza tym główne cechy odróżniające go od rynku giełdowego to możliwość negocjowania cen oraz transakcje zawierane bezpośrednio pomiędzy maklerami lub inwestorami.

3. Historia OTC

Początki rynku pozagiełdowego związane były z amerykańskimi spółkami budującymi drogi. W latach 20. XX w. spółki te właśnie poprzez rynek pozagiełdowy zaczęły pozyskiwać kapitał (emisje pierwotne) na własny rozwój. Na początku informacje, np. tabele kursów, były przekazywane przez kurierów, w związku z tym trafiały do odbiorców z dużym opóźnieniem, co powodowało, że rynek ten był bardzo chaotyczny i mało przejrzysty. Dopiero rozwój sieci telefonicznej i telegraficznej spowodował ewolucję

oraz większą przejrzystość. Punktem zwrotnym był rok 1961, kiedy to Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) na zlecenie Kongresu przeprowadziła badania i analizy dotyczące trudności obrotu papierami wartościowymi na rynku OTC. Z analiz wyraźnie wynikało, że spora automatyzacja umożliwi znaczną poprawę obrotu na tym rynku. W konsekwencji tego w 1971 r. Krajowe Stowarzyszenie Dealerów Papierów Wartościowych NASD (National Association of Securities Dealers) stworzyło elektroniczny system obrotu pozagiełdowego NASDAQ - National Association of Securities Dealers Automated Quotations. Początkowo system ten zezwalał jedynie na publiczne przedstawianie ofert, bez automatycznego łączenia kontrahentów. W 1984 r. powstał system łączenia małych zleceń z najlepszymi zleceniami przeciwstawnymi (Small Order Execution System), co doprowadziło do wzrostu szybkości zawierania transakcji i zwiększenia ich płynności oraz – w konsekwencji – zwiększenia wolumenu transakcji. Stworzenie go bardzo pozytywnie wpłynęło na rozwój całego rynku kapitałowego. Obecnie rynek ten stanowi kluczowy element rynku pozagiełdowego.

Prace nad utworzeniem rynku pozagiełdowego w Polsce rozpoczęły się w 1994 r. W marcu tego roku nakreślona została koncepcja działania rynku, dająca nadzór nad nim samorządowi biur maklerskich [Łukasiewicz, Gancarczyk 1997, s. 27]. Pomysł na uformowanie rynku pozagiełdowego wiązał się z realizacją Programu Powszechnej Prywatyzacji (PPP)[1]. W styczniu 1996 r. została zawiązana spółka akcyjna o nazwie Centralna Tabela Ofert SA (CeTO SA), która miała się zająć obrotem papierów wartościowych prywatyzowanych spółek. Jednak z wielkiego planu niewiele się udało: na parkiecie zadebiutowało zaledwie kilkanaście spółek. Należało zatem na nowo wyznaczyć cele dla tego rynku.

4. Tendencje rozwojowe pozagiełdowego rynku papierów wartościowych

Obecnie w Polsce instytucją prowadzącą polski rynek pozagiełdowy jest spółka BondSpot SA (dawniej MTS-CeTO SA). Do listopada 2000 r. akcjonariuszami były biura maklerskie oraz banki, po tej dacie grono akcjonariuszy zasiliła Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Przyjęta przez spółkę strategia rozwoju w 2001 r. zakładała integrację środowiska maklerskiego i bankowego. Doprowadziło to do konsolidacji Centralnej Tabeli Ofert i Polskiej Giełdy Finansowej. Pomyślnie zakończone połączenie w wysokim

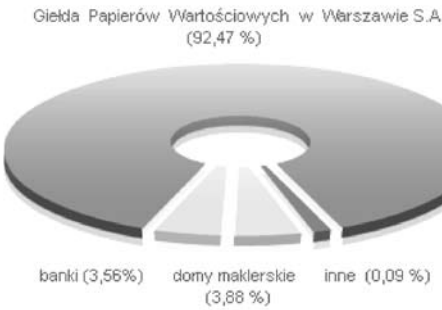
1 Rządowy program (realizowany od grudnia 1994 r. do 1998 r.) przekształcenia 512 przedsiębiorstw państwowych w spółki prawa handlowego (spółki akcyjne). Głównym celem Programu było umożliwienie państwowym przedsiębiorstwom dostępu do szerszych rynków zbytu, kapitału oraz nowszych technologii. Dzięki temu miała zostać polepszona konkurencyjność oraz efektywność ich działania.

stopniu przyczyniło się do uruchomienia w kwietniu 2002 r. Elektronicznego Rynku Skarbowych Papierów Wartościowych (ERSPW). Był on częścią systemu Dealerów Skarbowych Papierów Wartościowych opracowanego przez Ministerstwo Finansów (odpowiednik systemu primary dealers, funkcjonującego na rozwiniętych rynkach długu na świecie) [www.mts-ceto.pl, odczyt: 2 kwietnia 2010]. System ten miał za zadanie poprawić przejrzystość, płynność, dostępność i efektywność obrotu skarbowymi papierami wartościowymi. Powodzenie tego projektu istotnie wpłynęło na rozwój innych rynków instrumentów dłużnych prowadzonych przez CeTO.

Następnym krokiem w realizacji procesu integracji oraz podążaniem za tendencjami globalizacyjnymi była współpraca z międzynarodowym operatorem rynku papierów dłużnych. Ten etap realizowany został poprzez nawiązanie współpracy z europejskim gigantem na rynku papierów dłużnych - włoską spółką MTS S.p.A. Grupa MTS nazywana Europejską Giełdą Obligacji Skarbowych objęła wówczas udział mniejszościowy (25%) w CeTO SA i udostępniła swoją platformę Telematico do obrotu papierami wartościowymi, zastępującą dotychczasowy system ERSPW. Dzięki tej platformie polski rynek pozagiełdowy pozyskał dostęp do technologii używanej na wszystkich rynkach działających w Grupie MTS. Największym plusem transferu rynku ERSPW na system Telematico było umożliwienie poszerzenia grona uczestników rynku o banki zagraniczne.

Spółka MTS pozostawała akcjonariuszem CeTO w latach 2004 - 2009. W tym czasie CeTO występowało pod nazwą MTS-CeTO SA. Struktura akcjonariuszy spółki zmieniała się wraz ze zmianami przepisów prawa regulującego polski rynek kapitałowy. Zgodnie z obowiązującą ustawą o obrocie instrumentami finansowymi „akcje spółki prowadzącej rynek pozagiełdowy mogą nabywać wyłącznie firmy inwestycyjne, banki, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, zakłady ubezpieczeń, powszechne towarzystwa emerytalne oraz emitenci papierów wartościowych notowanych w obrocie na tym rynku. Za zgodą Komisji akcje spółki mogą nabywać inne krajowe i zagraniczne osoby prawne" [*Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi*, art. 34]. W 2009 r. strategicznym akcjonariuszem została Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Obecnie posiada 92,47 % udziałów w kapitale zakładowym. Pozostałe akcje należą do banków (3,56 %), domów maklerskich (3,88 %) oraz innych podmiotów (0,09 %), w tym Skarbu Państwa, reprezentowanego przez Ministra Finansów [www.bondspot.pl, odczyt: 2 kwietnia 2010]. Grupa MTS pozostała partnerem technologicznym. W maju 2009 r. spółka zyskała nową nazwę - BondSpot SA.

Rysunek 1. Struktura akcjonariatu BondSpot SA (stan na marzec 2010 r.)



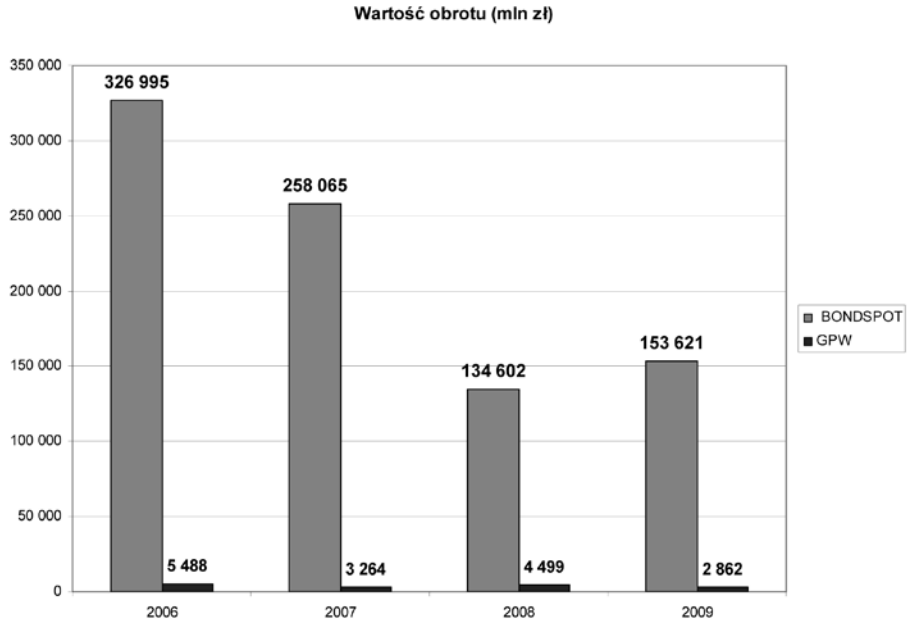
Źródło: www.bondspot.pl

Aktualnie BondSpot SA jest jedyną spółką posiadającą licencję na prowadzenie regulowanego rynku pozagiełdowego i jednocześnie mogącą tworzyć platformy elektronicznego obrotu papierami wartościowymi i instrumentami finansowymi, także na rynku nieregulowanym.

Przyjęty cel, nastawiony na dynamizację obrotu papierami wartościowymi, spółka próbuje realizować w dwóch segmentach: detalicznym – RPW oraz hurtowym - Treasury BondSpot Poland.

Treasury BondSpot Poland (do 4 stycznia 2010 r. MTS Poland) jest to nieregulowany hurtowy rynek obrotu obligacjami i bonami skarbowymi. Rynek ten zorganizowany jest w postaci platformy, opartej o najnowsze technologie stosowane przez wiodące europejskie rynki papierów skarbowych. Główną zaletą tej platformy jest umożliwienie zagranicznym dealerom działania na polskim rynku. Dzięki temu polski rynek pozagiełdowy stał się częścią globalnej platformy obrotu obligacjami. Ułatwił on także ustalenie cen bonów skarbowych i obligacji na dany dzień, na podstawie których inwestorzy mogą sporządzać wyceny swoich aktywów. Obroty na tym rynku w porównaniu do GPW wypadają bardzo korzystnie. Wykres 1 przedstawia porównanie wartości obrotu na giełdzie i na platformie BondSpot. Jak można łatwo zauważyć obroty na giełdzie stanowią ok. 1% obrotów na rynku pozagiełdowym.

Wykres 1. Wartość obrotu obligacji w mln zł w latach 2006 – 2009 na GPW oraz BondSpot



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.bondspot.pl; *Rocznik Giełdowy* 2010].

Drugi obszar działalności spółki BondSpot to Rynek Papierów Wartościowych – RPW. Przedmiotem obrotu są tu przede wszystkim papiery dłużne. Notowanie na RPW umożliwia emitentom dostęp do szerokiej grupy inwestorów, zwłaszcza instytucjonalnych. Oznacza również większą płynność notowanych instrumentów oraz ich rynkową wycenę, co jest szczególnie istotne dla inwestorów instytucjonalnych, mających obowiązek dokonywania codziennej wyceny aktywów [www.gpw.pl, odczyt: 2 kwietnia 2010].

Kolejnym wydarzeniem związanym z pogłębianiem rynku pozagiełdowego było wprowadzenie 30 września 2009 r. dodatkowego systemu autoryzacji i obrotu dłużnymi instrumentami finansowymi – Catalyst. Jest to pierwsza w Polsce oraz w Europie Środkowo- Wschodniej platforma, która jest oparciem dla rynku giełdowego, pozagiełdowego oraz alternatywnych systemów obrotu wraz z mechanizmami optymalnego plasowania emisji i ich autoryzacji w systemach informacyjnych GPW [Dębski 2010, s. 136]. Architektura Catalyst sprawia, że jest on dostosowany do potrzeb różnych inwestorów – hurtowych i detalicznych, instytucjonalnych i indywidualnych. Uruchomienie tego systemu pod marką Giełdy Papierów Wartościowych stanowi dla emitentów czynnik zwiększający ich wiarygodność u inwestorów i kontrahentów, może być on też wykorzystany jako doskonałe narzędzie marketingowe do promocji gminy, powiatu bądź firmy.

5. Uwagi końcowe

Polski rynek pozagiełdowy papierów wartościowych długo szukał właściwej drogi rozwoju. Na początku obrót na nim miał opierać się na spółkach z Programu Powszechnej Prywatyzacji. Jednak z ponad 500 spółek objętych programem, na debiut na tym rynku zdecydowała się śladowa ilość. Po tym niepowodzeniu rynek ten wymagał ponownego zdefiniowania jego roli w polskim rynku kapitałowym. Nowa koncepcja zakładała stworzenie rynku przede wszystkim dla młodych, małych lub średnich firm o wzrostowym potencjale. Miał on działać na zasadzie inkubatora GPW dla spółek, które nie spełniały określonych wymogów dopuszczeniowych do rynku giełdowego, a potrzebowały pozyskać kapitał na rozszerzenie swojej działalności. Realizacja tej strategii także nie wychodziła najlepiej. Przedsiębiorstwa nie były chętne do wkraczania na ten rynek. Powodem mogło być formowanie polskiego rynku kapitałowego pod giełdę. Bardzo mała promocja tego rynku sprawiała, że niektóre małe przedsiębiorstwa w ogóle nie słyszały o możliwości pozyskania kapitału inaczej, niż przez wypuszczenie akcji na giełdzie. Kolejną przyczyną niepowodzenia mogło też być przeregulowanie. Zbytnia kontrola hamowała naturalną ewolucję i regulacje rynku pozagiełdowego.

Od pewnego czasu spółka BondSpot zintensyfikowała działania w celu budowania publicznego rynku obligacji skarbowych, komunalnych i korporacyjnych oraz rynku dla przedsiębiorstw użyteczności publicznej. Jednym z celów stworzenia platformy umożliwiającej handel obligacjami na rynku wtórnym Catalyst było propagowanie inwestycji w te instrumenty w Polsce. Taka taktyka wydaje się być słuszna, wykorzystuje ona bowiem niszę rynkową. Szczególnie w dobie kryzysu rynek obligacji może stać się czarnym koniem.

Przedsiębiorstwa mające coraz większe trudności z uzyskaniem kredytów inwestycyjnych, przy zaostrzanych kryteriach oceny zdolności finansowej oraz ostrożni inwestorzy, którzy stracili sporą część aktywów w trakcie ostatniej bessy, wybiorą obligacje jako wygodną dla jednych i bezpieczną dla drugich alternatywę zaspokojenia potrzeb. Nie do końca zażegnane widmo kryzysu i powrotu tendencji spadkowych na rynkach zachęca do mniej agresywnych inwestycji.

Literatura

1. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, PWN, Warszawa 2010.
2. Łukasiewicz M., Gancarczyk M., *Publiczny rynek pozagiełdowy*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa - Zielona Góra 1997.

3. Mishkin F. S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2002.
4. Nawrot W., *Rynek kapitałowy i jego rozwój*, CeDeWu, Warszawa 2009.
5. Tarczyński W., *Rynki kapitałowe. Część 1. Metody ilościowe*, Placet, Warszawa 2008.
6. Wypych M., *Finanse i instrumenty finansowe*, Absolwent, Łódź 2001.
7. *Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi*.
8. *Rocznik Giełdowy* 2010, GPW, Warszawa 2010.

Wykaz stron internetowych

9. http://www.bondspot.pl/
10. http://www.gpw.pl/
11. http://www.mts-ceto.pl/

Beata Nowak*

ROLA PAŃSTWA W FINANSOWANIU DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO-ROZWOJOWEJ W POLSCE

THE ROLE OF THE STATE IN FINANCING R&D ACTIVITIES IN POLAND

Summary

In an open global economy, competitiveness lies in the capacity of businesses to create high value-added goods and services. A move towards innovation-based sustainable growth is therefore at the heart of the our country response to globalization. Research and innovation can also offer solutions to overcome the great challenges that face our continent and the whole world, challenges such as energy security, climate change, environmental degradation, exclusion of vulnerable groups, ageing population and disabilities, global health threats, and demographic developments. The article describe the research and development activity in Poland. The aim of this article is to discuss how important is the role of government in finance R&D.

1. Uwagi wstępne

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest coraz większe znaczenie wiedzy i informacji w procesie wytwórczym, stąd coraz częściej mówimy też o gospodarce opartej na wiedzy (GOW). O jej roli i znaczeniu we współczesnych procesach rozwoju świadczy fakt, że aż 2/3 wzrostu gospodarczego w krajach rozwiniętych łączy się z wprowadzeniem innowacji.

Wzrastająca rola nauki i techniki w rozwoju gospodarczym kraju skłania do analiz zmian, jakie się dokonują w dziedzinie tworzenia nowej wiedzy, a także do oceny, na ile zaobserwowane tendencje mają trwały charakter [Weresa 2007, s. 77].

* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Działalność badawczo-rozwojowa jest tą dziedziną aktywności ekonomicznej, w której silnie odczuwana jest niesprawność alokacji rynkowej, co w rezultacie prowadzi do mniejszej od optymalnej alokacji środków, wolniejszego wzrostu gospodarczego, a w końcu do stagnacji. Ekonomiści już od dawna dostrzegali, że prosta akumulacja kapitału podlega prawu malejących przychodów i bez innowacji prowadzi do stagnacji. Nowa teoria wzrostu i przyspieszenie ewolucji w kierunku gospodarki opartej na wiedzy uświadomiły znaczenie wiedzy i innowacji dla gospodarki [Kozłowski 2005, s. 200].

Celem niniejszego referatu jest analiza sfery badawczo-rozwojowej w Polsce. Autorka podjęła próbę analizy roli rządu w procesie finansowania działalności badawczo-rozwojowej. Państwo odgrywa w tej dziedzinie bardzo dużą rolę, gdyż wobec niedoskonałości funkcji samoregulacyjnej rynku nie jest w stanie zapewnić odpowiednio wysokiego poziomu finansowania innowacyjności gospodarki.

Źródłami wykorzystywanymi w pracy są: literatura o tematyce sfery badawczo-rozwojowej, artykuły prasowe, dane Głównego Urzędu Statystycznego, ustawy, a także dokumenty udostępnione przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2. Jednostki sektora badawczo-rozwojowego i ich charakterystyka

Podstawowa definicja sfery badawczo-rozwojowej stwierdza, że „działalność badawcza (research) i prace rozwojowe (development) - w skrócie: B+R - obejmują pracę twórczą podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie oraz wykorzystanie tych zasobów wiedzy do tworzenia nowych zastosowań" [Kozłowski 2009, s. 22].

Jednostkami badawczo-rozwojowymi, w rozumieniu ustawy, są państwowe jednostki organizacyjne, wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, tworzone w celu prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych, których wyniki powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki narodowej i życia społecznego [*Ustawa* 1985].

W Polsce do jednostek naukowych, prowadzących w sposób ciągły badania naukowe lub prace rozwojowe, zaliczamy:

a) podstawowe jednostki organizacyjne uczelni w rozumieniu statutów tych uczelni,
b) placówki naukowe Polskiej Akademii Nauk,
c) jednostki badawczo-rozwojowe,
d) międzynarodowe instytuty naukowe utworzone na podstawie odrębnych przepisów,

e) jednostki organizacyjne posiadające status jednostki badawczo-rozwojowej,
f) Polską Akademię Umiejętności,
g) inne jednostki organizacyjne, niewymienione w lit. a-f, posiadające osobowość prawną i siedzibę w Rzeczypospolitej Polskiej, w tym przedsiębiorców posiadających status centrum badawczo-rozwojowego, nadawany na podstawie ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. Nr 179, poz. 1484) [*Ustawa* 2004].

Środkami finansowymi na naukę dysponuje Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego według reguł przyjętych w ustawie z dnia 8 października 2004 r. o zasadach finansowania nauki. Finansowanie nauki dotyczy finansowania działań na rzecz realizacji polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa, a w szczególności badań naukowych, prac rozwojowych i realizacji innych zadań szczególnie ważnych dla postępu cywilizacyjnego. Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego ustala wysokość środków finansowych na naukę w planie finansowym dotyczącym części budżetu państwa przeznaczonej na naukę. Minister przyznaje środki finansowe na naukę:

- jednostkom naukowym - na prowadzenie działalności statutowej i na inwestycje służące potrzebom badań naukowych lub prac rozwojowych;
- szkołom wyższym - na badania własne;
- jednostkom naukowym reprezentującym sieć naukową - na badania wspólne;
- jednostkom naukowym i innym uprawnionym podmiotom - na realizację zadań lub przedsięwzięć przewidzianych do wykonania w ustalonym okresie i na określonych warunkach;
- ministrom kierującym działami administracji rządowej, kierownikom centralnych organów administracji rządowej oraz Prezesowi Polskiej Akademii Nauk - na realizację zadań z zakresu działalności wspomagającej badania.

Środki finansowe na naukę przeznacza się na finansowanie:

- działalności statutowej,
- inwestycji służących potrzebom badań naukowych lub prac rozwojowych,
- projektów badawczych,
- projektów celowych,
- współpracy naukowej z zagranicą,
- działalności wspomagającej badania,
- programów lub przedsięwzięć określanych przez Ministra,
- działalności organów opiniodawczych i doradczych Ministra, recenzentów i ekspertów oraz działalności kontrolnej [*Ustawa* 2004].

3. Potencjał badawczo-rozwojowy Polski oraz jego źródła finansowania

Potencjał badawczo-rozwojowy państwa zależy od potencjału ekonomicznego, liczby ludności, a także prowadzonej przez państwo polityki naukowej i innych czynników [Boguta, Bylicki 1998, s. 52].

Wzrost gospodarczy i społeczny Polski w dużej mierze uzależniony jest od poziomu i rozwoju działalności badawczo-naukowej, jak również od wykorzystywania jej wyników jako siły napędzającej gospodarkę. Obecnie Polska stoi przed wielkim wyzwaniem, jakim jest zwiększenie konkurencyjności oraz innowacyjności gospodarki. Niestety, statystyki dotyczące nauki i techniki w naszym kraju nie napawają optymizmem [Rozmus, Cyran 2009, s. 2].

Metodologia oceny stanu nauki i techniki przyjęta w pracy opiera się na wskaźnikach naukowo-technicznych, które - zgodnie z definicją opracowaną i stosowaną przez OECD - opisują funkcjonowanie sfery badań i rozwoju, jego wewnętrznej struktury oraz związków z gospodarką, środowiskiem naturalnym i społeczeństwem [Weresa 2007, s. 77]. W pomiarach działalności naukowo-badawczej i innowacyjnej stosuje się także dane i wskaźniki statystyczne na temat rozwoju nauki i techniki, wskaźniki edukacyjne i wskaźniki ekonomiczne, np. wydatki na badania i rozwój (B+R) i ich udział w PKB, personel B+R, działalność patentowa w kraju i za granicą, publikacje i cytowania, inwestycje w budynki i wyposażenie, zasoby ludzkie dla nauki i techniki, poziom skolaryzacji[1] [Weresa 2007, s. 79].

W ostatnich latach na niezmienionym poziomie utrzymuje się ilość placówek Polskiej Akademii Nauk, prowadzących działalność badawczo-rozwojową. Z roku na rok wzrasta liczba szkół wyższych - z 128 w 2003 r. do 195 w 2009 r., a także zwiększa się liczba przedsiębiorstw posiadających własne laboratoria, biura konstrukcyjne itp., podejmujące działalność B+R - z 480 w 2004 r. do 640 w 2008 r. Tabela 1 przedstawia ilość jednostek prowadzących działalność badawczo-rozwojową w Polsce w okresie ostatnich lat.

1 Wskaźnik skolaryzacji - jeden z dwóch podstawowych wskaźników stosowanych do badania poziomu edukacji. Stopa skolaryzacji to odsetek osób uczących się, obliczany w stosunku do liczby ludności w określonym przedziale wiekowym, według podziału na odpowiednie etapy kształcenia.

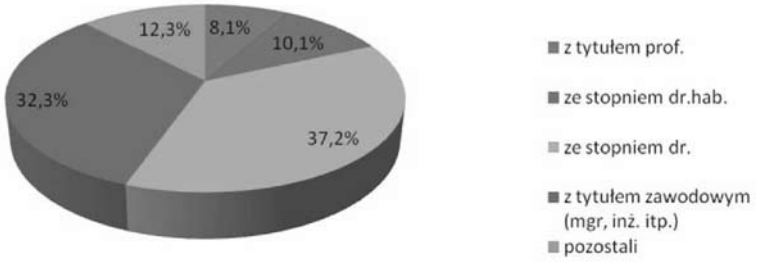
Tabela 1. Jednostki w działalności badawczej i rozwojowej w Polsce w latach 2003-2008

Rodzaje jednostek	2003	Udział %	2004	Udział %	2005	Udział %	2006	Udział %	2007	Udział %	2008	Udział %
Ogółem	**925**	100,0 %	**957**	100,0 %	**1097**	100,0 %	**1085**	100,0 %	**1144**	100,0 %	**1157**	100,0 %
Placówki Polskiej Akademii Nauk	80	8,6 %	78	8,2 %	76	6,9 %	78	7,2 %	75	6,6 %	73	6,3 %
Jednostki badawczo-rozwojowe	201	21,7 %	197	20,6 %	194	17,7 %	190	17,5 %	180	15,7 %	150	13,0 %
Inne	33	3,6 %	25	2,6 %	26	2,4 %	45	4,1 %	25	2,2 %	46	4,0 %
Jednostki obsługi nauki	31	3,4 %	30	3,1 %	34	3,1 %	31	2,9 %	26	2,3 %	31	2,7 %
Jednostki rozwojowe	446	48,2 %	480	50,2 %	603	55,0 %	573	52,8 %	670	58,6 %	640	55,3 %
Szkoły wyższe	128	13,8 %	128	13,4 %	143	13,0 %	147	13,5 %	150	13,1 %	195	16,9 %
Pozostałe jednostki	6	0,6 %	19	2,0 %	21	1,9 %	21	1,9 %	18	1,6 %	22	1,9 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Nauka i technika w 2007 r.*, s. 31; *Rocznik statystyczny…2009*, s. 427].

Jednym z najistotniejszych czynników w powstawaniu innowacji są ludzie, szczególnie o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Do pracowników sfery B+R zalicza się wszystkie osoby zatrudnione przy pracach B+R, jak również osoby zapewniające bezpośrednią obsługę [Bogutt, Borowicz 2005, s. 33]. Zatrudnienie ogółem w działalności B+R mierzone liczbą wg ekwiwalentu pełnego czasu pracy wyniosło w 2008 r. ponad 74 tys. i było niższe o około 4% w porównaniu z rokiem 2000. Najliczniejsza była grupa pracowników szkół wyższych - ponad 50% ogółu zatrudnionych. Osoby ze stopniem naukowym doktora stanowią blisko 40% zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej (Rysunek 1).

Rysunek 1. Zatrudnienie w działalności B+R według poziomu wykształcenia w 2008 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Rocznik statystyczny… 2009*, s. 428].

W Polsce utrzymuje się niski poziom nakładów budżetowych na B+R oraz bardzo niski poziom nakładów pozabudżetowych, co jest strukturą niekorzystną, charakteryzującą kraje słabiej rozwinięte. Od roku 1991 do 2004 wartość środków finansowych ustalanych w budżecie państwa na naukę w stosunku do produktu krajowego brutto (PKB) systematycznie spadała. W 2005 r. wartość tych środków nominalnie utrzymała się na poziomie z 2004 r., natomiast w 2006 r. i 2007 r. została znacząco zwiększona (odpowiednio o 15% i o ponad 10%). W roku 2004 wskaźnik ten, według parytetu siły nabywczej, osiągnął rekordowo niski poziom, stanowiący 0,38% PKB. W ostatnich latach zanotowano jego nieznaczny wzrost - do 0,61 w 2008 r. W krajach najbardziej zaawansowanych gospodarczo wartość tego wskaźnika wyniosła np.: dla Francji - 0,87%, Finlandii - 0,90%, Szwecji - 0,90%. W 2005 r. wydatki krajowe ogółem na B+R (GERD), jako procent PKB, wyniosły 0,57%. Dla porównania średnia dla UE-25 (w 2004 r.) wyniosła 1,86%, a dla krajów OECD – 2,26% [Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2007, s. 7].

Tabela 2. Nakłady na działalność B+R w mln zł (ceny bieżące)

Rodzaje jednostek	2000	Udział %	2005	Udział %	2007	Udział %	2008	Udział %
Ogółem	4796,1	100,0 %	5574,6	100,0 %	6673	100,0 %	7706,1	100,0 %
Placówki Polskiej Akademii Nauk	550,1	11,5 %	747,6	13,4 %	836,4	12,5 %	925,6	12,0 %
Jednostki badawczo-rozwojowe	1869,6	39,0 %	1832,1	32,9 %	2065,4	31,0 %	2190,4	28,4 %
Inne	29,9	0,6 %	37,9	0,7 %	64,1	1,0 %	162,6	2,1 %
Jednostki obsługi nauki	13,8	0,3 %	25,8	0,5 %	28	0,4 %	32,6	0,4 %
Jednostki rozwojowe	791,6	16,5 %	1150,1	20,6 %	1390,9	20,8 %	1757,3	22,8 %
Szkoły wyższe	1512,4	31,5 %	1760,3	31,6 %	2262,6	33,9 %	2592,6	33,6 %
Pozostałe jednostki	28,7	0,6 %	20,8	0,4 %	25,6	0,4 %	45	0,6 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Rocznik statystyczny …2009*, s. 429].

4. Polityka rządu wobec wspierania sfery B+R

Sfera badawczo-rozwojowa w Polsce boryka się z trzema głównymi problemami: brakiem środków na rozwój, zbyt wysokim poziomem finansowania nauki ze środków z budżetu państwa oraz funkcjonowaniem nienowoczesnej struktury organizacyjnej sfery [Stefaniak 2004, s. 111]. Polityka naukowo-technologiczna państwa realizuje model finansowania B+R odwrotnie do obserwowanych tendencji światowych. Nakłady na badania zostały od początku ubiegłej dekady praktycznie realnie zamrożone (niewielki wzrost odnotowano w połowie lat 90.), niską pulę środków skoncentrowano na mało kosztownych badaniach podstawowych, gdyż finansowanie drogich badań przemysłowych stało się mało realne. W konsekwencji zredukowano zatrudnienie w instytucjach powołanych do badań przemysłowych (tzw. JBR-ach), które same znalazły się poza przemysłem, koncentrując kadry badawcze i badania w uniwersytetach, a regulację podziału środków budżetowych pozostawiając samym naukowcom poprzez ich reprezentację w Komitecie Badań Naukowych. Prywatyzując duże zakłady w drodze sprzedaży inwestorom zagranicznym nie zadbano o włączenie dawnych JBR-ów do sieci korporacyjnej nowych właścicieli, którzy dysponując własnym zapleczem badawczym zlokalizowanym za granicą, nie wykazują zainteresowania korzystaniem z lokalnych źródeł innowacji [Kubielas 2001, s. 15].

Wszelkie działania rządu prowadzone w ramach aktywnej polityki rozwojowej powinny uwzględniać pozytywne i negatywne skutki, zwłaszcza w zakresie: motywacji podmiotów gospodarczych do inwestowania, tworzenia i wdrażania innowacji, organizowania miejsc pracy, dostępu i przepływu informacji w obrębie całej gospodarki i poszczególnych jej działów, sprawiedliwego rozłożenia ryzyka ekonomicznego, dostępu do środków finansowych, zwłaszcza na działalność badawczo-rozwojową [Baruk 1997, s. 8]. Tabela 3 przedstawia strukturę nakładów na działalność badawczo-rozwojową według źródła finansowania.

Tabela 3. Struktura nakładów na B+R według źródeł finansowania

Wyszczególnienie	2000	2005	2007	2008
Ogółem	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
w tym środki:				
z budżetu państwa	63,4%	57,7%	58,5%	56,1%
podmiotów gospodarczych	24,5%	26,0%	24,5%	26,6%
placówek naukowych PAN	7,7%	7,0%	6,4%	6,1%
organizacji międzynarodowych i instytucji zagranicznych	1,8%	5,7%	6,7%	5,4%
pozostałe	2,6%	3,6%	3,9%	5,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Rocznik statystyczny… 2009*, s. 430].

Za potrzebą wsparcia sektora badań, w tym zwłaszcza wysiłku badawczo-rozwojowego przedsiębiorstw ze strony państwa, wymieniane są najczęściej następujące argumenty:

- wysoki stopień niepewności powoduje, że podmioty gospodarcze niechętnie angażują się w działalność innowacyjną;
- asymetria informacji utrudnia wytworzenie się efektywnego rynku produktów prac badawczych, zarówno od strony podaży, jak i popytu;
- awersja do ryzyka rynków finansowych prowadzi do skracania horyzontu inwestycyjnego poniżej progu niezbędnego dla wyceny efektów badań;
- publiczny charakter dobra ekonomicznego, jakim jest wiedza, implikuje niepełną zawłaszczalność korzyści z rezultatów prac badawczych, a zatem suboptymalny poziom skłonności do inwestowania w B+R przez prywatnych inwestorów;
- efekty zewnętrzne, wynikające z dyfuzji wiedzy, której koszt reprodukcji jest znacznie niższy od pierwotnego kosztu wytworzenia – społeczna stopa zwrotu szacowana jest kilkakrotnie wyżej od prywatnej;

- publiczny charakter popytu na niektóre innowacje (zdrowie, obrona, bezpieczeństwo, środowisko, standardy regulacyjne) o charakterze nieekskluzywnym;
- bariery transferu technologii, wynikające z ograniczonej zdolności firm prywatnych do absorpcji badań wykonanych w instytucjach publicznych [Kozłowski 2005, s. 202].

30 października 2007 r. Rada Ministrów podjęła uchwałę w sprawie przyjęcia Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Program ten jest jednym z 6 programów krajowych Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, który finansowany jest ze środków europejskich. Jest to program skierowany przede wszystkim do przedsiębiorców, którzy zamierzają realizować innowacyjne projekty, związane z badaniami i rozwojem, nowoczesnymi technologiami, inwestycjami o dużym znaczeniu dla gospodarki lub wdrażaniem i stosowaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. W latach 2007-2013 w ramach Programu przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu, jednostki badawcze i naukowe oraz instytucje administracji publicznej uzyskają wsparcie w wysokości przekraczającej 9,71 miliarda euro na realizację różnego rodzaju projektów, które przyczyniają się do podnoszenia innowacyjności polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw. Z kwoty tej 8,25 miliarda euro to środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), a pozostałe 1,46 miliarda euro pochodzi z budżetu krajowego.

Celem głównym Programu Innowacyjna Gospodarka na lata 2007-2013 jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost konkurencyjności polskiej nauki,
- zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym,
- zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy,
- wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce [http://www.unijne.org/info/ odczyt: 9.05.2010].

5. Uwagi końcowe

Przeobrażenia polityczne i ekonomiczne zachodzące w naszym kraju, prowadzące do przekształceń własnościowych, urynkowienia gospodarki, wzrostu efektywności i konkurencyjności na rynku międzynarodowym, wymuszają zmianę roli rządu w kreowaniu przemian systemowych, zwłaszcza dotyczących rozwoju nauki i techniki. Głównymi instrumentami dokonywujących się przeobrażeń są innowacje. Dlatego też rząd powinien dążyć do stworzenia własnego systemu

innowacji, sprzęgającego w jedną całość trzy podstawowe jego elementy: naukę - technikę - produkcję. Powstanie takiego systemu wymaga jednak prowadzenia racjonalnej polityki naukowej i technicznej, integracji nauki i techniki z polityką gospodarczą i przemysłową. Jest to oczywiście bardzo trudne zadanie, ale jak wynika z doświadczeń wielu krajów, korzystne dla społeczeństwa, jak i dla podmiotów gospodarczych [Baruk 1997, s. 108].

Planowanie rozwoju nauki i techniki powinno obejmować siedem następujących dziedzin:

- planowanie ogólne i koordynacja,
- zasoby ludzkie,
- badania naukowe i prace rozwojowe,
- transfer techniki,
- systemy informacyjne,
- zrozumienie i poparcie społeczne,
- współpraca międzynarodowa.

Polska, wstępując do Unii Europejskiej w maju 2004 r., włączyła się w realizację jednej z ważniejszych polityk – polityki spójności, mającej na celu promowanie harmonijnego rozwoju całego terytorium UE poprzez działania prowadzące do wzmocnienia spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej Wspólnoty.

Przyjęta w 2000 r. Strategia Lizbońska przewidywała m.in. wspieranie innowacyjności, budowanie podstaw dla zrównoważonego rozwoju gospodarki i wzrost przedsiębiorczości. Rok 2010 miał być tutaj przełomowy. Dla wielu krajów UE, w tym dla Polski, jednak przełomowym nie będzie. Jak pisze wielu obserwatorów, realizacja celów Strategii Lizbońskiej jest zagrożona nie tylko poprzez proponowanie przyjęcia zbyt ambitnych rozwiązań, lecz również poprzez fatalny stan finansów publicznych w wielu państwach Unii Europejskiej. Mimo takiego stanu sygnatariusze strategii starają się doganiać pod względem rozwoju gospodarczego Stany Zjednoczone, co nie jest procesem łatwym. Osiągnięcie chociażby wskaźnika finansowania badań i rozwoju na poziomie 3% PKB jest scenariuszem fantastycznym dla wielu krajów UE – głównie Polski, biorąc pod uwagę fakt, że w 2009 r. wskaźnik ten osiąga u nas wartość poniżej 1% [Rozmus, Cyran 2009, s. 1].

Skuteczną strategią zmniejszenia dystansu rozwojowego Polski wobec Unii Europejskiej jest oparcie rozwoju ekonomicznego na priorytetach gospodarki opartej na wiedzy. Dzięki odpowiedniemu ukierunkowaniu działań realizowanych przez państwo, przy wsparciu finansowym funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, Polska ma jedynie szansę na odrobienie zaległości rozwojowych oraz znaczne przyspieszenie procesów zmierzających do osiągnięcia konwergencji z innymi regionami i krajami Wspólnoty. Być może problemem jest nie jak zwiększyć finansowanie sektora badawczo-rozwojowego, ale jak uefektywnić środki już istniejące.

Literatura

1. Baruk J., *Nauka i technika w rozwoju gospodarczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997.
2. Bieliński J. (red.), *Strategia lizbońska a konkurencyjność gospodarki*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2005.
3. Boguta M., Bylicki A., *Polityka naukowa, badawcza i rozwojowa Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Fundacja im. Wojciecha Świętosławskiego na Rzecz Wspierania Nauki i Rozwoju Potencjału Naukowego w Polsce, Gliwice 1998.
4. Stefaniuk P., *Polski potencjał naukowo-badawczy*, „Boss Gospodarka" nr 4/2004.
5. Kubielas S., *Makroekonomiczne uwarunkowania polityki naukowo-technologicznej*, KBN, Warszawa 2001.
6. Kozłowski J., *Statystyka nauki, techniki i innowacji w krajach UE i OECD. Stan i problemy rozwoju*, „Biuletyn Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego" – Suplement 4/2009.
7. Kozłowski J. (red.), *Raport z badań*: *Budżetowe instrumenty finansowania B+R w Polsce. Propozycja na lata 2005–2013*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2005.
8. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015. Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku*, Warszawa 2007.
9. *Nauka i technika w 2007 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
10. *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
11. Rejn B., *Działalność badawczo-rozwojowa* (*B+R*) *– nakłady, efekty*, „Studia i Prace ZBSE GUS i PAN", Zeszyt 286, Warszawa 2003.
12. Rozmus A., Cyran K., *Finansowanie działalności badawczo-rozwojowej w Polsce i innych krajach – diagnoza i próba oceny*, „e-Finanse" – Finansowy Kwartalnik Internetowy, nr 4/2009.
13. Samojlik B. (red.), *Kierunki zmian w sektorze finansów publicznych w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
14. *Ustawa z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych* (Dz. U. z 1985 r., Nr 36, poz. 170, z późn. zm.).
15. *Ustawa z dnia 8 października 2004 r. o zasadach finansowania nauki* (Dz. U. z 2004 r., Nr 238, poz. 2390, z późn. zm.).

16. Weresa M. A., *Transfer wiedzy z nauki do biznesu. Doświadczenia regionu Mazowsze*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
17. Wiankowski S., Okrasa Z., Boguta M., Borowicz L., Borzęcki J., *Dostosowanie sfery badawczo-rozwojowej w Polsce do funkcjonowania w Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2005.
18. Wiankowski S., Borzęcki J., *Prywatyzacja i reorganizacja jednostek badawczo-rozwojowych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2002.
19. http://www.unijne.org/info/, odczyt: 09.05.2010.

*Justyna Sokołowska-Woźniak**

DOBÓR ZMIENNYCH DIAGNOSTYCZNYCH SŁUŻĄCYCH ANALIZIE POZIOMU ROZWOJU WOJEWÓDZTW JAKO GOSPODAREK OPARTYCH NA WIEDZY

THE SELECTION OF INDICATORS DESCRIBING THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Summary

One of the most important issues connected with the knowledge-based economy (KBE) phenomenon is its measuring. There is no one universally accepted definition of KBE so there is no internationally agreed framework for measuring the extent to which an economy or society is knowledge-based.

The aim of this article is to propose and try to assess the value of the indicators, which can be used to measure the knowledge economy in Polish regions (Voivodships). In the first section of the paper the formal criteria of choosing indicators are described. In the second part the definitions and the most popular methodologies of KBE measuring are presented. And in the last part the author proposes the indicators, which can be used for the measurement of the regions based on knowledge level.

1. Uwagi wstępne

Jednym z tematów badań związanych z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy (GOW) jest porównywanie poziomu jej zaawansowania (rozwoju) w gospodarkach. Nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji gospodarki opartej na wiedzy, a co za tym idzie, nie ma też kryteriów jednoznacz-

* mgr, Zakład Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

**Praca finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy.

nie określających, które gospodarki lub społeczeństwa należą do gospodarek opartych na wiedzy. Istnieje wiele opracowań, zawierających porównanie różnych gospodarek (na szczeblu krajowym bądź regionalnym) pod względem poziomu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. W większości z nich można dostrzec, iż gospodarka oparta na wiedzy jest skomplikowaną strukturą, charakteryzowaną przez wiele różnorodnych wskaźników. Dlatego też klasyfikowanie czy porządkowanie gospodarek w świetle tej koncepcji jest czynnością bardziej złożoną, niż na przykład porównywanie gospodarek pod względem rozwoju gospodarczego, gdzie uznanym i najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem jest produkt krajowy brutto na mieszkańca. Nie oznacza to oczywiście, że koncepcja gospodarki opartej na wiedzy jest pojęciem szerszym niż pojęcie rozwoju gospodarczego, jednakże w jej przypadku nie ma jednego, akceptowanego wskaźnika, względem którego gospodarki będą porównywane.

Metodologii klasyfikowania, porządkowania i analizy obiektów wielocechowych (a za takie można uznać gospodarki oparte na wiedzy) dostarcza taksonomia. Głównymi zadaniami analizy taksonomicznej są: klasyfikacja/ grupowanie (analiza skupień, ang. *cluster analysis*) oraz liniowe porządkowanie/ rangowanie (wielowymiarowa analiza porównawcza WAP) obiektów [Strahl 1998, s. 45].

Podstawowym krokiem klasyfikowania czy rangowania gospodarek opartych na wiedzy (po zdefiniowaniu tej koncepcji) jest dobór zmiennych diagnostycznych, służących do opisu tego zjawiska. Cele niniejszego artykułu są następujące:

- przedstawienie kryteriów oceny merytoryczno – formalnych własności zmiennych diagnostycznych, opisujących gospodarkę opartą na wiedzy;
- zaprezentowanie definicji gospodarki opartej na wiedzy;
- prezentacja wskaźników, które mogą posłużyć do analizy polskich województw, jako gospodarek opartych na wiedzy;
- próba merytoryczno – formalnej oceny wskaźników (poprzez porównanie do wskaźników wykorzystywanych w najpopularniejszych metodologiach pomiaru GOW).

Aby osiągnąć niniejsze cele, dokonano analizy literatury przedmiotu i przeglądu źródeł danych statystycznych.

2. Kryteria doboru zmiennych diagnostycznych

Jednym z etapów badań taksonomicznych obiektów wielocechowych jest dobór cech diagnostycznych, które będą charakteryzowały badane obiekty pod względem określonego zjawiska. Dobór zmiennych diagnostycznych jest

kluczowym krokiem, od niego bowiem będą w dużej mierze zależeć rezultaty badań. Może się okazać, że badanie danego zjawiska, przy wykorzystaniu różnych zmiennych diagnostycznych da odmienne wyniki, na podstawie których z kolei wyciągane będą wnioski i podejmowane decyzje[1]. Wybór zmiennych diagnostycznych musi wynikać z oczywistych związków merytorycznych ze zjawiskiem, stanowiącym przedmiot badania. Warunkiem koniecznym prawidłowego doboru wstępnych zmiennych diagnostycznych jest rzetelne poznanie przedmiotu badania.

Dobór zmiennych diagnostycznych wymaga ich analizy pod względem merytoryczno – formalnym oraz pod względem wartości informacyjnej. W dalszej części artykułu zostanie dokonana próba oceny merytoryczno – formalnej cech opisujących regiony oparte na wiedzy przy uwzględnieniu powszechnie przyjętych kryteriów. Według A. Zeliasia należą do nich [Zeliaś 2000]:

1. Uniwersalność – zmienne powinny mieć uznaną wagę i znaczenie;
2. Mierzalność – zmienne powinno dać się zmierzyć w sposób bezpośredni lub pośredni;
3. Dostępność danych liczbowych – możliwość uzyskania pełnych danych liczbowych;
4. Jakość danych – ustalenie, czy zebranie danych nie jest obarczone dużymi błędami przypadkowymi;
5. Ekonomiczność – wysoki koszt pozyskania danych powinien skłaniać w kierunku minimalizacji zbioru danych;
6. Interpretowalność – warunek doboru takich zmiennych, które mają wysoką wartość merytoryczną, co oznacza, że są zgodne z tradycjami badawczymi i mają jednoznacznie ustaloną interpretację;
7. Sposób oddziaływania zmiennych – ustalenie, czy zmienne są stymulantami (działają pobudzająco na stopień rozwoju obiektu), czy destymulantami (działają hamująco na stopień rozwoju obiektu).

Charakterystykę „dobrych wskaźników" zawiera również publikacja wydana przez Australijskie Biuro Statystyczne, które opracowało powszechnie uznawaną metodologię do pomiaru GOW [Australian Bureau of Statistics 2002]. Należą do nich:

1. Trafność wskaźnika;
2. Wiarygodność i dostępność danych;
3. Wrażliwość na zjawiska, które zamierza zmierzyć;
4. Zrozumiałość i łatwość interpretowania;
5. Dostępność dla dłuższych okresów czasu;
6. Dostępność dla innych gospodarek, co umożliwia porównywanie.

1 Np. decyzje dotyczące polityki wspierania GOW w Unii Europejskiej, o alokacji środków na te cele w Polsce, patrz np. [Sokołowska–Woźniak, Woźniak 2008].

Do kryteriów, którymi stosunkowo łatwo można oceniać cechy, należą niewątpliwie: dostępność, mierzalność, sposób oddziaływania zmiennych. Kryteriami, wedle których trudniej jest ocenić zmienne opisujące dane zjawisko jest ich uniwersalność, interpretowalność, czy też trafność w stosunku do omawianego zjawiska. Ocena taka na pewno wymaga dogłębnego poznania literatury przedmiotu.

W kolejnej części artykułu, po zdefiniowaniu gospodarki opartej na wiedzy, przedstawione zostaną cechy, które można wykorzystać do pomiaru GOW w ujęciu regionalnym oraz próba ich oceny pod względem wybranych kryteriów merytoryczno – formalnych, zaproponowanych przez A. Zeliasia.

3. Przegląd wybranych definicji oraz metodologii pomiaru gospodarki opartej na wiedzy

Choć termin gospodarka oparta na wiedzy jest powszechnie używany, nie ma jego uniwersalnej definicji, a co za tym idzie metody pomiaru. Termin gospodarka wiedzy pojawił się po raz pierwszy w latach 60., w publikacji F. Machlupa *The Production and Distribution of Knowledge in the United States* [Machlup1962]. Machlup definiował gospodarkę wiedzy jako zbiór sześciu sektorów o wysokiej koncentracji aktywów wiedzy. W wąskim znaczeniu gospodarka oparta na wiedzy utożsamiana jest tylko z przemysłami i usługami wysokiej technologii, co odpowiada definicji „gospodarki wiedzy" F. Machlupa (np. OECD określa i mierzy GOW jako zbiór przemysłów zaawansowanych technologii oraz sektorów wykwalifikowanej siły roboczej). Odmiennym podejściem cechuje się definicja GOW prezentowana przez Bank Światowy [Dahlman 2003], wg której: "gospodarka oparta na wiedzy to taka, która efektywnie wykorzystuje wiedzę dla rozwoju gospodarczego i społecznego, gdzie tworzenie, wykorzystywanie i przyswajanie wiedzy uważane jest za główny czynnik wzrostu i konkurencyjności w globalnej gospodarce". W szerszym znaczeniu gospodarka oparta na wiedzy jest pojmowana jako struktura łącząca subsystem tworzący wiedzę (np. laboratoria badawcze) z subsystemem wykorzystującym wiedzę (tworzą go np. przedsiębiorstwa, szpitale itd.) [za: Cooke, Leydesdorff 2006].

Kolejnym problemem, po zdefiniowaniu pojęcia GOW, jest stworzenie metodologii mierzenia. Jedną z pierwszych i najbardziej popularnych metodologii pomiaru GOW na szczeblu krajowym (w jej szerokim znaczeniu) jest Metodologia Oceny Wiedzy KAM (*Knowledge Assessment Methodology*), proponowana przez Bank Światowy. Duży wkład w rozwój metodologii pomiaru GOW miało Australijskie Biuro Statystyczne (ABS), jak również Or-

ganizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) czy Europejska Komisja Gospodarcza (UNECE).

Zgodnie z metodologią KAM Banku Światowego gospodarkę opartą na wiedzy stanowią cztery systemy: gospodarczy i instytucjonalny, edukacyjny, innowacyjny oraz dynamiczna infrastruktura informacyjno - komunikacyjna. Filary te opisywane są za pomocą 109 strukturalnych i jakościowych wskaźników. Podobne filary wyróżnia ABS: trzy główne wymiary GOW to: innowacyjność i przedsiębiorczość, kapitał ludzki i technologie komunikacyjno - informacyjne, a do wspierających filarów zalicza się wymiar kontekstowy (*Context dimension*) oraz wymiar wpływu na gospodarkę i społeczeństwo (*an Economic and social impacts dimension*).

Próby badania gospodarki opartej na wiedzy w regionach są już dokonywane w literaturze polskiej i zagranicznej. R. Huggins [Huggins i in. 2005] jest autorem wskaźnika World Knowledge Competitiveness Index, pozwalającego na klasyfikację regionów, ale w jego opracowaniu brak jest informacji na temat polskich regionów. Przykładem badań nad GOW w Polsce w ujęciu regionalnym jest opracowanie pt. *Aspekty regionalne gospodarki opartej na wiedzy w Polsce* Z. Chojnickiego i T. Czyż [Chojnicki, Czyż 2006]. Autorzy charakteryzują gospodarkę Polski i jej regionów w aspekcie GOW, badają związek między GOW a rozwojem gospodarczym regionów. Warto jednak zauważyć, że w tej pracy GOW odnosi się tylko do przemysłów i usług wysokiej techniki (a więc zgodnie z definicją OECD, czy - jak wcześniej wspomniano - „gospodarki wiedzy"). W kolejnej części opracowania przedstawione zostaną cechy, które mogą zostać wykorzystane do mierzenia poziomu gospodarki opartej na wiedzy w regionach Polski (województwach).

Duży wkład w rozwój metodologii statystyki nauki, techniki i innowacji miały OECD i Eurostat, których zalecenia, zawarte w serii podręczników zwanych *Frascati Family Manuals* (*Frascati Manuals*, *Oslo Manuals*, *TBP Manuals*, *Canberra Manuals*, *Patents Manuals*), są stosowane w krajach OECD i Unii Europejskiej. Również Główny Urząd Statystyczny rozwija i udoskonala system badań statystycznych z tego zakresu (wzorując się na zaleceniach OECD i Eurostatu), dzięki czemu analiza poziomu gospodarki opartej na wiedzy na różnych szczeblach w Polsce staje się łatwiejsza, co jednak nie oznacza osiągnięcia jej poziomu optymalnego. Wskaźniki z zakresu działalności B+R oraz innowacyjności dla Polski można znaleźć w serii publikacji Głównego Urzędu Statystycznego *Nauka i Technika* [GUS 2009].

4. Wskaźniki służące ocenie rozwoju GOW w województwach

W Tabeli 1 przedstawiono propozycje cech, które mogą opisywać GOW w ujęciu regionalnym w Polsce i służyć do stworzenia syntetycznego indeksu, umożliwiającego porównanie województw w świetle koncepcji GOW. Zgodnie z D. Strahl [Strahl 1998], w początkowej fazie analizy należy wprowadzić dużą ilość zmiennych na podstawie analizy merytorycznej, spośród których następnie poszukuje się optymalnego podzbioru poprzez wykorzystanie statystycznych (taksonomicznych) metod, np. metody eliminacji wektorów do grupowania zmiennych na podstawie analizy macierzy współczynników korelacji[2]. Cechy zostały przyporządkowane trzem filarom GOW (zgodnie z metodologią Banku Światowego), do których należy [Sokołowska-Woźniak 2008]:

1. **System edukacyjny i kapitał ludzki (SEiKL)**, gwarantujący tworzenie wyedukowanego i wykwalifikowanego społeczeństwa, które będzie potrafiło tworzyć, dzielić i wykorzystywać wiedzę efektywnie;
2. **Wydajny system innowacyjny (SI)**, do którego należą przedsiębiorstwa, centra naukowo – badawcze, uniwersytety, „fabryki myśli" (*think tanks*) i inne organizacje, które mogą przyczynić się do zwiększenia rozmiarów wiedzy, zaadaptowania jej do lokalnych potrzeb, stworzenia nowych produktów i usług, technologii i metod prowadzenia biznesu;
3. **Dynamiczna infrastruktura informacyjna (ICT)**, obejmująca nie tylko technologie informacyjne i komunikacyjne, takie jak Internet i telefonia komórkowa, ale również inne elementy, takie jak: telewizja, radio i pozostałe media oraz komputery, urządzenia przechowywania, przetwarzania i używania informacji, ułatwiające efektywne komunikowanie się, rozprzestrzenianie i przetwarzanie informacji.

Uznano, że system gospodarczo – instytucjonalny (wyróżniony przez Bank Światowy) jest dla regionów w Polsce na podobnym poziomie[3].

Koszt pozyskania wartości tych cech dla województw jest relatywnie niewielki (kryterium ekonomiczności), są one bowiem opublikowane na stronie Głównego Urzędu Statystycznego. Dane te są dostępne dla lat 2003-2007/2008 (kryterium dostępności), najczęściej w wartościach absolutnych, ale łatwo można je wyrazić jako wartości względne (kryterium mierzalności), co z pewnością jest pożyteczniejsze dla porównań województw. Większość z nich to stymulanty, czyli ich wyższa wartość oznacza wyższy stopień rozwoju (tylko trzy zmienne to destymulanty; oznaczono je kursywą).

2 Ocena statystyczna zmiennych nie jest tematem niniejszego opracowania.

3 Jednym z elementów tego filaru GOW jest system podatkowy, a jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw został opisany w publikacji J. Świderka i T. Wołowca [Świderek, Wołowiec 2007].

W celu wstępnej analizy zaprezentowanych cech pod kątem kryterium uniwersalności, w Tabeli 1 pokazano ich wykorzystanie w najpopularniejszych metodologiach pomiaru GOW i jej filarów. W przypadku gdy wskaźnik dostępny dla województw nie jest identyczny, a wykorzystywany w innych metodologiach, obok nazwy metodologii przedstawiono jego oryginalną nazwę. Cechy przedstawione w tabeli dotyczą tylko tzw. twardych danych statystycznych. Warto dodać, że szczególnie duże braki w dostępności danych występują w przypadku wykorzystania komputerów i Internetu przez przedsiębiorstwa. Szczątkowe dane można znaleźć w publikacjach GUS na temat społeczeństwa informacyjnego, a pełne dane pojawiły się tylko za rok 2008.

Tabela 1. Cechy opisujące GOW dostępne dla polskich regionów

lp	**System edukacyjny i kapitał ludzki EiKL (*education and human capital*)**	**Metodologia, która wykorzystuje wskaźnik ten sam lub podobny***
1	studenci szkół wyższych na 10 000 osób	KAM - wskaźnik zapisów do szkół wyższych
2	absolwenci szkół wyższych na 10 000 osób	KAM - wskaźnik zapisów do szkół wyższych
3	studenci wyższych szkół technicznych na 10 000 osób	KAM (system innowacyjny) - wskaźnik zapisów na studia inżynieryjne i związane z naukami przyrodniczymi ABS
4	absolwenci wyższych szkół technicznych na 10000 osób	KAM (system innowacyjny) - wskaźnik zapisów na studia inżynieryjne i związane z naukami przyrodniczymi ABS
5	studenci wyższych szkół informatycznych na 10 000 mieszkańców	ABS
6	absolwenci wyższych szkół informatycznych na 10 000 mieszkańców	ABS
7	nauczyciele akademiccy na 10 000 osób	Nauka i Technika
8	nauczyciele akademiccy wyższych szkół technicznych na 10 000 osób	Nauka i Technika
9	słuchacze studiów podyplomowych na 10 000 osób	Nauka i Technika
10	uczestnicy studiów doktoranckich na 10 000 osób	Nauka i Technika
11	maturzyści i absolwenci otrzymujący świadectwo dojrzałości na 10 000 osób	KAM - wskaźnik zapisów do szkół średnich
12	współczynnik skolaryzacji netto szkół podstawowych (%)	KAM - osiągnięcia i umiejętności czwarto- i ośmioklasistów ABS

lp	System edukacyjny i kapitał ludzki EiKL (*education and human capital*)	Metodologia, która wykorzystuje wskaźnik ten sam lub podobny*
13	współczynnik skolaryzacji netto szkół średnich (%)	KAM - wskaźnik zapisów do szkół średnich ABS
14	kształcenie ustawiczne osób w wieku 25-64 lata	KAM - zakres szkolenia pracowników ABS
15	migracje na pobyt stały zagraniczne na 10 000 osób	KAM - drenaż mózgów
16	migracje międzywojewódzkie na 10 000 osób	KAM - drenaż mózgów
17	pracownicy zatrudnieni w działalności badawczo-rozwojowej na 10 000 osób aktywnych zawodowo	Nauka i Technika KAM (system innowacyjny) - liczba badaczy w pracach badawczo - rozwojowych/1mln osób ABS
18	*stopa bezrobocia*	KAM - wskaźnik zatrudnienia > 15 (%) KAM - stopa bezrobocia KAM - udział bezrobotnych z wyższym wykształceniem oraz ze średnim wykształceniem
19	wskaźnik aktywności zawodowej (%)	KAM - wskaźnik udziału siły roboczej
20	ludność z wyższym wykształceniem jako % ludności faktycznie zamieszkałej ogółem, powyżej 15l	KAM - wskaźnik udziału siły roboczej z wyższym wykształceniem
Cechy opisujące system innowacyjny		
1	szkoły wyższe ogółem	Nauka i Technika
2	nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca	AUTOR, inwestycje najczęściej wspierają potencjał innowacyjny przedsiębiorstw
3	nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca w sektorze prywatnym	AUTOR, inwestycje najczęściej wspierają potencjał innowacyjny przedsiębiorstw
4	wartość brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca	KAM, System zachęt gospodarczych i instytucjonalny
5	działalność badawczo-rozwojowa jednostki ogółem	Nauka i Technika
6	działalność badawczo-rozwojowa jednostki w sektorze przedsiębiorstw	Nauka i Technika
7	nakłady wewnętrzne na działalność badawczo-rozwojową na 1 mieszkańca	Nauka i Technika ABS
8	nakłady na działalność badawczo-rozwojową jako % PKB (roku poprzedniego)	Nauka i Technika Eurostat, ABS KAM - Wydatki na badania i rozwój jako % PKB
9	nakłady ogółem na działalność innowacyjną na 1 mieszkańca	Nauka i Technika ABS

lp	System edukacyjny i kapitał ludzki EiKL (*education and human capital*)	Metodologia, która wykorzystuje wskaźnik ten sam lub podobny*
10	nakłady własne na działalność innowacyjną na 1 mieszkańca	Nauka i Technika ABS
11	udział przedsiębiorstw przemysłowych (liczba pracujących > 49 osób), prowadzących działalność innowacyjną	Nauka i Technika ABS
12	nakłady przypadające na 1 przedsiębiorstwo przemysłowe (liczba pracujących > 49 osób), prowadzące działalność innowacyjną w tys. zł	Nauka i Technika ABS
13	środki automatyzacji procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych na 1000 przedsiębiorstw	Nauka i Technika
14	kapitał zagraniczny na 1 mieszkańca	KAM - Bezpośrednie inwestycje zagraniczne do kraju (%PKB)
15	ilość spółek z udziałem kapitału zagranicznego na 10 000 mieszkańców	KAM - Bezpośrednie inwestycje zagraniczne do kraju (%PKB)
16	wynalazki zgłoszone na 1 mln mieszkańców	Nauka i Technika KAM - Patenty przyznane przez Amerykańskie Biuro Patentowe/1 mln populacji
17	patenty udzielone na 1 mln mieszkańców	Nauka i Technika KAM - Patenty przyznane przez Amerykańskie Biuro Patentowe/1 mln populacji
Cechy opisujące technologie informacyjno-komunikacyjne (system ICT)		
1	wyposażenie gospodarstw domowych w komputery osobiste w % ogółu gospodarstw	KAM - Komputery/1000 osób ABS
2	wyposażenie gospodarstw domowych w komputery osobiste z dostępem do Internetu w % ogółu gospodarstw	KAM - Liczba użytkowników Internetu/1 tys. osób ABS
3	wyposażenie gospodarstw domowych w telefon komórkowy	KAM - Telefony komórkowe/1000 osób
4	telefoniczne łącza główne na 1000 ludności	KAM - Telefony stacjonarne/1000 osób
5	abonenci telewizji kablowej na 1000 osób	KAM - Liczba gospodarstw domowych posiadających odbiorniki telewizyjne/1000 osób
6	udział szkół podstawowych wyposażonych w komputery	KAM System Edukacyjny - Dostępność do Internetu w szkołach
7	udział szkół gimnazjalnych wyposażonych w komputery	KAM - Dostępność do Internetu w szkołach
8	*uczniowie szkół podstawowych na 1 komputer*	KAM - Dostępność do Internetu w szkołach

lp	System edukacyjny i kapitał ludzki EiKL (*education and human capital*)	Metodologia, która wykorzystuje wskaźnik ten sam lub podobny*
9	*uczniowie szkół gimnazjalnych na 1 komputer*	KAM - Dostępność do Internetu w szkołach
10	komputery podłączone do Internetu (szt.)	KAM - Dostępność do Internetu w szkołach
11	udział przedsiębiorstw przemysłowych posiadających lokalne sieci komputerowe (LAN)	Nauka i Technika
12	udział przedsiębiorstw przemysłowych posiadających własne strony WWW	KAM - Zakres używania Internetu w biznesie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych, publikowanych na stronie GUS (Bank Danych Regionalnych), metodologii Banku Światowego (KAM), metodologii Australijskiego Biura Statystycznego (ABS), wskaźników na stronie EUROSTAT oraz serii publikacji GUS: *Nauka i Technika*.
* Jeśli wskaźnik dostępny dla województw nie jest identyczny, w kolumnie podano jego oryginalną nazwę.

Wskaźniki te należy następnie poddać analizie statystycznej, polegającej na ocenie ich wartości informacyjnej. Chodzi tu w głównej mierze o wyeliminowanie zmiennych silnie skorelowanych, tak aby do oceny poziomu rozwoju GOW za pomocą syntetycznego indeksu wykorzystać tylko te zmienne, które niosą informacje o najwyższej wartości.

5. Uwagi końcowe

Bardzo ważnym zagadnieniem związanym z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy jest określenie wskaźników ją charakteryzujących, dzięki którym będzie można w świetle tej koncepcji dokonać porównania gospodarek na różnych szczeblach.

Brak uniwersalnej definicji gospodarki opartej na wiedzy powoduje różnorodność metodologii jej pomiaru. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyjściowe cechy, które można by wykorzystać do oceny stopnia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w polskich regionach (województwach). Wskaźniki te należy poddać analizie merytoryczno – formalnej, jak i analizie statystycznej. W tej pracy uwaga została skupiona na pierwszej z nich.

Najtrudniejszym problemem związanym z tym rodzajem oceny jest określenie trafności i uniwersalności wskaźników. Według autorki uznanie wskaźników za powszechnie akceptowane można mierzyć stopniem ich wykorzystania w praktyce (czy to przez kluczowe organizacje, czy w indywidualnych pracach naukowców). Zaproponowane wskaźniki mają swoje odpowiedniki w metodologii KAM, stosowanej przez Bank Światowy bądź są zgodne z metodologią

OECD i Eurostatu, zawartą w podręcznikach *Frascati Family Manuals* (do nich odnosi się cykl publikacji GUS: *Nauka i Technika*. Można je zatem uznać za wyjściowe do dalszej analizy statystycznej. Wybrane w ocenie statystycznej reprezentatywne wskaźniki będą mogły zostać dalej wykorzystane do porównania poziomu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (na przykład za pomocą stworzonego na ich podstawie indeksu syntetycznego).

Literatura

1. Bank Światowy, http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,menuPK:1414738~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:1414721,00.html
2. Chojnicki Z., Czyż T., *Aspekty regionalne gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006.
3. Cooke P., Leydesdorff L., *Regional Development in the Knowledge-Based Economy*: *The Construction of Advantage*. *Introduction to the Special Issue*, "Journal of Technology Transfer" 2006, 31 (1), 5-15.
4. Dahlman C., *World Bank Knowledge Economy*, *Products and Strategy*: *Emerging Lesson*, PREM Learning Week, Washington DC, April 9, 2003.
5. Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/region_cities/regional_statistics/data/main_tables
6. Główny Urząd Statystyczny, *Nauka i Technika 2007*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2009.
7. Huggins R., Izushi H., Davies W., *World Knowledge Competitiveness Index 2005*, Robert Huggins Associates LTD, 2005.
8. Machlup F., *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, NJ: Princeton University Press, 1962.
9. Sokołowska-Woźniak J., *Regions Based on Knowledge in Poland*, „Studia Ekonomiczne" 2008, nr 1-2 (LVI-LVII), Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2008.
10. Sokołowska-Woźniak J., Woźniak D., *Cele Strategii Lizbońskiej w regionalnych programach operacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., Nowy Sącz 2008.
11. Świderek J., Wołowiec T., *Koszty stosowania w Polsce prawa podatkowego przez małe przedsiębiorstwa* (*wyniki badań*)„„Rachunkowość" 2007, nr 6, s. 51-55.
12. *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*, red. Strahl D., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 45, 57-59.

13. *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, red. Zeliaś A., Wydawnictwo AE, Kraków 2000, s. 34–55.
14. Trewin D., *Measuring a Knowledge-based Economy and Society. An Australian Framework*, Australian Bureau of Statistics, 2002.

Dariusz Woźniak*

IDENTYFIKACJA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH REGIONU

IDENTIFICATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE REGION

Summary

Regional programming methods are fast developing area of interests in Poland. Both, policy decision makers and economists aim to improve the methodology of constructing the best development strategies and operational programmes.

The aim of the paper is to show the potential of shift – share analysis, a tool used in examining the regional economic structure, in strengthening the diagnosis in programming documents. The empirical part of the article is based on the Małopolskie voivodship case.

1. Uwagi wstępne

Po latach burzliwej transformacji ustrojowej, od końca poprzedniej dekady obserwuje się wzrost zainteresowania planowaniem rozwoju w Polsce, również w wymiarze regionalnym i lokalnym[1]. Wydaje się, że można to zjawisko wiązać z następującymi zdarzeniami[2]:

- stabilizacja polityczna i gospodarcza;
- wzrost świadomości uważnego (planowego) wydawania środków publicznych, zarówno wśród decydentów, jak i podatników;
- rosnąca rola samorządów w sektorze publicznym;

* dr, Zakład Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

1 Ze względu na ograniczenia objętościowe, do minimum ograniczono rozważania teoretyczno-pojęciowe, dosyć szeroko omawiane w literaturze przedmiotu. O rozwoju regionalnym, planowaniu i programowaniu tego rozwoju zob. np. [Kudłacz 1999].

2 Nie jedynymi, ale zdaniem Autora najważniejszymi. Odniesienia do tego wątku zob. np. [Kudłacz, Woźniak 2010; Sokołowska-Woźniak, Woźniak 2008].

- pomoc Unii Europejskiej (UE) dla naszego kraju.

Wśród konsekwencji tego wzrostu zainteresowania, z punktu widzenia niniejszego opracowania warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- wyznaczanie odgórnych standardów dla dokumentów planistycznych, z inicjatywy zarówno Unii Europejskiej, jak i ustawodawcy polskiego[3];
- wzrost umiejętności konstruowania strategii rozwoju i programów operacyjnych, szczególnie na szczeblu województwa, powiatu i gminy;
- rozwój metod ilościowych analizy gospodarki regionu w postaci modeli równowagi ogólnej.

Zauważyć należy, że każda strategia czy program operacyjny poprzedzony jest diagnozą. Przegląd dokumentów pokazuje, że najczęściej kończy się ta część analizą SWOT. Co ciekawe jednak, nie sposób znaleźć w większości tych opracowań kryteriów zaliczania poszczególnych elementów do słabych, silnych stron czy też szans i zagrożeń.

Modele równowagi ogólnej (w przypadku województw są to modele HERMIN i MaMoR2) umożliwiły ocenę wpływu programów operacyjnych na główne charakterystyki społeczno-gospodarcze województw (m.in. produkt krajowy brutto, zatrudnienie, bezrobocie)[4]. Słabością jednakże tych modeli są duże wymagania co do danych. Przy aktualnie dostępnych danych nie jest możliwa dogłębna analiza struktury gospodarki (w modelu HERMIN spotykamy 4 sektory), a także zastosowanie tych modeli dla mniejszych jednostek samorządu terytorialnego.

Celem artykułu jest zaprezentowanie potencjału analizy składników zmiany, metody, która może być stosowana w planowaniu gospodarczym[5] i traktowana jako uzupełnienie metod i technik już wykorzystywanych.

Warto wyjaśnić, że termin „przewaga konkurencyjna regionu" odnosi się w tym opracowaniu do układu sekcji PKD gospodarki regionu i jest traktowany względnie, tzn. ocenia się, czy dany region jest w danej sekcji „lepszy" czy „gorszy" od gospodarki kraju.

W artykule wykorzystano przegląd literatury w zakresie analizy składników zmiany oraz dane statystyczne gromadzone przez Główny Urząd Statystyczny.

---

3 W obowiązujących aktach prawa mamy tego przykład w ustawie o prowadzeniu polityki rozwoju (Dz. U. Nr 227, poz. 1658, z późn. zm.), a także w regulacjach UE, np. Rozporządzeniu Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiającym przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylającym rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.

4 Miejsce modeli równowagi ogólnej w metodach analizy regionalnej opisano w: [Kudłacz, Woźniak 2007]. Charakterystyki modeli HERMIN (regionalnych) znajdziemy w: [Bradley, Zaleski, Tomaszewski, Zembaty 2008], modeli MaMoR2 w: [Kaczor 2006].

5 Wyraźnie zaznaczyć należy, że metoda składników zmiany służy ocenie dokonań regionu, więc mówiąc o planowaniu gospodarczym uwagę ogniskujemy na diagnozie.

2. Analiza składników zmiany

Analiza składników zmiany (ang. *shift-share analysis*) jest stosunkowo popularną techniką analizy gospodarek regionalnych (nawiązuje w pewnym stopniu do współczynnika lokalizacji). Technika ta znajduje zastosowanie w programowaniu rozwoju gospodarczego[6], analizie migracji czy analizie wzrostu gospodarczego. Jeden z czołowych badaczy zajmujących się tą techniką, D. C. Knudsen, wyróżnia następujące jej odmiany [Knudsen 2000]:

- tradycyjną analizę składników zmiany,
- analizę składników zmiany opartą na analizie wariancji,
- model informacyjno-teoretyczny.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano model tradycyjny w rozszerzeniu J. M. Esteban-Marquillasa oraz F. J. Arcelusa [Esteban-Marquillas 1972; Arcelus 1984]. Poniżej zaprezentowano te rozwinięcia na tle modelu podstawowego.

W tradycyjnej analizie składników zmiany, w modelu podstawowym, można zidentyfikować trzy składniki zmiany miernika (cechy regionu), który nas interesuje (np. dochodu, zatrudnienia, produktywności). Zmiana wybranego przez nas miernika (w opracowaniu jest nim zatrudnienie) może zostać rozdzielona na [zob. Woźniak 2010]:

- składnik „udziału" gospodarki narodowej *NS* (ang. *share*);
- składnik „przesunięcie" lub „przesunięcie netto" (ang. *shift* lub *net shift*), składający się z komponentu strukturalnego *IM* (zmiana strukturalna, ang. *structural shift* lub *industrial mix*) i komponentu regionalnego (zmiana różnicowa, ang. *regional* lub *differential shift*) *RS*.

NS pokazuje oczekiwaną zmianę zatrudnienia w regionie, odpowiadającą krajowej stopie zmiany zatrudnienia. *NS* mierzy zmianę w zatrudnieniu, którą otrzymalibyśmy, gdyby gospodarka regionu zachowywała się tak samo jak gospodarka kraju (lub wszystkich badanych regionów). Ustanawia pewną normę, od której możemy liczyć odchylenia. Sposób obliczenia wartości *NS* został zaprezentowany w Równaniu 1.

$$NS = E_{ir} g_n \qquad \textit{Równanie 1.}$$

Gdzie:

i – sekcja PKD,
r – województwo,
E – zatrudnienie,
g – względna zmiana,
n – obszar referencyjny (w opracowaniu - Polska).

6 Przegląd literatury oraz użycie metody w rozszerzeniu zaproponowanym przez D. L. Rigby'ego i W. P. Andersona znajdziemy w: [Woźniak 2010].

Składnik „przesunięcie" reprezentuje odchylenie w stopie zmiany zatrudnienia w regionie od części narodowej *NS*. Przyjmuje wartości dodatnie w regionach, które dobrze prosperują i negatywne w regionach depresji.

Komponent strukturalny *IM* pokazuje zmianę zatrudnienia w sektorach ekonomicznych regionu, oczekiwaną (szacowaną) na podstawie krajowych stóp zmiany zatrudnienia w tych sektorach po uwzględnieniu ogólnej stopy zmiany w gospodarce. Innymi słowy, jako suma, mierzy część zmiany zatrudnienia w regionie, część spowodowaną obfitością sektorów czy to szybko, czy wolno wzrastających.

$$IM = E_{ir}(g_{in} - g_n) \qquad \textit{Równanie 2.}$$

Gdzie:
oznaczenia jak w Równaniu 1.

Składnik regionalny *RS* jest różnicą pomiędzy faktyczną, aktualną zmianą zatrudnienia w regionie a sumą pozostałych dwóch składników. Jeżeli jest dodatni, to wskazuje na korzystną interakcję pomiędzy sektorem a regionem (prawdopodobnie poprzez komparatywną przewagę w kosztach, chociaż podstawowe czynniki wyjaśniające tę przewagę nie mogą zostać wykryte na podstawie tej analizy)[7]. Ujemna wartość *RS* jest utożsamiana z brakiem konkurencyjności regionalnej danego sektora. *RS* skupia wpływy na zatrudnienie, które nie są uwzględnione przez strukturę sektorową.

$$RS = E_{ir}(g_{ir} - g_{in}) \qquad \textit{Równanie 3.}$$

Gdzie:
oznaczenia jak w Równaniu 1.

Całkowita zmiana zatrudnienia w danym sektorze *TS* jest sumą opisanych trzech składników:

$$TS = NS + IM + RS \qquad \textit{Równanie 4.}$$

Wkład J. M. Esteban-Marquillasa w rozwój tej metody analizy to identyfikacja tzw. efektu alokacyjnego A_{ir}, będącego częścią *RS* [Esteban-Marquillas 1972]. Aby móc zmierzyć ten efekt, zaproponował on wprowadzenie kategorii homotetycznego zatrudnienia. Można ten termin interpretować jako potencjalne zatrudnienie w sektorze *i* regionu *r*, gdyby struktura zatrudnienia tego regionu odpowiadała strukturze zatrudnienia w obszarze referencyjnym.

7 W dalszej części opracowania uszczegółowiono opis tego komponentu.

$$E_{ir}^{h} = E_r E_{in} / E_n$$ *Równanie 5.*

Gdzie:
E_{ir}^{h}- homotetyczne zatrudnienie,
pozostałe oznaczenia jak w Równaniu 1.

Wyodrębnienie takiej kategorii powoduje następujący podział *RS* :

$$RS = C_{ir} + A_{ir}$$ *Równanie 6.*

I kolejno:

$$C_{ir} = E_{ir}^{h}(g_{ir} - g_{in})$$ *Równanie 7.*

$$A_{ir} = (E_{ir} - E_{ir}^{h})(g_{ir} - g_{in})$$ *Równanie 8.*

Gdzie:
oznaczenia jak we wcześniejszych równaniach.

C_{ir} jest uważane za wskaźnik przewagi (bądź luki) konkurencyjnej sektora *i* w regionie *r* (w odniesieniu do obszaru referencyjnego). A_{ir} bierze pod uwagę stopień specjalizacji regionu w produktach sektora *i*.

F. J. Arcelus zauważył, że podobnego podziału (na wartość „oczekiwaną" oraz różnicę pomiędzy faktycznym a homotetycznym zatrudnieniem) można dokonać także w odniesieniu do składnika narodowego oraz komponentu strukturalnego [Arcelus 1984]. Ich formuły przybierają wtedy następujące postacie:

$$NS = E_{ir}^{h} g_n + (E_{ir} - E_{ir}^{h}) g_n$$ *Równanie 9.*

$$IM = E_{ir}^{h}(g_{in} - g_n) + (E_{ir} - E_{ir}^{h})(g_{in} - g_n)$$ *Równanie 10.*

W przypadku *NS* bierzemy pod uwagę efekt wzrostu gospodarczego w kraju na zatrudnienie w poszczególnych sektorach gospodarki regionu. Przykładowo, czasy recesji ($g_n < 0$) będą miały negatywny wpływ na zatrudnienie. Im większa jest zależność regionu od danego sektora (sekcji), tym silniejszy będzie wpływ wahań koniunkturalnych na zatrudnienie w sektorze.

Komponent strukturalny *IM* będzie pozytywnie powiązany z zatrudnieniem w sektorze w sytuacji, kiedy dany sektor w gospodarce rozwija się szybciej niż cała gospodarka ($g_{in} - g_n$)>0 oraz region specjalizuje się w danym sektorze ($E_{ir} - E_{ir}^{H}$)>0 lub w sytuacji, kiedy region wykazuje brak specjalizacji w sektorach, które rozwijają się wolniej niż cała gospodarka kraju.

3. Analiza

Analizę przeprowadzono na przykładzie województwa małopolskiego. Zakres czasowy analizy to lata 2004-2007 (2007 w odniesieniu do 2004).

Niezbędne dane do analizy składników (zatrudnienie) zmiany zaczerpnięto z Banku Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego[8]. Wykorzystano zmienną „pracujący (faktyczne miejsce pracy) według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności".

Zakres analizowanych sekcji PKD 2004 został przedstawiony w Tabeli 1.

Tabela 1. Agregacja sekcji PKD dla potrzeb badań

Sekcja	Polska klasyfikacja działalności (PKD)
Sekcja A+B	Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo, rybactwo
Sekcja C+E	Górnictwo, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę
Sekcja D	Przetwórstwo przemysłowe
Sekcja F	Budownictwo
Sekcja G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego
Sekcja H	Hotele i restauracje
Sekcja I	Transport, gospodarka magazynowa i łączność
Sekcja J	Pośrednictwo finansowe
Sekcja K	Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej
Sekcja L	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenie zdrowotne
Sekcja M	Edukacja
Sekcja N	Ochrona zdrowia i pomoc społeczna
Sekcja O+P+Q	Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała; Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; Organizacje i zespoły eksterytorialne

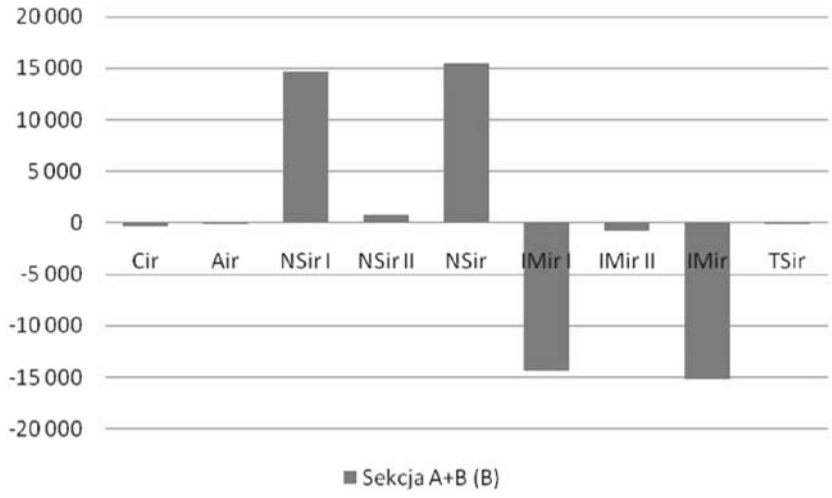
Źródło: Opracowanie własne na podstawie PKD.

8 Bank Danych Regionalnych, dostępny na stronie www.stat.gov.pl, odczyt: 15 czerwca 2010r.

Szczegółowej analizie poddano sekcje od A+B do F (pominięto sektor usług rynkowych i nierynkowych). Dla potrzeb analizy, w komponentach *NS* i *IM*, wprowadzono oznaczenia I i II, aby zwrócić uwagę osobno na składniki sumy w Równaniach 9 i 10.

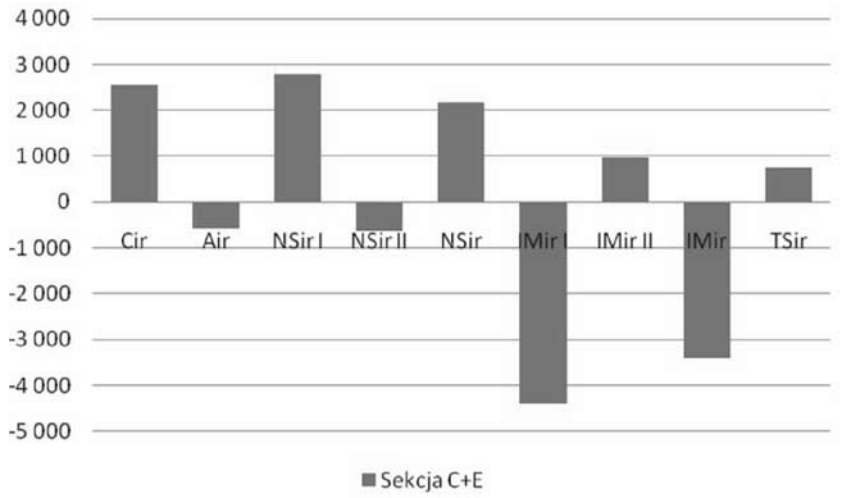
Na Rysunku 1 przedstawiono sytuację w sekcji A+B. Zatrudnienie w tej sekcji w latach 2004-2007 prawie nie uległo zmianie (TS_{ir}). Ujemna wartość C_{ir} wskazuje na lukę konkurencyjną w tej sekcji (nieznaczną). Stopień specjalizacji województwa w sekcji określić możemy jako zbliżony do skali kraju (A_{ir} bliski 0). Składnik narodowy NS_{ir} jest zdecydowanie dodatni, analizowany okres to czasy ożywienia w polskiej gospodarce. Jak widać po komponencie strukturalnym IM_{ir}, rolnictwo w tym okresie rozwijało się wolniej niż cała gospodarka (nawet nastąpił spadek zatrudnienia w rolnictwie), stąd mocny ujemny wpływ na zatrudnienie w tej sekcji.

Rysunek 1. Analiza składników zmiany dla sekcji A+B (dla zmiennej zatrudnienie)



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 2. Analiza składników zmiany dla sekcji C+E (dla zmiennej zatrudnienie)

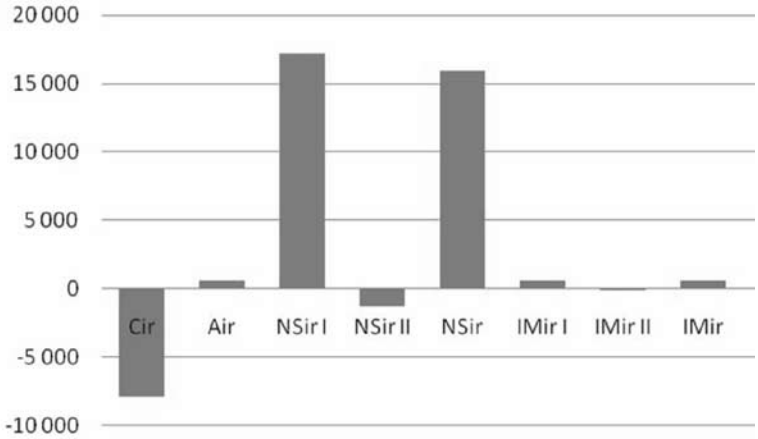


Źródło: Opracowanie własne.

W sekcji *Górnictwo, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę*, obserwujemy wzrost zatrudnienia (dodatni TS_{ir}, Rysunek 2). Identyfikujemy w tej sekcji przewagę konkurencyjną Małopolski (wyraźnie dodatni C_{ir}), mimo że region nie specjalizuje się w tej sekcji (ujemny A_{ir}). Podobnie jak we wcześniejszej sekcji, zauważyć należy pozytywny wpływ ożywienia gospodarczego (dodatni NS_{ir}) oraz zmniejszające się znaczenie tego sektora w gospodarce narodowej (ujemny IM_{ir}).

W sekcji D (Rysunek 3), która rozwija się w podobnym tempie jak gospodarka całego kraju (IM_{ir} około 0), zanotowano wzrost zatrudnienia dzięki ożywieniu w gospodarce kraju (pozytywny NS_{ir}). Województwo wykazuje niewielki stopień specjalizacji w tej sekcji (A_{ir} nieco większy od 0), nie jest to jednak silna strona województwa (ujemny C_{ir}).

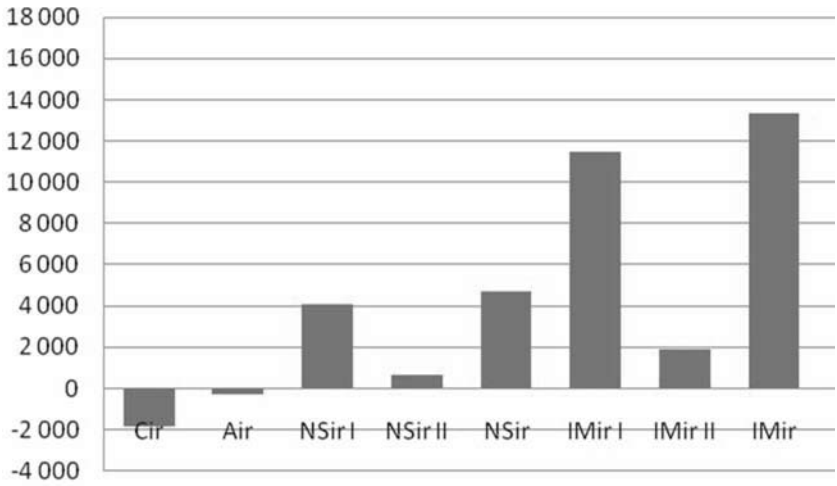
Rysunek 3. Analiza składników zmiany dla sekcji D (dla zmiennej zatrudnienie)



Źródło: Opracowanie własne.

Rozważania kończymy sekcją *Budownictwo* (Rysunek 4). Wzrost zatrudnienia w tej sekcji należy wiązać z korzystnymi trendami w gospodarce (dodatni NS_{ir}) oraz dynamice tej sekcji w porównaniu z gospodarką krajową (dodatni IM_{ir}). Województwo nie wykazuje dużego stopnia specjalizacji w tej branży i obserwujemy tu lukę konkurencyjną w stosunku do gospodarki Polski.

Rysunek 4. Analiza składników zmiany dla sekcji F (dla zmiennej zatrudnienie)



Źródło: Opracowanie własne.

4. Uwagi końcowe

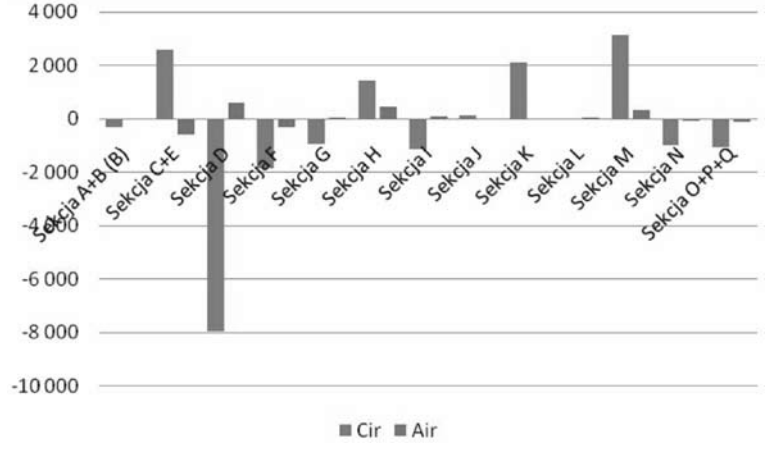
Celem opracowania było przedstawienie analizy składników zmiany i możliwości jej wykorzystania do diagnostyki gospodarki regionu. Polegając na przeglądzie literatury i analizie zatrudnienia w sekcjach A – F PKD (2004) w latach 2007-2003 możemy wyciągnąć interesujące wnioski odnośnie:

- przewag (luk) konkurencyjnych województwa,
- stopnia specjalizacji województwa w danej sekcji,
- wpływu na daną sekcję kondycji całej gospodarki,
- oddziaływania, jakie na zatrudnienie w danych sekcjach ma kondycja danej sekcji na tle całej gospodarki.

Na Rysunku 5 przedstawiono kształtowanie się wartości elementów składnika regionalnego zmiany zatrudnienia, mianowicie C_{ir} oraz A_{ir}. C_{ir} pozwala sądzić, że mocnymi stronami województwa małopolskiego są sekcje C+E (Górnictwo, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę), H (Hotele i restauracje), K (Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej) oraz M (Edukacja). Słabe strony województwa to sekcja D (Przetwórstwo przemysłowe), sekcja F (Budownictwo), sekcja G (Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego), I (Transport, gospodarka magazynowa i łączność) a także N (Ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

Na rysunku przedstawiono także stopień specjalizowania się regionu w danej sekcji (Air). Najważniejsze z punktu widzenia regionu (względem całego kraju) są sekcje D, H oraz M. Mniej znacząca jest sekcja C+E.

Rysunek 5. Specjalizacja województwa małopolskiego oraz obszary przewag konkurencyjnych w latach 2004-2007



Źródło: Opracowanie własne.

Na wyniki badania należy oczywiście patrzeć z dystansem. Do aplikacji praktycznych należy przynajmniej podjąć następujące kroki:

- rozwinąć grupę sekcji, pozyskać bardziej szczegółowe dane,
- oprócz zatrudnienia przeanalizować także produkcję i produktywność[9],
- próbować rozwinąć szereg dostępnych danych i zbadać dynamikę zjawiska.

Warto zwrócić uwagę, że mimo powyższych niedociągnięć metoda jawi się jako bardzo praktyczna i jest jednym z narzędzi, które może badać strukturę gospodarki regionu i identyfikować jego mocne i słabe strony.

Literatura

1. Arcelus F. J., *An extension of shift- share analysis*, „Growth and Change" 1984, Vol. 15, Issue 1, s. 3-8.
2. Bank Danych Regionalnych, dostępny na stronie www.stat.gov.pl, odczyt: 15 czerwca 2010.
3. Bradley J, Zaleski J., Tomaszewski P., Zembaty M., *National and Regional Structural Fund Strategies in Poland*: *Getting the balance right*, Paper prepared for presentation at the 48th annual conference of the European Regional Science Association, Liverpool, 28th-31st August, 2008, artykuł dostępny na oficjalnej stronie modelu www.hermin.pl, odczyt: 10 czerwca 2010.
4. Esteban-Marquillas, J. M., *A reinterpretation of shift- share analysis*. „Regional and Urban Economics" 1972, 2(3), 249-255.
5. Kaczor T., *Model MaMoR2. Informacje o konstrukcji i założeniach*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2006, artykuł dostępny na oficjalnej stronie funduszy strukturalnych w Polsce http://www.funduszestrukturalne.gov.pl/ewaluacja_2004_2006/Oddzialywanie+makro/Model+MAMoR2/, odczyt: 10 czerwca 2010.
6. Knudsen D. C., *Shift-share analysis*: *Further examination of models for the description of economic change*, „Socio-Economic Planning Sciences" 2000, Vol. 34, Issue 3, s. 177-198.
7. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. Kudłacz T., Woźniak D., *Konwergencja czy polaryzacja rozwoju regionalnego Polski w perspektywie 2020 roku w świetle projekcji modelu Hermin*?, „Zarządzanie Publiczne" 2009, nr 1 (7).

9 Wykorzystanie tylko zatrudnienia było powodem głównego ataku na tę metodę: łatwo zauważyć, że większe zatrudnienie może być przecież wynikiem niskiej produktywności (trudno wtedy wnioskować o przewadze konkurencyjnej regionu w danej sekcji). Stąd konieczność stosowania rozwinięć typu cytowanej wcześniej pozycji: Rigby, Anderson [Woźniak 2010].

9. Kudłacz T., Woźniak D., *Regional operational programmes in the light of selected evaluation criteria* [w:] *Evaluation in regional development policy*, red. Heffner K., Malik K., KPZK, PAN, Warszawa 2010.
10. Kudłacz T., Woźniak D., *Performance evaluation of regional policy* [w:] *Evaluation of public interventions – regional perspectives*, red. Mazur S., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2007, s. 89–118.
11. *Rozporządzenie Rady* (*WE*) *nr 1083/ 2006* z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.
12. Sokołowska-Woźniak J., Woźniak D., *Cele Strategii Lizbońskiej w regionalnych programach operacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., WSB-NLU, Nowy Sącz 2008, s. 118-135.
13. *Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* (Dz. U. z 2006 r., Nr 227, poz. 1658, z późn. zm.).
14. Woźniak D., *Potencjał analizy składników zmiany*, złożony do druku w: *Oblicza współczesnego kryzysu a polskie regiony*, Katedra Samorządu Terytorialnego i Gospodarki Lokalnej SGH w Warszawie, 2010.

Jerzy Choroszczak[*]

ŹRÓDŁA OPORU WOBEC ZMIAN RESTRUKTURYZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE SEKTORA GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE

THE SOURCES OF THE RESISTANCE AGAINST CHANGES USING THE EXAMPLE OF THE COAL MINING SECTOR IN POLAND

Summary

In spite of spanding over 40 mld. zł. on state aid for the coal mining sector, the reform of mines has not ended yet. The restructuring of the coal mining sector began in 1989 and it has been continued since then. The changes in mines are goving very slowly and very often have a backward and superficial character.

The results of changes in mines are very slow because the reactions of workers towards changes in mines are very strong. The main goal of this article was to show why there is such a great resistance of miners against changes in mines and why it takes so long. The author of this work tried to identify the sources of the resistance against changes in the coal mining sector and how can then be minimized.

1. Uwagi wstępne

Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce, mimo iż trwa od początku transformacji gospodarczej, wciąż nie może doczekać się pełnego zakończenia, a główny cel programów restrukturyzacyjnych – osiągnięcie trwałej rentowności przez podmioty górnicze wciąż nie jest w pełni zrealizowany,

* dr, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

mimo osiągniętych w tej materii znacznych postępów. Przyczyn tego stanu rzeczy można doszukiwać się między innymi w bardzo silnym oporze górników wobec zmian restrukturyzacyjnych.

Dlaczego opór wobec zmian w górnictwie jest silniejszy aniżeli w innych sektorach wrażliwych? Jakimi przesłankami może on być podyktowany? W jaki sposób można zmniejszyć lub wyeliminować poszczególne źródła tego oporu? Na te - ważne z punktu widzenia procesów restrukturyzacji górnictwa - pytania próbuje znaleźć odpowiedź Autor niniejszego artykułu.

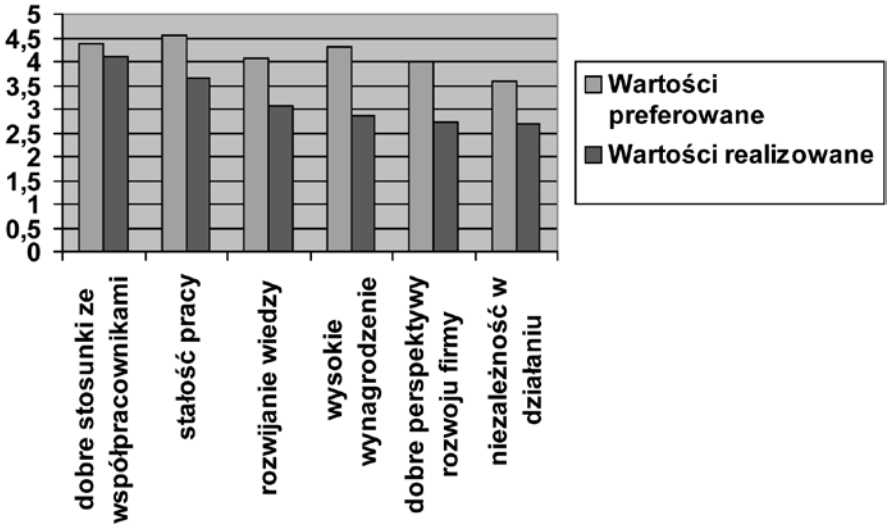
2. Wewnętrzne źródła oporu w kopalniach

Przystępując do analizy czynników wewnętrznych związanych z postawami górników i kulturą organizacyjną kopalń można stwierdzić, iż głównym źródłem oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych w górnictwie jest, podobnie zresztą jak w innych sektorach, przede wszystkim naturalna obawa górników przed nieznanym, lęk przed nowym. To poczucie zagrożenia wśród górników będą potęgowały ich negatywne doświadczenia z przeszłości. Restrukturyzacja górnictwa w oczach górników kojarzona jest wybitnie negatywnie, o czym mogą świadczyć badania prowadzone przez SGH, w świetle których ponad 70% zbadanych pracowników sektora górniczego traktowało restrukturyzację jako zło konieczne i naciskało na związki zawodowe, aby te walczyły o pakiety socjalne. Zbadani pracownicy czuli się oszukani i porzuceni przez władze [Dryll 2003, s.22]. Oczywiście frustracji i obawie górników przed zmianami trudno się dziwić, analizując charakter prowadzonej odgórnie restrukturyzacji. Programy restrukturyzacyjne w górnictwie w obliczu spadku popytu na węgiel zakładały ograniczanie zdolności produkcyjnych kopalń, ich fizyczną likwidację i redukcję zatrudnienia, ograniczanie przywilejów branżowych [Szlązak, Zagórowski 2001, s.45]. Tego typu działania rodziły niepewność i obawę górników o przyszłość, pomimo tego, że potrzeba takich zmian wydawała się w obliczu dekoniunktury na węgiel oczywista i konieczna. Według D. Connera strach, niepewność i utrata kontroli podczas procesu zmian restrukturyzacyjnych są tak silnymi odczuciami, że demobilizują większość pracowników i wstrzymują ich działania nawet wtedy, gdy perspektywy otwierające się przed nimi są dla nich w dłuższej perspektywie korzystne [Conner 1993, s.73].

Niepewność jutra i złe doświadczenia wyniesione z przeprowadzonych zmian sprawiają, że poczucie bezpieczeństwa, stałości pracy towarzyszące zawodowi górnika, kształtowane i utrwalane przez lata w gospodarce nakazowo-rozdzielczej jest obecnie bardzo niewielkie. Górnicy wciąż bardziej nawet niż wysokich wynagrodzeń oczekują od pracodawcy właśnie stałości pracy, tak bardzo zagrożonej w ich oczach przez kolejne programy restrukturyzacyjne. Jak wykazały badania przeprowadzone w górnictwie przez zespół J. Stacho-

wicza najważniejszymi potrzebami deklarowanymi przez pracowników wykonawczych kopalń, obok dobrych stosunków ze współpracownikami, jest właśnie stałość i bezpieczeństwo pracy [Stachowicz 2001, s. 88].

Rysunek 1. Wartości, potrzeby deklarowane i realizowane przez pracowników wykonawczych w kopalniach



Źródło: [Stachowicz 2001, s.88].

Silnie wykształcona potrzeba stałości pracy i przywiązania do jednego miejsca zatrudnienia prowadziła często do tego, że jedynym miejscem pracy od początku jej podjęcia przez górnika do odejścia na emeryturę była jedna kopalnia. Ten brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia w chwili obecnej, kontrastujący z dużym poczuciem pewności i stałości pracy jeszcze kilkanaście lat temu, w pracy górnika jest źródłem silnego oporu wobec wszelkich większych zmian organizacyjnych. W kopalniach brak jest pod tym względem, jakby to ujęła L. Clarke, „kontrolowania napięcia między bezpieczeństwem graniczącym z bezwładem i brakiem bezpieczeństwa graniczącym z ryzykiem psychologicznym" [Clarke 1997, s.57]. Górnicy nie mają poczucia bezpieczeństwa, stałości pracy, czują się permanentnie zagrożeni utratą pracy, niestałością programów rządowych i wciąż zmienianych celów restrukturyzacyjnych. To utrzymujące się w długim okresie czasu duże poczucie zagrożenia, wzmacniane swoistą „nagonką" na cały sektor górniczy ze strony otoczenia zewnętrznego doprowadziło do tego, że każdą większą zmianę traktuje się z góry jako złą zmianę, jako potencjalne zagrożenie dla górników i ich stanowisk pracy.

Opory wewnętrzne, których podłożem mogą być postawy samych górników, mogą również być podyktowane nawykami i rutyną pracowników, koniecznością wyzbycia się dotychczasowych przyzwyczajeń, wypracowanych umiejętności czy sprawdzonych wzorców. Nieraz łatwiej się jest czegoś nauczyć całkiem od początku, aniżeli pozbyć się starych przyzwyczajeń. Można stwierdzić, że siła oporów jest wprost proporcjonalna do stażu pracy i wieku pracownika. Im starszy pracownik z dłuższym stażem pracy, tym większy opór wobec zmian. W sektorze górniczym prawie 50 % pracowników to osoby mieszczące się w przedziale od 36 do 45 roku życia. Kolejne ponad 11% to pracownicy kategorii wiekowej 45 – 50 lat. Pracownicy młodzi, najbardziej elastycznie podchodzący do zmian, z najmniejszym bagażem doświadczenia zawodowego, nawyków i rutyny, w wieku od 20 do 30 lat stanowią zaledwie 13% [Karbownik, Turek 2003, s. 442]. Tego typu sytuacja jest też źródłem dużych oporów przed zmianami. Ponadto, analizując okres od roku 1999 do roku 2002, można zauważyć, iż liczba pracowników w przedziale wiekowym 21 – 30 lat zamiast się zwiększać, maleje. O ile w roku 1999 pracownicy ci stanowili ok. 20% ogółu zatrudnionych, o tyle w roku 2002 już tylko 13%. To może sugerować, że opór wobec zmian nie będzie malał, lecz jeszcze bardziej utrwalał.

Negatywne postawy górników wobec zmian restrukturyzacyjnych mogą wynikać z małej elastyczności podjęcia nowej pracy, podyktowanej poziomem wykształcenia górników. Przytłaczająca większość pracowników dołowych, bo aż ok. 80%, ma wykształcenie podstawowe zasadnicze, co ogranicza możliwości podjęcia nowej pracy niezwiązanej z wyuczonym zawodem. Zawód górnika obok zawodu hutnika czy kolejarza zaliczany jest tradycyjnie do zawodów „mało elastycznych", co może jedynie potęgować obawę o utratę pracy w wyniku procesów restrukturyzacyjnych i wzmacniać opór wobec zmian w kopalniach.

Kolejnym źródłem oporu o charakterze wewnętrznym mogą być naciski grupy współpracowników, wiara i lojalność jednostki wobec grupy, silnie rozwinięta w podmiotach górniczych, stanowiąca wręcz fundament kultury organizacyjnej kopalń. Motorem tego typu oporu wobec zmian jest obawa, że sama zmiana naruszy interes grupy jako całości lub kogoś z tej grupy. W takim przypadku solidarność z grupą czy nawet obawa przed narażeniem się grupie będą skutkowały przystąpieniem do protestu czy strajku nawet w sytuacji, gdy sama jednostka nie czuje obawy przed zmianą. To źródło jest szczególnie silne w dużych przedsiębiorstwach, takich właśnie, jak spółki węglowe, o rozbudowanej strukturze organizacyjnej i względnie dużych pod względem rozmiarów komórkach organizacyjnych. Sprzyja mu dodatkowo względnie mała rotacja pracowników i tym samym wytworzenie silnych więzi łączących tychże pracowników ze sobą, wzmacnianych dodatkowo różnymi okolicznościowymi imprezami i świętami, typu barbórka. Ważnym niewątpliwie ele-

mentem potęgującym ten rodzaj źródła oporów jest silna pozycja związków zawodowych, do których należy około 70 % górników w kopalniach. Związki te, broniące przywilejów górniczych i dążące do utrzymania *status quo* oraz powstrzymania prywatyzacji, są istotnym źródłem oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych. Ich siła oddziaływania na podmioty górnicze jest bardzo duża, czego przykładem może być Kompania Węglowa, w której w 23 czynnych kopalniach funkcjonowały w 2003 r. 204 organizacje związkowe – średnio około 9 organizacji na jedną kopalnię. Wskaźnik uzwiązkowienia w Kompanii jest szczególnie wysoki i wyniósł przykładowo w 2005 r. około 80%, co wskazuje na faktyczną rolę, jaką odgrywają związki zawodowe w górnictwie.

Źródłem oporu o charakterze wewnętrznym jest również sprzeczność zmian z obowiązującymi normami czy kulturowymi wartościami wyznawanymi przez dłuższy okres czasu przez grupę w przedsiębiorstwie, obawa o to, że zmiana zniszczy te wartości, normy. Jak słusznie zauważył P. Senge, normy te - wyznawane przez grupę - są często wplecione w strukturę istniejącej wcześniej mapy wpływów i wzajemnych powiązań i dlatego budzą często taki opór wobec zmian [Senge 1990, s.87]. W kopalniach istnieje bardzo silna kultura organizacyjna, oparta na etosie ciężkiej pracy, uczciwości i poszanowaniu swojego miejsca pracy oraz bardzo silne przywiązanie do zakładu pracy, wzmacniane kultywowaniem zawodu górnika z ojca na syna i pochodzeniem większości górników ze Śląska, regionu o dużych tradycjach górniczych, odrębnego pod względem etnicznym. Górnicy obawiają się, że te monokulturowe wartości poprzez wdrażanie zmian restrukturyzacyjnych, redukcję zatrudnienia, proces łączenia kopalń czy procesy prywatyzacyjne zostaną zniszczone. Stąd też opierają się tym zmianom.

3. Zewnętrzne źródła oporu w kopalniach

Z kolei do źródeł oporu o charakterze zewnętrznym można zaliczyć przede wszystkim sam charakter zmian restrukturyzacyjnych – zmian opracowanych odgórnie bez dostatecznej konsultacji z górnikami, zmian często nieprzynoszących widocznych efektów. Każda głębsza zmiana organizacyjna, kompleksowa, bardziej rewolucyjna aniżeli ewolucyjna będzie budzić większe obawy i niezadowolenie. Ponadto opór przeciw zmianom będzie tym większy, im zmiana ta w mniejszym stopniu będzie uwzględniać interesy samych pracowników i zaspokajać ich potrzeby. Tak jest w przypadku zmian restrukturyzacyjnych w górnictwie, które - jeżeli mają być efektywne - muszą być zakrojone na szeroką skalę i głębokie. Muszą one też zerwać do pewnego stopnia z balastem przeszłości, a zatem mieć charakter rewolucyjny, co jest w ogóle istotą restrukturyzacji rozumianej jako zmiany radykalne i szybkie. Niestety tego typu zmia-

ny napotykają na szczególnie silny opór pracowników i tak jest w sektorze górniczym.

Wszystkie do tej pory realizowane programy restrukturyzacyjne opierały się w mniejszej bądź większej mierze na restrukturyzacji zatrudnienia [Karbownik 2001, s. 22-25]. Redukcje pracowników w kopalniach miały być podstawowym sposobem na zwiększenie wydajności pracy i dostosowanie zdolności produkcyjnych do rzeczywistego popytu na węgiel. Ponadto programy te w zakresie restrukturyzacji majątkowej zakładały zmniejszenie kosztów działalności podmiotów górniczych poprzez pozbycie się znacznej części majątku nieprodukcyjnego w postaci obiektów mieszkalno - socjalnych, co też musiało spotkać się z dezaprobatą ze strony górników [Choroszczak, Fornalczyk, Mikulec 2008, s.36].

Wdrażane programy restrukturyzacyjne, często na domiar złego zmieniane i modyfikowane w trakcie ich realizacji, nie doprowadziły do głównego celu restrukturyzacji, jakim było osiągnięcie pełnej rentowności przez kopalnie. Brak pozytywnych, wymiernych rezultatów wdrażanych programów restrukturyzacyjnych i zaakcentowanie w nich kwestii redukcji zatrudnienia potęguje jedynie opór wobec zmian. Górnicy są przeciwni zmianom, bo nie widzą wymiernych korzyści dla siebie z tych zmian płynących.

Opór wobec zmian restrukturyzacyjnych potęgowany był dodatkowo samym systemem opracowywania i zarządzania kierunkiem zmian w górnictwie. W całym okresie rynkowej transformacji do kolejnych rządów należały kwestie opracowywania zmian i zarządzania ogromnym sektorem, jakim było i wciąż jest górnictwo. System odgórnego, scentralizowanego opracowywania zmian dla wszystkich kopalń eliminował samodzielne próby opracowywania zmian przez podmioty górnicze i sprzyjał ugruntowaniu postaw biernego oczekiwania na zmiany. Jednocześnie utrudniał wdrażanie narzuconych, „obcych" zmian w organizacji, w której pracownicy nie utożsamiali się ze zmianami z racji tego, że nie uczestniczyli w procesie ich opracowywania. To wszystko powodowało postrzeganie zmian w aspekcie „ich zmiany", a nie w relacjach „nasze zmiany" i budziło naturalny opór przed ich wdrażaniem. Bardzo często cele reform, zmian w kopalniach nie były i wciąż nie są należycie konsultowane i wyjaśniane samym górnikom. Bardzo słaby jest przepływ informacji na temat konieczności przeprowadzania restrukturyzacji. Brak jest szerszej debaty na temat korzyści, jakie mogą wynieść górnicy chociażby z prywatyzacji podmiotów górniczych.

Następnym ważnym zewnętrznym czynnikiem, sprzyjającym powstawaniu oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych, było roztoczenie swoistego parasola ochronnego w postaci hojnie udzielanej pomocy publicznej podmiotom górniczym. Ulgowe, specjalne traktowanie przez kolejne ekipy rządowe kopalń na tle innych przedsiębiorstw w postaci chociażby permanentnego umarzania

zaległości podatkowych w połączeniu z rozbudowanymi przywilejami branżowymi utrwaliło jedynie opór wobec wszelkich zmian, które mogłyby naruszyć ten pożądany *status quo* i przyczyniło się do wykształcenia postaw oportunistycznych wobec wszelkich prób przeprowadzenia prywatyzacji w górnictwie, mogącej ukrócić te patologiczne zachowania. Kolejne plebiscyty czy referenda w sprawie prywatyzacji w górnictwie przeprowadzane wśród górników z inicjatywy związków zawodowych miały na celu pokazanie ekipom rządzącym jak bardzo górnicy są przeciwni sprywatyzowaniu kopalń. W obliczu zainicjowania takich procesów szczególnie rozbudowane w górnictwie różnorodne przywileje branżowe typu pensje barbórkowe, znaczne ekwiwalenty węglowe, wyprawki szkolne czy posiłki regeneracyjne zarówno dla pracowników „dołowych", jak i „powierzchniowych" musiałyby zostać znacznie ukrócone, a na to związki zawodowe i górnicy się nie godzą.

Kolejnym czynnikiem będącym źródłem oporu wobec zmian o charakterze zewnętrznym może być samo środowisko, w którym operują kopalnie. Słaby rozwój regionu, w którym pracują górnicy, wieloletnie tradycje Śląska jako regionu przede wszystkim górniczego, umacniać będą jedynie opór wobec wszelkich propozycji likwidacji kopalń i restrukturyzacji zatrudnienia. Bardzo często kopalnia w danej miejscowości jest jedynym większym pracodawcą. Opór w takiej sytuacji będzie tym większy, im z mniejszej miejscowości będą pochodzić górnicy.

4. Uwagi końcowe

Zastanawiając się nad sposobami zminimalizowania oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych w górnictwie można zauważyć, iż w dużej mierze może przyczynić się do tego zmiana sposobu zarządzania zmianami, prowadzenia restrukturyzacji przez rząd.

Sektor górniczy, bardziej niż jakakolwiek inna branża, wymaga spokoju i racjonalnych, przemyślanych posunięć decydentów rządowych. Swoiste eksperymentowanie na kopalniach przez kolejne ekipy rządowe, odgórne narzucanie i zmienianie programów rządowych, stawianie często sprawy na „ostrzu noża", bez pytania się o zdanie strony przeciwnej, czyli samych górników potęgować będzie opór wobec koniecznych zmian, a nie go eliminować.

Sposobem na ograniczenie oporu wobec zmian może być sprawna i rzetelna komunikacja pomiędzy decydentami a kierownikami i pracownikami kopalń, komunikacja, która będzie budować zaufanie górników wobec decydentów. Bez rozbicia „ściany" wzajemnej nieufności, bez rzetelnego wyjaśniania konieczności i sensu przeprowadzania zmian w kopalniach, trudno będzie przełamać opór wobec zmian. Górnicy muszą zrozumieć, że zmiany przeprowadza się w ich interesie, a nie w interesie kierownictwa spółki czy władz rzą-

dowych. Władze z kolei muszą traktować górników jako podmioty całej operacji restrukturyzacji, którym należy się szacunek za ciężko wykonywaną pracę, a nie lekceważenie.

Sposobem na minimalizowanie oporu w podmiotach sektora górnictwa węgla kamiennego jest również jasna, konsekwentnie realizowana strategia rozwoju oraz udział w procesie jej budowania, modyfikowania i wdrażania nie tylko kierownictwa czy decydentów zewnętrznych, ale przede wszystkim samych pracowników. W organizacji idealnie przystosowanej do zmieniających się czasów zarząd powinien mieć nie tylko przejrzystą wizję, dokąd chce doprowadzić firmę, ale również dobrze przemyślaną strategię, jak chce to osiągnąć, pracownicy zaś powinni być aktywnymi i zaangażowanymi uczestnikami całego przedsięwzięcia. Doświadczenie wskazuje, że im większe jest zaangażowanie pracowników w zmiany, tym częstsze są pozytywne reakcje i zrozumienie konieczności ich wdrożenia, a co za tym idzie wiara w powodzenie całej misji.

Eksperci od zarządzania zmianami sugerują, że w procesie minimalizowania oporu należy dać pracownikom poczucie bezpieczeństwa i czas na uczenie się w momencie wprowadzania nowych metod pracy, bez jednoczesnej groźby kary. Kiedy ich porażka nie jest karana, lecz traktowana jako niezbędna część procesu uczenia się, ludzie czują się bezpieczni, podejmując odważne kroki poza obszarem ich wąskich specjalizacji, a więc dopiero wtedy, gdy następują właściwe zmiany. Komunikacja, niekończące się programy szkoleń i podsumowania, które dają ogólny obraz o poziomie świadomości zasobów ludzkich firmy na którymkolwiek etapie wprowadzania zmian, pozwalają na wprowadzanie korekt i są pożytecznymi narzędziami służącymi do uświadomienia pracownikom, że ich zainteresowanie i zaangażowanie w przyszłość firmy przekraczają zainteresowanie jedynie własną przyszłością. Takich posunięć brakuje szczególnie w przypadku kopalń węgla kamiennego.

Przy minimalizowaniu czy likwidowaniu oporu górników można posłużyć się metodą MBO - zarządzania przez cele. Przy wykorzystaniu tej metody pracownicy kopalń zostaliby włączeni w proces opracowywania i kontrolowania celów związanych ze zmianami organizacyjnymi na poszczególnych poziomach organizacyjnych. Ponadto ścisłe współdziałanie kierowników wyższego szczebla z kadrą kierowniczą niższego szczebla oraz kierowników niższego szczebla z podległymi im pracownikami poprawiłoby komunikację pomiędzy szczeblami struktury organizacyjnej. Pracownicy czuliby się bardziej odpowiedzialni za realizowane zmiany oraz lepiej by je rozumieli, co niewątpliwie przyczyniłoby się do osłabienia oporu wobec zmian w sektorze górniczym.

Literatura

1. Carr D. K., Hard K. J., Trahand W. J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
2. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.
3. Conner D. R., *Managing at the Speed of Change*, Villard Books, New York 1993.
4. Choroszczak J., Fornalczyk A., Mikulec M., *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego – programy, bariery, efektywność, pomoc publiczna*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.
5. Dryll I., *Restrukturyzacja w „spec-sektorach". Zbawienie czy przekleństwo*, „Nowe Życie Gospodarcze" nr 9/2003.
6. *Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2001*, Raport nr 178/2002/P/01/146-LKA Najwyższej Izby Kontroli, Katowice 2002.
7. Karbownik A., *Realizacja reformy górnictwa węgla kamiennego w latach 1998–2000*, „Wiadomości Górnicze" nr 5/2001.
8. Karbownik A., Turek M., *Restrukturyzacja zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2002*, „Wiadomości Górnicze" nr 10/2003.
9. Senge P., *The Fifth Discipline*: *The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York 1990.
10. Stachowicz J. K., *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
11. Szlązak J., Zagórowski J., *Analiza realizowanych dotychczas programów reformowania polskiego górnictwa węgla kamiennego*, „Wiadomości Górnicze" nr 10/2001.

IV.
FINANSOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI KOMERCYJNYMI I NIEKOMERCYJNYMI

Karolina Dąbek*

PRZYCZYNY I SKUTKI KRYZYSU FINANSOWEGO LAT 2008-2009

CAUSES AND EFFECTS OF THE FINANCIAL CRISIS IN THE YEARS 2008-2009

Summary

If too optimistic and overinvested market breaks down, it can hit with a disastrous force.

In individualistic capitalist system it is not easy to exert a conscious influence on restoring in economic life. It is a characteristic of depression which was rightly emphasized by bankers-entrepreneurs but which was not appreciated by bankers-economist. At the time of economic growth many new investments bring a satisfactory current income. A breakdown occurs when there appear doubts if the anticipated income is attainable. Once the doubts occur, they spread very fast.

If illusion are shattered, there appears an "excessive pessimism" in place of anticipations. There comes to situations when no one can afford having a flat in the already existing houses.

The paper presents not only the process of financial crisis but also analyzes its causes an effects.

1. Uwagi wstępne

Jeśli szybki wzrost gospodarczy trwa zbyt długo, to w gospodarce występuje nierównowaga. Widoczny jest wtedy wzrost inflacji, a ludzie przesadnie optymistycznie przewidują swoje przyszłe dochody. Powoduje to ich nadmierne zadłużanie oraz zbyt duże inwestycje firm.

* mgr, doktorantka w Katedrze Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego, Stacjonarne Studia Doktoranckie, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Warto podkreślić, że ożywienie, które rozpoczęło się w latach 90. XX wieku okazało się bezprecedensowe. Niespotykane okazało się nie tylko to, że boom trwał tak długo, ale także to, że towarzyszyły mu niespotykane dotąd zjawiska. Pomimo spadku bezrobocia nie następował wzrost inflacji. W normalnych warunkach, jeśli spada bezrobocie, to pracodawcy, którzy chcą zatrudnić nowych pracowników, muszą im oferować coraz wyższe płace. Gdy dochodzi do tego, że wzrost płac przewyższa wzrost wydajności pracy, zaczynają rosnąć koszty produkcji, a co za tym idzie - ceny. Podczas ostatniego ożywienia było inaczej: produkcja rosła, bezrobocie spadało, amerykański bank centralny nie podwyższał stóp procentowych, pieniądza na rynku nie przybywało. Pomimo tego inflacja nie rosła.

Ten wzrost wydajności pracy miał z kolei być związany z rozwojem Internetu, telekomunikacji, usług finansowych. Globalizację uznano za kolejny czynnik, który miał przełamać problem wpływu szybkiego wzrostu na wzrost inflacji. Koszty produkcji spadały dzięki przeniesieniu fabryk niektórych dóbr z krajów rozwiniętych do ubogich. Koszty produkcji spadały, a ceny towarów i usług nie zmieniały się.

W 2007 r. pękła „bańka”[1] i rozpoczął się kryzys finansowy.

Celem niniejszej pracy jest szczegółowe omówienie przyczyn i dotychczasowych skutków kryzysu finansowego.

2. Geneza i przebieg obecnego kryzysu finansowego

Z boomem, jaki miał miejsce w latach 90. XX wieku związany był rozwój rynków finansowych, a jego symbolem była giełda. Nie bez znaczenia był niezwykły wśród inwestorów wzrost optymizmu co do oceny wartości przedsiębiorstw. Przez kilka lat ceny akcji rosły szybciej niż produkcja. Pojawił się wtedy pogląd, że zainwestowanie pieniędzy na giełdzie przynosi większe zyski niż realna działalność gospodarcza.

Błyskawicznie rozwijała się nie tylko giełda, ale także cały rynek finansowy – obligacje, instrumenty pochodne. Bardzo szybko rosły ceny amerykańskich nieruchomości. Zadziwiający okazał się tutaj fakt, że pomimo umiarkowanego wzrostu cen materiałów budowlanych i pracy ludzkiej, wartość domów w tym czasie się potroiła. Jeśli chodzi o cenę domów, to było to jak najbardziej możliwe, ponieważ w gospodarce rynkowej cena jest wynikiem dobrowolnej umowy kupującego i sprzedającego. Obie strony akceptują ją, jeśli wierzą, że odpowiada ona realnej wartości, czyli wartości będącej ceną uwzględniającą wpływ czynników zewnętrznych, np. inflacji. Podczas boomu w latach 90. XX wieku cena nieruchomości w rzeczywistości oderwała się od realnej wartości.

1 W literaturze można spotkać różne nazewnictwo opisywanego zjawiska: „bańka”, „bąbel”. Ja w niniejszej pracy będę posługiwać się tym pierwszym określeniem.

Jest to możliwe w krótkich okresach czasu, kiedy popyt na domy silnie wzrasta, a na wzrost podaży trzeba czekać wiele miesięcy, co jest spowodowane długością procesu budowy. Jednak utrzymywanie się takiej sytuacji latami prowadzi do ogromnych różnic pomiędzy ceną i realną wartością nieruchomości. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku wszystkich aktywów: akcji, obligacji i innych instrumentów finansowych.

Ekonomia takie zjawisko nazywa „bańką spekulacyjną". Uczestnicy rynku mogą uwierzyć w to, że cena danego towaru, aktywa finansowego, nieruchomości może być znacznie wyższa od jego wartości realnej. Zaakceptują ją wtedy w transakcjach, a potem użyją tej ceny do oszacowania wartości swojego majątku.

Amerykanie uwierzyli w to, że ich dochody będą nadal rosnąć dzięki inwestycjom finansowym, że wszystko można kupić za tani i łatwy do spłacenia kredyt, a ceny towarów na zawsze pozostaną niskie. W ślad za Amerykanami uwierzyli w to mieszkańcy innych rozwiniętych krajów, a potem mieszkańcy całego świata. Już w 1996 r. mówiono o irracjonalnej euforii. Pomimo tego ostrzeżenia „bańka" nadal rosła [Orłowski 2008, s. 19-23].

Za podstawowy czynnik wywołujący kryzys finansowy można uznać dynamiczny rozwój rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych. Oddziaływał on z ogromną siłą nie tylko na uczestników rynku, ale także na całą gospodarkę. Wraz z rozwojem rynku nieruchomości nastąpił dynamiczny rozwój innych, pokrewnych branż. Nastąpiło większe wykorzystanie mocy produkcyjnych w budownictwie oraz wzrost cen nieruchomości mieszkaniowych. Rosnące ceny przełożyły się na wzrost zysków przedsiębiorstw, a to z kolei przyciągało nowe firmy skłonne do zainwestowania w nowe moce produkcyjne. Rezultatem dynamicznego rozwoju rynku nieruchomości był ponadprzeciętny wzrost gospodarczy, co z kolei doprowadziło do optymizmu wśród wszystkich uczestników rynku. Popyt na rynku nieruchomości mieszkaniowych nieustannie przewyższał podaż, więc ceny rosły bardzo dynamicznie. Powodowało to przyspieszenie decyzji gospodarstw domowych o zakupie nieruchomości mieszkalnej w obawie przed dalszym wzrostem cen. Posiadający mieszkania byli skłonni kupić kolejną nieruchomość w celach spekulacyjnych, co z kolei jeszcze bardziej nakręcało rynek nieruchomości i zwiększało dynamikę wzrostu cen, aż do momentu powstania bańki cenowej.

Przedsięwzięciom inwestycyjnym sprzyjała także łatwa dostępność do kredytu. Doprowadziło to także do zwiększenia zainteresowania inwestorów zakupem papierów wartościowych.

Ogromne zainteresowanie zakupem nieruchomości w Stanach Zjednoczonych było stymulowane nie tylko łatwą dostępnością kredytu, ale także niskimi stopami procentowymi. Doprowadziło to do powstania w ramach rynku kredytów hipotecznych, tzw. sub-rynku. Stworzono segment kredytów hipotecznych

o niższych standardach. Kredytodawcami były nie tylko banki, ale także nowo powstałe, niepodlegające nadzorowi banku centralnego instytucje finansowe. Kredytobiorcami były osoby o najniższym poziomie dochodów, nie- kwalifikujące się wcześniej do procedury kredytowej. W ten sposób powstał tzw. rynek subprime mortgages (rynek kredytów hipotecznych o podwyższonym ryzyku) [Nawrot 2009, s. 41-44].

Korzystna koniunktura spowodowała, że banki nadal rozszerzały swoją ofertę kredytową. Oferta obejmowała kredyty na zakup kolejnych nieruchomości lub papierów wartościowych. Zabezpieczeniem kredytu miały być zakupione za jego pomocą aktywa. Nadmierny optymizm skłaniał podmioty do sięgania po kolejne transze zadłużenia, celem sfinansowania kolejnych zakupów. Okazało się, że mamy do czynienia z procesem „follow-the-leader" (proces podążania za liderem): w spekulacyjny „wyścig" włączali się kolejni uczestnicy, ci, którzy obserwując zachowania innych uczestników również chcieli skorzystać z okazji do zarobienia pieniędzy. Te dodatkowo zasilające rynek środki powodowały dalszy wzrost cen. Zarówno na rynku nieruchomości, jak i na rynku papierów wartościowych tworzyła się „bańka", rosło także ryzyko ewentualnego jej pęknięcia.

Ze względu na to, że dynamika wzrostu depozytów bankowych nie dorównywała dynamice wzrostu kredytów hipotecznych, banki decydowały się na sekurytyzację, czyli na emisję papierów wartościowych zabezpieczonych portfelem udzielonych kredytów hipotecznych (asset-backed securities – ABS). Sprzedając te walory nie tylko pozyskiwały nowy kapitał, dzięki czemu miały możliwość udzielania nowych kredytów, ale także ograniczały ryzyko kredytowe związane z portfelem kredytów hipotecznych, przekazując je nabywcom ABS.

Wielu nabywców obligacji i innych papierów dłużnych decydowało się na credit default swaps – CDS, czyli ubezpieczenia ryzyka kredytowego swoich inwestycji. W ramach tego ubezpieczenia nabywcy zobowiązywali się do okresowych płatności na rzecz wystawcy CDS, w zamian za kwoty wierzytelności w przypadku jej nieściągalności. Sekurytyzacja i transakcje na rynku credit default swaps ograniczyły ryzyko kredytowe pierwotnych kredytodawców i inwestorów, choć to ryzyko nie zostało wyeliminowane. Doszło jedynie do transferu ryzyka kredytowego pomiędzy uczestnikami rynku papierów wartościowych zabezpieczonych na portfelu kredytów hipotecznych, a obok tego potęgowano ryzyko związane z instrumentami ABS i CDS (szczególnie w przypadku, gdy obejmowały one segment kredytów o najniższych standardach).

W połowie 2004 r. FED zdecydował o zmianie kursu polityki pieniężnej, która teraz miała być zacieśniana. Podwyżka stóp procentowych, której wtedy dokonano, przełożyła się na wzrost kosztu obsługi kredytów hipotecznych. Pod koniec 2005 r. zauważono pierwsze oznaki słabnącej koniunktury na ryn-

ku nieruchomości. W 2006 r. nastąpił dynamiczny spadek cen nieruchomości w Stanach Zjednoczonych, jednak był on traktowany jako korekta.

W marcu 2007 r. pojawiły się pierwsze złe informacje – Mortgage Bankers Association opublikował raport wskazujący na gwałtowny wzrost zagrożenia płynącego z rynku subprime mortgages [Nawrot 2009, s. 44-46]. W tym samym czasie rozpoczęto wyprzedaż akcji instytucji finansowych zaangażowanych w ten segment.

W sierpniu 2007 r. odnotowano panikę wśród inwestorów oraz innych uczestników rynku finansowego. Banki centralne pojęły decyzję o głębokiej interwencji, której celem było ustabilizowanie rynku finansowego przy pomocy różnych instrumentów, np.: obniżki stóp procentowych, zwiększania płynności poprzez wydłużanie kredytowania krótkoterminowego, niskooprocentowanych kredytów dla instytucji finansowych, czy skupowania papierów wartościowych zabezpieczonych na portfelach kredytowych rynku subprime mortgages.

Przez wiele lat rynek nieruchomości mieszkaniowych stanowił o sile gospodarki USA. Tym bardziej zaskakujący stał się fakt, że pod koniec 2007 r. doprowadził ją do krawędzi recesji. W 2008 r. odnotowano kolejne spadki, co jeszcze bardziej pogrążało rynek nieruchomości, a także całą gospodarkę.

Pomimo tego, że mówi się o ożywieniu w Stanach Zjednoczonych, w styczniu 2010 r. sprzedano najmniej domów od początku 1963 r. Liczba sprzedanych nowych domów spadła już trzeci miesiąc z rzędu, ale tym razem dynamika spadku była największa od całego roku [Top Reuters].

Podsumowując rok 2009, można zauważyć, że Stany Zjednoczone znów osiągnęły dodatni wzrost, co było efektem pakietu stymulacyjnego. Dzięki niemu udało się stworzyć lub uratować 2 miliony miejsc pracy. Część wzrostu została wygenerowana dzięki ulgom podatkowym dla obywateli i biznesu [Nawrot 2009, s. 46].

3. Przyczyny kryzysu finansowego

Istnieje wiele przyczyn globalnego kryzysu finansowego.

Dynamicznemu rozwojowi rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych niewątpliwie sprzyjały niskie stopy procentowe, a także długi okres stabilnego wzrostu gospodarczego. Innymi słowy, rozwojowi amerykańskiego rynku nieruchomości sprzyjały korzystne warunki ekonomiczne [Nawrot 2009, s. 57].

W okresie boomu banki wykazały tendencję do niedoszacowania ryzyka kredytowego oraz nieprzestrzegania norm ostrożnościowych. Kredytodawcy powinni pamiętać o tym, że rynkowa wartość zabezpieczenia w długim okresie nie jest stała.

W okresie wzrostu pojawia się wzrost skłonności do ryzyka, co było zauważalne wśród gospodarstw domowych, firm oraz banków.

Myślę, że nie bez znaczenia podczas powstawania światowego kryzysu finansowego był proces sekurytyzacji. Dzięki emisji papierów wartościowych dokonywane było przeniesienie ryzyka kredytowego z kredytodawcy na posiadacza papierów wartościowych. Sekurytyzacja doprowadziła do tego, że banki mogły wygospodarować w swoim bilansie miejsce na dalszy wzrost akcji kredytowej, a ryzyko zostało przeniesione na inne podmioty.

Niewątpliwie jedną z poważniejszych przyczyn kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych był wzrost dostępności kredytów hipotecznych, szczególnie dla osób o niskich dochodach, niewielkiej zamożności, pochodzących z mniejszości etnicznych, którzy nie spełniali wymogów rynku standardowych kredytów hipotecznych (prime), a jedynie spełniali wymogi rynku o niższych standardach (subprime).

Wśród przyczyn kryzysu finansowego należy umieścić także zadłużenie Amerykanów, którzy od wielu lat żyją ponad stan [Kaczmarek 2009, s. 175].

Winnym rozrzutności Amerykanów może być również amerykański rząd, który od początku lat 80. systematycznie wydaje więcej, niż ma dochodów, zaciągając gigantyczne długi (latami rosnący deficyt). Gdy w kraju zaczyna brakować oszczędności, trzeba pożyczyć pieniądze od cudzoziemców. Najlepszym sposobem jest nakłonienie do zakupu obligacji rządowych.

Do przyczyn światowego kryzysu finansowego można zaliczyć także nieuzasadniony entuzjazm i utratę zdrowego rozsądku. Kredytobiorcy uznali, że rynkowa wycena aktywów może trwale oderwać się od jakiejkolwiek ich rzeczywistej wartości [Orłowski 2008, s. 28-32].

Za kolejną przyczynę kryzysu światowego można uznać także niechęć Stanów Zjednoczonych i innych wiodących krajów do wprowadzenia odpowiednich regulacji ostrożnościowych na rynku instrumentów pochodnych. Niechętne temu były instytucje finansowe. Uczestnicy rynku deklarowali, że nie potrzebują żadnych regulacji rządowych, bo sami dobrowolnie wprowadzają i przestrzegają uzgodnionych pomiędzy sobą norm, które pozwalają dobrze oceniać i mierzyć ryzyko. Właśnie to ryzyko było sprzedawane w postaci obligacji typu subprime nieświadomym zagrożeń inwestorom.

Winę za kryzys ponosi również FED. Jest to instytucja, która miała obowiązek chronić amerykańską gospodarkę przed nierównowagą. Przez lata Alan Greenspan tłumaczył, że połączenie szybkiego wzrostu popytu z utrzymującą się niską inflacją jest bardzo dobre dla Ameryki. Twierdził, że udało się doprowadzić do takiej sytuacji dzięki postępowi technologicznemu w gospodarce (głównie rozwojowi Internetu). W rzeczywistości było inaczej. Ceny towarów nie rosły, bo były wstrzymywane przez konkurencję ze strony gwałtownie rosnącego, taniego importu z krajów Dalekiego Wschodu, zwiększając deficyt obrotów bieżących USA. Dodatkowo emitowane pieniądze nie musiały trafiać na rynek dóbr, ale mogły być kierowane na rynek finansowy, powodując tam

wzrost cen aktywów. Inflacja jest wzrostem cen dóbr w realnej gospodarce, natomiast wzrostu cen aktywów finansowych nie traktuje się jako inflacji. Wobec tego nie było inflacji, ale była rozrastająca się spekulacyjna „bańka" na rynku finansowym. W ten właśnie sposób FED, zamiast chronić gospodarkę amerykańską przed nierównowagą, sam przez lata pomagał nadmuchiwać tę spekulacyjną „bańkę".

Obligacje zabezpieczone dochodami z kredytów hipotecznych, udzielanych osobom niespełniającym wymogów rynku prime, były sprzedawane inwestorom. Inwestorzy nie do końca byli informowani w co inwestują, miało im wystarczyć zapewnienie, że ich obligacje są znakomicie zabezpieczone amerykańskimi nieruchomościami. Banki odkryły, że nie wiąże się to dla nich z żadnym ryzykiem. Nie przejmowały się, że udzielały kredytu, który nie zostanie spłacony, ponieważ cale ryzyko odkupywał od nich inwestor nabywający obligacje. Inwestor z kolei czuł się pewnie, ponieważ liczył na rosnącą wartość nieruchomości. Zaczęto obniżać wymogi kredytowe, aż do momentu, gdy udzielano ich każdemu, kto tylko dał się namówić, np. kredyty dla bezrobotnych, bez zaświadczeń o pracy i zarobkach.

U podstaw tej piramidy leżało założenie, że ceny nieruchomości będą nieustannie wzrastać. Ceny nieruchomości rosły aż do lata 2006 r. Urosły do takich poziomów, że zaczęły się kłopoty ze sprzedażą. Ilość niesprzedanych domów i mieszkań zaczęła wzrastać, a ceny zaczęły spadać.

W ten sposób doszło do pęknięcia „bańki", skutkującego bardzo poważnymi konsekwencjami nie tylko dla Stanów Zjednoczonych, ale także dla krajów Europy.

4. Skutki kryzysu finansowego

Kryzys finansowy, który rozprzestrzenił się na wiele krajów, niesie za sobą ogromne konsekwencje. Bardzo trudno jest je analizować, ze względu na to, że:

- większość ekonomicznych zjawisk posiada nieoznaczony charakter,
- występujące już skutki są na tyle szerokie, że wymykają się racjonalnej analizie,
- istniejące skutki nie wykluczają powstawania następnych.

W związku z powyższymi uwagami należy uściślić, że w niniejszej pracy analizie poddane zostały dotychczasowe skutki kryzysu finansowego.

Bardzo poważną konsekwencją kryzysu finansowego był spadek wzajemnego zaufania instytucji finansowych na rynku międzybankowym. To z kolei zachwiało płynnością finansową wielu z nich, co było wywołane ich uzależnieniem od finansowania na rynku międzybankowym. Efektem tego był wzrost krótkoterminowych stóp procentowych na rynku międzybankowym oraz awersja do udzielania pożyczek innym instytucjom finansowym [Nawrot 2009, s. 46].

Problemy w segmencie kredytów hipotecznych spowodowały diametralną zmianę w zachowaniu wszystkich uczestników rynku finansowego oraz doprowadziły do pęknięcia „bańki" na rynku nieruchomości oraz na rynku papierów wartościowych. Pomimo spadku cen nieruchomości, gospodarstwa domowe w coraz większym stopniu wstrzymywały się z decyzją zakupu domów, natomiast banki zawiesiły akcję kredytową. Doprowadziło to do załamania rynku nieruchomości Skutki tego były ogromne. Spadała wartość nieruchomości, co jednocześnie było spadkiem zabezpieczenia kredytu. U coraz większej grupy kredytobiorców dochodziło do sytuacji, że zabezpieczenie nie pokrywało wartości kredytu hipotecznego. Rezultatem tego było wzywanie przez banki kredytobiorców do spłaty różnicy pomiędzy wartością zadłużenia a wartością zabezpieczenia domu, bądź do uzupełnienia zabezpieczenia w drodze dostarczenia dodatkowych aktywów. Jeżeli kredytobiorca nie dopełnił tego obowiązku, to dla banku było to jednoznaczne z postawieniem kredytu w stan natychmiastowej wymagalności, co z reguły kończyło się procedurą egzekucyjną. Kredytobiorcy o najniższych dochodach wpadali w „pułapkę zadłużenia".

Wśród konsekwencji kryzysu finansowego konieczne jest wymienienie ogromnych strat generowanych przez sektor instytucji finansowych i ubezpieczeniowych. Pierwsze niepokojące informacje pochodzą z początku 2007 r. Lista negatywnych konsekwencji ciągle się powiększała: zwiększała się pula domów wystawionych na sprzedaż, zaistniała konieczność tworzenia dodatkowych rezerw, konieczność spisywania na straty niemożliwych do ściągnięcia zobowiązań, zwiększenie kosztu kapitału, spadek dochodu z tytułu prowizji od nowo udzielanych kredytów. Doprowadziło to do miliardowych strat nawet największe banki.

Zaistniała sytuacja doprowadziła do delewarowania, czyli redukowania kredytów dla osób fizycznych, małych i średnich przedsiębiorstw oraz korporacji. Było to spowodowane problemami banków z pozyskaniem finansowania na akcję kredytową. Zauważono także spadek optymizmu konsumentów, co miało przełożenie na niższą konsumpcję, inwestycje, niższe zatrudnienie i spadek dochodów gospodarstw domowych w wielu krajach.

Z powodu niekorzystnych warunków rynkowych, a także z powodu niewystarczającej płynności rynku wiele instytucji finansowych ogłosiło upadłość.

Rynek nieruchomości jest ściśle powiązany z rynkiem papierów wartościowych, dlatego też wystąpienie bańki cenowej na rynku nieruchomości powoduje wystąpienie bańki na rynku papierów wartościowych. Pękająca bańka na rynku nieruchomości wywołała pęknięcie bańki we wszystkich segmentach rynku papierów wartościowych.

Konsekwencji globalnego kryzysu finansowego nie uniknęły także fundusze inwestycyjne i emerytalne. Spadła wartość ich portfeli inwestycyjnych, nastąpił odpływ dużej części kapitału z funduszy, wiele funduszy stanęło na progu upadłości [Nawrot 2009, s. 46 i n.].

Gospodarstwa domowe zostały dotknięte kryzysem przede wszystkim poprzez ograniczenie akcji kredytowej banków oraz wzrost cen nowych kredytów. Zostały one odcięte od kredytowania nie tylko na cele mieszkaniowe, ale także na cele konsumpcyjne. Stopniały oszczędności gospodarstw domowych, które pochodziły z rynku papierów wartościowych bezpośrednio oraz za pośrednictwem funduszy inwestycyjnych. Wśród gospodarstw domowych również zauważono awersję do ryzyka inwestycyjnego. Osoby zbliżające się do wieku emerytalnego bardzo ucierpiały z powodu problemów finansowych funduszy emerytalnych – zauważono duży spadek wartości emerytur. Podsumowując można powiedzieć, że kryzys finansowy ograniczył możliwości konsumpcyjne i inwestycyjne gospodarstw domowych.

Przedsiębiorstwa także odczuły ograniczenie dostępności kredytu oraz uniemożliwienie finansowania z rynku papierów wartościowych, wywołane kryzysem finansowym. Rezultatem ograniczenia wydatków gospodarstw domowych stał się spadek sprzedaży dóbr i usług przedsiębiorstw, a co za tym idzie spadek ich przychodów ze sprzedaży. Wzrosły także koszty na jednostkę sprzedanych dóbr i usług.

Wśród konsekwencji globalnego kryzysu finansowego konieczne jest wskazanie recesji, która dotknęła wiele krajów: Irlandię, Niemcy, Japonię, Szwecję, Włochy, a zagrożone okazały się: Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Francja. W wielu krajach wzrosła stopa bezrobocia.

Zwiększone wydatki rządowe w wielu krajach wymusiły konieczność zaciągania przez państwo kredytu w kraju lub za granicą, bądź emisje obligacji skarbowych czy bonów skarbowych na rynku krajowym lub zagranicznym. To z kolei pociąga za sobą koszt obsługi długu w postaci oprocentowania, zwrot pożyczonego kapitału, wzrost długu publicznego [Nawrot 2009, s.46 i n.].

W wyniku kryzysu chaos zapanował także na rynku walutowym. Doprowadził on do silnych i nieprzewidywalnych zmian kursów głównych walut świata. To z kolei doprowadziło do ryzyka jeszcze silniejszych wahań kursów walut z mniejszych krajów, takich jak Polska [Orłowski 2008, s. 125].

Problemy globalnego kryzysu finansowego i niestabilności kursów walutowych nakładają się na ogromne zawirowania na rynkach surowcowych. Najpotężniejsze wystąpiły na rynku ropy naftowej, gdzie ceny najpierw wzrosły trzykrotnie, a potem w ciągu trzech miesięcy spadły o ponad połowę. Trudne do wytłumaczenia wahania zauważono także na innych rynkach, np. metali szlachetnych oraz na rynku surowców rolnych. Nie można zapominać także o rosnących cenach żywności, groźbie głodu i rozruchach w krajach ubogich.

Wiosną 2008 r. na światowym rynku nagle zabrakło żywności, ceny wzrosły, zapasy ziarna spadły do poziomu najniższego od ćwierć wieku.

Jeszcze w pierwszej połowie 2008 r. można było mieć nadzieję, że pogrążona w kłopotach związanych z kredytami i spadającymi cenami nieruchomości

gospodarka Stanów Zjednoczonych odżyje w ciągu kilku następnych miesięcy. Jednak już w lipcu 2008 r. zaczęto się obawiać stagflacji, czyli sytuacji, w której inflacja przyspiesza, a gospodarka nie rozwija się wcale lub rośnie bardzo wolno [Boćkowski 2008, s. 14-16].

5. Uwagi końcowe

Gdy na nadmiernie optymistycznym i przeinwestowanym rynku następuje załamanie, może ono uderzyć z katastrofalną siłą.

W systemie indywidualistycznego kapitalizmu trudno jest świadomie wpływać na przywrócenie w życiu gospodarczym stanu zaufania. Jest to cecha depresji, na którą słusznie kładli nacisk bankierzy przedsiębiorcy, a której nie doceniali ekonomiści.

Podczas ożywienia wiele nowych inwestycji przynosi zadowalający przychód bieżący. Załamanie występuje, gdy pojawiają się wątpliwości czy przewidywany dochód jest możliwy do osiągnięcia. Gdy wątpliwości raz się pojawią, to rozprzestrzeniają się bardzo szybko.

Jeżeli złudzenia prysną, to w miejscu przewidywań pojawia się „nadmierny pesymizm". Dochodzi do sytuacji, że pomimo braku mieszkań, nikt nie może pozwolić sobie na mieszkanie w istniejących domach [Keynes 2003, s. 285-291].

W pracy został przedstawiony nie tylko przebieg kryzysu finansowego, ale także przeanalizowano jego przyczyny i dotychczasowe skutki.

Literatura

1. Boćkowski J., *Wzrost na świecie słabnie*, *problemy nasilają się*, „Gazeta Giełdy Parkiet", 14-15 sierpnia 2008, nr 188.
2. Keynes J. M., *Ogólna teoria zatrudnienia*, *procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 2003, s. 285-291.
3. Kaczmarek T. T., *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009.
4. Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku*. *Przyczyny*, *przebieg*, *skutki*, *prognozy*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
5. Orłowski W. M., *Świat*, *który oszalał*, *czyli poradnik na nieciekawe czasy*, „Biblioteka Gazety Wyborczej", Warszawa 2008.
6. PAP, ab, 17.02.2010 r. http://gospodarka.gazeta.pl/Gielda/1,94782,7573036, Obama_podkresla_zaslugi_pakietu_stymulacyjnego_dla.html
7. Top Reuters, 24.02.2010 r. http://gospodarka.gazeta.pl/Gielda/1,94782, 7598101,Zalamanie_sprzedazy_nowych_domow_w_USA.html

Joanna Suchowian*

FINANSOWANIE PUBLICZNYCH INSTYTUCJI KULTURY W POLSCE

FINANCING OF PUBLIC CULTURAL INSTITUTIONS IN POLAND

Summary

Culture is an important element of social identification. It influences both a unit and a society and also the economic processes in the society. Cultural institutions - the organizations founded to create and protect the cultural heritage can be financed form different sources depending on the ownership structure. The public cultural institutions are under the protection of the state or local administration units which are their organizers and ensure the sources for their maintenance. The subventions are unfortunately not sufficient and the institutions need to look for other financial sources by taking part in the contests or seeking the private donors. In this work only aspects of financing the public cultural institutions were described. Its aim is to point very generally the possibilities of gaining the additional sources for financing the cultural undertakings and present the current changes in managing and financing the culture.

1. Uwagi wstępne

Kultura jest istotnym elementem identyfikacji społecznej i działalności gospodarczej. Oddziałuje zarówno na jednostkę i społeczeństwo, jak również na procesy ekonomiczne zachodzące w społeczeństwie. Instytucje kultury – jednostki powołane do tworzenia i upowszechniania dorobku kulturowego – finansowane mogą być z różnych źródeł w zależności od struktury własnościowej. Publiczne instytucje kultury znajdują się pod

* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

opieką państwa lub jednostek samorządu terytorialnego, które są ich organizatorami i zapewniają środki na ich utrzymanie. Środki te są jednak niewystarczające i instytucje muszą szukać dodatkowych środków poprzez zgłaszanie się do konkursów lub szukanie sponsorów prywatnych.

Celem niniejszego opracowania jest ogólne wskazanie aktualnych możliwości pozyskiwania środków na finansowanie przedsięwzięć kulturalnych oraz przedstawienie obecnych kierunków zmian w zarządzaniu i finansowaniu kulturą (według powszechnie przyjętej metodologii).

2. Formy organizacyjno-prawne publicznych instytucji kultury

Kultura jest jednym z podstawowych czynników rozwoju kraju w odniesieniu do kapitału intelektualnego i rozwoju ekonomicznego. Kultura, jako podstawowy czynnik rozwoju społecznego[1]: kreuje potencjał intelektualny regionów, buduje kapitał ludzki, jest treścią tożsamości narodowej, pielęgnuje więzi lokalne, wciela założenia polityki równouprawnienia płci, solidarności społecznej i równości rasowej, zmniejsza dysproporcje rozwoju osobowego obywateli, stanowi też drogę awansu społecznego. Kultura jest również istotnym czynnikiem rozwoju ekonomicznego i wpływa na atrakcyjność osiedleńczą i lokalizacyjną regionów dla mieszkańców i inwestorów, tworzy rynek pracy, determinuje rozwój turystyki oraz kreuje przemysł kulturowy. Kultura to całokształt duchowego i materialnego dorobku ludzkości, gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie[2]. Kultura podlega działaniu czasu i ciągle się zmienia. Dobra i usługi kultury tworzą i dostarczają społeczeństwu trzy grupy podmiotów: publiczne, non profit i przemysł kultury, które współdziałają i wzajemnie uzupełniają swoją działalność.

Publiczne instytucje kultury w Polsce są powoływane i działają w oparciu o ustawę z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2001 r., nr 13, poz. 123 z poźn. zm.). Na jej podstawie państwo sprawuje mecenat nad działalnością kulturalną, polegający na wspieraniu i promocji twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych oraz opieki nad zabytkami. Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, a także organy jednostek samorządu terytorialnego w zakresie ich właściwości mogą wspierać finansowo, w ramach mecenatu państwa, realizację planowanych na dany rok zadań związanych z polityką kulturalną państwa, prowadzonych przez instytucje kultury i inne podmioty nienależące

1 *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013*, www.mk.gov.pl
2 *Słownik języka polskiego PWN*, http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=27617

do sektora finansów publicznych. Formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury[3]. Ustawa dopuszcza prowadzenie działalności kulturalnej przez osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Organizatorem instytucji kultury mogą być ministrowie oraz jednostki samorządu terytorialnego poprzez tworzenie państwowych i samorządowych instytucji kultury. Instytucje kultury są to zatem samodzielne jednostki mające osobowość prawną, tworzone przez organy administracji państwowej lub samorządowej[4]. Dla samorządów terytorialnych prowadzenie działalności kulturalnej jest zadaniem własnym o charakterze obowiązkowym. Osoby prawne spoza sektora publicznego mogą być organizatorem instytucji kultury tylko wtedy, jeśli będą ją tworzyć wspólnie z podmiotem publicznym.

Efekty finansowania instytucji kultury przedstawia Tabela 1, w której pokazano podstawowe wskaźniki wykonania rzeczowego poszczególnych instytucji.

3 *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej,* Dz. U. z 2001 r., nr 13, poz. 123 z poźn. zm., art. 1.

4 *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Polsce*, red. Borowiecki R., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.13.

Tabela 1. Podstawowe efekty działalności instytucji kultury w Polsce

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Teatry i inst. muzyczne										
ilość przedstaw.	49559	50086	48541	46689	46167	45516	45897	47383	50298	54961
liczba widzów	10667121	10533234	10146460	9849825	9518872	9321128	9609302	9600669	9843294	11593480
Biblioteki										
liczba czyteln. na 1000 os.	b.d.	b.d.	b.d.	196	198	197	192	184	176	171
wypożyczenia księgozbioru na 1 czyteln. w wol.	b.d.	b.d.	b.d.	20	20	20	19	19	19	19
Kina										
ilość scansów	406739	526763	688549	739342	816705	889873	947878	1037138	1190879	1326008
liczba widzów	27474710	20860292	27617161	27067688	25243139	33223152	24836170	32362507	33781873	35179453
Muzea										
liczba zwiedz.	16019116	16611608	15136616	15259307	16881194	17504608	18487597	18191269	20438327	20726517
Domy kultury										
ilość imprez	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	208447	b.d.	208853	b.d.	209984	b.d.
ilość uczestn.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	30213027	b.d.	32283418	b.d.	33612049	b.d.

Źródło: Bank Danych Regionalnych GUS.

3. Klasyfikacja możliwych form finansowania publicznych instytucji kultury i sposobów ich pozyskiwania

Instytucje kultury prowadzą samodzielną gospodarkę finansową. Organizator ma obowiązek zapewnienia instytucji kultury środków niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona. Pozostałe środki konieczne do prowadzenia działalności kulturalnej jednostka pozyskuje sama. Fundusze własne zatem stanowią kapitał własny pochodzący od organizatora oraz wypracowany wynik finansowy. Fundusze obce natomiast pochodzą z zaciąganych pożyczek, kredytów bądź też emitowanych obligacji.

Głównymi źródłami finansowania działalności kulturalnej w Polsce są:

- budżet państwa,
- jednostki samorządu terytorialnego,
- fundusze Unii Europejskiej i inne fundusze zagraniczne,
- wydatki gospodarstw domowych.

Tabela 2. Struktura głównych źródeł finansowania kultury w Polsce (w %)

Źródła finansowania kultury	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Budżet państwa	10,4	11,3	10,6	11,8	11,9	11,8	10,9	10,5
Jednostki samorządu terytorialnego	19,4	20,4	20,5	18,9	20,0	22,1	23,6	22,8
Fundusze strukturalne	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0,2	1,4	2,3
Wydatki gospodarstw domowych	70,2	68,3	68,9	69,3	68,1	65,9	64,1	64,3

Źródło: Bank Danych Regionalnych GUS.

Tabela 2 przedstawia procentowy udział państwa, jednostek samorządu terytorialnego i gospodarstw domowych w całości funduszy jednostek kultury w Polsce. Wydatki gospodarstw domowych przedstawione w Tabeli 1 są bardzo duże, jednak większość z nich przeznaczana jest na opłatę abonamentu telewizyjnego oraz zakup telewizorów i sprzętów do odbioru, rejestracji i odtwarzania dźwięku. Wydatki gospodarstw domowych na opłaty za wstęp do teatrów, kina, instytucji muzycznych stanowią zaledwie ok. 4% całkowitych wydatków gospodarstw domowych na kulturę.

Wpływy do budżetu państwa, przeznaczane na finansowanie działalności kulturalnej, pochodzą m.in. z:

- Funduszu Promocji Twórczości oraz opłaty od producentów i importerów magnetofonów, magnetowidów i innych urządzeń, kserokopiarek, skanerów i innych podobnych urządzeń reprograficznych, umożliwiających pozyskiwanie kopii całości lub części egzemplarza opublikowanego utworu, czystych nośników służących do utrwalania przy użyciu tych urządzeń utworów w zakresie własnego użytku, którzy są zobowiązani do uiszczania opłat[5],
- wpływów z dopłat ustanowionych w grach liczbowych, loteriach pieniężnych, wideoloteriach i grach telebingo[6].

Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego finansuje 57 instytucji: 30 instytucji współfinansowanych, 18 muzeów, 1 bibliotekę (Narodową), 3 teatry, 1 filharmonię (Narodową), 2 galerie, 2 instytucje ochrony zabytków.

Jeśli chodzi o bieżące finansowanie instytucji kultury ze środków publicznych, to główny ciężar spoczywa na jednostkach samorządu terytorialnego, które przejęły część zadań Ministerstwa Kultury po reformie administracyjnej w 1998 r. Największy udział w wydatkach na kulturę mają gminy, następnie województwa, natomiast powiaty w znikomym stopniu zasilają sferę kultury. Jednak wydatki na kulturę stanowią w tych jednostkach niewielki odsetek w stosunku do całości wydatków (kilka procent). Samorządy województw również, podobnie jak Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, organizują otwarte konkursy dla instytucji kultury. Wydatki jednostek samorządu terytorialnego przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Wydatki ogółem budżetów województw, powiatów i gmin na kulturę w Polsce w mln zł

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Województwa										
wydatki, w tym	499,44	571,47	652,16	627,48	662,98	765,62	850,20	1045,59	1158,59	1291,92
majątkowe	46,04	50,71	92,38	84,40	97,25	142,96	147,11	305,70	326,63	315,33
Powiaty										
wydatki	b.d.	75,25	78,80	53,99	55,04	61,19	61,85	82,22	79,01	83,80
Gminy										
wydatki, w tym	1552,91	1758,49	1849,45	1927,52	1911,07	2170,45	2524,85	3111,33	3492,32	4035,85
majątkowe	b.d.	185,73	170,97	168,01	119,89	221,58	339,64	711,30	847,62	923,27

Źródło: Bank Danych Regionalnych GUS.

5 *Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych*, tekst jedn. Dz. U. z 2000 r., nr 80, poz. 904 z poźn. zm.

6 *Ustawa z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych*, Dz. U. z 1992 r., nr 68, poz. 341 z poźn. zm., art. 47a, ust. 1.

Wydatki jednostek samorządu terytorialnego na kulturę z roku na rok są coraz wyższe. Również efekty finansowania instytucji kultury odzwierciedlają się w większej liczbie przedstawień, widzów i zwiedzających.

Do głównych funduszy zagranicznych zaliczamy:

- programy wspólnotowe adresowane bezpośrednio do sektora kultury – obecnie jest to Program Kultura 2007-2013, oraz programy pośrednio skierowane do środowisk kultury, np.: eContent, Media Plus, Sokrates, Leonardo da Vinci;
- fundusze strukturalne UE, służące wyrównywaniu poziomu rozwoju regionów w Europie – największe znaczenie mają: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejski Fundusz Socjalny (EFS);
- fundusze Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) – 2 instrumenty: Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy.

4. Badanie rozmiarów i struktury przychodów i kosztów instytucji kultury, kapitałów własnych i obcych oraz źródeł wpływów i kierunki wydatków pieniężnych instytucji kultury

Zgodnie z ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, państwowe i samorządowe instytucje kultury są zaliczane do jednostek sektora finansów publicznych. Instytucja kultury z uzyskiwanych przychodów pokrywa koszty działalności bieżącej i zobowiązania. Przychodami są wpływy z prowadzonej działalności, z najmu i dzierżawy składników majątkowych, dotacje z budżetu (państwa i samorządu) oraz środki otrzymane od osób fizycznych i prawnych, i z innych źródeł.

Istnieje kilka możliwości pozyskania dotacji na działalność kulturalną zarówno na szczeblu państwowym, jak i samorządowym, a dodatkowo dostępne są też środki unijne.

Ministerstwo za pomocą Programów Operacyjnych – jest ich obecnie kilkanaście – przekazuje środki w postaci dotacji na realizację wybranych przedsięwzięć kulturalnych. Na stronie internetowej ministerstwa dostępny jest wykaz wszystkich programów wraz z procedurami ubiegania się o środki, które przydzielane są na zasadach konkursowych. Przeprowadzany jest nabór wniosków, a następnie wybierane są najciekawsze projekty. Dostępne są również środki finansowe w ramach programów unijnych. Obecnie funkcjonują programy pomocowe finansowane z Funduszy Europejskich 2007-2013. Najważniejszym programem jest Program Kultura (2007-2013). Jest on głównym programem Unii Europejskiej skierowanym bezpośrednio do instytucji kultu-

ry w Europie. Stanowi kontynuację programu Kultura 2000. Celem Programu jest wzmocnienie przestrzeni kulturowej wspólnej dla Europejczyków, opartej na wspólnym dziedzictwie kulturowym, a także rozwój współpracy pomiędzy twórcami, uczestnikami życia kulturalnego oraz instytucjami kulturalnymi krajów w nim uczestniczących[7]. Łączny budżet tego Programu wynosi 400 mln euro. Jest on przeznaczony do finansowania działań artystycznych o zasięgu międzynarodowym i nieinwestycyjnym charakterze (tzw. miękkie projekty kulturalne).

Projekty inwestycyjne natomiast finansowane mogą być z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR). W ramach tych środków jest sześć głównych programów pomocowych: Program Infrastruktura i Środowisko, Program Kapitał Ludzki, Program Innowacyjna Gospodarka, Program Rozwój Polski Wschodniej, Program Pomoc Techniczna 2007-2013, Programy współpracy międzynarodowej i międzyregionalnej.

Największym z tych programów jest Infrastruktura i Środowisko. W ramach programu realizowanych będzie 15 priorytetów, jednym z nich jest *Kultura i dziedzictwo kulturowe*. Priorytet ten obejmuje trzy działania:

- Ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego o znaczeniu ponadregionalnym,
- Rozwój oraz poprawa stanu infrastruktury kultury o znaczeniu ponadregionalnym,
- Infrastruktura szkolnictwa artystycznego.

Łączna wielkość środków finansowych zaangażowanych w realizację Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2007-2013 wyniesie 37,6 mld euro, w tym wkład unijny wynosić będzie 27,9 mld euro, zaś wkład krajowy – 9,7 mld euro, z czego na kulturę przeznaczono 490,0 mln euro z EFRR. Na przykładzie konkretnej jednostki – Teatru im. S. I. Witkiewicza w Zakopanem – będącego instytucją kultury, której organizatorem jest Województwo Małopolskie, przedstawiono w Tabeli 4 źródła przychodów oraz wpływów:

7 *Broszura Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Program Kultura (2007-2013).*

Tabela 4. Źródła przychodów Teatru im. S. I. Witkiewicza w Zakopanem

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Przychody:							
Sprzedaż biletów	469 319	497 218	453 522	461 276	506 098	506 853	486 551
Wyjazdy	47 850	66 688	18 638	59 150	333 808	246 628	115 700
Pozostałe	105 031	217 698	129 691	140 895	113 034	35 959	31 980
Darowizny i inne	116 050	12 841	48 083	62 092	75 026	81 045	89 575
Dotacje:							
Dotacja Urz. Marszałk.	1 162 340	1 270 500	1 349 817	1 651 873	1 501 350	1 610 000	1 747 020
Dotacja MKiDN	45 000	40 000	38 004	77 300	70 000	50 000	30 000
Razem przychody i wpływy	**1 945 590**	**2 104 945**	**2 037 755**	**2 452 586**	**2 599 316**	**2 530 485**	**2 500 826**
Koszty ogółem	2 058 654	2 088 520	1 980 819	2 444 857	2 712 439	2 624 298	2 694 746
Wynik finansowy	**-113 064**	**16 425**	**56 936**	**7 729**	**-113 123**	**-93 813**	**-193 920**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie realizacji planu rzeczowo-finansowego Teatru.

Dotacja organizatora w tej jednostce stanowi obecnie 70% wszystkich przychodów. Teatr co roku składa kilka wniosków do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na realizację zadań artystycznych, z czego przeważnie jeden zostaje rozpatrzony pozytywnie. Udział środków Ministerstwa w finansowaniu instytucji wynosi ok. 1-2%. Pozostałe przychody Teatru stanowią wpływy ze sprzedaży biletów – ok. 20% i przychody z wyjazdów Teatru w celu prezentowania swojego repertuaru (5-10%). Jednostka stara się też o pozyskanie sponsorów, jednakże w ciągu ostatnich kilku lat przychody z tego tytułu ulegają zmniejszeniu. Dodatkowo Teatr uzyskuje środki ze sprzedaży materiałów reklamowych, książek i płyt CD z nagraniami muzyki ze spektakli. W roku bieżącym Teatr pozyskał również dotację w kwocie 25,1 mln zł z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na realizację zadania: „Rewitalizacja w Zakopanem – przebudowa Teatru im. Stanisława Ignacego Witkiewicza", polegającego na kompleksowej modernizacji budynku teatru oraz technologii sceny. Podstawowe wskaźniki Teatru w tych latach przedstawiały się następująco:

Tabela 5. Podstawowe wskaźniki Teatru im. S. I. Witkiewicza w Zakopanem

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ilość spektakli	149	159	158	174	199	166	150
w tym premiery	2	4	3	4	4	3	5
Ilość widzów	14612	15601	12350	15651	18957	18159	14727
Frekwencja	92%	92%	76%	92%	94%	97%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie realizacji planu rzeczowo-finansowego Teatru.

Ilość nowych spektakli w roku utrzymuje się na podobnym poziomie. Środki finansowe są jednak niewystarczające do utrzymania tego poziomu, czego odzwierciedleniem jest ujemny wynik finansowy Teatru w ostatnich trzech latach.

5. Wskazanie kierunków zmian w sposobie i procedurach finansowania publicznych instytucji kultury w Polsce

W 2005 r. został w Polsce zapoczątkowany proces regulowania i dostosowywania do standardów europejskich stosunków pomiędzy sferą gospodarki a kulturą narodową.

J. Hausner jest współautorem obszernego raportu pt. „Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury", w którym wskazuje na niską efektywność wydatkowania środków publicznych w sferze kultury. Raport ten jest podstawą opracowywanej obecnie reformy finansowania kultury, której głównymi postulatami są następujące kwestie:

- uwolnienie płac w kulturze;
- równy dostęp do publicznych dotacji instytucji publicznych, społecznych i prywatnych;
- finansowanie ochrony zabytków z kar za samowolę budowlaną i podatku od usług turystycznych;
- możliwość likwidacji lub przekształcenia instytucji kultury i powołania na jej miejsce nowej, zarządzanej przez inny podmiot, np. spółkę pracowniczą czy fundację;
- wybór dyrektorów na pięcioletnie kadencje i nadzór przez rady powiernicze złożone z niezależnych ekspertów;
- wprowadzenie jednoprocentowego odpisu od podatku od osób prawnych, który przedsiębiorca mógłby przeznaczyć na wybraną instytucję, tak jak to robią podatnicy płacący PIT.

Ministerstwo Kultury powinno wycofać się z zarządzania instytucjami kulturalnymi, zostawiając sobie tylko najważniejsze, m.in. Operę Narodową, Filharmonię Narodową i Teatr Narodowy, a teatry i muzea powinny być w większym stopniu finansowane przez prywatnych sponsorów. Instytucje kultury są w niskim stopniu samodzielne finansowo, a przez to stają się one zależne administracyjnie. Sprzyja to utrzymywaniu biurokratycznych struktur i ogranicza rywalizację w kwestiach programowych. J. Hausner w raporcie „Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury" proponuje, aby samorządy miały możliwość wyboru, czy chcą same prowadzić dane instytucje kultury, czy może wolą zlecić to organizacjom pozarządowym albo osobom prywatnym. Zachowana musiałaby być kontrola wydatków publicznych niezależnie od tego czy jednostka jest prywatna, czy publiczna. Obecnie dostęp do środków pu-

blicznych nie jest równy, gdyż większość z nich otrzymują instytucje samorządowe albo prowadzone przez ministerstwo. Blokuje to w znacznej mierze inicjatywy społeczne i prywatne. Kultura powinna zostać poddana mechanizmom rynkowym.

Pojawienie się raportu wywołało burzliwe dyskusje w świecie kultury. Maciej Nowak, dyrektor Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego, w swoim artykule *Kultura kwitnie*, *to ją podetnijmy* w „Gazecie Wyborczej" wskazuje, że obecnie kultura przeżywa okres prosperity, który jest efektem trwających dwadzieścia lat przemian, skutkujących wytworzeniem się systemu funkcjonowania działalności artystycznej. Oryginalność tego sytemu polega na połączeniu nowoczesnych mechanizmów zarządzania oraz pewnych elementów z czasów socjalizmu. Opery, filharmonie czy teatr dramatyczny bez publicznego protekcjonizmu i interwencjonizmu nie mają szans na przetrwanie. Bez wieloosobowych zespołów artystów i techników nie jest możliwe zrealizowanie wielkiego repertuaru. „Siła polskiej kultury wynika dziś właśnie z tego, że nie daliśmy sobie narzucić wolnorynkowych rozwiązań ani rozproszyć dziedzictwa okresu powojennego"[8]. Jeśli zmniejszyć nakłady budżetowe na kulturę, to ani wprowadzenie jednoprocentowego odpisu z CIT, ani też pozyskiwanie funduszy z kar nakładanych na inwestorów za samowolę budowlaną nie będzie wystarczające do zapełnienia powstałej luki w finansowaniu. Również wiązanie nadziei na pozyskanie środków od prywatnych firm nie daje stałej gwarancji na otrzymanie finansowania. W całej Europie udział sponsorów w finansowaniu kultury nie przekracza 2% nakładów publicznych, co ukazuje jak bardzo nieefektywny jest to system. Poza tym istnieją obszary kultury, jak np. biblioteki, które stale, z natury rzeczy, należeć będą do deficytowych, a niektóre, jak kinematografia, zależą w większości od środków prywatnych.

W dyskusji między zwolennikami i przeciwnikami reformy obydwie strony wytykają sobie błędne rozumienie specyfiki działalności kulturalnej. Reformatorzy podkreślają, że ludzie kultury nie uwzględniają siły mechanizmów rynkowych, którym kultura tak czy inaczej podlega od dawna. Niektóre instytucje kulturalne już teraz funkcjonują jak przedsiębiorstwa – generują zyski, z których finansują działalność, uniezależniając się od dotacji. Owe mechanizmy należałoby uporządkować za pomocą nowej ustawy, która zlikwiduje istniejące bariery legislacyjne i zwiększy finansową samodzielność podmiotów kultury. Uelastycznienie sposobu finansowania przyczyni się do rozwoju dziedzin kultury nakierowanych na masowego odbiorcę, co wymagać będzie znacznego uproszczenia treści przekazu. Spowodować to może zanik tak zwanej kultury wysokiej. Dyrektor Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie Joanna Mytkowska uznała, że polskiej kulturze mogą pomóc tylko rozwiązania systemowe,

8 M. Nowak, *Kultura kwitnie, to ją podetnijmy*, „Gazeta Wyborcza" 2009, nr 137.

ale nie wymyśli ich państwo. Jej zdaniem, to na ludziach kultury spoczywa obowiązek zaproponowania takich sposobów finansowania i dystrybucji środków, które pozwolą na merytoryczną organizację instytucji i zapewnią im ciągłość finansowania[9]. Z kolei większość uczestników Kongresu Kultury Polskiej, który odbył się w Krakowie we wrześniu 2009 r., uważało, że podstawą funkcjonowania instytucji kultury musi pozostać mecenat państwowy, który powinien być jeszcze wzmocniony, bo dzisiejsze nakłady z budżetu na kulturę są za niskie. Uczestnikami Kongresu byli m.in. Agnieszka Holland, Jerzy Hausner, Leszek Balcerowicz, były minister kultury Waldemar Dąbrowski, Andrzej Wajda. „Rozwój kultury od strony ekonomicznej, nie wypowiadam się o artystycznej, należy wiązać, podobnie jak w innych dziedzinach życia, z zerwaniem, osłabieniem bezpośrednich zależności od aparatu polityczno-urzędniczego" – powiedział na Kongresie L. Balcerowicz. Jego zdaniem zarówno jednostki publiczne, jak i niepubliczne powinny mieć równy dostęp do świadczenia misji publicznej. Z kolei Waldemar Dąbrowski twierdził, że „rola państwa w silnym mecenacie kultury jest nieodzowna i niezastąpiona. Państwo powinno zajmować się wyrównywaniem dostępu obywateli do kultury". Nie da się wycenić wielkich dzieł, np. Chopina z perspektywy budowania wizerunku Polski w świecie. Zdania odnośnie reformy są podzielone, zarówno wśród ekonomistów, jak też wśród ludzi kultury. Dlatego też przeprowadzenie mądrej i skutecznej reformy finansowania kultury będzie zadaniem niezwykle trudnym.

6. Uwagi końcowe

Instytucje kultury borykają się z problemami pozyskania środków finansowych na działalność bieżącą. Środki przekazywane przez organizatora są niewystarczające. Istnieje możliwość pozyskania środków z różnych programów krajowych i zagranicznych - głównie europejskich. Wypracowanie optymalnego systemu finansowania powinno prowadzić do większej efektywności wydatkowania środków oraz wzbogacenia dorobku kulturalnego kraju, a nie tylko podtrzymywania stanu bieżącego.

Literatura

1. Lis S., *Finansowanie kultury z Funduszy Wspólnotowych i Strukturalnych UE 2004- 2013*, Oficyna Wydawnicza „PKD", Tarnów 2004.
2. Mikułowski Pomorski J., *Kultura wobec społecznej transformacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

9 *Finansowanie kultury trzeba uniezależnić od polityki*; interia.pl/pap

3. Niemczyk A., Marketing w sferze kultury. Wybrane problemy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
4. Nowak M., Kultura kwitnie, to ją podetnijmy, „Gazeta Wyborcza" 2009, nr 137.
5. Toeplitz K.T., Aluzje i iluzje, „Polityka" 2009, nr 27.
6. Perspektywy rozwoju sektora kultury w Polsce, red. Borowiecki R., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
7. Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2009.
8. Ustawa z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych, Dz. U. z 1992 r., nr 68, poz. 341 z poźn. zm.
9. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. z 2000 r., nr 80, poz. 904 z poźn. zm.
10. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. z 2001 r., nr 13, poz. 123 z poźn. zm.
11. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240.
12. Finansowanie kultury trzeba uniezależnić od polityki, interia.pl/pap
13. Broszura Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Program Kultura (2007-2013).
14. N*arodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013*, http://www.mk.gov.pl/.

Wykaz stron internetowych

15. http://www.mkidn.gov.pl/
16. http://www.stat.gov.pl/

Andrzej Telega*

PROBLEMATYKA NADZORU KORPORACYJNEGO I JEGO WPŁYW NA KREOWANIE WARTOŚCI ORGANIZACJI

THE ISSUE OF CORPORATE GOVERNANCE AND ITS INFLUENCE ON CREATION OF ORGANIZATION'S VALUE

Summary

In the era of liberalization of economic relations and more intensive collaborations between companies, the issue of corporate governance is especially up-to-date. The way corporate governance is carried out depends on the way a company is perceived and what its role is. A company perceived solely as a tool for its owners to accomplish their goals represents a financial model, in which a superior goal is creation and growth of value for owners as a result of fulfillment of their interests. The role of corporate governance in this case is to create an effective system of relations between company owners and hired managers. In broader spectrum the result of company's work should be the value for all subjects involved – stakeholders, which guarantees security and safety.

The aim of the article is to discuss the correlation between the perception of a company, the concept of its value and the way corporate supervision is carried out.

1. Uwagi wstępne

Zagadnienia związane ze sprawowaniem kontroli właścicielskiej coraz częściej stają się przedmiotem dociekliwości współczesnych badaczy-eko-

* mgr, doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

nomistów. W realiach gospodarczych XXI wieku problem korelacji pomiędzy interesami różnych grup zaangażowanych w działalność przedsiębiorstw zwłaszcza w przypadku dużych międzynarodowych korporacji nabiera szczególnego znaczenia. Epoka globalizacji, charakteryzująca się tworzeniem kompleksowych współzależności gospodarczych, przynosi nowe wyzwania na drodze stanowienia się oraz form funkcjonowania nadzoru korporacyjnego. Globalizacja obejmuje wszystkie sfery naszego życia – gospodarkę, politykę, rozwój technologiczny, wzorce konsumpcji oraz kulturę organizacyjną, prowadząc do powstawania zupełnie nowych jakościowo powiązań organizacyjnych i gospodarczych.

Jednym z czynników kształtujących współczesną gospodarkę jest bardzo intensywna konkurencja pomiędzy podmiotami na rynku. Przedsiębiorstwu, aby utrzymać swoją pozycję na rynku, nie wystarcza profesjonalne zarządzanie – warunkiem koniecznym jest zaistnienie stałej współpracy pomiędzy organami zarządzającymi oraz organami nadzoru, które w tej sytuacji pełnią nie tylko funkcję kontrolną, ale i doradczą. Cechą dużych korporacji w krajach Zachodu od pewnego czasu stała się „profesjonalizacja" organów nadzoru, czyli tzw. rad nadzorczych.

W polskiej nauce ekonomicznej ukazało się już kilka publikacji, poruszających rozmaite aspekty związane z organizacją i sprawowaniem nadzoru korporacyjnego, aczkolwiek problematyka ta nadal stanowi szerokie pole badań dla polskich ekonomistów.

W niniejszym opracowaniu została podjęta próba przedstawienia roli nadzoru korporacyjnego w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa. Zostały w skrócie omówione zagadnienia związane z koncepcją nadzoru korporacyjnego w literaturze przedmiotu i powiązaniami nadzoru korporacyjnego z procesem stanowienia się wartości przedsiębiorstwa. „Koniecznym jest głębsze zrozumienie wartości przedsiębiorstwa jako podstawy jego oceny, a w konsekwencji również jako podstawy oceny władania korporacyjnego" [red. Rudolf 2008, s. 14].

2. Koncepcja i geneza nadzoru korporacyjnego

Nadzór korporacyjny albo inaczej *corporate governance* (ang.) jest pojęciem złożonym i wieloznacznym[1]. Systemy nadzoru obejmują zarówno prawa i regulacje obligatoryjne wynikające z aktów prawnych (na przykład z ustaw,

1 Obecnie nadal brakuje nie tylko jednoznacznej definicji nadzoru korporacyjnego w literaturze o organizacji i zarządzaniu, ale także precyzyjnego tłumaczenia terminu na język polski. Teoria nadzoru korporacyjnego wywodzi się z wielu obszarów nauk społecznych, takich jak: prawo, socjologia, finanse, organizacja i zarządzanie. Niezależnie od wysiłku wielu naukowców, od lat prowadzących badania w danej dziedzinie, nadal brakuje jednej kompleksowej teorii lub modelu, które określałyby istotę nadzoru korporacyjnego [red. Borowiecki 2005, s. 101]. W polskiej literaturze naukowej toczy się dyskusja nad znaczeniem pojęcia *corporate governance*, zatem można znaleźć rozmaite tłumaczenia i wykładnie. Najczęściej spotykane tłumaczenia to: kontrola w korporacji, nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski, ład korporacyjny, władanie korporacyjne. Najpopularniejszym z nich wydaje się być właśnie „nadzór korporacyjny".

takich jak Kodeks spółek handlowych, prawo bankowe, rozmaitych przepisów i regulacji branżowych), jak i rozwiązania stosowane dobrowolnie, zgodnie z tradycją lub kodeksem dobrych praktyk.

Bardzo ciekawa analiza została przeprowadzona przez K. Lisa i H. Sterniczuka [Lis, Sterniczuk 2005 s. 25-32], którzy zwracają uwagę na mnogość interpretacji i sposobów tłumaczeń obecnych w literaturze oraz szczególny charakter i znaczenie *corporate governance*.

Nadzór korporacyjny jest nierozłącznie związany ze zmianami w trzech obszarach relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem [Mesjasz 2007]:

- relacji pomiędzy przedsiębiorstwem oraz dawcami kapitału;
- relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a systemem politycznym;
- relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a wszystkimi podmiotami związanymi z jego działalnością (interesariuszami).

Całokształt wyżej wymienionych relacji determinuje między innymi kierunek rozwoju nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwie.

Problematyka kontroli właścicielskiej stała się aktualnie jednym z bardziej nurtujących problemów zarządzania oraz źródłem badań, których nadrzędnym celem jest opracowanie instytucjonalnych i zwyczajowych powiązań i reguł działania, mających służyć budowaniu równowagi w relacjach pomiędzy kadrą zarządzającą, akcjonariuszami i wierzycielami.

Słusznym wydaje się pogląd, iż centralnymi kwestiami władztwa korporacyjnego są zagadnienia asymetrii informacji, negatywnej selekcji i pokusy nadużyć (działań oportunistycznych), wynikające z rozdzielenia własności i kontroli [red. Rudolf 2008, s. 35]. Kluczowym zadaniem *corporate governance* w praktyce jest zwiększanie efektywności działania przedsiębiorstwa i przyczynienie się do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że teoria nadzoru korporacyjnego rozwijała się wraz ze zmianą poglądów na to, czym jest przedsiębiorstwo, jakie funkcje pełni i jaką odgrywa rolę w społeczeństwie. Klasyczne podejście do teorii przedsiębiorstw mówi, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysków przy jak najlepszym zaspokajaniu potrzeb klientów. Poglądy w tej materii zmieniały się wraz ze zmianą tradycyjnego modelu przedsiębiorstwa prywatnego, w którym właściciel pełnił całość funkcji związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Postęp technologiczny, zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym, zmiany w strukturze kapitałowej dużych przedsiębiorstw doprowadziły do zjawiska, które jest określane obecnie mianem „oddzielenia własności od zarządzania" [Jaki 2006, s. 31]. Zjawisko to nie bez powodów uznawane jest przez niektórych autorów za największy przełom w teorii zachowań przedsiębiorstw. Następstwem rozdzielenia funkcji zarządczych od funkcji właścicielskich było pojawienie się nowych typów własności przedsiębiorstw, co musiało wcześniej czy

później zrewidować dotychczasowe poglądy na formułowanie i definiowanie celów ich działalności.

Rozdzielenie funkcji własności od zarządzania w pierwszej kolejności wynikało z dynamiki procesów koncentracji kapitału, które spowodowały potrzebę pozyskania niezbędnego przedsiębiorstwu kapitału u inwestorów na wolnym rynku. Rozproszenie własności przedsiębiorstwa wśród wielu inwestorów (akcjonariuszy), którzy często pozostawali anonimowi, zainicjowało istotne zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem oraz pojawienie się nowych form organizacyjno-prawnych własności przedsiębiorstwa i w konsekwencji zapotrzebowanie na wynajmowanych specjalistów od zarządzania, którym powierzano kierowanie coraz większymi przedsiębiorstwami. W literaturze naukowej ten proces często jest opisywany jako przekształcenie dotychczasowego „kapitalizmu przedsiębiorców" w „kapitalizm menedżerski".

Do głównych przedstawicieli menedżerskich teorii przedsiębiorstwa najczęściej są zaliczani tacy autorzy, jak: William Baumol (teoria maksymalizacji obrotów sprzedaży przez menedżerów), Robin Marris (teoria maksymalizacji stopy wzrostu), Oliver Williamson (teoria maksymalizacji funkcji użyteczności przez menedżerów), Andreas Papandreou (maksymalizacja funkcji preferencji). Teorie poszczególnych autorów różnią się przede wszystkim w zakresie poglądów na funkcje celów przedsiębiorstwa oraz postrzegania celu organizacji od strony zachowań menedżerskich [red. Rudolf 2004, s. 175-180].

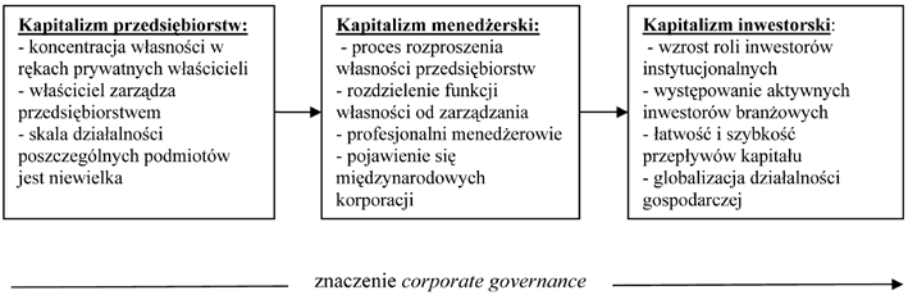
Kolejnym procesem, który towarzyszył procesowi koncentracji kapitału i tworzeniu się dużych korporacji były zmiany odnoszące się do charakteru samych właścicieli przedsiębiorstw. W strukturach własności dużych przedsiębiorstw zaczęli bowiem dominować inwestorzy instytucjonalni, czyli fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, banki oraz inne instytucje finansowe. Zmiany te odbywały się kosztem ograniczenia udziału oraz roli inwestorów prywatnych w postaci osób fizycznych. Z czasem do inwestorów instytucjonalnych dołączyły się kolejne podmioty, jak na przykład państwo, które pierwotnie było przede wszystkim podmiotem należącym do sfery regulacyjnej gospodarki, a nie sfery realnej. Zarówno w przypadku państwa, jak i banków można mówić o konflikcie pomiędzy naturalną rolą danego podmiotu w gospodarce a pełnieniem przez niego funkcji właścicielskich.

W stosunku do wzrastającego udziału i dominującej roli inwestorów instytucjonalnych, występujących w postaci właścicieli dużych korporacji, zaczęto mówić o ewolucji dotychczasowego „kapitalizmu menedżerskiego" w „kapitalizm inwestorski", charakteryzujący się, obok wzrostu roli instytucjonalnego akcjonariatu, powrotem do koncepcji aktywnych inwestorów branżowych.

Wśród licznych konsekwencji przedstawionego powyżej procesu zauważalny był wzrost zapotrzebowania na adaptację w strukturach organizacyjnych pewnych mechanizmów regulujących relacje pomiędzy licznym akcjonariatem

(czyli właścicielami) a osobami, którym powierzono zarządzanie przedsiębiorstwem, a także narzędzi i metod, umożliwiających skuteczny pomiar efektywności działania firm.

Rysunek 1. Wzrost znaczenia *corporate governance*



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród wielu zmian społecznych i gospodarczych, które się przyczyniły w ostatnich dziesięcioleciach do wzrostu znaczenia nadzoru korporacyjnego należy wymienić [Jaki 2006, s. 36]:

- nasilenie się procesów fuzji i przejęć w gospodarkach światowych;
- liberalizację stosunków rynkowych;
- wzmożony przepływ i koncentracje kapitału, a jednocześnie rozproszenie własności wielkich korporacji, spowodowane większą otwartością gospodarek światowych na skutek procesów globalizacji i integracji gospodarczej;
- rozwój technik i technologii informatycznych, ułatwiających transfuzje kapitału;
- zmianę dotychczasowego pojmowania roli człowieka w przedsiębiorstwie, któremu towarzyszył wzrost znaczenia kapitału intelektualnego oraz procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Rozproszenie pierwiastka własności na dwa składniki: „wykorzystanie pożytków" i „dysponowania nimi" stanowi zagrożenie dla interesów właścicieli majątku, zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa. Następstwem tego procesu jest [red. Rudolf 2004, s. 173]:

- większe prawdopodobieństwo wystąpienia niegospodarności spowodowanej tym, że w procesie zarządzania menedżerowie dysponują cudzym majątkiem i nie są osobiście zainteresowani efektami;
- przesunięcie punktu ciężkości z realizacji celów i oczekiwań właścicieli przedsiębiorstwa na rzecz osobistych interesów kadry zarządzającej, co w istotny sposób wpływa na wyznaczenie i realizację celów organizacji.

W świetle zabezpieczenia interesów właścicieli oraz wzrostu wartości organizacji sprawowanie nadzoru właścicielskiego staje się koniecznością. Ustalenie kreowania wartości jako celu strategicznego przedsiębiorstwa leży po stronie menedżmentu, posiadającego niewielki lub najczęściej żaden udział w kapitale zarządzanego przedsiębiorstwa. Wynajęci kierownicy z kolei nie mogą być bezpośrednio kontrolowani przez akcjonariuszy, którzy są zbyt liczni. Problem relacji pomiędzy gronem właścicieli (akcjonariuszy) oraz wynajętą kadrą zarządzającą staje się najbardziej dotkliwy w przypadku dużych przedsiębiorstw, charakteryzujących się złożoną strukturą własności oraz rozproszonym kapitałem (korporacje). Zasada maksymalizacji zysku organizacji ulega ograniczeniu na rzecz maksymalizacji personalnych korzyści menedżerów.

Wszelkie decyzje na poziomie organizacji, zarówno dotyczące zagadnień strategicznych, jak i operacyjnych są podejmowane przez menedżerów, którzy posiadają własne autonomiczne cele, często niezgodne z celami grona właścicieli.

W Tabeli 1 przedstawiono cele i przesłanki, którymi kierują się w swoim postępowaniu menedżerowie i właściciele.

Tabela 1. Cele menedżerów i właścicieli

Menedżerowie	Właściciele / Akcjonariusze
Uzyskiwanie wysokich dochodów własnych	Uzyskiwanie wysokich dywidend
Wyższa skłonność do ryzyka i inwestowania, aczkolwiek nie kosztem własnego bezpieczeństwa	Niższa skłonność do ryzyka oraz inwestowania
Zabezpieczenie dłuższego zatrudnienia	Zabezpieczenie efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem
Osiągnięcie i zabezpieczenie własnej pozycji społecznej i prestiżu, uzyskanie wysokiego uznania w środowisku	Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa, pomnażanie zainwestowanego kapitału
Osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo jako rzecz drugorzędna.	Realizacja wysokich zysków przez przedsiębiorstwo jako rzecz pierwszorzędna.

Źródło: Opracowanie własne.

Należy zatem odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki mogą zmotywować kadrę zarządzającą do działania w interesie właścicieli i jednocześnie dbania o wzrost wartości rynkowej firmy. Można wymienić cztery podstawowe czynniki, mające wpływ na zachowania menedżerów [Rapaport 1999, s. 3-5]:

1) wysoki udział menedżerów we własności przedsiębiorstwa, który pociąga za sobą utożsamianie się kierownictwa z ekonomicznymi interesami właścicieli (którymi w takiej sytuacji również się stają) i co za tym idzie rezygnację z ryzykownych inwestycji oraz większe dbanie o efek-

tywność przedsiębiorstwa. Zdaniem niektórych autorów jedynie wysokie zaangażowanie kapitałowe menedżmentu we własności przedsiębiorstwa przynosi oczekiwane rezultaty w postaci większego sprzężenia zwrotnego pomiędzy podejmowanymi przez kierownictwo decyzjami a wartością spółki [red. Rudolf 2004, s. 182];

2) powiązanie wynagrodzenia kierownictwa z osiąganą stopą zwrotu z kapitału, aczkolwiek oparcie systemów motywacji na podobnych rozwiązaniach może mieć także niekorzystne skutki z powodu oddziaływania następujących czynników:
   - menedżerowie, mając na względzie własne profity, podejmując decyzje mogą kierować się celami krótkoterminowymi, z pominięciem celów strategicznych;
   - na wysokość stopy zwrotu mogą oddziaływać czynniki zewnętrzne, absolutnie niezależne od decyzji podejmowanych przez kierownictwo;
   - może wystąpić problem organizacyjny przełożenia ogólnego wyniku przedsiębiorstwa na działalność poszczególnych komórek;
3) groźba wrogiego przejęcia, które może zagrażać przedsiębiorstwu w sytuacji zachwiania się zależności pomiędzy wartością księgową spółki a wartością rynkową;
4) wysoka konkurencja na rynku pracy, która dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem powoduje sytuacje, w których kierownicy muszą obawiać się o zachowanie własnych posad. W przypadku postrzegania przedsiębiorstwa jako następstwa kontraktów zawieranych pomiędzy stronami można przyjąć założenie, że w sytuacji niedotrzymania przez menedżerów warunków kontraktu zostaną oni zwolnieni.

3. Wartość przedsiębiorstwa w systemach nadzoru korporacyjnego

W trakcie rozważań o istocie wartości przedsiębiorstwa oraz możliwości i efektywności sprawowania nadzoru korporacyjnego w trakcie jego funkcjonowania często przytaczane są głosy podnoszące kwestię związaną z ustaleniem, dla kogo dana wartość jest tworzona. Podstawowym problemem jest wybór pomiędzy prymatem akcjonariuszy przedsiębiorstwa a pozostałymi grupami interesu, związanymi z danym przedsiębiorstwem. Zasadniczo można wyróżnić dwa podejścia do tej kwestii:

- w podejściu angloamerykańskim dominującą jest wartość dla akcjonariuszy jako podstawowych dawców kapitału, zatem maksymalizacja stopy zwrotu z zainwestowanych środków i tym samym budowanie wartości dla grupy właścicieli jest rzeczą nadrzędną;

- w podejściu europejskim przedsiębiorstwo jest postrzegane nie tylko jako organizacja powołana do pomnażania środków pieniężnych, ale również jako organizm pełniący szereg funkcji o charakterze społecznym. Zarządzanie wartością w takim ujęciu jest zatem próbą znalezienia kompromisu pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami; polityka kreowania wartości wyłącznie dla akcjonariuszy jest postrzegana jako nieefektywna, uproszczona i antyspołeczna [Copeland, Koller, Murrin 1997, s. 4].

Wybór jednej z przedstawionych koncepcji jest rzeczą kluczową dla postrzegania wartości, ponieważ od tego wyboru zależy określenie źródeł wartości, narzędzi jej pomiaru, a nawet koncepcja zarządzania i zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa. W świetle teorii nadzoru korporacyjnego stosowne wydaje się pierwsze podejście, skupiające uwagę na kreowaniu wartości przede wszystkim dla właścicieli. Mechanizmy i narzędzia kontroli właścicielskiej, szeroko opisywane w literaturze, służą m.in. znalezieniu odpowiednich środków, aby kreowanie wartości firmy stało się celem nadrzędnym dla menedżerów przedsiębiorstwa, którzy będą osobiście zainteresowani jego realizacją.

Za podobnym wyborem opowiadają się głownie amerykańscy ekonomiści. W epoce globalnej gospodarki, która cechuje się zwiększającą się mobilnością kapitału, brak prowartościowej orientacji oraz niskie stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału dla właścicieli mogą spowodować w dłuższej perspektywie zagrożenie wycofywania się inwestorów z „dołujących" rynków kapitałowych.

W podsumowaniu powyższych rozważań można powiedzieć, iż wartość przedsiębiorstwa może być postrzegana na kilku poziomach, w zależności od typu podmiotów czerpiących korzyści z przedsiębiorstwa:

- wartość dla właścicieli (akcjonariuszy) - stanowiąca podstawowe kryterium określenia finansowych celów przedsiębiorstwa oraz podstawę koncepcji zarządzania przez wartość (VBM – *value based management*, ang.);
- wartość dla wszystkich podmiotów finansujących działalność przedsiębiorstwa (akcjonariuszy i wierzycieli) - określana inaczej mianem wartości kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo; stanowi ją wartość dla akcjonariuszy, powiększona o wartość zadłużenia przedsiębiorstwa (suma kapitałów własnych i obcych w przedsiębiorstwie);
- wartość dla interesariuszy - najbardziej nowoczesne rozumienie wartości przedsiębiorstwa; jest to wartość kreowana na rzecz wszystkich osób i podmiotów bezpośrednio zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa i czerpiących z tej działalności określone korzyści.

Jak było zaznaczone powyżej, w świetle teorii nadzoru korporacyjnego tą właściwą wydaje się być wartość dla akcjonariuszy, jako bezpośrednich właści-

cieli przedsiębiorstwa, czyli grupy, która jest uprawniona do czerpania wszelkich korzyści oraz posiada tytuł własności. Jednocześnie należy pamiętać o subiektywnym traktowaniu wartości z punktu widzenia różnych stron zainteresowanych przedsiębiorstwem.

Postawa przedsiębiorstwa wobec interesariuszy w znacznej mierze wpływa na formę sprawowania *corporate governance* w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W praktyce wyróżnia się trzy koncepcje, różniące się pod względem stopnia, w jakim strategia spółek uwzględnia potrzeby i interesy różnych grup [Hilb 2005, s. 22]:

1) podejście globalne – przedsiębiorstwo koncentruje się na właścicielach (model konkurencyjny – *competition model*),
2) podejście lokalne – przedsiębiorstwo koncentruje się na interesariuszach (model kooperacyjny – *cooperation model*),
3) podejście glokalne – przedsiębiorstwo w równym stopniu bierze pod uwagę potrzeby właścicieli, jak i pozostałych interesariuszy (model „koopurencji" – *coopetition model*).

Niezależnie od modelu, w ramach którego funkcjonuje system *corporate governance* w przedsiębiorstwie, rolą organów sprawujących nadzór jest kształtowanie strategii spółki oraz ponoszenie odpowiedzialności za osiągane wyniki finansowe na skutek jej realizacji w krótszej i dłuższej perspektywie czasowej.

4. Teoria interesariuszy w procesie nadzoru korporacyjnego

Przedstawione w poprzedniej części opracowania przesłanki zmian wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz zmian w jego otoczeniu determinują konieczność rewizji poglądów na cele funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz postrzeganie wartości. W tym kontekście obecnie szczególnego znaczenia nabiera teoria interesariuszy (*stakeholder theory*), która zwraca uwagę na potrzebę uwzględnienia w zespole celów przedsiębiorstwa nie tylko wąsko pojmowanych interesów właścicieli przedsiębiorstwa, ale również oczekiwań i interesów pozostałych grup zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa oraz bezpośrednio lub pośrednio czerpiących określone korzyści z tytułu funkcjonowania firmy.

Po raz pierwszy termin „teoria interesariuszy" (*stakeholder theory*) został użyty przez H. I. Ansoffa i jego współpracowników na początku lat 60. ubiegłego wieku w analizie procesów planowania w przedsiębiorstwie.

Wyraz poparcia dla koncepcji wartości dla interesariuszy można znaleźć również w definicji strategii przedsiębiorstwa H. I. Ansoffa, który pojmuje strategię jako wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, będących kompromisem pomiędzy poszczególnymi grupami interesów [Ansoff 1965, za: red. Rudolf 2008, s. 36].

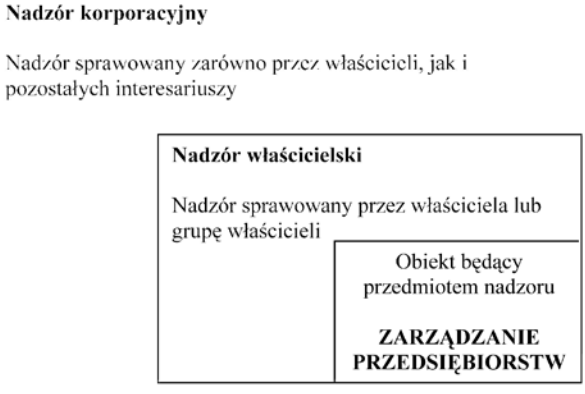
Wśród szerokiego kręgu interesariuszy, zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa, należy wymienić chociażby: wierzycieli, klientów, kontrahentów, pracowników, państwo, media, społeczeństwo. Teoria interesariuszy podkreśla, że kreowanie wartości dla właścicieli bez uwzględnienia celów wymienionych grup społecznych może być bardzo utrudnione, a nawet niemożliwe. W kontekście teorii interesariuszy wartość przedsiębiorstwa jest postrzegana szerzej – we współczesnej literaturze naukowej, poruszającej problematykę wartości przedsiębiorstwa oraz kontroli właścicielskiej, mówi się o paradygmacie kreowania „wartości dla interesariuszy", bez ograniczenia jedynie do właścicieli firmy.

Konsekwencją takiego szerszego pojmowania wartości i celów przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu powiązań z najbliższym otoczeniem, jest sformułowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Rozróżnia się cztery podstawowe wymiary takiej odpowiedzialności [red. Niestrój 2002, s. 229-241]:

- wymiar ekonomiczny, który wyraża dążenie przedsiębiorstwa do wzrostu wartości rynkowej,
- wymiar etyczny, który wyraża uwzględnienie norm społeczno-etycznych w procesie działalności przedsiębiorstwa,
- wymiar socjologiczny, który wyraża rolę przedsiębiorstwa w procesie tworzenia miejsc pracy i edukacji pracowników,
- wymiar ekologiczny, który wyraża uwzględnienie skutków ubocznych w zakresie oddziaływania na środowisko i ekologię.

Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo inaczej postrzega hierarchię swoich celów oraz w sposób świadomy wybiera drogę i środki realizacji założonej strategii.

Poprzez pryzmat teorii interesariuszy mogą być również postrzegane zagadnienia związane z nadzorem korporacyjnym, który w tym kontekście jest pojęciem szerszym od nadzoru *stricte* właścicielskiego i stanowi nadzór pełniony przez wszystkie zainteresowane strony, czyli interesariuszy.



Źródło: [Wawrzyniak 2000].

Koncepcja wartości dla interesariuszy obecnie pozyskuje coraz więcej zwolenników, aczkolwiek nie brakuje głosów krytycznych, podważających zasadność stosowania takiego podejścia w zarządzaniu. Wśród wątpliwości przytaczanych w literaturze najczęściej są wymieniane kwestie związane z problemem dużego zróżnicowania grona interesariuszy oraz trudnością doboru odpowiedniej metodologii definiowania i pomiaru wartości dla interesariuszy. Działania mające na celu osiągnięcie wysokich zysków dla akcjonariuszy są względnie zrozumiałe i proste dla kierownictwa spółki, natomiast w przypadku korzyści dla interesariuszy mogą występować spore kontrowersje w związku z określeniem drzewa celów przedsiębiorstwa i sposobów monitoringu ich urzeczywistnienia. Warto też nadmienić, że preferencje i oczekiwania interesariuszy mają złożony charakter i zazwyczaj są niejasne dla kierownictwa.

5. Instrumenty wzrostu wartości przedsiębiorstwa w procesie sprawowania nadzoru korporacyjnego

Warunkiem określającym skuteczność sprawowania nadzoru korporacyjnego jest stosowanie odpowiednich narzędzi pomiaru efektywności działania przedsiębiorstwa. Na przestrzeni lat system oceny działalności przedsiębiorstwa podlegał nieustannej ewolucji wraz ze zmianami samego paradygmatu wartości, odchodząc stopniowo od pomiarów wartości przedsiębiorstwa opartych na danych księgowych w kierunku narzędzi i mierników opartych na wielkościach rynkowych, odzwierciedlających bezpośrednio procesy kreowania wartości przedsiębiorstwa [Jaki 2006, s. 35].

System sprawowania nadzoru korporacyjnego obejmuje różne elementy, które w mniejszym czy większym stopniu wpływają na proces kreowania wartości. Wśród wszystkich struktur i mechanizmów systemu nadzoru największe powiązania z wartością przedsiębiorstwa wydają się wykazywać następujące elementy [red. Rudolf 2008, s. 43-49]:

Struktura własności i kontroli:	rozdział funkcji własności i kontroli, struktura własnościowa przedsiębiorstwa, stopień koncentracji kapitału w ramach struktury kapitałowej, ochrona interesów mniejszościowych akcjonariuszy.
Rada nadzorcza:	organizacja rady nadzorczej, kompetencje i wiedza członków rady, udział członków niezależnych.
System wynagrodzeń:	konstrukcja systemów motywacyjnego wynagradzania kierownictwa, polityka wynagrodzeń w przedsiębiorstwie.
Polityka informacyjna:	przejrzystość i szczegółowość raportów o wynikach działalności, informowanie wszystkich zainteresowanych stron o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Trudno jest mówić o bezpośrednim przełożeniu jakości sprawowanego nadzoru na wartość przedsiębiorstwa z uwagi na bardzo złożony i niejednoznaczny charakter wartości oraz metod jej pomiaru w przedsiębiorstwie, jak i trudne do oszacowania efekty sprawowanej kontroli. Powiązania tych dwóch kategorii oraz wzajemna korelacja mogą być przedmiotem dalszych badań w Polsce, dla których punktem odniesienia mogą być wyniki podobnych badań w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej. W Polsce badania takie obecnie są prowadzone, aczkolwiek - z uwagi na wczesny etap rozwoju systemów nadzoru korporacyjnego - wyniki mogą nie być miarodajne.

Odpowiedni dobór mierników jest kluczowy dla skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania wartością. Dobrze dobrany system mierników stanowi oś takiego systemu, ponieważ pozwala przełożyć strategiczny cel wzrostu wartości dla właścicieli na cząstkowe cele zrozumiałe dla menedżerów oraz pracowników niższego szczebla i umożliwia zarządzanie organizacją w sposób maksymalnie zgodny z przyjętą filozofią działania [red. Szablewski i in. 2008, s. 63 - 108].

Do najczęściej wykorzystywanych w teorii i praktyce mierników zalicza się:

- całkowity zwrot dla akcjonariuszy TSR (*total shareholder return*, ang.) – określa zmianę wartości spółki w zdefiniowanym okresie z uwzględnieniem dwóch zmiennych: wzrost wartości posiadanych akcji oraz wartość wypłaconych dywidend;
- miary uwzględniające koszt zainwestowanego kapitału w kategoriach wartościowych:
  - ekonomiczna wartość dodana EVA (*economic value added*, ang.),
  - wartość dodana dla akcjonariuszy SVA (*shareholder value added*, ang.),
  - gotówkowa wartość dodana CVA (*cash value added*, ang.),
  - zysk ekonomiczny EP (*economic profit*, ang.),
- miary umożliwiające porównywanie wyników firmy w kategoriach procentowych z wymaganą przez inwestorów stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału:
  - gotówkowy zwrot z inwestycji CFROI (*cash flow return on investment*, ang.),
  - zwrot z zainwestowanego kapitału ROACE (*return on average capital employed*, ang.).

Autorzy poruszający w swoich badaniach zagadnienia związane z teorią *corporate governance* są zgodni: narastający konflikt interesów na linii właściciele przedsiębiorstwa (akcjonariusze) – wynajęta kadra menedżerska, spowodował konieczność opracowania zespołu narzędzi i mechanizmów służących do kontroli i nadzorowania działalności przedsiębiorstwa, które jednocześnie

umożliwiałyby inwestorom osiągnięcie zakładanych celów, czyli wzrost wartości zainwestowanego kapitału, co w istocie oznacza wzrost wartości przedsiębiorstwa. Do wzrostu wartości może prowadzić zastosowanie w procesie zarządzania następujących instrumentów [Jaki 2006, s. 33]:

- włączanie wynajętych menedżerów w krąg właścicieli przedsiębiorstw i przez to stworzenie warunków motywujących do podejmowania decyzji zgodnych z interesami grona właścicieli, które prowadzą do pomnażania wartości przedsiębiorstwa,
- wdrażanie w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych, opartych na koncepcji „zarządzania przez wartość" (VBM – *value based management*, ang.),
- tworzenie systemów nadzoru korporacyjnego,
- wykorzystanie nowoczesnych narzędzi oceny działalności przedsiębiorstw.

Wszystkie wymienione instrumenty służą osiągnięciu jednego celu, którym jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli.

Pierwszy z wymienionych instrumentów zakłada w pewnym sensie powrót do koncepcji klasycznego przedsiębiorstwa prywatnego. Włączenie menedżerów w grono właścicieli powinno służyć zespoleniu celów obu grup i w rezultacie większemu dbaniu o wzrost wartości przez kadrę zarządzającą. Nabycie akcji przez menedżerów może odbywać się na różne sposoby, na przykład: włączanie nabycia opcji na zakup akcji przedsiębiorstwa bądź samych akcji bezpośrednio do systemów motywacyjnych (oparte na brytyjskim modelu ESOS – *executive share option system*), klasyczne wykupy menedżerskie (*management buy-out*, MBO), tworzenie klasycznych spółek pracowniczych (oparte na amerykańskiej koncepcji ESOP – *employee stock ownership plan*).

Zarządzanie przez wartość jest kolejnym instrumentem wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Koncepcja ta powstała w Stanach Zjednoczonych w latach 80. XX wieku jako kolejne ogniwo łączące strategię działalności przedsiębiorstwa z osiąganymi wynikami finansowymi. Można powiedzieć, że zarządzanie przez wartość przyjmuje postać ciągłej restrukturyzacji całej organizacji i działalności przedsiębiorstwa, aby zapewnić budowanie wartości w długim okresie. VBM jest takim podejściem do zarządzania, w którym ogólne aspiracje spółki, techniki analityczne i procesy zarządzania podporządkowane są maksymalizacji wartości spółki poprzez skupienie procesu decyzyjnego na głównych czynnikach kształtujących wartość [Copeland, Koller, Murrin 1997, s. 87]. Umiejętne zdefiniowanie kluczowych czynników determinujących wartość, zarówno na poziomie strategicznym (np. średnioważony koszt kapitału) jak i operacyjnym (np. struktura kosztów, wydajność pracowników, rentowność sprzedaży) należy zatem do podstawowych zadań i celów zarządu przedsiębiorstw. Jest to podejście typowo amerykańskie do zarządzania

i kreowania wartości przedsiębiorstwa, w którym główna uwaga skupia się na planowaniu przyszłych przepływów gotówkowych, umiejętnym inwestowaniu kapitału, tak aby realizowana stopa zwrotu z inwestycji była wyższa od kosztu pozyskania kapitału.

Odpowiednio skonstruowany i sprawny system zarządzania wartością (VBM) ma kluczowe znaczenie dla efektywnego sprawowania kontroli właścicielskiej. Jest to złożony system, w którym wyróżnia się kilka podsystemów, odpowiadających za poszczególne sfery funkcjonowania firmy. Wyróżnia się następujące części składowe systemu VBM [red. Borowiecki 2005, s. 208]:

- system planowania strategicznego, którego nadrzędną rolą jest sformułowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa, zgodnych z filozofią kreowania wartości;
- system budżetowania, który powinien umożliwiać prowadzenie skutecznej kontroli realizacji poszczególnych zadań;
- system sprawozdawczości finansowej, którego rolą jest ujednolicenie oraz normalizacja metod wyceny, pomiarów wartości przedsiębiorstwa oraz wzorców raportowania, aby umożliwić kontrolę zarówno częściowych elementów budujących wartość, jak i wykonanie syntetycznej wyceny przedsiębiorstwa;
- system motywacyjny wynagradzania kadry zarządzającej, który powinien być powiązany bezpośrednio z efektywnością działalności przedsiębiorstwa, a tym samym z kreowaniem jego wartości;
- system pomiaru efektywności realizacji celów cząstkowych, który umożliwia kontrolę nad skutecznością realizacji założonych celów i projektów jako składników kreowania wartości.

Odpowiednie ukształtowanie relacji pomiędzy właścicielami a osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem stanowi podstawę skuteczności systemu kontroli właścicielskiej, ponieważ kadra menedżerska odgrywa najważniejszą rolę w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem. W świetle koncepcji nadzoru korporacyjnego zarządzanie przez wartość stanowi precyzyjne narzędzie, pozwalające na wdrożenie odpowiedniego systemu motywacyjnego menedżerów, opartego na wartości przedsiębiorstwa.

Celem nadzoru korporacyjnego, jako systemu relacji i wzajemnych powiązań, jest utworzenie sprzyjających warunków dla efektywnej współpracy oraz integracji celów wszystkich stron bezpośrednio zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, czyli właścicieli, wynajętej kadry zarządzającej, pracowników firmy, wierzycieli, społeczeństwa, partnerów biznesowych, etc. System zarządzania wartością, jako jedna z wielu współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, doskonale wpisuje się w model kontroli właścicielskiej z uwagi na tożsamość celów systemu VBM oraz interesów właścicieli przedsiębiorstwa, aczkolwiek wymaga uwzględnienia w procesie zarządzania

dodatkowych specyficznych mierników i instrumentów oceny efektywności działania firmy oraz kreowania wartości.

Efektywny system oparty na zarządzaniu wartością zdecydowanie ułatwia sprawowanie kontroli właścicielskiej w przedsiębiorstwie, ponieważ zawiera precyzyjny i jednoznaczny miernik efektywności działania organizacji, którym jest wartość.

Zarządzanie wartością stanowi integracyjny proces, zaprojektowany w sposób ułatwiający podejmowanie strategicznych i operacyjnych decyzji w oparciu o jasne kryterium, którym jest wartość firmy [Copeland, Koller, Murrin 1997, s. 89]. W takim układzie wartość jest punktem styczności – czynnikiem, który w jednakowym stopniu jest determinantem zachowań zarówno menedżerów, jak i właścicieli:

1) koncepcja tworzenia wartości oraz system motywacyjny na niej oparty zapewniają jednomyślność właścicieli przedsiębiorstwa oraz kadry menedżerskiej co do finansowego celu działania przedsiębiorstwa; jednocześnie system ten określa sytuacje, w których takie zagadnienia, jak ochrona środowiska lub zatrudnienie mogą stać się ważniejsze od budowania wartości;
2) procesy i systemy zarządzania oparte na wartości (systemy planowania, wyznaczania celów, kontroli, motywacji) motywują menedżerów oraz podległych pracowników do postępowania maksymalizującego wartość organizacji, czyli do realizacji celów właścicieli przedsiębiorstwa.

Pomimo szeregu korzyści, jakie przynosi system zarządzania zorientowany na wartość, nie należy podchodzić do tej koncepcji zupełnie bezkrytycznie. W literaturze przedmiotu można spotkać kilka zastrzeżeń, które należy brać pod uwagę:

- okres stanowienia się teorii systemu zarządzania wartością zbiegł się z okresem korzystnej koniunktury w Stanach Zjednoczonych (lata 80.-90. XX w.), kiedy korporacje notowały znaczące przyrosty wartości;
- silne powiązanie kulturowe z amerykańskim systemem *corporate governance*;
- słabe strukturalne strony modelu nadzoru korporacyjnego w USA;
- małe uwzględnienie roli interesariuszy w kreowaniu wartości;
- brak ugruntowanych argumentów teoretycznych i praktycznych przemawiających na korzyść systemu;
- ograniczenie efektywności rynków kapitałowych jako narzędzia alokacji zasobów i kontroli korporacyjnej.

6. Uwagi końcowe

Na zakończenie warto powiedzieć, że niewątpliwie występuje współzależność pomiędzy postrzeganiem przedsiębiorstwa, koncepcją wartości oraz teorią nadzoru korporacyjnego. Przedsiębiorstwo postrzegane wyłącznie w świetle realizacji celów właścicieli sprowadza się do finansowego modelu, w którym nadrzędnym celem jest kreowanie i wzrost wartości dla właścicieli na skutek urzeczywistnienia ich interesów. Rola nadzoru korporacyjnego w tym przypadku polega na utworzeniu efektywnego systemu relacji pomiędzy właścicielami przedsiębiorstwa oraz wynajętą kadrą menedżerską, która zamierzenia właścicieli wciela w życie. Nadzór korporacyjny powinien zapewnić rozwiązanie potencjalnych konfliktów, które mogą wyniknąć z rozbieżności celów obu grup. Z drugiej zaś strony, cele i sens działalności przedsiębiorstwa może być rozumiany szerzej, z uwzględnieniem bliższego otoczenia, do którego należą wszystkie podmioty bezpośrednio czy pośrednio zainteresowane działalnością firmy (interesariuszy). W tym świetle rezultatem działalności przedsiębiorstwa powinna być wartość dla wszystkich zainteresowanych podmiotów, co gwarantuje bezpieczeństwo i pewność funkcjonowania. Taka koncepcja, oparta na zaspokojeniu celów interesariuszy, jest bliska systemowemu ujęciu przedsiębiorstwa, które traktuje go jako układ względnie niezależny, a jednocześnie powiązany w procesie swojej działalności z rynkiem (kontrahenci, wierzyciele, klienci), społecznością lokalną (pracownicy) oraz infrastrukturą formalnoprawną (państwo).

Literatura

1. Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
2. *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, red. Borowiecki R., Wydawnictwo ABRYS, Kraków 2005.
3. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena*: *mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 1997.
4. Jaki A., *Wycena przedsiębiorstwa*. *Przesłanki*, *procedury*, *metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
5. Hilb M., *New Corporate Governance*. *Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005.
6. Lis K. A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Mesjasz Cz., *Ewolucja władania korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 753, Kraków 2007.

8. *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, red. Niestrój R., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
9. Rapaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa 1999.
10. *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, red. Rudolf S., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
11. *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, red. Rudolf S., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
12. Wawrzyniak B., *Nadzór korporacyjny*: *perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie" 2000, nr 2.
13. *Value Based Management*: *koncepcje*, *narzędzia*, *przykłady*, red. Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.

*Małgorzata Ciepielowska–Sroka**

WPŁYW ZARZĄDZANIA ZAPASAMI NA WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

THE RESERVE MANAGEMENT AS DETERMINANTS OF COMPANY'S VALUE

Summary

The article presents the core of the reserve management. Taking important decisions we have to take into account the optimal level of reserves. The aim of reserve management is to formulate a policy leading to optimal investment in reserves.

1. Uwagi wstępne

W prowadzeniu działalności gospodarczej niezbędne jest utrzymanie zapasów. Analiza sterowania zapasami ze względu na pełnioną przez nie rolę powinna być przeprowadzana w sposób systematyczny i kompleksowy. Zapewnia to ciągłość procesów gospodarczych, ciągłość produkcji i ciągłość sprzedaży.

Wielkość zapasów, ich struktura i dynamika zależą od długości cykli dostaw, rozmiarów i struktury produkcji oraz jednostkowego zużycia materiałów [Bednarski i in. 2003].

Duże zapasy zapewniają ciągłość pracy przedsiębiorstwa. Jednakże utrzymywanie ich wysokiego poziomu wiąże się z podwyższonymi kosztami utrzymania. Taka sytuacja skłania do optymalizowania poziomu zapasów przedsiębiorstwa. Zatem podstawowym celem zarządzania zapasami jest utrzymanie jak najniższego ich poziomu w przedsiębiorstwie, gdyż posiadanie zapasów wiąże się z zamrożeniem kapitału. Warto jednak zauważyć, że zbyt niski poziom zapasów może mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie

* mgr, Zakład Finansów i Rachunkowości, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

przedsiębiorstwa poprzez zakłócenia w procesie produkcyjnym lub niedostatek wyrobów gotowych [por. Michalski 2004].

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy zarządzanie zapasami wywiera istotny wpływ na proces kreacji wartości przedsiębiorstwa.

2. Zarządzanie zapasami

Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w dzisiejszym otoczeniu gospodarczym stanowi prawdziwe wyzwanie i jest związane z wyborem określonej strategii. Tak więc polityka zarządzania zapasami jawi się jako zagadnienie taktyczne. Decyzje dotyczące określenia parametrów logistycznych należy więc weryfikować z odpowiednią częstotliwością biorąc pod uwagę wahania sezonowe, jak i stopę rozwoju działalności przedsiębiorstwa [Weiss 2003].

Złożoność procesu decyzyjnego związanego z zapasami jest siłą sprawczą wpływającą na kształtowanie systemów logistycznych przedsiębiorstw, dzięki którym można efektywnie zarządzać zapasami, obniżać koszty, poprawiając jednocześnie poziom obsługi klienta.

Istotą zarządzania zapasami jest optymalizacja nakładów na owe środki, co zapewnia ich odpowiedni zasób na potrzeby produkcji i sprzedaży, pozwalając jednocześnie na uniknięcie nadwyżki zapasów. Optymalny poziom zapasów można określić na podstawie kosztu utrzymania i kosztu zamówienia.

Koszty utrzymania to koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo wskutek utrzymywania zapasów. Obejmują one m.in.:

- koszty utraconych korzyści inwestowania w zapasy,
- przyrost kosztów ubezpieczania,
- przyrost kosztów magazynowania zapasów,
- przyrost kosztów materiałowych, będących wynikiem obsługi zapasów,
- koszty zestarzenia i zepsucia zapasów.

Należy zauważyć, że koszty utrzymania powinny zawierać tylko te pozycje, które zmieniają się ze zmianą poziomu zapasów [Hołda 2000].

Koszty zamówienia stanowią ogół kosztów wiążących się z przygotowaniem zamówienia, otrzymaniem dostawy i spłatą należności. Koszty zamówienia wspólne dla decyzji dotyczących zapasów nie stanowią kosztów decyzyjnych. Istotnymi są zatem przyrostowe koszty zamówienia (np. koszty nabycia zapasów – nie uwzględniając upustów - zazwyczaj są niezależne od rozmiaru dostawy).

Suma kosztu utrzymania i kosztu zamówienia stanowi o **całkowitym koszcie zapasów (TIC)**, który można ująć jako:

$$TIC = \frac{S}{Q} xKz + \left(\frac{Q}{2} + Zb \right) xPxC \qquad (1)$$

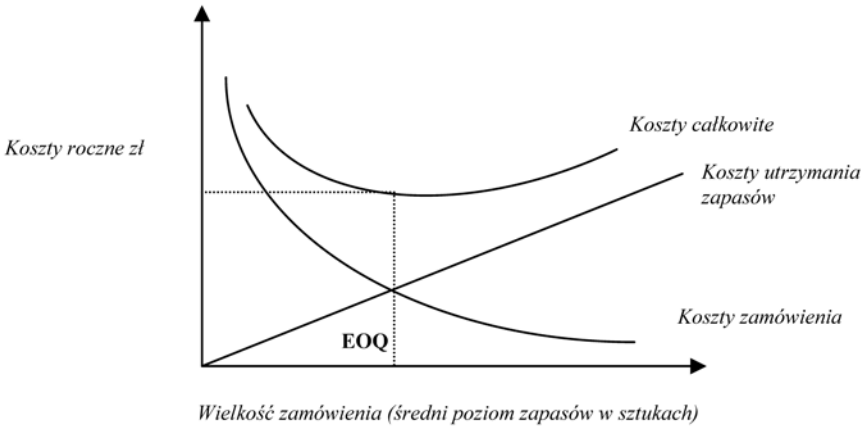
gdzie:

S - roczny popyt na dany produkt
Q - wielkość partii dostawy
Zb - zapas bezpieczeństwa
C - wskaźnik udziału kosztów utrzymania
P - cena zamówionych zapasów

Model optymalnej wielkości zamówienia (EOQ)

Optymalny poziom zamówienia (economic ordering quantity), zwany również modelem optymalnej wielkości zamówienia, stanowi o takim ilościowym poziomie zamówienia, dla którego całkowita kwota kosztów zamówienia i utrzymania zapasów będzie minimalna. Sytuację tę przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Koszty zapasów i ekonomiczna wielkość zamówienia

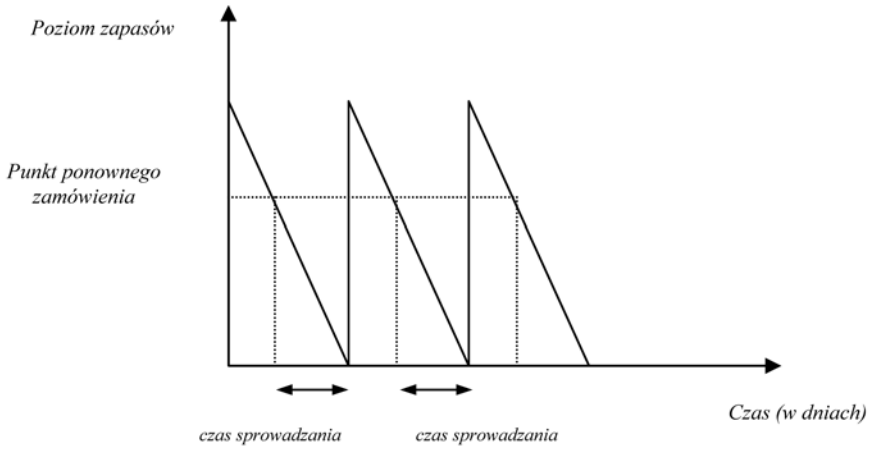


Źródło: [Rutkowski 2003]

Z wykresu wynika, iż koszty utrzymania zapasów rosną, natomiast koszty zamawiania maleją wraz ze wzrostem zapasów, co potwierdza, że optymalna wielkość zamówienia (EOQ) minimalizuje całkowity koszt zapasów. Tak więc optymalna wielkość zapasów zależy od wielkości zamówień i częstotliwości ich składania.

Działanie modelu przestawia wykres 2.

Wykres 2. Kształtowanie się zapasów w czasie



Źródło: [Michalski 2004]

Model optymalnej wielkości zamówienia przedstawić można również przy pomocy wzorów:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2xSxKz}{CxP}} = \sqrt{\frac{2xSxKz}{Ku}} \qquad (2)$$

gdzie:
S - roczny popyt na dany produkt
Kz - koszty zamawiania
C - wskaźnik udziału kosztów utrzymania
P - cena zamówionych zapasów (jednostkowy koszt)
Ku - roczne koszty utrzymania zapasów

Model EOQ pozwala również wyznaczyć moment, w którym należy złożyć zamówienie uzupełniające zapasy, jak i wielkość owych zamówień. W celu określenia momentu złożenia zamówienia (ang. reorder point) konieczna jest informacja dotycząca czasu, jaki mija od momentu złożenia zamówienia do rzeczywistego otrzymania zapasów.

$$AI = \hat{y}\, x t_r + u_s x \hat{s}\, x \sqrt{t_r} + Zb \qquad (3)$$

gdzie:
AI - zapas alarmowy,
$\hat{y}$ - prognoza średniego zapotrzebowania na pewien rodzaj zapasów

t_r - okres realizacji zamówień
u_s - współczynnik bezpieczeństwa
$\hat{s}$ - prognoza średniego błędu prognozy

3. Strategie zarządzania zapasami

Adaptując ogólną definicję zarządzania, można zdefiniować zarządzanie zapasami jako proces planowania odpowiednich wielkości tych składników majątku obrotowego, a następnie ich pozyskiwania, sterowania nimi oraz kontroli ich wykorzystania. Zarządzanie zapasami koncentruje się na czterech zasadniczych kwestiach:

- ile jednostek należy zamówić (lub wyprodukować) w danym czasie,
- kiedy należy złożyć zamówienie,
- które składniki zapasów wymagają szczególnej uwagi,
- czy można zabezpieczyć się przed wzrostem kosztów zapasów.

W związku z powyższym, podstawowym celem zarządzania zapasami jest minimalizacja łącznych kosztów zapasów, rozumianych jako suma kosztów związanych z utrzymaniem, tworzeniem i niedoborem zapasów przy akceptowanym poziomie ryzyka wyczerpania zapasu. Cel ten może być osiągnięty przez odpowiedni dobór partii dostawy.

Przedsiębiorstwa mogą stawiać różne cele, którym służyć ma realizowanie określonej strategii w zakresie zapasów. Realizowanie określonej strategii oznacza, że jest to świadome, przemyślane działanie.

Istnieją jednak sytuacje, gdy podejmowane działania mają charakter doraźny czy wręcz przypadkowy. Wtedy nie można mówić o realizowaniu strategii, choć np. dla obserwatora zewnętrznego uzyskane przez przedsiębiorstwo efekty mogą być ocenione jako charakterystyczne dla danego rodzaju strategii [Szymański 2007].

Można wyróżnić podstawowe strategie zarządzania zapasami:

1) **Strategia defensywna** – udział zapasów w aktywach i majątku obrotowym jest
   wysoki w porównaniu ze średnią w branży, jednocześnie główną pozycją w zapasach są materiały i wyroby gotowe;
2) **Strategia ofensywna** – udział zapasów w aktywach i majątku obrotowym jest niski
   w porównaniu ze średnią w branży, jednocześnie główną pozycją w zapasach jest produkcja w toku;
3) **Strategia umiarkowana** – ma charakter pośredni między defensywną i ofensywną.

Przedsiębiorstwa są zainteresowane, aby realizować optymalną strategię zarządzania zapasami. Nie można jednoznacznie odpowiedzieć, która strategia jest optymalna, wszystko bowiem należy uzależnić od przyjętych kryteriów.

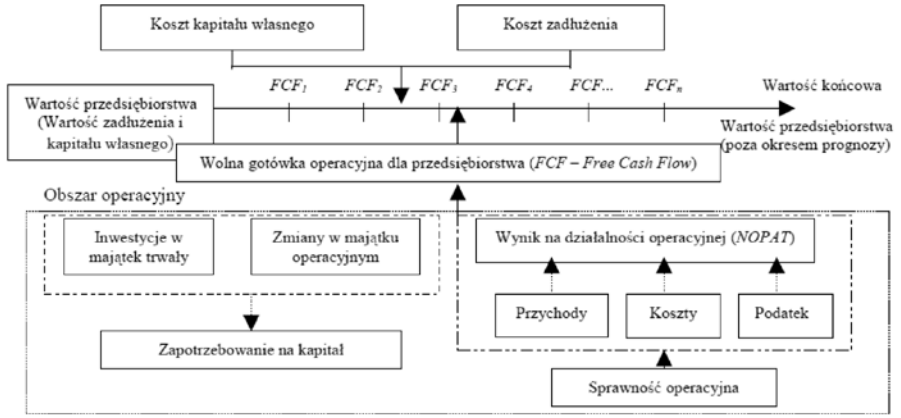
W przypadku przyjęcia kryterium kosztów związanych z zapasami, należałoby przyjąć najniższe łączne koszty zarządzania zapasami. Gdy kryterium będzie księgowy wynik finansowy, przy założeniu, że wśród kapitałów stałych dominuje kapitał własny, to optymalna będzie strategia, w której dominować będą zobowiązania wobec dostawców oraz kapitały stałe. Przyjmując za kryterium związane z powiększaniem wartości, przedsiębiorstwo stara się ograniczyć kapitał stały. Tak więc optymalna z tego punktu widzenia będzie strategia zbliżona do ofensywnej w zakresie zarządzania zarówno zapasami, jak i źródłami ich finansowania.

Warto zauważyć, że niezwykle trudne jest określenie w sposób jednoznaczny, czy dana strategia realizowana przez przedsiębiorstwo jest optymalna, tym bardziej, że realizowane strategie mogą ulegać zmianie w badanym okresie, a jednocześnie konsekwencje podjętych w przeszłości decyzji mogą się pojawić w dużo późniejszym czasie, co oczywiście utrudnia analizę sytuacji.

4. Wartość przedsiębiorstwa

W celu ustalenia wartości przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na czynniki ją determinujące. A. Damodaran wartość przedsiębiorstwa oblicza techniką *DCF* (ang. *discount cash flow*) i jest ona uzależniona od kosztu kapitału własnego, kosztu zadłużenia i wolnej gotówki operacyjnej dla przedsiębiorstwa. Zadaniem autora, wolna gotówka jest zależna od decyzji podejmowanych w obszarze operacyjnym. Obszar ten obejmuje, poza zarządzaniem aktywami bilansowymi (trwałymi i operacyjnymi), przychody i koszty oraz sprawność organizacyjną, którą można rozumieć jako jeden z elementów kapitału intelektualnego (Rysunek 1).

Rysunek 1. Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa



Źródło: [Szymański 2007].

Z punktu widzenia głównego celu zarządzania finansami przedsiębiorstwa interesującym wydaje się przeprowadzenie badań dotyczących wpływu zmiany poziomu zapasów na wartość przedsiębiorstwa. W tym celu dokonujemy założeń, że wartość przedsiębiorstwa stanowi sumę zdyskontowanych wolnych przepływów środków pieniężnych dla przedsiębiorstwa (FCFF – free cash flow to firm) [zob. Michalski 2004].

$$V = \sum_{t=1}^{n} \frac{FCFF_t}{(1+k)^t} \qquad (4)$$

gdzie:
V - wartość przedsiębiorstwa
$FCFF_t$ - wolne przepływy pieniężne, które przedsiębiorstwo generuje w okresie t
k - koszt kapitału finansującego przedsiębiorstwo, reprezentowanego przez stopę dyskontową

Przykład

W pewnym przedsiębiorstwie produkcyjnym roczne zapotrzebowanie na podstawowy materiał do produkcji wynosi 200 000 sztuk, przeciętny okres zamówienia to 4 dni. Koszty zamówienia stanowią 29 zł, natomiast cena 1 sztuki materiału równa jest 3 zł, przy procentowym udziale kosztu utrzymania zapasów - 25%. Efektywna stopa opodatkowania utrzymuje się na poziomie 20%. Koszt kapitału finansującego przedsiębiorstwo równa się 18%. Poziom zapasów

bezpieczeństwa to 500 sztuk, współczynnik bezpieczeństwa oparty jest na modelu klasycznym i wynosi zero.

Na podstawie danych przykładu można określić wpływ ilości zamawianych partii materiału niezbędnego do produkcji, mającego znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa.

Wyznaczenie optymalnej wielkości zamówienia stanowi w zadaniu punkt wyjścia:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2x200000x29}{0{,}25x3}} = 3933 \text{ sztuk}$$

Na podstawie uzyskanych danych można zatem określić ilość dostaw w ciągu roku:

$$D = \frac{200000}{3933} = 5{,}81 \approx 51$$ - ilość dostaw w ciągu roku

Przeciętny stan zapasów wyniesie:

$\frac{3933}{2} + 500 = 2467$ sztuk, co przekłada się na $2467x3 = 7401$ zł, które pozostają zamrożone w zapasach materiału niezbędnego do produkcji.

Całkowite koszty zapasów wynoszą:

$$TIC = \frac{200000}{3933}x29 + \left(\frac{3933}{2} + 500\right)x3x0{,}25 = 3325 \text{ zł}$$

Kolejny krok to określenie wartości zapasu alarmowego:

$$AI = \frac{200000}{365}x4 + 0x\hat{s}6\sqrt{4+500} = 2962 \text{ zł}$$

W tym miejscu można zaproponować sprawdzenie kosztów utrzymania zapasów oraz ich poziomu, a dokładniej kształtowania się tych pozycji w przypadku realizacji zamówienia partii materiału po 3700 sztuk lub po 4500 sztuk.

$$TIC_{3700} = \frac{200000}{3700}x29 + \left(\frac{3700}{2} + 500\right)x3x0{,}25 = 3331 \text{ zł}$$

$$TIC_{4500} = \frac{200000}{4500}x29 + \left(\frac{4500}{2} + 500\right)x3x0{,}25 = 3352 \text{ zł}$$

W zaproponowanym przypadku całkowite koszty zapasów są większe. Aby sprawdzić jak odchylenia zamówień od poziomu optymalnego wpływają na rynkową wartość przedsiębiorstwa, należy określić wielkość przyrostu kosztów:

$$\Delta TIC_{3700} = 3331 - 3325 = 6 \text{ zł}$$

$$\Delta TIC_{4500} = 3352 - 3325 = 27 \text{ zł}$$

Korzystając z danych przykładu można dokonać obliczeń dotyczących zaangażowania kapitału przedsiębiorstwa w zapasy materiału podstawowego:

$$AIN_{3700} = 3x\left(\frac{3700}{2} + 500\right) = 7050 \text{ zł}$$

$$AIN_{4500} = 3x\left(\frac{4500}{2} + 500\right) = 8250 \text{ zł}$$

Kolejnym krokiem przykładu jest oszacowanie wielkości przyrostu środków zamrożonych w zapasach:

$$\Delta AIN_{3700} = 7050 - 7401 = -351 \text{ zł}$$

$$\Delta AIN_{4500} = 8250 - 7401 = 849 \text{ zł}$$

Dalsze obliczenia obejmują wpływ powyższych zmian na wartość przedsiębiorstwa. W tym miejscu należy podkreślić, iż zmiana kosztów w sposób trwały oddziałuje na przepływy pieniężne przedsiębiorstwa. Zmiana ta w naszym przykładzie została skorygowana o tarczę podatkową (1-T), a zmiana zapasów w tym konkretnym przypadku jest rozpatrywana jako równa zmianie kapitału pracującego netto.

Zatem przyrost wartości przedsiębiorstwa dla partii dostawy równej 3700 sztuk i 4500 sztuk wyznaczamy następująco:

$$\Delta V_{3700} = 351 - \frac{6x(1-0{,}2)}{0{,}18} = 324 \text{ zł}$$

$$\Delta V_{4500} = -849 - \frac{27x(1-0{,}2)}{0{,}18} = -969 \text{ zł}$$

Dla partii dostawy 3700 sztuk materiału wartość przedsiębiorstwa wzrosła, co dowodzi, że model optymalnej wielkości partii dostawy (EOQ), wykorzystywany w procesie zarządzania zapasami nie wyznacza optymalnej partii dostawy z punktu widzenia maksymalizacji finansowych korzyści właścicieli. Model minimalizuje całkowite koszty zapasów, jednakże wielkość określona przez model nie jest wielkością dostawy, która maksymalizuje wartość przedsiębiorstwa.

W świetle głównego celu, jaki stawia przed sobą każde przedsiębiorstwo, a mianowicie maksymalizacji majątku, partię dostawy materiału niezbędnego do produkcji należy wyznaczyć według wzoru:

$$VBEOQ = \sqrt{\frac{2x(1-T)xK_z xS}{Px(k+Cx(1-T))}} \qquad (5)$$

gdzie:

k – koszt kapitału finansującego przedsiębiorstwo

VBEOQ – wielkość optymalnego zamówienia, związana z maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa

Szacowana w ten sposób wielkość jednego zamówienia przedstawia się następująco:

$$VBEOQ = \sqrt{\frac{2x(1-0,2)x29x200000}{3x(0,18+0,25x(1-0,2))}} = 2853 \text{ sztuk}$$

$$TIC_{2853} = \frac{200000}{2853}x29 + \left(\frac{2853}{2}+500\right)x3x0,25 = 3478 \text{ zł}$$

$$\Delta TIC_{2853} = 3478 - 3325 = 158 \text{ zł}$$

$$AIN_{2853} = 3x\left(\frac{2853}{2}+500\right) = 5780 \text{ zł}$$

$$\Delta AIN_{2853} = 5780 - 7401 = -1621 \text{ zł}$$

$$\Delta V_{2853} = 1621 - \frac{158x(1-0,2)}{0,18} = 919 \text{ zł}$$

Przyrost wartości przedsiębiorstwa wynosi 919 zł.

Realizacja zamówień podstawowego materiału produkcji w wysokości 2500 sztuk oraz 2600 sztuk pozwoli dokonać porównań przyrostu wartości przedsiębiorstwa oraz wykazać, że to właśnie model VBEOQ jest związany w największym stopniu ze wzrostem wartości przedsiębiorstwa.

$$TIC_{2500} = \frac{200000}{2500}x29 + \left(\frac{2500}{2}+500\right)x3x0,25 = 3632 \text{ zł}$$

$$TIC_{2600} = \frac{200000}{2600}x29 + \left(\frac{2600}{2}+500\right)x3x0,25 = 3580 \text{ zł}$$

$$\Delta TIC_{2500} = 3632 - 3325 = 307 \text{ zł}$$

$$\Delta V_{2853} = 1621 - \frac{158x(1-0{,}2)}{0{,}18} = 919 \text{ zł}$$

$$AIN_{2500} = 3x\left(\frac{2500}{2} + 500\right) = 5250 \text{ zł}$$

$$AIN_{2600} = 3x\left(\frac{2600}{2} + 500\right) = 5400 \text{ zł}$$

$$\Delta AIN_{2500} = 5250 - 7401 = -2151 \text{ zł}$$

$$\Delta AIN_{2600} = 5400 - 7401 = -2001 \text{ zł}$$

$$\Delta V_{2500} = 2151 - \frac{307x(1-0{,}2)}{0{,}18} = 786 \text{ zł}$$

$$\Delta V_{2600} = 2001 - \frac{255x(1-0{,}2)}{0{,}18} = 868 \text{ zł}$$

Powyższe wyliczenia dowodzą, że przyrost wartości przedsiębiorstwa, jaki został wyznaczony dla zamówień wielkości VBEOQ, jest najwyższy.

5. Uwagi końcowe

Model ekonomicznej partii dostawy, wykorzystywany w procesie zarządzania zapasami, pozwala określić ekonomicznie uzasadnioną wielkość partii dostawy, która zapewnia minimalizację całkowitych kosztów związanych z gospodarką zapasami. [Rutkowski 2003]. Jednakże z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa, a dokładniej maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, podejście to nie jest najbardziej korzystne [zob. Michalski 2004].

Ponieważ głównym celem, jaki stawia przed sobą każde przedsiębiorstwo jest maksymalizacja majątku, wszystkie działania powinny prowadzić do wzrostu jego wartości. Zarządzając zapasami można również dążyć do realizacji tego celu poprzez modyfikację modelu EOQ, uwzględniającego maksymalizację wartości przedsiębiorstwa.

W praktyce przedsiębiorstwa powinny zwracać uwagę na efektywność gospodarowania zapasami, gdyż błędy w zarządzaniu zapasami mogą prowadzić np. do spadku sprzedaży, czy zawyżania kosztów, co może wywoływać negatywne konsekwencje dla wyników przedsiębiorstw.

Kreowanie wartości przedsiębiorstwa polega m.in. na tym, aby angażując jak najmniej jak najtańszego kapitału finansować działalność operacyjną. Powyższa propozycja nie wyczerpuje wszystkich kierunków zmian, które byłyby pomocne w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa. Jednakże dalszy rozwój technologii umożliwi w przyszłości stosowanie bardziej zaawansowanych rozwiązań.

Literatura

1. Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
2. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
3. Damodaran A., *Value Creation and Enhancement*: *Back to the Future*, http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page.
4. Hołda A., *Rachunkowość zarządcza II*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2000.
5. Michalski G., *Optymalna wielkość zamówienia a wartość przedsiębiorstwa* [w:] *Czas na pieniądz. Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, tom II, Uniwersytet Szczeciński 2004.
6. Pluta W., [red. nauk.] *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
7. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003.
8. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001.
9. Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Petrus, Łódź 2007.
10. Szymański P., *Strategie zarządzania majątkiem obrotowym i kapitałem obrotowym brutto na tle cyklu życia przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzia. Materiały konferencyjne*, red. Zarzecki D., Uniwersytet Szczeciński, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, tom II, Warszawa 2001.
11. Tully S. *American Standard*: *Prophet of zero Working Capital*, "Fortune" 1994, nr 12.
12. Weiss W., *Integracyjna rola zarządzania zapasami*, „Logistyka" 2003, nr 1.

Tomasz Wołowiec*

ZASADA SPRAWIEDLIWOŚCI W OPODATKOWANIU

RULES OF JUSTICE IN TAXATION

Summary

Paper presents theoretical issues of chosen theories of justice in taxation. Main target of the paper is to present such taxation rules like: equity, equality, and „leave them as you find them" in a point of view of creating and reform a modern taxation systems in democratic countries.

1. Uwagi wstępne

Historii opodatkowania nieustannie towarzyszyło pytanie o „zasadną" wysokość ciężaru podatkowego. Kontrowersje i spory wiązały się z koniecznością finansowania zadań państwa, które w miarę postępu cywilizacyjnego, rozwoju gospodarczego i społecznego wzrastały, trafiając na naturalną granicę opodatkowania. Władza stanowiąca podatki sięgała do przychodu, dochodu, jak również majątku. Wkraczała tym samym w prawa podmiotowe opodatkowanych, a zwłaszcza w sferę silnie objawianego i chronionego przez podatników prawa własności. Nie powinien dziwić fakt, iż problem sprawiedliwości w opodatkowaniu, pojawiający się jako postulat etyczny, zyskiwał na znaczeniu i systematycznie koncentrował uwagę prawodawcy. W normie sprawiedliwości szukano obiektywnego kryterium usprawiedliwiającego konieczność nakładania podatków. Usprawiedliwianie to miało swój bardzo praktyczny wymiar, ponieważ kształtowało postawę wobec obowiązków podatkowych. Aprobata dla ciężarów podatkowych uznanych za sprawiedliwe skłaniała do należytego realizowania obowiązku podatkowego, a w każdym razie istotnie zmniejszała opór podatkowy. Ponadto norma sprawiedliwości miała stanowić punkt wyjścia do skonstruowania poszczególnych rozwiązań podatkowych w aspekcie konkretnego podatku, jak również w aspekcie szerszym, odnoszącym się do systemu podatkowego.

* dr, prof. nadzw., Zakład Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

Spojrzenie na zagadnienie sprawiedliwości w aspekcie historycznym skłania do wniosku, że sprawiedliwość podatkowa przybierała zróżnicowaną treść znaczeniową i miała różne odcienie. Najwyraźniej zaznaczyło się to w formułowanych zasadach opodatkowania. W doktrynie podatkowej nie znaleziono jednoznacznej i zadowalającej odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość opodatkowania. Była ona i nadal pozostaje relatywizowana do danej epoki, ponieważ pojawiały się czasowe konwencje sprawiedliwości podatkowej charakterystyczne dla danego okresu historycznego. Doktryna podatkowa nie była w tym zakresie wolna od problemu wartościowania. Sprawiedliwość podatkową należy widzieć także w tym kontekście. Zmiany dotyczące koncepcji państwa, jego roli i znaczenia, dominujące poglądy na tematy społeczne i gospodarcze sprawiały, że przemianom podlegały także konwencje sprawiedliwości podatkowej. Sprawiedliwość w opodatkowaniu ma także wymiar polityczny. Często jest traktowana jak maksyma działania władzy. Jednakże z reguły postulaty sprawiedliwości i rzeczywistość podatkowa nie pokrywają się. Rozbieżność ta ma rozmaite uwarunkowania, przede wszystkim natury ekonomicznej, ale także społecznej. Sprawiedliwość opodatkowania ma ponadto swój aspekt normatywny. Idea podatku musi być przełożona na określone rozwiązania prawne. Prawo w powszechnym odbiorze ma ucieleśniać sprawiedliwość, ma być jej wyrazem. Jeżeli przepisy nie będą respektowały sprawiedliwości opodatkowania, wówczas pozostaną suchymi przepisami prawa, nigdy natomiast nie będą miały waloru i godności prawa. Prawo, a przede wszystkim prawo podatkowe, musi być sprawiedliwe, ponieważ taka jest jego idea.

Współczesne systemy podatkowe oparte są o zasady podatkowe, wśród których istotne miejsce zajmuje **zasada sprawiedliwości opodatkowania,** wyrażająca się w powszechności i równomierności (równości) opodatkowania. Argument sprawiedliwości pozwala uzyskać społeczną akceptację dla zmian (korekt lub reform) w systemie obciążeń fiskalnych. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze termin „sprawiedliwość" jest oceniany dodatnio, jako odnoszący się do wartości, które obywatel uznaje za dobre w sensie aksjologicznym. Po drugie podatek to świadczenie przymusowe, a każdy przymus ogranicza wolność ludzką, a zatem w swej istocie każdy przymus jest „niesprawiedliwy". Walor sprawiedliwości podatkowej pozwala legitymizować obiektywną konieczność poniesienia przymusowego świadczenia, jak i ewentualność wszczęcia wobec podatnika egzekucji administracyjnej. Sprawiedliwość podatkowa ma dwa aspekty: poziomy i pionowy. Reguła sprawiedliwości poziomej stanowi, że wszystkie podmioty, będące w takich samych warunkach ekonomicznych, muszą być traktowane pod względem podatkowym w taki sam sposób. Zawiera się w tym m.in. zakaz przyznawania przywilejów podatkowych. Natomiast to, co jest w sensie podatkowym„nierówne", musi być„nierówno" opodatkowane (sprawiedliwość pionowa).

2. Istota zasady sprawiedliwości opodatkowania

Powszechność należy do zasad sprawiedliwego opodatkowania. Według tej zasady, ciężary podatkowe powinny mieć charakter powszechny, czyli każdy obywatel powinien być objęty podatkiem, jeżeli spełnione są warunki powstania zobowiązania podatkowego. Drugą zasadą jest zasada równomierności (równości). Błędem jest używanie określenia zasada równości lub sprawiedliwości w pierwotnym rozumieniu tego słowa. Znamienne jest, że Adam Smith nie używał określenia „equity" (sprawiedliwość), lecz „equality" (równomierność) i to w kontekście społecznym, a nie etycznym. Z zasady równomierności opodatkowania nie można jednoznacznie wyprowadzić postulatu proporcjonalnego opodatkowania (chociaż współcześnie jedną z możliwych realizacji zasady równości jest obciążenie podatników proporcjonalnie do ich dochodów). A. Smith stwierdza, iż „ … *poddani każdego państwa powinni przyczyniać się do utrzymywania rządu w jak najściślejszym stosunku do ich możliwości*, *czyli proporcjonalnie do dochodu*, *jaki każdy z nich pod opieką państwa uzyskuje*" [Smith 1954]. Jest to argumentacja o charakterze ekonomicznym, w znacznie mniejszym stopniu etycznym. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż niektórzy autorzy twierdzą, iż Smithowi bliska była idea opodatkowania progresywnego. Tak twierdzą A. Gomułowicz i J. Małecki, którzy odnaleźli u Smitha opinie, iż "*nie jest rzeczą nierozsądną*, *aby bogaci uczestniczyli w publicznych wydatkach nie tylko proporcjonalnie do swych dochodów*, *ale nieco powyżej tej proporcji*" [Gomułowicz, Małecki 2004]. Podobnie uważają P. M. Gaudemet i J. Molinier. Podnoszą oni, iż jedna z czterech podstawowych zasad głoszonych przez Smitha stanowi, iż podatnik powinien być opodatkowany stosownie do swoich możliwości, co nie wyklucza ich zdaniem opodatkowania progresywnego [Gaudemet, Molinier 2000]. Inni autorzy, jak I. Kristol, uważają, iż osiemnastowieczni teoretycy, z Adamem Smithem na czele, rozprawiając o podatkach cały czas obracali się w kręgu podatków proporcjonalnych i tak należy interpretować ich dzieła [Kristol 1978]. Podobnie uważa R. Gwiazdowski, który zwraca uwagę, iż Smith bardzo wyraźnie stwierdził, że „*poddani każdego państwa powinni przyczyniać się do utrzymania rządu w jak najściślejszym stosunku do ich możliwości*, *czyli proporcjonalnie do dochodu*, *jaki każdy z nich pod opieką państwa uzyskuje*. *Jednostkom*, *które składają się na wielki naród*, *wydatki rządowe wydają się podobne do wydatków administracyjnych współdzierżawców wielkiego majątku*; *wszyscy muszą w nich uczestniczyć proporcjonalnie do wielkości dzierżawy*, *jaka na każdego z nich przypada*. *To co nazywa się równością lub nierównością opodatkowania*, *polega na tym*, *czy się tej zasady przestrzega*, *czy też się ją lekceważy*" [Gwiazdowski 2001]. Również N. Gajl uważa, że „*najczęściej rozumiano zasadę sprawiedliwości tradycyjnie jako równomierne rozłożenie ciężarów opodatkowania pomiędzy wszystkich obywa-*

teli, przy czym zgodnie ze stanowiskiem reprezentowanym przez Adama Smitha uważano za sprawiedliwe opodatkowanie proporcjonalne od dochodu. Stanowiło to reakcję na przywileje przyznawane ówcześnie niektórym grupom społecznym" [Gajl 1995].

Inaczej kwestię równomierności opodatkowania rozumie J. B. Say, eksponując argumentację natury etycznej. Say posługuje się pojęciem sprawiedliwości rozłożenia ciężarów podatkowych [Say 1960, s. 776]. Według niego sprawiedliwym podatkiem jest podatek progresywny, co stara się uzasadnić w następujący sposób: podatek stanowi ofiarę ponoszoną na rzecz społeczeństwa i porządku publicznego. Jednocześnie ofiara ta nie może oznaczać konieczności rezygnacji przez niektóre rodziny z rzeczy niezbędnych dla jej utrzymania. Jak pisze: „*kto się ośmieli utrzymywać, że ojciec rodziny powinien pozbawić swoje dzieci kawałka chleba i ciepłej odzieży, aby oddać podatek*? [...] *Na cóż mu się przyda taki porządek społeczny, który mu zabiera dobro, stanowiące jego własność, niezbędne dla jego egzystencji, aby w zamian miał korzyść z czegoś, co jest jeszcze niepewne i dalekie, a co odrzuciłby wówczas ze wstrętem*? [...] *Gdybyśmy chcieli dla każdej rodziny ustalić podatek w ten sposób, ażeby był coraz lżejszy, w miarę jak obciąża dochody coraz bardziej niezbędne, to należałoby go zmniejszać nie tylko proporcjonalnie, ale i progresywnie*" [Say 1960].

3. Dawid Ricardo i „reguła edynburska"

Istotne znaczenie w rozwoju koncepcji sprawiedliwości gospodarczej i społecznej miała „reguła edynburska – *leave them as you find them*", sformułowana przez D. Ricardo w 1823 r. Ricardo zwracał uwagę na negatywne skutki opodatkowania w sferze gospodarczej i społecznej. Postulował, aby „zło" opodatkowania oceniać przez pryzmat zakresu podatkowej ingerencji w podział dochodu i majątku, ukształtowany w efekcie funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Ricardo sugerował, aby z punktu widzenia zasady racjonalności analizować cały system podatkowy, a nie poszczególne podatki. Reguła edynburska wskazuje na przesłanki racjonalnej polityki podatkowej. Maksyma wynikająca z owej reguły stanowi, iż opodatkowanie powinno pozostawiać każdego we względnie takiej samej sytuacji dochodowej, w jakiej go zastało (reguła zdolności dochodowej). Zgodnie z regułą edynburską podatki nie powinny naruszać źródeł dochodu podatkowego. Podatek nie powinien szkodzić produkcji, ani zwalczać lub utrudniać proces akumulacji oszczędności przez gospodarstwa domowe. Reguła edynburska jest więc zalążkiem idei neutralności podatkowej.

Analizując implikacje „reguły edynburskiej" dla współczesnego rozumienia zasady sprawiedliwości, można stwierdzić, iż obecnie zasada sprawiedliwości jest rozważana w teorii w sposób pogłębiony i wszechstronny. Dzisiejsze interpreto-

wanie zasady sprawiedliwości, zakłada, że „równość" opodatkowania ze względu na różne warunki, w których znajdują się podatnicy, może prowadzić do nieproporcjonalnych obciążeń [Gajl 1995]. Zatem nie można jednoznacznie stwierdzić, czy system podatkowy w założeniu równy dla wszystkich podatników jest sprawiedliwy, bez analizy całokształtu obciążeń podatnika (podatki konsumpcyjne, składki ubezpieczeniowe, podatki majątkowe itd.) wraz z możliwością ich przerzucania. W literaturze można spotkać tezę, iż podstawowym kryterium różnicującym opodatkowanie bezpośrednie od pośredniego jest przerzucalność tego drugiego, przy braku możliwości przerzucenia podatków dochodowych. Jest to błędna teza, gdyż w fenomenie zjawiska przerzucalności pozwala stwierdzić, iż w długim okresie czasu również opodatkowanie bezpośrednie jest przerzucalne. Podatki bezpośrednie cechują się przerzucalnością rzeczywistą, która dokonuje się na rynku w wyniku suwerennej decyzji podmiotu, na który nałożony został podatek. Podatki pośrednie cechują się przerzucalnością pozorną, gdyż ustawodawca z góry zakłada, że faktyczny ciężar poniosą inne podmioty podatkowe, niż te, na które ciężar został nałożony, bowiem podatek z mocy prawa jest cenotwórczy (doliczany do cen). Oczywiście sam przebieg tego zjawiska i jego konsekwencje są odmienne w różnych warunkach rynkowych. Przerzucanie podatków dochodowych jest skomplikowane i trudne; mimo wszystko niektórzy ekonomiści twierdzą, iż w długim okresie czasu nawet podatek dochodowy od osób prawnych może zostać przerzucony w całości. Badania przeprowadzone przez R. A. Seligmana pozwalają na wyróżnienie warunków, od których zależy przerzucanie podatków w skali mikroekonomicznej. Warunki te dzielą się na dwie grupy: warunki ekonomiczne (elastyczność popytu na dane dobro, forma gospodarki rynkowej czy mobilność kapitału) oraz warunki techniczne (mające znaczenie drugorzędne – głównie konstrukcja podatków). Analizując czynnik ekonomiczny należy pamiętać, że przerzucalności - tak w krótkim, jak i długim okresie czasu - sprzyja wysoki stopień zmonopolizowania, barierę stanowi zaś duża konkurencja na rynku dóbr i usług oraz pracy. Barierą może być również silna pozycja związków zawodowych, które w reakcji na podwyższenie cen dóbr i usług mogą prowadzić do wzrostu płac. Wpływ zaś mobilności kapitału na przerzucalność podatków jest wprost proporcjonalny do możliwości przeniesienia środków z jednego obszaru podatkowego do drugiego. Odnośnie warunków technicznych można stwierdzić, iż: (1) łatwiejsze jest przerzucanie podatków selektywnych niż ogólnych, ponieważ podatki selektywne są wliczane w cenę dóbr oraz (2) przerzucanie podatku progresywnego jest trudniejsze niż proporcjonalnego i (3) presja na przerzucenie podatku jest tym silniejsza, im wyższy jest poziom obciążenia podatkowego. Warto również zauważyć, iż w analizie przerzucalności ważna jest relacja między kosztami stałymi a zmiennymi u nabywców i sprzedawców. Zatem przerzucanie w przód będzie łatwiejsze, jeśli popyt na dobro jest mniej elastyczny oraz występuje przewaga kosztów zmiennych produkcji u podatnika nad kosztami zmienny-

mi produkcji nabywców. Przerzucanie zaś wstecz będzie łatwiejsze w warunkach niskiej elastyczności podaży czynników produkcji i znacznej substytucyjności oraz gdy mamy do czynienia z przewagą kosztów zmiennych produkcji u podatnika nad kosztami zmiennymi produkcji u dostawców [Roskamp 1963; Krzyzaniak 1963; Gordon 1978]. Szersza analiza zjawiska przerzucalności pozwala postawić tezę, iż podatki dochodowe są również przerzucalne, choć jest to proces znacznie trudniejszy zarówno z ekonomicznego, jak i technicznego punktu widzenia [Grądalski 2004; Grądalski 2006].

Można zatem wskazać wady i zalety opodatkowania gospodarstw domowych i przedsiębiorstw podatkami bezpośrednimi i pośrednimi, z punktu widzenia teoretycznych zasad sprawiedliwego opodatkowania, mimo iż w doktrynie podatkowej nie znaleziono jednoznacznej i zadowalającej - z punktu widzenia relacji między ekonomiczną efektywnością a sprawiedliwością pojmowaną obiektywnie i subiektywnie – odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość opodatkowania. Sprawiedliwość była i nadal pozostaje odnoszona do danej epoki, bowiem pojawiły się czasowe konwencje sprawiedliwości podatkowej, charakterystyczne dla danego okresu historycznego. „*Państwo starożytne*, *oparte na zdobyczy i niewolnictwie*, *znało przede wszystkim system*, *bliski swym charakterem wyzyskowi*; *w średniowiecznym państwie patrymonialnym*, *gdzie książę panujący był jednocześnie jedynym właścicielem ziem*, *system skarbowy opierał się na swego rodzaju opłatach dominialnych*, *dziesięcinach itp.*; *wraz z pojawieniem się gmin miejskich zaczęły też wyrabiać się instytucje podatkowe na nowszych już oparte zasadach*; *państwo znów absolutystyczne znało przede wszystkim system regaliów*, *aż wreszcie państwo wyszłe z rewolucji francuskiej przyniosło ze sobą współczesny system skarbowy*" [Gomułowicz 2001]. Doktryna podatkowa nie była w tym zakresie wolna od problemu wartościowania. Sprawiedliwość podatkową należy również postrzegać w tym kontekście. Zmiany dotyczące koncepcji i roli państwa w gospodarce, dominujące poglądy na tematy społeczne i gospodarcze sprawiły, że ewolucji podlegały także koncepcje sprawiedliwości podatkowej.

4. Podatki bezpośrednie a realizacja zasady sprawiedliwości opodatkowania

Podatki bezpośrednie - poprzez swoje zalety - w szerszym stopniu realizują zasadę sprawiedliwości opodatkowania (szczególnie podatek dochodowy od osób fizycznych), bowiem jako formy opodatkowania wymierzane wprost od dochodu lub przychodu podatnika są trudniejsze do przerzucania niż podatki dochodowe.

Poprzez podatki bezpośrednie łatwiej jest kształtować politykę finansową, biorąc pod uwagę:

1) sposób i siłę oddziaływania podatków na określonych podatników;
2) względną odporność na kryzysy gospodarcze, wyrażającą się stabilnością w zakresie podatkowych wpływów budżetowych. Analizując wpływ udziału podatków dochodowych w latach 1991-2003 w dochodach fiskalnych na tempo wzrostu PKB (liczonego według parytetu siły nabywczej na 1 mieszkańca) uzyskujemy współczynnik korelacji liniowej Pearsona na poziomie rxy=0.12. Uzyskana wartość współczynnika oznacza, iż nie występuje istotna statystycznie zależność między udziałem podatków dochodowych w dochodach fiskalnych a średniorocznym tempem wzrostu PKB. Podobne rezultaty uzyskujemy w przypadku badania omawianej zależności w ujęciu rocznym w poszczególnych latach (z wyjątkiem Holandii). Badając siłę i kierunek korelacji między PIT i CIT osobno, a średniorocznym tempem wzrostu gospodarczego uzyskujemy również nieistotne statystycznie zależności. Uzyskane współczynniki korelacji wynoszą odpowiednio rxy=0,05 i rxy=0,37. Zatem udział podatków dochodowych w strukturze budżetowych dochodów fiskalnych nie ma istotnego wpływu na dynamikę wzrostu gospodarczego (w krótkim i długim okresie czasu) [Wrona, Wołowiec 2007];
3) elastyczność wobec regulacji prawnych, poprzez wpływ zmiany stawki (stawek) ustawowych na wydajność fiskalną podatku;
4) fakt, że podatki dochodowe w sposób bezpośredni obciążają źródło dochodu lub przychodu, co umożliwia niejako z góry ustalenie odpowiednich wielkości stawek podatkowych – ustalenie podatku w sposób sprawiedliwy, uwzględniając społeczne i ekonomiczne aspekty opodatkowania, w tym zasadę zdolności (wydajności) podatkowej;
5) dostosowanie wysokości obciążenia podatkowego do indywidualnych możliwości podatkowych podatnika (personalizacja podatku) – poprzez stosowanie różnorodnych zniżek, zwyżek, ulg i zwolnień podatkowych, w tym stawek zerowych czy kwot wolnych od opodatkowania, jak i zróżnicowanych kosztów uzyskania przychodów. W konstrukcji podatku dochodowego uwzględnia się takie elementy (różne w poszczególnych systemach podatkowych) kształtujące zdolność podatkową podatnika, jak: wiek podatnika, zdolność do pracy, ilość dzieci na utrzymaniu, rodzaj wykonywanej pracy czy stan rodzinny podatnika. Personalizacja i bezpośredniość zwłaszcza podatku dochodowego od osób fizycznych pozwala na szerokie uwzględnianie aspektów pozaekonomicznych opodatkowania, w tym zasady dopasowania poziomu obciążeń podatkowych do indywidualnej sytuacji podatnika. Konstrukcje opodatkowania można tworzyć w sposób odpowiadający polityce gospodarczej, społecznej, a szerzej: zasadzie sprawiedliwości społecznej opodatkowania;

6) ujęcie zagadnienia ekonomiczności opodatkowania przedmiotu podatku – technika ustalania dochodu poprzez określenie katalogu kosztów w celu uzyskania dochodu pozwala wpływać ustawodawcy na racjonalną działalność ekonomiczną podmiotu opodatkowanego;
7) względną oszczędność kosztów poboru.

5. J. S. Mill i koncepcja „równej ofiary"

Z koncepcją Saya polemizował J. S. Mill, dla którego sprawiedliwość oznaczała równość ponoszonych ofiar. Równe ma być poświęcenie (ofiara), a nie podatek. Koncepcja Milla opiera się na idei, iż podatnik zamożny powinien płacić większe podatki niż osoba biedna, gdyż zamożny podatnik w mniejszym stopniu odczuwa dany uszczerbek finansowy. Odwołuje się ona do podobnych przesłanek, jak teoria zdolności płatniczej i malejącej użyteczności krańcowej. Udział każdej jednostki w pokrywaniu wydatków rządu „*powinien być taki, by nie odczuwała ona ani więcej, ani mniej przykrości niż każda inna jednostka doświadcza z powodu swojego udziału*" [Mill 1966]. Strata bezpośrednich korzyści jest równa co do wartości stracie w dochodzie spowodowanej zapłatą podatku, dlatego też podatnicy o takim samym dochodzie powinni płacić równe podatki. Przesłanką sprawiedliwości obciążeń podatkowych jest dla Milla zasada równego traktowania podatników. Zasada ta oznacza (1) taką samą ofiarę finansową lub (2) taką samą stratę w dobrobycie. Strata w dobrobycie jest równa co do wartości stracie w dochodzie, spowodowanej zapłatą podatku. Zatem poziom dobrobytu jest zawsze funkcją dochodu. Tak więc podatnicy o takiej samej wysokości dochodu powinni płacić takie same, tj. równe podatki. Oczywiste jest zatem, iż zróżnicowany poziom dochodu przekłada się na różną wysokość płaconego podatku. Mill akcentował również konieczność zwolnienia z opodatkowania najuboższych podatników. Nie można mówić o równej ofierze w przypadku, gdy będzie się żądało na cele publiczne np. 10% od dochodu człowieka zamożnego i od człowieka żyjącego w nędzy. Wymagana ofiara od tego ostatniego byłaby nie tylko większa, niż nałożona na pierwszego, lecz z nią całkowicie nieporównywalna, gdyż pozbawiałaby go środków zapewniających podstawowy poziom egzystencji. Podatek powinien być płacony od dochodu stanowiącego nadwyżkę ponad ustalone minimum, które konieczne jest do zaopatrzenia się w to, „*co potrzebne do życia i dla zachowania zdrowia oraz do ochrony przeciw zwykłym cierpieniom cielesnym, lecz nie wystarcza na dogadzanie sobie*" [Mill 1966]. Wymogi sprawiedliwości skłaniają Milla do sformułowania żądania kształtowania obciążeń podatkowych w taki sposób, aby równa ofiara finansowa wywoływała równy ubytek korzyści u osób podlegających opodatkowaniu. Warto zauważyć, iż w nurcie ekonomii klasycznej przeważała reprezentowana przez A. Smitha i J. S. Milla koncepcja opodatkowania proporcjonalnego, jako obciążenia równomiernego i sprawiedliwego.

Po Millu doktryna równej ofiary rozwijała się w kilku kierunkach. A. J. Cohen i C. Stuart zaproponowali, aby wszyscy ponosili taką samą względną procentową stratę użyteczności [Stuart, Cohen 1958]. To kryterium znane jest jako „równa ofiara proporcjonalna". Jeżeli funkcja użyteczności jest logarytmiczna, daje ono skalę podatkową w postaci $t(x) = x - c(x/c)^{1-r}$ dla $x \geq c$, nazywaną skalą podatkową Cohena-Stuarta. Poniżej poziomu dochodu c (minimalna granica ubóstwa) stawka podatkowa wynosi zero, a powyżej c stawka podatkowa jest rosnąca, stopniowo zbliżając się do 100% dla wysokich dochodów [Young 1994].

6. Koncepcja użyteczności krańcowej dochodu

Poglądy Milla rozwinął i wzbogacił F. Y. Edgeworth. Posługując się koncepcją użyteczności krańcowej dochodu podatnika, dochodzi on do wniosku, że podatki powinny być nakładane w taki sposób, aby dochód po opodatkowaniu był w takim stopniu równy, w jakim jest to tylko możliwe. Podstawą takiej tezy jest założenie, że krańcowa użyteczność dochodów każdej osoby jest identyczna, wobec tego podatek powinien być nakładany przede wszystkim na bogatych, gdyż ich utracone korzyści na skutek opodatkowania (redystrybucji) dochodu będą mniejsze niż osób biednych [Edgeworth 1959]. Koncepcja równej ofiary zawiera tzw. reguły alternatywne, bowiem może być interpretowana jako: ofiara równa marginalna (krańcowa), ofiara równa absolutna lub ofiara równa proporcjonalna. Przy założeniu odmiennej funkcji korzyści marginalna (krańcowa) ofiara byłaby synonimem regresywnego opodatkowania dochodu. Zatem podatnicy o niższych dochodach i relatywnie niskiej stracie na korzyści z dobrobytu byliby obciążeni podatkiem w większym stopniu niż podatnicy o wyższym dochodzie i wyższej intensywności korzyści. Przy ofierze równej absolutnej wszyscy podatnicy ponoszą stratę korzyści w takiej samej wysokości bezwzględnej, niezależnie do tego, jak nierównomierne są ich dochody. W warunkach ofiary równej proporcjonalnej podatnicy ponoszą tak samo dużą ofiarę w relacji do łącznej korzyści z dochodu. Przebieg krzywej korzyści nie wyklucza zastosowania progresji.

7. Adolf Wagner a redystrybucyjna funkcja opodatkowania

Adolf Wagner wniósł istotny wkład do teorii opodatkowania. Zwrócił uwagę na redystrybucyjną funkcję opodatkowania. Zadaniem polityki podatkowej jest korygowanie skrajnych niesprawiedliwości społecznych, a zatem korekta dochodu narodowego. Uważał, że dzięki redystrybucji dochody osób najniżej uposażonych, które mają najwyższą skłonność do konsumpcji, wzmocnią popyt globalny. Ten zaś ma istotne znaczenie dla wzrostu gospodarczego. Isto-

ta funkcji prawnych podatku sprowadza się do tego, że oprócz funkcji dochodowej (fiskalnej) podatki spełniają także funkcje pozafiskalne - interwencyjne (gospodarcze, społeczne, polityczne). Powszechność opodatkowania i progresja podatkowa to według Wagnera podstawowe wyznaczniki sprawiedliwości opodatkowania [Wagner 1877, 1880, 1889]. Powszechność musi uwzględniać objęcie obowiązkiem podatkowym wszystkich źródeł i podmiotów podatkowych, z uwzględnieniem możliwości stosowania kwot wolnych od opodatkowania, oraz odmiennego traktowania pod względem podatkowym dochodów fundowanych i niefundowanych. Ważnym aspektem sprawiedliwości jest teza Wagnera, iż podział dóbr dokonywany przez rynek jest niesprawiedliwy, gdyż nie daje wszystkim równej szansy bogacenia się. Dlatego drugim komponentem sprawiedliwości jest postulat wprowadzenia do systemu podatkowego progresji. Jego zdaniem progresja pozwala różnicować ciężar podatkowy w relacji do ekonomicznej zdolności płatniczej. Wagner opowiada się za progresją o łagodnym przebiegu, dzięki której może dokonać się równomierne opodatkowanie, poprzez dostosowanie ciężaru podatkowego do rzeczywistych warunków dochodowych i majątkowych podatnika. Progresja jest instrumentem, który w stosunku do aprobowanych dotychczas stawek proporcjonalnych bardziej sprawiedliwie rozkłada ciężar podatku.

8. Uwagi końcowe

Systemy demokratyczne wymagają stanowienia sprawiedliwych praw podatkowych, opartych o teoretyczne zasady opodatkowania. Oznacza to kierowanie się następującymi przesłankami:

1) Rozłożenie ciężaru podatkowego powinno być sprawiedliwe. Oznacza to wybór takich przedmiotów opodatkowania, które gwarantują zachowanie zdolności płatniczej podatnika.
2) Sprawiedliwym systemem podatkowym jest taki, który spełnia wymogi postulatu sprawiedliwości poziomej i pionowej, które to zasady są konkretyzowane przy wykorzystaniu teorii ekwiwalencji i teorii zdolności płatniczej.
3) Progresja podatkowa, która jest ujmowana jako środek realizacji sprawiedliwości pionowej, może wywoływać - przy niewłaściwej skali taryfy podatkowej - tzw. paraliżujące efekty gospodarcze. Wystarczy wskazać dwa przykłady:
   - **Wpływ podatków dochodowych na popyt i podaż**. Nałożenie lub zwiększenie podatku na dane dobro wywoła spadek wpływów z jego sprzedaży w efekcie spadku popytu na nie i spadku jego ceny netto. Progresywne stawki podatkowe mogą spowodować sytuację, w której dochód brutto podatnika do opodatkowania pozo-

staje niezmieniony – wówczas zmniejsza się jego dochód netto po opodatkowaniu lub podatnikowi udaje się zwiększyć dochód brutto, przez co jego dochód netto po opodatkowaniu nie zmniejsza się. W pierwszym przypadku zwiększenie opodatkowania może przełożyć się na zmniejszenie konsumpcji bezpośredniej albo na spadek oszczędności.

- **Wpływ podatków dochodowych na oszczędności i inwestycje**. Wysokie obciążenie dochodów z kapitału może ograniczać jego krańcową wydajność, powodując, iż inwestycje są alokowane w preferencyjnie opodatkowanych sektorach, ale o niższej wydajności, co prowadzi jednocześnie do zniekształcania decyzji inwestycyjnych. Niewątpliwie wysokie (progresywne) opodatkowanie dochodu ogranicza inwestycje prywatne poprzez redukcję części dochodu potencjalnie przeznaczonego na inwestycje, pozostawiając podatnikom jedynie środki wystarczające na konsumpcję. Progresywne opodatkowanie dochodów najsilniej obciąża dochody gospodarstw domowych o największej krańcowej skłonności do oszczędzania. Jednocześnie gospodarstwa te transferują część swoich dochodów do gospodarstw domowych, będących w początkowej i końcowej fazie cyklu życia (wsparcie dzieci i rodziców transferami). Rodzi to konflikt pomiędzy egalitarną polityką podatkową a rozwiązaniami służącymi stymulowaniu poziomu oszczędności gospodarstw domowych.

4) Spór o sprawiedliwość opodatkowania jest sporem o interesy materialne państwa i podatnika. Zatem w powszechnym odbiorze podatkiem sprawiedliwym jest podatek płacony przez innych.
5) Kontrowersje, spory doktrynalne oraz praktyka ustawodawcza wskazują, iż nie ma możliwości ujęcia idei sprawiedliwości w sposób doskonały i pewny. Mnogość wyobrażeń na temat sprawiedliwości opodatkowania pozwala stwierdzić, że formuły koncepcji sprawiedliwości będą zmieniały się w czasie.
6) Sprawiedliwość opodatkowania najpełniej wyrażają zasady równości i powszechności opodatkowania. Zasady te są kontrowersyjne, gdyż wymagają poszukiwania istotnej cechy, która powinna być podstawą jednakowego traktowania w sytuacji podziału obciążeń podatkowych.
7) Zasada zdolności podatkowej jako „miernik" sprawiedliwości opodatkowania nie jest w doktrynie – mimo różnicy zdań – kwestionowana. Problemem pozostaje jej akceptacja przez system podatkowy. Decyduje o tym wola parlamentu w demokratycznym państwie. Politykowi byłoby trudno zakwestionować wprost fakt, iż należy rozdzielać ciężary podatkowe w zależności od zdolności podatkowej. Dlatego często politycy

kamuflują swoje realne działania poprzez werbalną akceptację zasady zdolności płatniczej i powoływanie się na nią przy tworzeniu regulacji podatkowych, ale przy braku urzeczywistniania jej w tekście ustawy.

8) Przy tworzeniu racjonalnego (lub reformowaniu) systemu podatkowego ustawodawca musi brać pod uwagę takie reguły, aby zasada wydajności fiskalnej współgrała z zasadą sprawiedliwości podatkowej. Zasada ekwiwalencji podatkowej (równej ofiary finansowej) nie może stanowić ani teoretycznej, ani praktycznej podstawy kształtowania systemu podatkowego. Musi być ona zastąpiona zasadą zdolności płatniczej, która - ze względu na swoją uniwersalność i walory - łączy sprawiedliwość z wydajnością opodatkowania, a przez to może być przesłanką dla kształtowania konstrukcji prawnej podatków bezpośrednich.
9) Technika podatkowa wiąże się z procesem prawotwórczym. Nie da się respektować zasady zdolności płatniczej, jeżeli dwa podstawowe elementy: podstawa wymiaru podatku i progresywna skala podatkowa nie będą nawiązywały do wymogów stawianych przez tę zasadę. Ustawodawca formułując treść podatku może uwzględnić zasadę zdolności płatniczej do tego stopnia, przy którym nie dochodzi do naruszenia w sposób zasadniczy istoty opodatkowania (wydajność fiskalna, zapewniająca odpowiednie dochody budżetowe). Respektowanie zasady zdolności płatniczej w odniesieniu do podstaw opodatkowania i skali progresywnej należy postrzegać przez pryzmat wydajności źródeł podatkowych.

Literatura

1. Edgeworth F. Y., *The Pure Theory of Taxation* [w:] *Readings in the Economics of Taxation*, red. Musgrave R. A., Shoup C. S., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1959.
2. Gajl N., *Modele podatkowe. Podatki dochodowe*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1995.
3. Gaudemet P. M., Molinier J., *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 2000.
4. Gomułowicz A., *Zasada sprawiedliwości podatkowej*, ABC, Warszawa 2001.
5. Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2004.
6. Gordon R. J., *Macroeconomics*, Little, Brown and Company, Boston MA 1978.
7. Grądalski F., *Wstęp do teorii opodatkowania*, SGH, Warszawa 2004.

8. Grądalski F., *System podatkowy w świetle teorii optymalnego opodatkowania*, SGH, Warszawa 2006.
9. Gwiazdowski R., *Sprawiedliwość a efektywność opodatkowania. Pomiędzy progresją a podatkiem liniowym*, CAS, Warszawa 2001.
10. Kristol I., *Two Cheers for Capitalism*, New York: Basic Books, 1978.
11. Krzyzaniak M., Musgrave R. A., *The Shifting of the Corporate Income Tax*, Johns Hopkins University Press, Baltimore MD,1963.
12. Mill J. S., *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*, t. I, PWN, Warszawa 1966.
13. Say J. B., *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1960.
14. Roskamp T., *The Distribution of Tax Burden in a Rapidly Growing Economy*, "National Tax Journal" 1963, nr 16.
15. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.
16. Stuart C., Cohen A. J., *On Progressive Taxation* [w:] *Classics in the Theory of Public Finance*, red. Musgrave R. A., Peacock A. T., St. Martin's Press, New York 1958.
17. Young H. Peyton, *Equity*: *In Theory and Practice*, Princeton 1994.
18. Wagner A., *Finanzwissenschaft*, t. I – 1877, t. II – 1880, t. III – 1886, t. IV – 1889.
19. Wrona B., Wołowiec T., *Struktura systemu podatkowego a wzrost gospodarczy*, „Folia Oeconomica Bochniensia", „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni" 2007, nr 6.

Marcin Jamroży*

CENY TRANSFEROWE A RYZYKO PODWÓJNEGO OPODATKOWANIA

TRANSFER PRICING AND THE RISK OF DOUBLE TAXATION

Summary

This paper aims to analyze the tax consequences of transfer pricing between associated enterprises in cross-border transactions. The income adjustment made in only one country can result in international economic double taxation of the transferred part of income, that is both at the level of enterprise whom the income has been attributed to and at the level of the associated enterprise. The risk of double taxation is essentially lowered, although not always eliminated, in transactions between associated enterprises from EU Member States, for the possibility of the corresponding adjustment to income in the other country where the transferred income had been actually taxed.

1. Uwagi wstępne

W wyniku globalizacji i internacjonalizacji gospodarek narodowych powstają coraz bardziej złożone problemy podatkowe. Wynikają one w szczególności z potrzeby rozgraniczenia dochodów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe pomiędzy poszczególne jurysdykcje podatkowe państw, na obszarze których prowadzą one działalność gospodarczą. Podatkowa problematyka cen transferowych jest ściśle związana ze zjawiskiem przerzucania dochodów [np. Bem 1997, s. 1].

Podmioty powiązane (kapitałowo lub osobowo) rozliczają świadczenia pomiędzy sobą z reguły według umownie uzgodnionych cen. Z cywilistycznego punktu widzenia świadczenie jednej ze stron ma być odpowiednikiem świad-

* dr, Katedra Finansów Przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

czenia drugiej, co nie oznacza jednak, że świadczenia muszą być obiektywnie ekwiwalentne: w tej mierze decyduje element subiektywny, tj. ocena samych stron. W wyniku ustalania w umowie zawyżonych bądź zaniżonych cen za świadczenia wzajemne możliwe jest wykorzystywanie różnic w opodatkowaniu, istniejących pomiędzy poszczególnymi państwami. Przerzucanie dochodów następuje z reguły do państw z efektywnie niższym obciążeniem podatkowym. Niewykluczone są jednak przesunięcia dochodów do krajów wprawdzie z efektywnie wyższym opodatkowaniem, lecz przykładowo z korzystniejszym uregulowaniem pokrywania strat w sytuacji, gdy spółka mająca tam siedzibę dysponuje znacznymi kwotami straty do przeniesienia, względnie przewidywane jest poniesienie straty w następnych latach podatkowych.

W artykule poddano analizie skutki podatkowe stosowania cen transferowych przez podmioty powiązane. Rozważania koncentrują się wokół aspektów międzynarodowych *transfer pricing*, tj. stosowania cen transferowych pomiędzy spółkami polskimi i zagranicznymi, wchodzącymi w skład struktury koncernowej (podmioty powiązane). Dokonanie korekty dochodu przez państwo, któremu groziło uszczuplenie wpływów podatkowych, może prowadzić do międzynarodowego podwójnego - w sensie ekonomicznym - opodatkowania przerzuconej części dochodu, tj. zarówno przez podatnika, któremu przypisano dochód, jak i przez podmiot z nim powiązany. W artykule przedstawiono możliwości zmniejszania, a nawet eliminacji ryzyka podatkowego, zwłaszcza poprzez (korespondującą) korektę wysokości podatku w państwie, w którym (przesunięty) dochód faktycznie został wykazany i opodatkowany.

2. Funkcje cen transferowych

Z podatkowego punktu widzenia za ceny transferowe uważa się ceny, po których przedsiębiorca dostarcza towary albo wartości niematerialne lub prawne, względnie świadczy usługi dla podmiotów powiązanych [np. Krasnodębski 1998, s. 1]. W ekonomii zakres stosowania cen transferowych jest szerszy. Ustalanie cen transferowych następuje nie tylko w rozliczeniach pomiędzy prawnie samodzielnymi podmiotami koncernu bądź organizacyjnie wydzielonymi częściami przedsiębiorstwa (zakładami), ale również pomiędzy poszczególnymi stanowiskami kosztów w danym przedsiębiorstwie (miejscami powstawania kosztów). Z ekonomicznego punktu widzenia dolną granicę ceny transferu wewnętrznego powinny stanowić krańcowe koszty wytworzenia kolejnej jednostki świadczenia w przedsiębiorstwie. Na ustalenie ceny transferu wewnętrznego wpływ ma zakres uprawnień posiadany przez jednostkę dokonującą transferu: czy jest to np. ośrodek kosztów, czy też ośrodek rentowności [Sojak 2001, s. 11].

Z podatkowego punktu widzenia na czoło wysuwa się funkcja podziału dochodu cen transferowych [np. Jamroży 2005, s. 7]. Przy ustalaniu cen transfero-

wych przez podmioty powiązane istnieje pewien margines swobody decyzyjnej, odgrywający zasadniczą rolę w aspekcie planowania podatkowego, ukierunkowanego na (relatywne) minimalizowanie obciążeń podatkowych. Umówione ceny decydują o przychodach i kosztach poszczególnych spółek koncernu międzynarodowego, a w konsekwencji o tym, jak rozkłada się terytorialnie dochód koncernu (jako całości) i w jakiej wysokości zostanie opodatkowany. Ceny transferowe nie mają natomiast wpływu na łączny dochód przed opodatkowaniem koncernu, pozostający na niezmienionej wysokości, niezależnie od ustaleń cenowych we wzajemnych rozliczeniach [np. Brzeziński 1997, s. 193]. Polityka „odpowiednich" cen transferowych może stanowić ważny instrument osiągania korzyści podatkowych w koncernie jako całości.

Z funkcją podziału dochodu wiąże się blisko funkcja ewidencyjna cen transferowych, której refleksem jest autonomiczne ustalanie zysku (względnie dochodu podatkowego) w spółkach bądź ewentualnie jednostkach niesamodzielnych (zakładach), wchodzących w skład koncernu.

Podstawową funkcją cen transferowych, zwłaszcza z ekonomicznego punktu widzenia, jest również funkcja sterowania. Można wyodrębnić z niej funkcję kontrolną (porównywanie wyniku planowanego z rzeczywistym), funkcję planowania (podejmowanie decyzji zgodnych z przyjętym budżetem) czy funkcję koordynacyjną (decentralizacja procesów decyzyjnych).

3. Pierwotna korekta dochodu

Uzasadnionym interesem fiskalnym każdego z państw jest opodatkowanie takiej części dochodu koncernu międzynarodowego, która została wygospodarowana na obszarze podlegającym jego jurysdykcji podatkowej. Jeżeli koncern międzynarodowy, dążąc do zmniejszenia całkowitego obciążenia podatkowego, dokona manipulacji wysokością cen transferów wewnętrznych, może dojść do uszczuplenia (lub *vice versa*) bazy podatkowej w poszczególnych państwach. W celu wygenerowania oszczędności podatkowych wykorzystywane jest przede wszystkim położenie (np. w raju podatkowym) lub cechy podmiotowe (np. zwolnienia) podmiotów powiązanych.

Państwo, na obszarze jurysdykcji którego dochodzi do zmniejszania dochodów podatkowych, dokonuje z reguły (tzw. pierwotnej) korekty dochodu, w taki sposób, aby w transakcjach pomiędzy podmiotami powiązanymi nie znajdowały odzwierciedlenia „warunki wynikające z tych powiązań". Należny podatek organy podatkowe lub organy kontroli skarbowej danego państwa określają od dochodu określonego w drodze szacunku, na podstawie metod dopuszczonych przez prawo podatkowe. Należy przy tym wyraźnie odróżniać pozycję prawną podmiotu jako podmiotu powiązanego, która nie stanowi sama przez się podstawy do korekty dochodów, oraz wykorzystywanie powiązań w celu przerzu-

cania dochodów. W wyniku określenia dodatkowej kwoty dochodów przez organy podatkowe dochodzi do międzynarodowego podwójnego opodatkowania tej części dochodu w sensie ekonomicznym - w wyniku nałożenia porównywalnych podatków w dwóch państwach na różnych podatników z tytułu tego samego przedmiotu opodatkowania.

W polskim prawie podatkowym pierwotna korekta dochodu znalazła ustawową regulację w art. 11 ust. 1-3 ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2000 r., Nr 54, poz. 654 ze zm.; dalej: updp) oraz odpowiednio art. 25 ust. 1-3 ustawy z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r., Nr 14, poz. 176 ze zm.; dalej updf). Korekcie podlega, najogólniej, dochód przerzucany na podmiot powiązany na skutek wykonania na jego rzecz świadczenia, na warunkach odbiegających od rynkowych. Dochód oraz należny podatek podatnika wykazującego zaniżone zobowiązanie podatkowe określa się wówczas bez uwzględnienia warunków wynikających z istniejących powiązań o charakterze kapitałowym lub organizacyjnym. Dopełnieniem regulacji materii ustawowej jest rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 września 2009 r. w sprawie sposobu i trybu określania dochodów osób prawnych w drodze oszacowania oraz sposobu i trybu eliminowania podwójnego opodatkowania osób prawnych w przypadku korekty zysków podmiotów powiązanych (Dz. U. Nr 160, poz. 1268). Odpowiednie rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 września 2009 r. dotyczy również osób fizycznych (Dz. U. Nr 160, poz. 1267).

Źródłem regulacji podatkowych, dotyczących korekty pierwotnej, jest również art. 9 umów o unikaniu podwójnego opodatkowania, opartych na Konwencji Modelowej OECD (dalej: „KM-OECD”.). Postanowienia umów podatkowych nie powodują powstania (czy też rozszerzenia) obowiązków podatkowych, określanych wyłącznie przepisami wewnętrznego prawa podatkowego każdego z państw-stron umowy. Oznacza to, że art. 9 ust. 1 KM-OECD nie stanowi samoistnej podstawy prawnej dla przypisania przerzuconych zysków, o czym świadczy użycie zwrotu „...mogą być uznane za zyski...”. Postanowienia te przyznają kompetencję państwu-siedzibie przedsiębiorstwa, którego zyski zostały zaniżone, do dokonania odpowiedniej (pierwotnej) korekty dochodu, ale nie wywołują skutku “self executing”. W braku odpowiednich regulacji wewnętrznych nie byłoby możliwe zwiększenie podstawy opodatkowania podatnika transferującego własne dochody. Znaczenia art. 9 ust. 1 KM-OECD należy upatrywać w szczególności w sytuacji, gdy korekta pierwotna na podstawie przepisów wewnętrznych wykraczałaby poza zakres zastosowania tego przepisu. Moim zdaniem, podatnikowi uprawnionemu na podstawie umowy przysługiwałaby wówczas ochrona przed przypisaniem dodatkowego dochodu, o ile warunki ustalone w transakcji odpowiadałyby zapisanej w art. 9 ust. 1 KM-OECD zasadzie dystansu (ang. *arm*'s *length principle*), tj. warun-

kom, jakie w porównywalnych okolicznościach uzgodniłyby podmioty niezależne. W obowiązującym stanie prawnym warunki dokonywania korekty pierwotnej zapisane w art. 9 ust. 1 KM-OECD oraz w art. 11 ust. 1 updp / art. 25 ust. 1 updf są zbieżne.

Wypada w tym miejscu zasygnalizować, że stosowanie niewspółmiernych cen transferowych może mieć implikacje także w zakresie podatku od towarów i usług (VAT). W sytuacji występowania powiązań pomiędzy kontrahentami organ podatkowy określa wysokość obrotu stanowiącego podstawę opodatkowania na podstawie wartości rynkowej, pomniejszonej o kwotę podatku, jeżeli okaże się, że związek ten miał wpływ na ustalenie wynagrodzenia z tytułu dostawy towarów lub świadczenia usług (art. 32 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz. U. Nr 54, poz. 535 ze zm.). Organ podatkowy zajmuje się więc tylko stroną przychodową (obrót).

4. Drugostronna korekta dochodu

Dokonanie pierwotnej korekty dochodu (i w konsekwencji należnego podatku) przez państwo, któremu groziło uszczuplenie wpływów podatkowych, może prowadzić do międzynarodowego podwójnego opodatkowania przerzuconej części dochodu, tj. u podatnika, któremu przypisano dochód oraz w spółce z nim powiązanej, faktycznie osiągającej ten dochód. Powstaje pytanie, czy i w jaki sposób można zapobiec podwójnemu opodatkowaniu. Umowy w sprawie unikania podwójnego opodatkowania oparte na Konwencji Modelowej OECD przewidują tzw. drugostronną korektę dochodu. Zgodnie z art. 9 ust. 2 KM-OECD, jeżeli umawiające się państwo włącza do zysków przedsiębiorstwa tego państwa i odpowiednio opodatkowuje zyski, od których przedsiębiorstwo drugiego państwa zostało opodatkowane w tym drugim państwie, a zyski w ten sposób włączone są zyskami, które powinno uzyskać przedsiębiorstwo pierwszego umawiającego się państwa, jeżeli warunki ustalone pomiędzy tymi dwoma przedsiębiorstwami byłyby takie, jakie zostałyby ustalone pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami, to drugie państwo dokona właściwej zmiany w wysokości podatku pobieranego od tych zysków. W komentarzu do Konwencji Modelowej OECD (art. 9 nr 6) podkreśla się, że korespondująca korekta należnego podatku nie następuje "w każdym przypadku". Państwo, w którym przerzucony dochód ujawnia się, ma dokonać odpowiedniej korekty tylko wówczas, jeżeli uzna, że przypisanie zysku przez administrację skarbową drugiego państwa jest uzasadnione zarówno co do istoty, jak i kwoty.

Norma wynikająca z art. 9 ust. 2 KM-OECD, niezależnie od brzmienia słów w zapisie zawartym w konkretnej umowie o unikaniu podwójnego opodatkowania, w sposób wyraźny ukierunkowana jest na wyeliminowanie podwójnego opodatkowania wynikającego z pierwotnej korekty zobowiązania podatkowe-

go podmiotu powiązanego. Z analizowanego przepisu nie wynika jednak zobowiązanie państwa-strony umowy do obligatoryjnego dokonania korekty drugostronnej. Korekta drugostronna zakłada bowiem uznanie zasadności dokonania korekty pierwotnej przez drugie państwo-stronę umowy bilateralnej. Uzgadnianie stanowisk możliwe jest w ramach procedury wzajemnego porozumiewania (art. 25 KM-OECD). Jednakże procedura ta nie wymusza osiągnięcia porozumienia, a jedynie zobowiązuje właściwe urzędy zainteresowanych państw do podjęcia starań, aby wyeliminować podwójne opodatkowanie.

Eliminacja nieuzasadnionego ekonomicznie zjawiska podwójnego opodatkowania pomiędzy podmiotami z państw członkowskich OECD może odbywać się poprzez (korespondującą) korektę dochodów na podstawie Wielostronnej Konwencji w sprawie eliminowania podwójnego opodatkowania w związku z korektą zysków przedsiębiorstw powiązanych z dnia 23 lipca 1990 r. 90/436/EWG (Dz. Urz. WE L 225 z dnia 20.08.1990 r.) (dalej: Konwencja Arbitrażowa). Konwencja ta zobowiązuje właściwe organy do podjęcia decyzji, która eliminuje podwójne opodatkowanie (w sensie ekonomicznym). Rada Unii Europejskiej i przedstawiciele rządów państw członkowskich przyjęli również Kodeks postępowania wspierającego skuteczne wykonanie Konwencji w sprawie unikania podwójnego opodatkowania w przypadku korekty zysków podmiotów powiązanych (2006/C 176/02; Dz. Urz. UE z dnia 28.07.2006 r.). W każdej fazie procedury określonej w Konwencji Arbitrażowej może dojść do rozwiązania konfliktu; wtedy nie przewiduje się dalszego ciągu postępowania [Gumola 2006, s. 35 i n.]. Konwencja ta przewiduje następujące etapy:

(1) Zawiadomienie (art. 5 Konwencji Arbitrażowej): na organach skarbowych państwa dokonującego korekty ciąży obowiązek poinformowania w odpowiednim czasie przedsiębiorstwa o zamiarze dokonania korekty zysku, dając mu możliwość przekazania informacji przedsiębiorstwu powiązanemu, a dalej organom skarbowym tego drugiego państwa;

(2) Postępowanie ugodowe (art. 6 Konwencji Arbitrażowej): przedsiębiorstwo, które uważa, że pierwotna korekta zysków została przeprowadzona niewłaściwie, może w ciągu trzech lat od pierwszego powiadomienia przedstawić swój przypadek właściwemu organowi państwa (ministrowi do spraw finansów). Państwo przyjmujące wniosek ma obowiązek niezwłocznie powiadomić właściwe organy drugiego państwa i dołożyć za porozumieniem z organami drugiego państwa wszelkich starań, aby wyeliminować podwójne opodatkowanie;

(3) Postępowanie arbitrażowe (art. 7 Konwencji Arbitrażowej): w tej fazie przewiduje się powołanie komisji doradczej (rozjemczej), której zadaniem jest zajęcie stanowiska w sprawie eliminacji podwójnego opodatkowania, jeżeli w ciągu 2 lat od chwili wszczęcia postępowania ugodowego nie zostanie osiągnięte porozumienie w tej sprawie. Komisja

powinna ogłosić swoje stanowisko w ciągu 6 miesięcy od jej powołania. Właściwe organy mogą podjąć decyzję odbiegającą od stanowiska komisji doradczej, ale jeżeli nie dojdą do porozumienia, to stanowisko komisji doradczej staje się wiążące.

Skuteczność procedury ugodowej lub arbitrażowej osłabiają jednak okoliczności zwalniające właściwy organ państwa z rozstrzygania sporu w przypadku:

- zakończenia sprawy prawomocnym orzeczeniem sądu, lub
- gdy postępowanie sądowe lub administracyjne zakończy się wydaniem prawomocnego orzeczenia stwierdzającego, że w związku z *transfer pricing* jedno z przedsiębiorstw podlega „surowej karze".

Drugostronnej korekty dochodów dotyczy również art. 11 ust. 8b-8d updp (art. 25 ust. 6b-6d updf), zgodnie z którym w sytuacji, gdy dochody podatnika będącego podmiotem krajowym zostaną przez administrację podatkową innego państwa uznane za dochody powiązanego z podatnikiem podmiotu zagranicznego i zaliczone do podlegających opodatkowaniu dochodów tego podmiotu zagranicznego, w celu wyeliminowania podwójnego opodatkowania dokonuje się korekty dochodów podatnika będącego podmiotem krajowym, jeżeli przepisy właściwych umów międzynarodowych, których stroną jest Polska, taką korektę przewidują. Korekta dochodów służy określeniu dochodów podatnika będącego podmiotem krajowym, jakie byłyby przez ten podmiot uzyskane, gdyby warunki handlowe lub finansowe ustalone z podmiotem zagranicznym odpowiadały warunkom, jakie byłyby uzgodnione między podmiotami niezależnymi. W przypadku dokonania korekty drugostronnej właściwy organ podatkowy dokonuje zmiany wysokości zobowiązania podatkowego tego podatnika, w zakresie wynikającym z korekty.

Krytycznie należy ocenić ograniczenie zakresu zastosowania art. 11 ust. 8b updp (art. 25 ust. 6b updf) do przypadków, gdy przepisy właściwych umów międzynarodowych przewidują możliwość takiej korekty. Instytucja drugostronnej korekty zobowiązania podatkowego powinna stanowić środek unilateralny, którego użycie nie byłoby uzależnione od istnienia stosownej umowy bilateralnej. Za takim stanowiskiem przemawia zwłaszcza argument o potrzebie eliminacji niepożądanego zjawiska wielokrotnego opodatkowania tego samego przedmiotu opodatkowania. Natomiast za uzasadnione można byłoby uznać oparcie tego rodzaju rozwiązania na zasadzie wzajemności [Jamroży 2009]. Korekta drugostronna nie odnosi się również do transakcji „krajowych", realizowanych pomiędzy podmiotami mającymi siedzibę lub zarząd w Polsce.

Przykład

ALFA spółka kapitałowa mająca siedzibę w jednym państwie członkowskim (A) nabywa usługę od BETA spółki kapitałowej (podmiot powiązany) z siedzibą w innym państwie członkowskim (B) według wynagrodzenia ryczał-

towego w wysokości 100 jednostek (cena transferu). Organ podatkowy państwa A zakwestionował cenę transferu w wysokości 100 jednostek, uznając za zgodną z zasadą *arm*'s *length* cenę 80 jednostek, niezależnie od tego, że w państwie B został faktycznie opodatkowany przychód w wysokości 100 jednostek. Podwójne w sensie ekonomicznym opodatkowanie części wynagrodzenia (20 jednostek) może zostać wyeliminowane na podstawie Konwencji Arbitrażowej.

5. Wtórna korekta dochodu

W wyniku korekty pierwotnej opodatkowuje się przerzuconą część dochodu w podmiocie, któremu należy ją przypisać według zasady dystansu (*arm*'s *length principle*). Korekta drugostronna zapewnia adekwatne zmniejszenie obciążenia podatkowego podmiotu z nim powiązanego o kwotę podatku od tej przerzuconej części dochodu. Obydwie korekty ograniczają się jedynie do rachunkowego przypisania dochodu, nie tworząc stanu faktycznego, jaki zaistniałby przy realizacji transakcji w warunkach rynkowych. Nie uwzględniają bowiem okoliczności, że ta część dochodu znajduje się faktycznie w przedsiębiorstwie państwa, które dokonało korekty drugostronnej. Dlatego wtórna korekta dochodu ma służyć opodatkowaniu przerzuconej części dochodu z uwzględnieniem odpowiednich postanowień stosownej umowy bilateralnej.

Zgodnie z art. 9 ust. 2 zd. 2 KM-OECD przy określaniu zmiany zobowiązania podatkowego należy "[brać] pod uwagę inne postanowienia umowy". Przerzucane dochody należy więc traktować podatkowo wedle reguł znajdujących zastosowanie przy jawnym transferze zysków. W komentarzu do Konwencji Modelowej OECD (art. 9 nr 8) podkreśla się, iż w warunkach rynkowych przeniesienie dochodów (zysków) nastąpiłoby np. w formie dywidendy, należności licencyjnej, czy odsetek od pożyczki. Właściwa kwalifikacja prawna (i wynikające z niej skutki podatkowe, np. podatek pobierany u źródła w przypadku dywidend) zależy od okoliczności konkretnego przypadku [Jamroży 1999, s. 4]. Polskie wewnętrzne prawo podatkowe nie reguluje korekty wtórnej.

6. Uwagi końcowe

Dokonanie korekty dochodu przez państwo, któremu groziło uszczuplenie wpływów podatkowych, może prowadzić do międzynarodowego podwójnego (w sensie ekonomicznym) opodatkowania w przerzuconej części dochodu, tj. zarówno przez podatnika, któremu przypisano dochód, jak i przez podmiot z nim powiązany. Ryzyko podwójnego opodatkowania w wyniku *transfer pricing* jest istotnie zmniejszone, chociaż nie zawsze zostanie wyeliminowane, w stosunkach pomiędzy przedsiębiorcami z różnych państw członkowskich UE, z uwagi na możliwość korespondującej korekty wysokości podatku w państwie, w któ-

rym faktycznie został wykazany i opodatkowany przesunięty dochód. Drugostronna korekta zobowiązania podatkowego powinna być ukształtowana jako środek jednostronny służący unikaniu podwójnego opodatkowania, ewentualnie oparty na zasadzie wzajemności.

Literatura

1. Bem R., *Ceny transferowe*, „Przegląd Podatkowy" nr 1, 1997, s. 1, 10-12.
2. Brzeziński B., *Skutki stosowania cen transferowych w świetle unormowań europejskiego prawa podatkowego*, „Monitor Podatkowy" nr 7, 1997, s. 193-197.
3. Gumola M., *Drugostronna korekta cen transferowych*, „Przegląd Podatkowy" nr 12, 2006, s. 35-46.
4. Jamroży M., *Korekty cen transferowych*, Vademecum Doradcy Podatkowego (publikacja elektroniczna), aktual. 2009.
5. Jamroży M., *Ceny transferowe w planowaniu podatkowym*, Verlag Dashofer, Warszawa 2005.
6. Jamroży M., *Przeciwdziałanie skutkom stosowania cen transferowych*, „Glosa" nr 11, 1999, s. 1-4.
7. Krasnodębski R., *Opodatkowanie podmiotów powiązanych – w umowach zagranicznych*, „Glosa" nr 5, 1998, s. 1-8.
8. Sojak S., *Ceny transferowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001, s. 11.

Ivan Telega*

SZANSE ORAZ ZAGROŻENIA STOSOWANIA PODATKÓW EKOLOGICZNYCH W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

OPPORTUNITIES AND RISKS OF ENVIRONMENTAL TAXES APPLICATION

Summary

Practical application of environmental taxes is very complicated because apart from achievement of environmental goals, they may have a significant impact on the economy. There is a risk that the introduction of ill-designed tax not only fails to reach the intended environmental goals, but also cause different costs for the society. Distributional effects of environmental taxes could be an important threat, causing the welfare loss for people with the lowest incomes. One possible solution is to implement a comprehensive ecological tax reform providing double dividend – reaching environmental goals and stimulating the economy. Conclusions of polish researchers on the possibility of implementing the principles of ecological tax reform are moderate positive. The reform can provide a greater opportunity to integrate environmental objectives in the state tax system, thereby creating a basis for sustainable development.

1. Uwagi wstępne

Świadomość presji gospodarczej działalności człowieka na środowisko naturalne spowodowała wzrost zainteresowania wśród ekonomistów metodami internalizacji niekorzystnych środowiskowych efektów zewnętrznych. Jedną z możliwości jest stosowanie ekonomicznych instrumentów w postaci podatków i opłat. Argumentem przemawiającym za ich stosowaniem jest wyższa efektywność kosztowa w porównaniu z instrumentami regulacji bezpośredniej.

* mgr, Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Praktyczne stosowanie podatków ekologicznych jest bardzo skomplikowane z tego względu, że oprócz realizacji celów środowiskowych mogą one w sposób istotny wpływać na wiele aspektów funkcjonowania gospodarki. Bardzo problematyczne jest również właściwe skonstruowanie podatku.

Teza opracowania zakłada, że zrozumienie skomplikowanych interakcji gospodarczych wywołanych wprowadzeniem ekonomicznych instrumentów ochrony środowiska, w tym szans oraz zagrożeń związanych ze stosowaniem podatków ekologicznych, pozwoli realizować cele polityki ekologicznej w sposób skuteczny oraz ekonomicznie efektywny. Autor jest świadom, że problem realizacji polityki ekologicznej znacznie wykracza poza obszar podatków i opłat ekologicznych. Ze względu na kluczową rolę tego typu instrumentów oraz możliwość przedstawienia problemu w sposób uproszczony, zasadne jest pewne zawężenie problematyki.

Podatki i opłaty ekologiczne mogą być rozpatrywane w różnych aspektach:

- ekonomicznym, związanym z wyceną oraz internalizacją efektów zewnętrznych;
- ekologicznym, jako motywacja do zachowań przeciwdziałających powstawaniu zanieczyszczeń;
- fiskalnym, jako źródło dochodów państwa.

Celem opracowania jest identyfikacja głównych szans oraz zagrożeń związanych z praktycznym stosowaniem podatków ekologicznych, służących realizacji założeń polityki ekologicznej.

2. Teoretyczne podstawy stosowania podatków ekologicznych

Uzasadnieniem stosowania podatków ekologicznych jest fakt występowania na dużą skalę zanieczyszczeń, jako ubocznych skutków prowadzenia działalności gospodarczej. W teorii ekonomii wiąże się to z pojęciem tzw. efektów zewnętrznych, jako jednej z przyczyn zawodności mechanizmu rynkowego. Efekty zewnętrzne powstają wtedy, gdy określona osoba lub przedsiębiorstwo podejmuje działania, które wywierają wpływ na sytuacje innych osób lub przedsiębiorstw, a nie są rekompensowane odpowiednio płatnością. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach wolnego rynku dokonują decyzji dotyczących wielkości produkcji w oparciu o rachunek prywatnych kosztów i korzyści. W sytuacji gdy produkcja wiąże się z emisją zanieczyszczeń (negatywne efekty zewnętrzne, tzw. *externalities*), powstają dodatkowe koszty społeczne (np. koszty oczyszczania). Produkcja dóbr powodujących efekty zewnętrzne jest nadmierna w stosunku do społecznie efektywnej wielkości produkcji [Stiglitz 2004, s. 255]. Istnieje zatem potrzeba opracowania mechanizmu internalizacji efektów zewnętrznych, tzn. objęcia ich rachunkiem ekonomicznym w celu osiągnięcia optymalnej wielkości produkcji.

Ze względu na fakt, że większość środowiskowych efektów zewnętrznych wiąże się z dostępnością dóbr publicznych (np. czyste powietrze, woda), zastosowanie rozwiązań prywatnych opartych na twierdzeniu Coase'a[1] jest praktycznie niemożliwe[2]. Dlatego potrzebna jest publiczna interwencja państwa, która może przyjąć formę regulacji bezpośredniej (np. wyznaczenie limitów emisji zanieczyszczeń) albo stworzenie bodźców opartych na mechanizmie rynkowym w celu zapewnienia efektywnych społecznie zachowań podmiotów gospodarczych. Przykładem takich instrumentów ekonomicznych są opłaty i podatki, często określane podatkami Pigou[3], wprowadzane w celu zrównania prywatnych kosztów krańcowych ze społecznym kosztem krańcowym (wyższym o koszty zanieczyszczeń). Podatek Pigou powinien być zatem równy krańcowemu kosztowi zanieczyszczeń [Stiglitz 2004, s. 266]. W praktyce ustalenie podatku na poziomie równym krańcowym kosztom zanieczyszczeń jest niezwykle trudne, przede wszystkim z powodu trudności w wycenie szkód powodowanych przez zanieczyszczenia. Pomimo tego, tzw. opłaty oraz podatki ekologiczne są szeroko stosowane w krajach Unii Europejskiej, także w Polsce. Jednak - jak zauważa T. Żylicz - wysokość stawek opłat ekologicznych w Polsce jest znacznie niższa niż w hipotetycznych podatkach Pigou [Żylicz 2009, s. 22].

Rozróżnienie podatków od opłat jest trudne oraz rodzi wiele wątpliwości. Eurostat definiuje podatki ekologiczne jako świadczenie pieniężne, którego podstawą jest jednostka naturalna (bądź jej odpowiednik) pewnego zjawiska (działania), które wywiera udowodniony i szczególnie negatywny wpływ na środowisko. Uznaje się, że wszystkie podatki od energii i środków transportu zawierają się w powyższej definicji, zatem uważa się je za podatki o charakterze ekologicznym [Małecki 2005, s. 80].

Na gruncie teorii ekonomii uważa się, że stosowanie ekonomicznych instrumentów zapewnia wyższą efektywność w porównaniu z instrumentami regulacji bezpośredniej. Zastosowanie typowych instrumentów regulacji bezpośredniej wprowadza zunifikowane standardy dla wszystkich podmiotów emitujących zanieczyszczenia. Jest to podejście krytykowane przez ekonomistów. Każdy z tych podmiotów charakteryzuje się różnym poziomem krańcowych kosztów redukcji emitowanych zanieczyszczeń ze względu na rodzaj oraz skalę prowadzonej działalności, różnice w stosowanych technologiach itp. Natomiast ekonomiczną efektywność kontroli zanieczyszczeń można osiągnąć wtedy i tylko wtedy, gdy krańcowe koszty redukcji emisji zanieczyszczeń są równe dla każdego emitującego źródła [Goodstein 2002, s. 300]. Zasadę tę można

1 Teoremat Coase'a: jeżeli są możliwe nic niekosztujące negocjacje, prawa własności są dobrze zdefiniowane, a redystrybucja dochodów nie ma wpływu na wartości marginalne, to alokacja zasobów będzie efektywna w sensie Pareto [Czaja, Fiedor, Graczyk, Jakubczyk 2002, s. 91].

2 Dobra publiczne charakteryzują się tym, że nie jest możliwe wyłączenie kogokolwiek z ich użytkowania.

3 Od nazwiska A.C.Pigou – wybitnego ekonomisty angielskiego, który uzasadnił stosowanie takich podatków w swojej książce *The Economics of Welfare (Ekonomia dobrobytu)*.

określić jako regułę efektywności kosztowej (*cost-effectiveness rule*). Można ją również zinterpretować w ten sposób, że redukcja emisji zanieczyszczeń powinna być dokonana w pierwszej kolejności tam, gdzie wiąże się to z poniesieniem najniższych kosztów, aż do momentu, kiedy krańcowe koszty redukcji będą równe u wszystkich podmiotów. Osiągnięcie tego jest możliwe poprzez stosowanie ekonomicznych instrumentów: podatków i opłat ekologicznych lub rynku pozwoleń zbywalnych.

Stosowanie ekonomicznych instrumentów jest szczególnie utrudnione ze względu na brak pełnej informacji o kosztach redukcji emisji zanieczyszczeń oraz wielkości szkód środowiskowych, jednak to znajomość kształtu krzywej krańcowych kosztów redukcji jest decydująca dla wyboru odpowiedniego instrumentu [Kudełko 2002, s. 222]. Gdy rzeczywiste koszty krańcowe redukcji zanieczyszczeń są wyższe niż te, na podstawie których wyznaczono wysokość podatku[4], zastosowanie instrumentu cenowego (jak podatek ekologiczny) może prowadzić do stosunkowo większej utraty dobrobytu, niż w przypadku wyznaczenia limitu na drodze regulacji bezpośredniej. Dzieje się tak wtedy, gdy krańcowy koszt redukcji emisji zanieczyszczeń rośnie wolniej (niska elastyczność) niż krańcowe straty ekologiczne (wysoka elastyczność). Można zatem stwierdzić, że wybór właściwego rodzaju instrumentu zależy od wzajemnej relacji elastyczności krzywych kosztów i strat marginalnych [Kudełko 2002, s. 225]. Zasada ta znajduje potwierdzenie w praktyce. W przypadku wysokotoksycznych zanieczyszczeń zazwyczaj stosuje się instrumenty regulacji bezpośredniej.

3. Zagrożenia związane ze stosowaniem podatków ekologicznych

Stosowanie instrumentów ekonomicznych, w tym podatków ekologicznych, pozwala osiągnąć cele zakładane w ramach polityki ekologicznej niższym kosztem w porównaniu z instrumentami regulacji bezpośredniej. Jednak w ramach tak uproszczonej analizy pomija się kilka istotnych elementów, które mogą w znaczący sposób wpływać na łączny poziom kosztów. To powoduje, że w niektórych przypadkach ekonomicznie uzasadnione będzie stosowanie narzędzi regulacji bezpośredniej. W analizach teoretycznych często pomijane są tzw. koszty transakcyjne, w szczególności koszty administracyjne: pomiaru ilości zanieczyszczeń, monitoringu, jak również koszty egzekucji (*enforce-*

4 Społecznie optymalny poziom redukcji emisji zanieczyszczeń jest wyznaczany przez punkt zrównania się krańcowych kosztów redukcji zanieczyszczeń z krańcowymi korzyściami społecznymi wynikającymi z czystszego środowiska. Krańcowe korzyści społeczne można inaczej przedstawić jako funkcje strat ekologicznych, które by powstały w przypadku braku działalności ochronnej. W celu osiągnięcia społecznie optymalnego poziomu redukcji zanieczyszczeń należy wprowadzić podatek równy krańcowemu kosztowi zewnętrznemu (tzw. podatek Pigou), a więc i krańcowemu kosztowi redukcji zanieczyszczeń. Więcej: [Czaja, Fiedor, Graczyk, Jakubczyk 2002, s. 80-84].

ment costs) [Cole, Grossman 2001, s. 2]. W niektórych przypadkach przewaga instrumentów ekonomicznych w zakresie ponoszonych przez przedsiębiorstwa kosztów oczyszczania (*abatement costs*) może być kompensowana wysokimi kosztami administracyjnymi. Jest to szczególnie prawdopodobne w krajach rozwijających się, gdzie brakuje silnych instytucji demokratycznych. W literaturze zaleca się wprowadzenie kategorii kosztów społecznych (*social costs*), na które składają się rzeczywiste koszty redukcji zanieczyszczeń (*abatement costs*), koszty administracyjne (*administrative costs*) oraz koszty strat wynikających z braku kontroli zanieczyszczeń [Cole, Grossman 2001, s. 5].

W literaturze przedmiotu wskazuje się również inne wady instrumentów ekonomicznych. Przede wszystkim należy wymienić [Fullerton 2008, s. 5]:

- Geograficzne zróżnicowanie zanieczyszczeń – stosowanie podatków i opłat ekologicznych przyczynia się do nierównomiernej redukcji emisji z poszczególnych źródeł. W praktyce wymaga to stosowania standardów (np. jakości powietrza, wód, gleby).
- Niezgodność z procesem podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa – w wielu dużych przedsiębiorstwach procesy podejmowania różnych decyzji biznesowych są zdecentralizowane oraz rozdzielone. Decyzje dotyczące podatków oraz stosowanych technologii mogą być podejmowane przez różne ośrodki decyzyjne. Warunkiem skuteczności oddziaływania podatków ekologicznych jest koordynacja podejmowania decyzji w zakresie stosowanych technologii oraz płatności podatkowych. Podjęcie decyzji odnoście wdrożenia technologii oczyszczających może być uzależnione od relacji marginalnych kosztów oczyszczania do możliwych do osiągnięcia oszczędności podatkowych. Przedsiębiorstwo może zrezygnować z kosztownej reorganizacji procesu decyzyjnego, szczególnie jeżeli podatek jest niski.
- Stosowanie instrumentów cenowych jako zachęta do działalności szkodliwej, np. niesankcjonowanego składowania lub spalania odpadów.
- Efekty dystrybucyjne.
- Obawy o utratę konkurencyjności podmiotów gospodarczych zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym[5].

Wprowadzenie podatku zawsze wiąże się z ryzykiem wystąpienia znaczących efektów dystrybucyjnych – wpływa na zmianę wysokości realnych dochodów podmiotów rynkowych (przedsiębiorstw oraz konsumentów). Ciężar podatkowy jest prawdziwym ekonomicznym miernikiem podatku. Stanowi on różnicę między realnym dochodem jednostki przed opodatkowaniem a dochodem po nałożeniu podatku; przy obliczaniu tej różnicy uwzględnia się pełne skutki dostosowań

5 Kwestia wpływu regulacji środowiskowej na konkurencyjność podmiotów gospodarczych jest przedmiotem wielu opracowań. Według M. Portera wprowadzenie podatków ekologicznych może być stymulatorem innowacyjności oraz wzrostu konkurencyjności (tzw. Porter Hypothesis).

płac i cen [Stiglitz 2004, s. 584]. Stosowaniu podatków ekologicznych powinna zatem towarzyszyć analiza skutków w postaci efektów dystrybucyjnych.

Podstawa do analizy efektów dystrybucyjnych podatków (rozkładu podatków – *tax incidence*) została opracowana w ramach teorii ekonomii sektora publicznego. Czynnikiem decydującym jest model funkcjonowania rynku (konkurencja doskonała, oligopol, monopol) oraz przede wszystkim kształt krzywych popytu i podaży. Na rynku doskonale konkurencyjnym im bardziej elastyczna jest krzywa popytu i im mniej elastyczna jest krzywa podaży, tym większą część podatku płacą producenci. Natomiast im mniej elastyczna jest krzywa popytu i im bardziej elastyczna jest krzywa podaży, w tym większym stopniu podatek obciąża konsumentów [Stiglitz 2004, s. 595]. Zjawisko przerzucania (w skali większej niż 100%) podatku na konsumentów z większym prawdopodobieństwem może zaistnieć na rynkach konkurencji niedoskonałej lub zmonopolizowanych. Analiza rynku działającego w warunkach oligopolu jest stosunkowo najtrudniejsza. W zależności od różnych założeń co do zachowania się przedsiębiorstw, rozkład obciążeń podatkowych może być inny.

Poważne zmiany w podatkowej dystrybucji, szczególnie w długim okresie, mogą zachodzić pomiędzy [Głuchowski 2002, s. 163]:

- gospodarstwami domowymi o różnych dochodach,
- typami gospodarstw domowych ocenianymi szczególnie pod względem wieku i struktury,
- gospodarstwami domowymi i przedsiębiorstwami,
- poszczególnymi grupami przedsiębiorstw,
- przedsiębiorstwami i gałęziami przemysłu,
- regionami.

Przykładowo, na skutek dostosowań cen oraz czynników produkcji ciężar podatku od emisji zanieczyszczeń, nałożonego na przedsiębiorstwo, może być w rzeczywistości ponoszony przez konsumentów (wzrost cen), udziałowców (jeżeli nałożenie podatku spowoduje redukcję zysku lub dywidendy) oraz pracowników firmy (w przypadku obniżki płac). Trudno jednak stwierdzić jednoznacznie, czy wymienione zdarzenia dojdą do skutku. Wymaga do dokonania skomplikowanej analizy zachodzących procesów z uwzględnieniem wiedzy dotyczącej cen, elastyczności popytu i podaży, możliwości substytucji oraz struktury rynku.

Stosunkowo największe obawy wywołują skutki dystrybucyjne wprowadzenia podatków od węgla oraz innych nośników energii. Duże obawy są związane z regresywnym oddziaływaniem tego typu podatków, niezależnie od tego, czy obciążałyby dochód czy konsumpcję. Oznacza to, że podatek w rzeczywistości najbardziej obciąży grupę społeczną o najniższych dochodach. Wg badań amerykańskich, w grupie rodzin najbiedniejszych obciąże-

nie wynosiłoby 10%, w grupie średniej – 5%, zaś w grupie najbogatszych – 1,5%[6]. Wyniki badań OECD nie potwierdzają tych danych.

Wprowadzenie podatków ekologicznych może powodować wzrost cen energii oraz energochłonnych produktów, wydatki na które stanowią dużą część budżetów osób o niskich dochodach. Także konieczność stosowania kapitałochłonnych technologii ochronnych powoduje wzrost popytu na kapitał przy jednoczesnym spadku popytu na pracę, co doprowadzi do obniżki płac. Jest to szczególnym zagrożeniem zwłaszcza dla osób o niskich dochodach. Dodatkowo osoby o niskich dochodach przypisują niższą wartość środowisku niż osoby zamożne. Wymienione aspekty sugerują, że podatki ekologiczne mają charakter regresywny [Fullerton 2008b, s. 2].

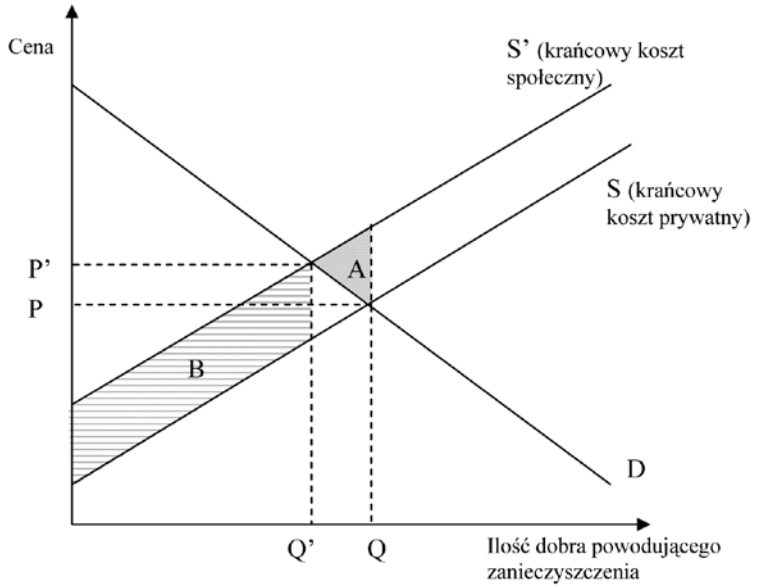
4. Koncepcja ekologicznej reformy podatkowej

Uwzględniając skomplikowaną naturę oddziaływania podatków ekologicznych na gospodarkę ekonomiści na początku lat 90. XX wieku opracowali koncepcję tzw. ekologicznej reformy podatkowej (ERP). Jest ona do dziś przedmiotem wielu opracowań naukowych. Istota idei ERP wynika z postulatu o dochodowej neutralności wprowadzanych podatków ekologicznych i polega na przesunięciu ciężaru opodatkowania z pracy i kapitału (podstawowych czynników produkcji) na zanieczyszczenia środowiska i użytkowanie zasobów naturalnych [Śleszyński 2004, s. 29]. Teoretycznie powinno to umożliwić ograniczenie presji na środowisko naturalne przy jednoczesnej poprawie funkcjonowania gospodarki poprzez ograniczenie podatków zakłócających funkcjonowanie rynku (tzw. *distortionary taxes*), co spowoduje wzrost produkcji oraz zatrudnienia. Koncepcja ta jest określana mianem podwójnej dywidendy (*double-dividend*). Założenie to budzi bardzo wiele wątpliwości. Efekty wzajemnej interakcji różnych sektorów gospodarki określa jako efekty równowagi ogólnej (*general equilibrium effects*).

Uproszczone modelowe ujęcie idei ERP przedstawia Rysunek 1 oraz Rysunek 2.

6 Dane za [Głuchowski 2002, s. 165].

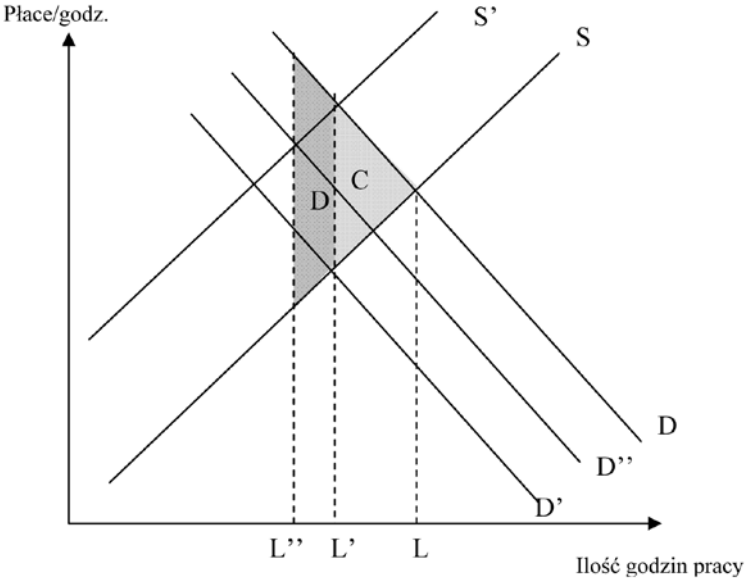
Rysunek 1. Efekt zastosowania podatku ekologicznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Goodstein 2002, s. 173].

Rysunek 1 przedstawia efekt wprowadzenia podatku ekologicznego (tzw. podatku Pigou) w celu uwzględnienia środowiskowych kosztów zewnętrznych, na skutek czego krzywa podaży przesuwa się od S do S'. Krańcowy koszt społeczny jest równy krańcowemu kosztowi prywatnemu, powiększonemu o zewnętrzny koszt środowiskowy. W efekcie ograniczona zostaje wielkość produkcji oraz wzrasta cena rynkowa dobra. Obszar A przedstawia wzrost dobrobytu wskutek ograniczenia produkcji dobra powodującego zanieczyszczenia, natomiast obszar B pokazuje przychód uzyskiwany przez państwo z podatku ekologicznego.

Rysunek 2. Efekt dostosowania się rynku pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Goodstein 2002, s. 174].

Uzyskany dodatkowy przychód może być wykorzystany w celu obniżenia opodatkowania pracy. Jest to przedstawione na Rysunku 2. Krzywa D przedstawia popyt na pracę w sytuacji bez opodatkowania, D' – popyt po opodatkowaniu, niższy ze względu na wyższe koszty pracy. Obszar C ukazuje utratę dobrobytu powstałą po opodatkowaniu pracy: przedsiębiorstwa byłyby skłonne zapłacić prawdziwe (nieopodatkowane) koszty pracy[7]. Ograniczenie opodatkowania pracy teoretycznie powoduje przesunięcie krzywej popytu od D' do D'', czyli zapewnia mniejszą utratę dobrobytu oraz tzw. efekt podwójnej dywidendy. Jednak możliwe jest, że na skutek wzrostu ceny dobra z P do P' nastąpi obniżenie płac realnych, co spowoduje spadek podaży pracy z S do S'. Jeżeli spadek jest wystarczająco duży (jak to przedstawiono na Rysunku 2), spadek podaży przeważy wzrost popytu, co spowoduje nawet większą nieefektywność na rynku pracy oraz większą utratę dobrobytu (obszar C+D).

Żeby jednoznacznie stwierdzić, jakie efekty wywoła wprowadzenie podatków ekologicznych oraz czy możliwe jest osiągnięcie podwójnej dywidendy, należy uwzględnić wiele czynników. Bardzo ważne jest to, czy występujące bezrobocie ma charakter bezrobocia przymusowego oraz czy obecny system podatkowy jest przychodowo-optymalny, tzn. minimalizuje wpływ na dzia-

7 Utrata dobrobytu na skutek wprowadzenia podatków jest uzasadniona, jeżeli państwo w zamian zapewnia dobra publiczne, takie jak ochrona zdrowia i bezpieczeństwo, które rekompensują stratę.

łania podmiotów gospodarczych, mierzony „kosztem zaburzeń" [Śleszyński 2004, s. 43]. Wiele zależy również od sposobu ustalania się cen oraz płac w gospodarce.

W celu oceny możliwości wystąpienia podwójnej dywidendy zostało skonstruowanych wiele modeli analitycznych. Są to przede wszystkim prace Gouldera, Bovenberga oraz Parry. Wnioski są różne w zależności od przyjętych parametrów, ale łączy je krytycyzm co do wystąpienia podwójnej dywidendy. Podatki ekologiczne mogą powodować zakłócenia w stopniu przewyższającym wzrost dobrobytu spowodowany mniejszą presją środowiskową. Niektórzy autorzy także sugerują, że powinny one być znacznie niżej poziomu klasycznego podatku Pigou (według Parry ok. 70% krańcowych strat środowiskowych) [Oates 1995, s. 917].

Badania dotyczące teoretycznych skutków realizacji ERP zostały przeprowadzone również przez polskich badaczy. Na podstawie symulacji modelowej wyciągnięto następujące wnioski [Śleszyński 2004, s. 146]:

- nastąpi zmiana struktury produkcji – przedsiębiorstwa będą rezygnować z czynników powodujących dużą emisję zanieczyszczeń;
- wzrost kosztów produkcji energii elektrycznej i cieplnej nie jest istotny;
- nie zmienią się realne ceny większości towarów, w przypadku usług komercyjnych można się nawet spodziewać spadku cen realnych; mogą wzrosnąć wyłącznie ceny towarów pochodzących z sektorów energii elektrycznej i cieplnej oraz produktów rafinacji ropy naftowej i koksu;
- ciężar nowej polityki spadnie na zamożniejsze grupy społeczeństwa.

Oceniając realność wprowadzenia założeń ERP w Polsce, T. Żylicz zauważa, że wpływy z tytułu opłat ekologicznych w Polsce wynoszą 1,7 mld zł rocznie, co stanowi mniej niż 1% dochodów państwa z tytułu podatków (np. wpływy z tytułu podatku VAT stanowią 96 mld zł, CIT – 25 mld zł). Wymagane byłoby zatem znaczne podniesienie stawek opłat ekologicznych, co jest mało realne [Żylicz 2009, s. 22]. T. Żylicz zwraca uwagę również na zagrożenie związane z erozją bazy podatkowej w wyniku stosowania podatków ekologicznych, co powoduje niechęć rządu do wdrażania założeń ERP.

5. Uwagi końcowe

Przeprowadzone studium pozwala stwierdzić, że praktyczne stosowanie podatków ekologicznych jest bardzo skomplikowane. Zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie efekty nie są jednoznaczne. Istnieje ryzyko, że wprowadzenie źle skonstruowanych podatków nie tylko nie osiągnie zakładanych skutków ekologicznych, ale również spowoduje zakłócenie funkcjonowania gospodarki. Wielu autorów wskazuje również na prawdopodobieństwo wystąpienia efektów dystrybucyjnych, w tym wzrostu obciążenia osób o najniższych dochodach, co może bardzo negatywnie wpłynąć na odbiór społeczny wprowadzanych zmian.

Nie oznacza to jednak, że ERP nie jest szansą na poprawę środowiska naturalnego przy jednoczesnym stymulowaniu wzrostu gospodarczego. Wnioski badaczy dotyczące tzw. podwójnej dywidendy nie są jednoznaczne. Wyniki uzyskane przez badaczy polskich są raczej pozytywne: ERP nie przyczyni się do istotnego wzrostu cen oraz nie ma charakteru regresywnego. Biorąc pod uwagę, że elementy ekologicznej reformy podatkowej zostały wprowadzone w wielu krajach UE (np. Niemcy, kraje skandynawskie), Polska powinna zintensyfikować pracę w tym obszarze.

Pomimo wielu zastrzeżeń oraz wątpliwości, wynikających głównie z niedoskonałej informacji, podatki i opłaty ekologiczne są obecnie szeroko stosowane w krajach UE. W raporcie OECD z 1997 r. wskazywano na zasadnicze przeszkody w stosowaniu tego typu instrumentów, sprowadzające się do [Głuchowski 2002, s. 173]:

- niepewności co do precyzyjnego określenia następstw ekologicznych,
- niepewności co do związanych z tym obciążeń ekonomicznych i budżetowych,
- obawy przed utraceniem konkurencyjnej pozycji międzynarodowej,
- obawy przed przerzuceniem podatków w przód lub wstecz,
- braku współpracy administracji podatkowej i specjalistów z dziedziny ekologii,
- silnej opozycji ze strony określonych grup społecznych i sektorów gospodarczych.

Wnioski polskich badaczy dotyczące możliwości wdrażania założeń ekologicznej reformy podatkowej są umiarkowanie pozytywne. ERP może stanowić szansę większej integracji celów ekologicznych w system podatkowy państwa, tworząc tym samym podstawy do trwałego rozwoju kraju. Jednak, biorąc pod uwagę krytyczny stosunek wielu zagranicznych badaczy, należy zachować dużą ostrożność.

Największą przeszkodą w stosowaniu podatków ekologicznych jest niepewność co do następstw ekonomicznych oraz obawy przed brakiem ich społecznej akceptacji. Przedstawione w referacie podstawowe założenia teoretyczne stosowania podatków ekologicznych oraz ich wpływu na funkcjonowanie gospodarki powinny być przedmiotem intensywnych badań empirycznych, celem których będzie opracowanie konkretnych wskazówek co do możliwości stosowania podatków ekologicznych w warunkach gospodarki Polski.

Literatura

1. Cole D. H., Grossman P. Z., *Toward a total-cost approach to environmental instrument choice*, SSRN Papers 2001 [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.ssrn.com/].
2. Czaja S., Fiedor B., Graczyk A., Jakubczyk Z., *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.
3. *Ekologiczna reforma podatkowa. Wyzwanie dla polskiej polityki ochrony środowiska*, red. Śleszyński J., Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2004.
4. *Environmental Taxes – A Statistical Guide*, Eurostat, Luxembourg 2001, s. 9 [za:] Małecki P. P., *Podatki i opłaty ekologiczne w rozwiniętych gospodarczo krajach świata*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", nr 668, Kraków 2005.
5. Fullerton D., *Distributional effects of environmental policy*: *an introduction*, NBER Working Paper Series 2008b [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.nber.org/papers/w14241].
6. Fullerton D., *Environmental taxes*, NBER Working Paper Series 2008 [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.nber.org/papers/w14197].
7. Głuchowski J., *Podatki ekologiczne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
8. Goodstein E. S., *Economics and the Environment*, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
9. Kudełko M., *Wybór instrumentów ekonomicznych w warunkach braku pełnej informacji* [w:] *Instrumenty rynkowe w ochronie środowiska*, red. Czaja S., Biblioteka „Ekonomia i Środowisko" nr 29, Jugowice – Wrocław 2002.
10. Oates W. E., *Green taxes*: *can we protect the environment and improve the tax system at the same time*?, "Southern Economic Journal", Vol. 61, 1995.
11. Stiglitz J. E., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. Żylicz T., *Ekologiczna reforma podatkowa*, „Aura" 2009, nr 9.