



Acta Academiae
MODREVIANAE

Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki

pod redakcją **DARIUSZA FATUŁY**

Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wydział Zarządzania i Marketingu Krakowskiej
Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki

pod redakcją
DARIUSZA FATUŁY

Kraków 2006

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:

Prof. dr hab. Andrzej Szplit

Projekt okładki i stron tytułowych:

Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:

Halina Baszak Jaroń /

Adiustacja:

Karolina Ulman

Korekta:

Marta Tomczyk

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków 2006

ISBN 83-89823-77-2

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ksw.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp z oo. - Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2006

Sprzedaż prowadzi:

Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego Spółka z o.o.
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków, tel./fax (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Łamanie:

Mariusz Warchoń

Druk i oprawa:

Cenzus

Spis treści

Wstęp	9
Część I	
Wybrane czynniki rozwoju gospodarczego w skali mikro- i makro	11
<i>Irena Figurska</i>	
Dzielenie się wiedzą jako warunek rozwoju nowoczesnej gospodarki.....	13
<i>Miklós Galo</i>	
Sustainable rural development. The information enlargement possibilities of the small regions' development level defining indices.....	25
<i>Tamara Milenkovic Kerkovic</i>	
The Interdependence of Obligation in the Legal Structure of Counter-trade Transactions	35
<i>Jacek Strojny</i>	
Nowa formuła konkurencji gospodarki ery komunikacji.....	45
<i>Maciej Banach, Tomasz Bober</i>	
Wybrane determinanty rozwoju postawy przedsiębiorczej w obliczu przemian społeczno-gospodarczych w Polsce.....	57
<i>Joanna Fila</i>	
Nowa gospodarka - szansa dla rozwoju przedsiębiorczości i wyzwania dla otoczenia finansowego	67
<i>Katarzyna Zamorowska</i>	
Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce na przykładzie Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej	81

Jakub Nieciurński

Wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej
na rzecz przeciwdziałania bezrobociu w Polsce 89

Ryszarda Bolonek

Dylematy terminologii, identyfikacji i pomiaru
współczesnych przemian gospodarczych 107

Michał Gabriel Woźniak

Kapitał społeczny a sprawność systemu ekonomicznego.
Przypadek Polski 119

Marianna Księżyk

Nowe propozycje dotyczące aktywnej polityki na rynku pracy
w krajach gospodarki rynkowej (głównie w krajach UE) 135

Vlastimir Lekovic, Ljiljana Maksimovic

The Role of the State and Governance Sector
in Contemporary Market Economy 149

Janina Rosická

Program badawczy ekonomicznej analizy prawa.
Szkola z Chicago i instytucjonalizm 161

Część II**Filozofia, etyka, konflikt w działaniach podmiotów rynkowych*****Andrzej Gajewski***

Traktat o dobrej robocie Tadeusza Kotarbińskiego
a zarządzanie jakością 175

Janusz Ziarko

Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach w organizacjach eliminujących przemoc
w stosunkach międzyludzkich..... 183

Arkadiusz Potocki

Negocjacje — metoda komunikacji jako narzędzie zarządzania konfliktem.....197

Anna Knapik

Porównanie postaw i praktyk firm polskich, węgierskich i słowackich
w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.....211

Stanisław Galata

Jeden z dylematów zachowań organizacyjnych:
ekonomia działania - etyka działania 221

Część III

Rynek finansowy - nieodłączny element nowoczesnej gospodarki

Jacek Osiewalski

Bivariate financial time-series models: Bayesian comparison and inference.....	235
---	-----

Danusz Fafuła

Struktura aktywów finansowych gospodarstw domowych w 2005 r.....	257
--	-----

Maria Płonka

Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (TUW) jako instytucje ekonomii społecznej	271
---	-----

Agnieszka Czajkowska

Gospodarstwa domowe jako segmenty kredytobiorców.....	285
---	-----

Magdalena Micek

Razem czy osobno? Wstępne efekty konsolidacji banków w Polsce.....	301
--	-----

Część IV

Elementy kształtowania systemów zarządzania w przedsiębiorstwie

Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Świątowiec

Współpraca partnerska na rynkach High-Technology.....	319
---	-----

Milan Droppa

Riadenie ľudských zdrojov — strategický nástroj konkurencieschopnosti.....	329
--	-----

Michal Jenčo, Ludmila Lysá

Informačný systém podniku	337
---------------------------------	-----

Stanisław Piocha, Joanna Dyczkowska

Planowanie obsługi klienta w procesie zaopatrzenia przedsiębiorstwa.....	347
--	-----

Część V

Z doświadczeń zarządzania edukacją

György Venter

State of the Environmental Conscious Behaviour Results of a regional research	359
--	-----

Ludmila Lysá, Michal Jenčo

Principy Customer Relationship Management a ich uplatnenie v podmienkach vysokej školy.....	367
--	-----

Pavel Mikul

Učitel? — manažer?..... 375

Noty o autorach 383

Wstęp

Zainteresowania naukowe pracowników Wydziału Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A.F. Modrzewskiego obejmują szerokie spektrum problemów z zakresu ekonomii i zarządzania. Przyczynia się do tego także współpraca z wieloma ośrodkami naukowymi w kraju i za granicą. Owocem tych zainteresowań, współpracy i badań własnych są prezentowane tu artykuły, których tematykę można ująć w pięć bloków zagadnień.

Pierwszy z nich dotyczy czynników rozwoju gospodarczego zarówno w aspekcie mikroekonomicznym, takim jak przedsiębiorczość, kapitał intelektualny, wzrost wydajności pracy, jak i makroekonomicznym, takim jak systemy prawne, podatkowe, dotacje, uwarunkowania społeczne, infrastrukturalne i technologiczne.

Drugi blok, prezentuje zagadnienia, które nabierają obecnie coraz większego znaczenia, mimo iż pozornie tylko pośrednio wpływają na rozwój gospodarczy. Filozofia, etyka, umiejętność rozwiązywania konfliktów staje się dziś kluczem do skutecznego zarządzania, ale tylko takiego, które zostanie zaakceptowane w wymiarze osobowym, społecznym, kulturowym, międzynarodowym.

Trzeci blok dotyczy zagadnień z dziedziny finansów. Rozwój tego rynku daje szerokie możliwości wykorzystania produktów i usług finansowych nie tylko dużym przedsiębiorstwom i instytucjom, ale także gospodarstwom domowym. Zaawansowane metody ekonometryczne dają z kolei szanse na wielowymiarową i specjalistyczną analizę zjawisk finansowych, ułatwiając ich zrozumienie i podejmowanie decyzji w tym obszarze.

Czwarty blok obejmuje opracowania koncentrujące się na systemach ułatwiających funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw. Ich elementem jest przepływ informacji wewnątrz firmy, a także relacje partnerskie z kooperantami i klientami.

Piąta grupa prac prezentuje doświadczenia w dziedzinie zarządzania edukacją w krajach Unii Europejskiej. Proces Boloński wymusza działania do-

stosowawcze podmiotów realizujących zadania w dziedzinie nauki i edukacji do wspólnych standardów. Ich wprowadzanie wymaga zdolności menadżerskich nie tylko na poziomie systemu, ale także uczelni, a nawet poszczególnego wykładowcy i nauczyciela.

Te i inne zagadnienia były też przedmiotem dyskusji na VI Międzynarodowej konferencji naukowej, która odbyła się w dniach 28-29 maja 2006 w Krakowie. Konferencja ta organizowana corocznie od sześciu lat przez Krakowską Szkołę Wyższą im. A.F. Modrzewskiego miała wspólny dla wszystkich wydziałów tytuł: „Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo”. Wydział Zarządzania i Marketingu w trakcie tej konferencji obradował w sekcji o tytule, który stał się inspiracją do stworzenia prezentowanej książki.

Niniejsza publikacja, oprócz trzech już serii wydziałowych Zeszytów Naukowych, jest jedną z dwu pozycji prezentujących dorobek naukowy roku akademickiego 2005/06. Ze względu na ograniczony rozmiar tej publikacji, zagadnienia związane z zarządzaniem w aspekcie jakości i ekologii będą przedmiotem osobnego opracowania.

Prof. KSW dr Dariusz Fatula
Dziekan Wydziału Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. Frycza Modrzewskiego

Część I

Wybrane czynniki rozwoju gospodarczego w skali mikro- i makro

Irena Figurska

Dzielenie się wiedzą jako warunek rozwoju nowoczesnej gospodarki

Nadejście czasów społeczeństwa informacyjnego i proces wypierania tradycyjnej gospodarki przez gospodarkę wiedzy zostały przewidziane przez przedstawicieli świata nauki wiele lat temu¹. Współcześnie na całym niemal świecie obserwuje się ogromny wzrost zainteresowania tematyką związaną z budowaniem GOW. Publikuje się na ten temat wiele książek i artykułów. Znajduje to swoje odzwierciedlenie również w oficjalnych dokumentach Unii Europejskiej i jej poszczególnych państw członkowskich, przejawia się w liczbie konferencji poświęconych tej problematyce i szerokim wachlarzu usług firm konsultingowych zorientowanych na szkolenia i projekty z zakresu zarządzania wiedzą.

W nowoczesnej gospodarce, jaką jest GOW, wiedza, będąc zasobem strategicznym społeczeństwa, staje się podstawą jej funkcjonowania, a bogactwo pochodzi nie tylko z produkcji dóbr materialnych, ale też z wytwarzania, transferu i wykorzystywania informacji². Gospodarka taka w coraz większym stopniu bazuje na produkcji i wymianie niematerialnych dóbr i usług³.

Gospodarka oparta na wiedzy stała się najważniejszym wyzwaniem dla Europy XXI wieku⁴. W Polsce, znajdującej się we wstępnej fazie procesu

¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

² *Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2013 roku*, KBN, Warszawa, kwiecień 2004.

³ B. Wawrzyniak, *Strategie budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 28.

⁴ **Znaczenie wiedzy dla rozwoju społeczeństw podkreślone zostało w takich dokumentach UE, jak m.in. Rola uniwersytetów w Europie wiedzy. Kierunki Polityki edukacyjnej Unii Europejskiej, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 10.01.2003; Edukacja w Europie:**

kształtowania GOW, jej wdrażanie zostało wpisane do Założeń Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007—2013, jako polityczny priorytet. Stając się członkiem Unii Europejskiej, Polska została zobowiązana do wykonania zadań wynikających ze Strategii Lizbońskiej, której głównym celem jest stworzenie do 2010 r. na terytorium Europy najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie, opartej na wiedzy, zdolnej do zrównoważonego rozwoju, tworzącej większą liczbę trwałych i innowacyjnych miejsc pracy oraz charakteryzującej się większą spójnością społeczną⁵.

Budowanie i rozwój GOW wymaga zrozumienia i poparcia tej idei przez wszystkich członków społeczeństwa — polityków, przedstawicieli nauki, władze wszystkich szczebli, pracodawców i pracobiorców, kierowników i podwładnych. Wymaga także podejmowania odpowiednich działań na każdym ze szczebli — międzynarodowym, krajowym, regionalnym - a także poszczególnych podmiotów gospodarczych i rynków. W przypadku organizacji działania te muszą być nakierowane na zwiększenie ich konkurencyjności, o której wspólnie nie decydują już zasoby materialne, takie jak ziemia, surowce czy kapitał, ale przede wszystkim wiedza i doświadczenie pracowników. Konkurencyjność organizacji z kolei uzależniona jest od jej zdolności do uczenia się i od efektywności zarządzania wiedzą⁶. Zarządzanie wiedzą, umożliwiające tworzenie nowych wartości dla otoczenia i organizacji w oparciu o zasoby intelektualne⁷ będzie zaś efektywne wtedy, kiedy składające się nań procesy, czyli tworzenia, kodyfikacji wiedzy, dzielenia się nią i wykorzystywania jej na rynku przez wszystkie podmioty działające w ramach danej gospodarki będą przebiegały efektywnie⁸. Tak więc wszelkie działania mające na celu lepsze wykorzystanie wiedzy w organizacjach przyczynią się do osiągnięcia celu głównego, jakim jest budowa i rozwój GOW.

Jednak nie wszyscy przedsiębiorcy widzą potrzebę podejmowania działań zmierzających w kierunku wdrażania procedur związanych z zarządzaniem wiedzą w swoich organizacjach, ci zaś, którzy taką potrzebę dostrzegają, nie zawsze wiedzą, jak to uczynić. Rozbieżności pomiędzy tym, co menedżerowie

różne systemy kształcenia i szkolenia — wspólne cele do roku 2010. Program prac dotyczący przyszłych celów systemu edukacji, Komunikat Komisji Europejskiej, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2003 i inne.

⁵ *Proponowane kierunki rozwoju nauki i o.p., cit., s. 2.*

⁶ **U. Bukowska**, *Zmiana w organizacji — w kierunku organizacji uczącej się*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, **A. Poczowski (red.)**, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 464.

⁷ *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, **J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.)**, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 13.

⁸ **G. Probst, S. Raub, K. Romhardt**, *op. cit.*

deklarują, a podejmowanymi przez nich działaniami nie należą do rzadkości. Wynikać to może z faktu, że nie dostrzegają oni związku pomiędzy zarządzaniem wiedzą w organizacji a zwiększeniem jej konkurencyjności.

Jednym z procesów składających się na zarządzanie wiedzą jest dzielenie się nią, będące warunkiem właściwego wykorzystania tego, co wiemy. Ten właśnie proces szerzej omówiono w dalszej części niniejszego artykułu.

Upowszechnianie wiedzy będącej zasobem organizacji wśród wszystkich pracowników, czyli dzielenie się wiedzą już zdobytą, nie jest dostatecznie doceniane w organizacjach, pomimo iż staje się najistotniejszym czynnikiem ich sukcesu szczególnie tam, gdzie problemy rozwiązuje się zespołowo⁹. Badania wskazują, że przedsiębiorcy postrzegają dzielenie się wiedzą jako jeden z najtrudniejszych w realizacji procesów związanych z zarządzaniem wiedzą¹⁰.

Dzielenie się wiedzą może przybierać formę centralnie kierowanego procesu w obrębie określonej grupy pracowników lub też transferu wiedzy między osobami lub zespołami pracowników¹¹. W procesie tym realizowane są takie zadania, jak powielanie wiedzy (czyli przekazywanie tej samej wiedzy dużej grupie osób), dzielenie się doświadczeniem z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie oraz wymiana bieżących doświadczeń, prowadząca do rozwijania nowej wiedzy¹². Wiedza w organizacji może być przekazywana zarówno kanałami formalnymi, jak i nieformalnymi, np. na drodze wspólnego rozwiązywania zadań, dzielenia się spostrzeżeniami, doświadczeniem itd.

Aby proces dzielenia się wiedzą w organizacji przebiegał sprawnie, musi zostać spełnionych kilka warunków.

1. Trzeba *mieć czym* się dzielić.

Aby można było dzielić się wiedzą, trzeba ją posiadać i rozwijać. Wymaga to od wszystkich członków organizacji systematycznego powiększania jej zasobów poprzez np. uczestnictwo w szkoleniach, zdobywanie doświadczenia, wspólne rozwiązywanie problemów itd. Organizacja nie będzie się rozwijać, jeśli nie będą się rozwijać jej pracownicy, a jeśli chce zwiększyć swoją konkurencyjność, jej pracownicy muszą uczyć się szybciej, niż konkurencji.

⁹ E. Karpowicz, *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. III; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 179.

¹⁰ M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach — przegląd badań*, w: *Strategie przedsiębiorstw*, *op. cit.*, s. 28.

¹¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 177.

¹² *Ibidem*, s. 206.

2. Trzeba **chcieć** dzielić się wiedzą.

To, czy pracownik chce dzielić się wiedzą zależy od tego, jak tę wiedzę traktuje. Jeśli postrzega ją jako własność i źródło władzy w przedsiębiorstwie, wówczas nie zrezygnuje z posiadanej przewagi i nie będzie skłonny dzielić się wiedzą ze współpracownikami. Dodatkowym czynnikiem, który determinuje realizację tego procesu, jest stosunek pracowników do innych uczestników organizacji. Wiedzą można się dzielić z tymi współpracownikami, którym się ufa. Dlatego tak ważne jest budowanie zaufania w organizacji. Zachęcanie ludzi do systematycznego dzielenia się wiedzą uważa się za największe wyzwanie w systemie zarządzania wiedzą.

3. Trzeba **odnosić korzyści** z dzielenia się wiedzą.

Podjmując wszelkie decyzje, w tym dotyczące tego, czy dzielić się posiadaną wiedzą czy też nie, bierze się pod uwagę korzyści i koszty z tym związane. Jeśli oczekuje się, że korzyści, jakie przyniesie dzielenie się wiedzą, będą większe od związanych z tym kosztów, wówczas proces ten zostanie zrealizowany. Jeśli jednak nie - nie będzie bodźca do dzielenia się wiedzą. To, czy w efekcie dzielenia się wiedzą pracownicy odniosą korzyści, czy też poniosą straty, w ogromnej mierze zależy od wyznawanej przez organizację kultury organizacyjnej.

4. Trzeba **mieć z kim** dzielić się posiadaną wiedzą.

Aby doszło do dzielenia się wiedzą, musi istnieć zarówno nadawca, jak i odbiorca informacji, a więc nie tylko ktoś, kto posiada odpowiednią wiedzę i chce się nią podzielić, ale także ktoś, kto z tą wiedzą chce się zapoznać, potrafi docenić jej znaczenie, będzie w stanie praktycznie ją wykorzystać do rozwiązania określonego problemu, przed którym stoi, nie obawiając się jednocześnie uznania go za osobę niekompetentną.

5. Trzeba **mieć warunki** do dzielenia się wiedzą.

Warunki te to, przede wszystkim, czas i możliwości. Jak wynika z badań, brak czasu, będący efektem dużego obciążenia obowiązkami służbowymi stanowi jedną z największych barier w dzieleniu się wiedzą¹³. Wyzwaniem dla menedżerów staje się więc takie zorganizowanie pracy podwładnych, aby umożliwić im wymianę doświadczeń i spostrzeżeń. Wymiana taka przebiega najefektywniej wówczas, gdy pracownicy mogą komunikować się bezpośrednio, dlatego bardzo ważne jest stworzenie im okazji do spotkań. Jeśli jednak komunikacja bezpośrednia nie jest możliwa, wówczas należy umożliwić

¹³ M. Staniewski, *op. cit.*, s. 31.

pracownikom korzystanie z innych sposobów komunikacji, uzależniając ich wybór (fax, telefon, e-mail, Intranet itp.) od specyfiki organizacji, w tym od profilu jej działalności, wielkości, struktury organizacyjnej itd.

6. Trzeba **wiedzieć, jak** dzielić się wiedzą.

Posiadanie odpowiedniej wiedzy i chęci, aby się nią dzielić nie wystarczą, jeśli uczestnikom tego procesu brakować będzie umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych. Szczególnie jest to widoczne w sytuacji, gdy nie można lub też jest bardzo trudne skodyfikowanie wiedzy wynikającej z doświadczeń i obowiązków poszczególnych pracowników i przekazanie jej innym¹⁴. Dzielenie się wiedzą ułatwiają wykorzystywane w tym celu nowoczesne systemy informatyczne ukierunkowane na przekazywanie wiedzy i specyficznych umiejętności poszczególnych ludzi w organizacji¹⁵.

7. Trzeba **wiedzieć, po co** dzielić się wiedzą.

Dzielenie się wiedzą nie jest celem samym w sobie. Jest to jeden z procesów zarządzania wiedzą, który z kolei powinien służyć realizacji celów organizacji, umożliwiając wykorzystanie wiedzy przez wszystkich członków organizacji dla zwiększenia jej konkurencyjności. Rolą menedżerów jest przekazanie podwładnym, czemu tak naprawdę służy omawiany proces i uzmysłowienie im, że sukces organizacji, uzależniony w dużym stopniu od dzielenia się wiedzą, jest też sukcesem pracowników.

8. Trzeba **wiedzieć, jaką** wiedzą się dzielić.

Współcześnie problem stanowić może nie tylko brak wiedzy, ale także jej nadmiar. Trzeba umieć odpowiedzieć sobie na pytanie, z **kim** należy dzielić się **jaką** wiedzą, bowiem nie każdy członek organizacji musi wiedzieć wszystko. Z uwagi na możliwość utraty tej wiedzy lub jej przejęcia przez konkurencję jest to wręcz niewskazane.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie przynosi organizacjom i jej członkom wiele korzyści. Proces ten pozwala na powiększenie zasobów organizacji poprzez umożliwienie wykorzystania wiedzy przez innych pracowników, oddziałuje także na zarządzanie jakością i czasem, determinując tym samym poziom konkurencyjności firmy. Wpływa na poprawę koordynacji procesów w organizacji i pozwala na unikanie popełniania tych samych błędów¹⁶. Jest też sposobem na rozwiązywanie problemów praktycznych i osiąga-

¹⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 175.

¹⁵ *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 10.

¹⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 180.

nie rezultatów biznesowych¹⁷. W organizacji, w której współpraca wyparła wewnętrzną rywalizację zacieśniają się więzi pracowników z organizacją, bowiem zwiększa się ich współodpowiedzialność za jej funkcjonowanie. Pobudza się kreatywność ludzi, co sprzyja powstawaniu innowacyjnych rozwiązań.

Z punktu widzenia menedżera dzielenie się wiedzą w organizacji zwiększa skuteczność zarządzania firmą przez włączenie w ten proces pracowników. Menedżerowie mogą też liczyć na pomoc ze strony pracowników w sprostaaniu wyzwaniom, z jakimi boryka się organizacja. Pracownicy zaś będą odnosić korzyści z dzielenia się wiedzą wówczas, gdy system nagród i wyróżnień, system ocen pracowniczych oraz możliwości awansu powiązane zostaną z aktywnym uczestnictwem w omawianym procesie. Pozwoli to pracownikom na unikanie błędów, co powinno przełożyć się na większą efektywność pracy i większą skuteczność wykonywanych zadań. Istotne jest jednak, aby efekty te zostały przez zwierzchników zauważone i odpowiednio docenione.

Warunkiem koniecznym, aby członkowie organizacji rzeczywiście odnieśli korzyści z dzielenia się wiedzą, jest wdrażanie kultury organizacyjnej nastawionej na współpracę, a nie na wewnętrzną rywalizację. Jeśli bowiem uczestnictwo w tym procesie może skutkować utratą przewagi i prestiżu, a także doprowadzić do sytuacji, w której pracownik stanie się niepotrzebny, wówczas do wymiany doświadczeń i spostrzeżeń nie dojdzie¹⁸. W organizacjach nastawionych na rywalizację liczyć się trzeba z większą fluktuacją pracowników, a tym samym z odpływem wiedzy, co odbija się na wynikach finansowych firmy i wiąże z utratą możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono wśród osób pracujących, studentów zaocznych WHSZ, badanie ankietowe, którego celem było określenie, w jakim stopniu dane procedury warunkujące dzielenie się wiedzą (ułatwiający lub utrudniający realizację tego procesu) są stosowane w organizacjach, w których respondenci pracują. Ankietowani w swoich odpowiedziach określili, w jakim stopniu zgadzają się (lub też nie), że opisane procedury odpowiadają rzeczywistości. Następnie odpowiedzi zostały ocenione według 6-stopniowej skali ocen, w której 1 punkt przyporządkowano odpowiedzi „zdecydowanie nie”, a 6 punktów - „zdecydowanie tak”, po czym obliczono średnią ocen, jakie otrzymały poszczególne pytania¹⁹.

¹⁷ A. Romańczuk, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach zachodnich*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 141.

¹⁸ J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 113.

¹⁹ Przy obliczaniu średniej oceny dla poszczególnych pytań nie uwzględniano odpowiedzi „nie wiem”.

Tabela 1. Stosowanie wybranych procedur warunkujących dzielenie się wiedzą w organizacjach w świetle badania ankietowego

Pytania	Średnia ocen	Razem odpowiedzi (w %)	W tym (w %)						
			nie wiem	zdecydowanie nie	nie	raczej nie	raczej tak	tak	zdecydowanie tak
Przedsiębiorstwo jest dobrze wyposażone w narzędzia informatyczne.	4.15	100	2.3	3.8	7.7	13.1	30.8	30.0	12.3
Posiadaną wiedzę traktuje się jako źródło przewagi nad innymi.	3.62	100	4.6	3.1	14.6	26.9	27.7	16.9	6,2
Pracownicy chętnie dzielą się informacjami na temat swojej wiedzy i umiejętności.	3.92	100	0.8	0.8	6,2	27.7	33.8	26.9	3.8
Pracownicy pomagają sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów zawodowych.	4.24	100	2.3	0,0	3.8	13.1	42.3	32.3	6,2
Przełożeni motywują pracowników do współpracy, dzielenia się wiedzą i wzajemnej pomocy.	3.83	100	3.1	0,0	9.2	21.5	45.4	17.7	3.1
Zwierzchnicy pomagają pracownikom w rozwiązywaniu problemów zawodowych.	4.05	100	0.0	0.8	3.8	20,0	47.7	20,8	6.9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W badaniu wzięło udział 130 osób. W tabeli 1. zawarto procentowe dane obrazujące rozkład odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania.

Jak wspomniano we wcześniejszym fragmencie niniejszego artykułu właściwie dobrane do specyfiki organizacji narzędzia informatyczne ułatwiają proces dzielenia się wiedzą. Postanowiono więc sprawdzić, jak respondenci oceniają wyposażenie w narzędzia informatyczne swoich zakładów pracy. Około 73% respondentów przyznało, że w ich przedsiębiorstwach wyposażenie to jest odpowiednie. W grupie tych osób 42,1% ankietowanych uznało, że jest ono „raczej” dobre, pozostałe osoby oceniły je jako dobre i bardzo dobre. Można więc przyjąć, że w większości organizacji wyposażenie w narzędzia informatyczne nie stanowi bariery dla dzielenia się wiedzą. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 4,15, co oznacza, że bliższa jest odpowiedzi „raczej tak” niż „tak”.

Niepokojącym zjawiskiem związanym z kulturą organizacyjną wyznawaną w organizacjach, z których wywodzą się ankietowani, jest sposób postrzegania wiedzy. Otóż niemal 51% badanych stwierdziło, że w organizacjach tych wiedzę traktuje się jako źródło przewagi nad innymi. W grupie tej 54,6% osób uznało, że „raczej” wiedzę traktuje się w ten właśnie sposób, co może wskazywać albo na to, że zwykle tak jest, albo na to, że większość uczestników organizacji tak czyni. Pozostali ankietowani w tej grupie określili stanowczo, że „tak” lub „zdecydowanie tak” właśnie traktowana jest wiedza w ich zakładach pracy. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,62, co oznacza, że większość odpowiedzi mieści się pomiędzy „raczej nie” a „raczej tak”, oscylując jednak nieco w kierunku tej drugiej odpowiedzi.

Każdy z pracowników oprócz wiedzy jawnej posiada także wiedzę ukrytą. O wiedzy tej, która może być bardzo ważna dla organizacji, wie najczęściej tylko on sam. Dlatego zadano respondentom pytanie, czy w ich organizacjach pracownicy chętnie dzielą się informacjami na temat swojej wiedzy i umiejętności. Nieco ponad 1/5 respondentów wskazała, że pracownicy „raczej nie”, „nie” lub „zdecydowanie nie” dzielą się informacjami na ten temat. Brak tego typu informacji stanowi istotną barierę dzielenia się wiedzą w organizacji, bowiem utrudnia dotarcie do osób dysponujących doświadczeniem czy umiejętnościami, które mogą być pomocne przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Wśród tych respondentów, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na to pytanie, 52,3% ankietowanych oceniło, że pracownicy „raczej” dzielą się takimi informacjami, pozostali zaś stwierdzili, że „tak” i „zdecydowanie tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,92, plasując się bardzo blisko odpowiedzi „raczej tak”.

Pomimo, iż wielu respondentów zadeklarowało, że w ich organizacjach wiedzę traktuje się jako źródło przewagi nad innymi, to jednak aż 81% an-

kietowanych stwierdziło, że pracownicy tychże organizacji współpracują ze sobą i pomagają sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów zawodowych. W grupie tej 52,4% oceniło, że pracownicy „raczej” współpracują ze sobą, a pozostali odpowiedzieli „tak” lub „zdecydowanie tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 4,24, czyli plasowała się pomiędzy „raczej tak” a „tak”, będąc bliżej tej pierwszej odpowiedzi.

„Dzielenie się wiedzą nie powinno być traktowane jako luźny postulat etyczny czy kulturowy, ale jako warunek skuteczności strategii działań. Menedżer ma w tej strategii pełnić ważną rolę integratora wiedzy, który koordynuje działania wszystkich uczestników”²⁰. Cytat ten wskazuje na wielką rolę menedżerów we wdrażaniu w organizacjach procedur związanych z zarządzaniem wiedzą, a więc i w propagowaniu dzielenia się wiedzą. Podkreśla się, że w organizacjach uczących się granice pomiędzy przełożonymi a podwładnymi powinny być otwarte, aby doświadczenia obu stron mogły być wzajemnie dostępne i przekazywane także innym zainteresowanym²¹. Postanowiono więc sprawdzić, czy w organizacjach, z których wywodzą się respondenci, przełożeni rzeczywiście motywują pracowników do współpracy, dzielenia się wiedzą i wzajemnej pomocy. Otóż $\frac{2}{3}$ ankietowanych stwierdziło, że działania takie, w różnym stopniu natężenia, są podejmowane przez zwierzchników w ich zakładach pracy. W grupie tej 68,6% zadeklarowało, że przełożeni „raczej” motywują pracowników do wymienionych w pytaniu działań, pozostałe osoby z tej grupy odpowiedziały, iż „tak” i „zdecydowanie tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,83, mieszcząc się pomiędzy odpowiedziami „raczej nie” i „raczej tak”, bliżej tej drugiej.

Ostatnie pytanie, jakie zadano respondentom, dotyczyło pomocy ze strony zwierzchników w rozwiązywaniu problemów zawodowych. I tak $\frac{3}{4}$ badanych pozytywnie oceniło swoich przełożonych pod tym względem. Z grupy tej 63,2% respondentów określiło, że zwierzchnicy w organizacjach, w których pracują „raczej” pomagają w rozwiązywaniu problemów zawodowych, co można rozumieć, że czynią to albo niektórzy z nich, albo nie zawsze. Pozostali zadeklarowali, że „tak” i „zdecydowanie tak” się dzieje. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 4,05, czyli odpowiadała „raczej tak”.

W literaturze zwraca się uwagę na to, że zmiany, jakie zachodzą w obszarze ekonomii wyprzedzają swoją dynamiką zmiany w społeczeństwie, co doprowadza do wielu napięć²². W Polsce zmianom w dziedzinie gospodarki

²⁰ E. Karpowicz, *op. cit.*, s. 123.

²¹ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 85.

²² A. Fazlagić, *Spoleczeństwo wiedzy — w Polsce?*, www.fazlagic.egov.pl.

związanym z wprowadzeniem mechanizmów gospodarki rynkowej, nie towarzyszyły równie szybkie zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw. W wielu przedsiębiorstwach wciąż jeszcze ignoruje się konieczność zmian w stylu zarządzania, mentalności ludzi i kulturze organizacyjnej²³.

Przeprowadzone badanie potwierdza, że wiele jest jeszcze do zrobienia w kwestii wdrażania w przedsiębiorstwach kultury organizacyjnej nastawionej nie na rywalizację, ale na współpracę i dzielenie się wiedzą. W szczególności dotyczy to:

- sposobu traktowania wiedzy w organizacjach;
- dzielenia się informacjami na temat posiadanej wiedzy i umiejętności;
- motywowania pracowników do współpracy, dzielenia się wiedzą i wzajemnej pomocy.

Ponadto zwraca uwagę fakt, iż większość respondentów wskazuje na to, że procedury określone w pytaniach, a związane z dzieleniem się wiedzą, są „raczej” stosowane w organizacjach. Oznaczać to może, że albo procedury te stosowane są przez niektórych członków organizacji, albo częściej są niż nie są stosowane. Znacznie mniej odpowiedzi wskazuje na to, że stosowanie tych procedur stało się w organizacjach, w których pracują ankietowani, zasadą.

Tymczasem posiadanie odpowiedniej wiedzy we właściwym czasie i stosowne spożytkowanie jej w postaci dobrych decyzji stanowi „być albo nie być” wielu organizacji²⁴. Te z nich, w których nie będzie odchodzić się od postawy: „wiedza daje władzę” do postawy: „cenimy dzielenie się wiedzą”, nie będą miały szans na przetrwanie²⁵. Wymaga to właściwego podejścia wszystkich pracowników do dzielenia się wiedzą, a w szczególności menedżerów, których rola - jak się wskazuje - ewoluować powinna od nadzorca i kontrolera do trenera i opiekuna²⁶.

Bibliografia

Bukowska U., *Zmiana w organizacji - w kierunku organizacji uczącej się*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, A. Poczowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

²³ *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie...*, op. cit., s. 10.

²⁴ *Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa, metody i techniki*, M. Nycz (red.), Wydawnictwo AE im. O. Lange, Wrocław 2004, s. 8.

²⁵ B. Hackett, *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, The Conference Board Research Report, 1262-00-RR, s. 48.

²⁶ E. Karpowicz, op. cit., s. 122.

Edukacja w Europie: różne systemy kształcenia i szkolenia — wspólne cele do roku 2010. Program prac dotyczący przyszłych celów systemu edukacji, Komunikat Komisji Europejskiej, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2003.

Fazlagić A., *Spółczesność wiedzy - w Polsce?*, www.fazlagic.egov.pl.

Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa, metody i techniki, M. Nycz (red.), Wydawnictwo AE im. O. Lange, Wrocław 2004.

Hacket B., *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, The Conference Board Research Report, 1262-00-RR.

Karpowicz E., *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2013 roku, KBN, Warszawa, kwiecień 2004.

Rola uniwersytetów w Europie wiedzy. Kierunki polityki edukacyjnej Unii Europejskiej, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 10.01.2003.

Romańczuk A., *Zarządzanie wiedzą w korporacjach zachodnich*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach - przegląd badań*, w: *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.

Wawrzyniak B., *Strategie budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

Summary

The processes of forming a modern economy are connected with constructing a knowledge based economy. In this economy knowledge is becoming the main resource of society, the basis for a functioning modern economy.

Constructing a knowledge based economy demands implementation of the activities, which are focused on creating, transferring and using knowledge

for increasing competitiveness by all organizations. It demands the implementation of procedures connected with knowledge management in firms.

This article deals with sharing knowledge as a one of the processes of knowledge management in organizations. This process, whose realization demands the mutual understanding and confidence. The author discussed the importance of sharing knowledge for the successful realization of knowledge management, and also the related advantages and disadvantages of sharing knowledge. Article presents results of research carried out on working people, which shows the application of the procedures connected with the realization of sharing knowledge in firms.

Miklós Galó

**Sustainable rural development.
The information enlargement possibilities of the small
regions' development level defining indices**

Preface

The era retrospect perhaps about a half century from which the differences of the regional development and the reasons for its formation began to make the researchers think. It has always been a central issue how the development level could be defined by a well explainable index and which are the most important factors which influence the change the differences of the development level. Recent years the differentiation of the regional development has speeded up and the country disaggregated into three well separable parts. Central Hungary, containing the capital, has emerged by its development level, The Transdanubium's northern two regions are around the national average level (above and below), while The Southern Transdanubium and the other regions' drawback is much more significant. The condition of the small regions is very variable and the information is missing to make an objective view about the real tendency of the development. However the GDP became one of the most important indices in our life it can not be counted on the level of small regions.

In the course of our research, referring the drawbacks, we would like to extend the circle of that information which is able to define not only the development level but also its regional differentiability and even its differential process as far as time is concerned of this planning and regional base units and even the competition abilities can be placed in order.

We would like to call the attention from the results of this study to the new approaches of a methodic issue and we also would like to give some information about its adaptation.

Research premises

In Hungary the official statistics have been reporting regional GDP indices year by year since 1994. We can measure the average of this index (divided by the number of the population), the development level of the small countries and we even can compare to it in regions and in time. In the face of the popularity of this index it has two huge technical drawbacks because the index is always revealed with a half year delay and on the level of small regions which are more important nowadays it can not be defined because of methodical reasons. Studying several theorist's research results (J.G.Williamson 1965, Eltető-Frigyes 1968, Faluvegi 2000, Lengyel 2000, Nemes Nagy 2005 etc.) we came to that conclusion apart from the several adaptable results that we could extend the circle of information deriving from the applied development indices when we would extend the field of adaptability of the multiplical statistics' methodical possibilities to researches of the small regions.

We have found the factor dissociation method of a research group impressed by Nemes Nagy gainful where in contrast to the original dual dissociation the income per inhabitant (the index featuring the economic development level) was divided into three well interpretable components. The multiplical linking of the components was transformed to additive by logarithmical transformation so with the help of the countable stand-up ratios they have counted the percentaged factor effects. They have substituted the level of the regional development with the taxable income instead of the GDP so the field of the applicability has extended.

We have started the comparative research of the small regions along this line in Szabolcs-Szatmar-Bereg country and we have realised that is not enough to define the above mentioned ratio to present the effects of the development influencing factors because the standard of development level as a dependent variable with the applied factor variables which are independent variables shows stochastical connection. At the same time the factor variables also show a quite close correlational connection together. This last means that a factor does not effect just in itself to the development level but it effects in indirect way too and we even are able to show the common effects of the factors. We judge that when we analyse the effects of the factors from the recognition point we could enrich that information which is vitally important for the decision makers to evolve richer outlooks.

Description of the applied method

Knowing the initial reasons in Szabolcs-Szatmar-Bereg country using the real data in 2004 we made an attempt to analyse the 11 small regions' deve-

lopment level. (We have studied just only one year because the former small regional data are unsuitable to comparison because of differences of the im-
 undment. To be comparable there will be needed modification of the data).

Our basic data for the analisation were the following:

- population in the end of the year (N);
- total taxable income (J);
- number of occupied (F);
- the active part of the population (G).

(The considered the number of occupied and the number of occupied equal. We have made the active part of the population from the number of unemployed.)

We considered the economic development level index the income per inhabitant index (J/N), which was used in our coherence research as a dependent variable (Y).

The factors applied in the research later knowns as independent factors (Xi), were the undermentioned:

- Living work productivity (X1), which was expressed the amount of income per inhabitant (J/F)-;
- Occupational rate (X2), which was expressed with the quotient of the employment and the population (F/G);
- Activity rate (X3), which was expressed the quotient of the number of employed and the population (G/N).

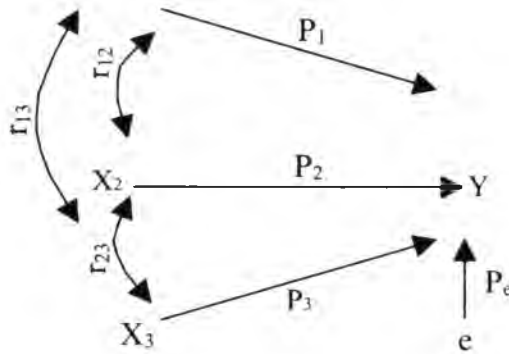
We have carried out the three- factor dissociation of the economic development:

$$J/N = J/F \times F/G \times G/N$$

(This method is well known from descriptive statistics and the linking of the intensity ratios can be extend further).

After the logarithmical transformation we have defined from the additional coherence the ratios of the variables. During the research it became evident that the coherence between the intensity ratios can be observed by the multiplical linereal regression analization but conclusions can be different because of the multicollinearity. The multicollinearity can derive from the relation of the independent variables. At the same time it calls the attention (Szűcs 2000), that the effects of the factors are vital to dissociate direct, indirect and common effects. To carry out this we thought that the most suitable method is the path analisation written by S. Wright in 1952.

The effect of the X_i independent variable is shown by the so called p_i , path coefficient which is equal to the standardised regression coefficients. The direct effect can be defined by the other factors' (j, k) coefficients and its correlational factors' product sum. To this help the so called path-chart which in case of three independent factors is the following:



1. chart: General formula of the path figure

The variables are linked by arrows and the arrows' heads show to the dependent variable (but just in that case if there is coherence) and the values are the path coefficients. The duplex arrows between the independent variables are the values of the suitable correlational factors. The independent variables are completed by the fault component which path value can be defined by knowing the multiplical determinational variables. We have defined the standardised regressional factors ($b^2 = p_i$) and the multiplical correlational factors (r_{jk}) by knowing the multiplical correlational factors' matrix after we have carried out the rescission of the effects of the independent variables with the method which was mentioned in the exposition of the results.

The research results

Due to the spread limits the research results are presented on the country's 11 small regions' level because our initional aim was just to call the attention as far as the applicability of the method was concerned.

The development level in 2004 and its factor effects:

$$365.5 = 1063.5 \cdot 0.895 - 0.384$$

which after a logarithmical transformation is the following:

$$2.5629 = 3.0267 - 0.0482 - 0.4156$$

so the effect of the factors expressed in %:

- living work productivity: +
- occupational ratio: -
- activity rate: -

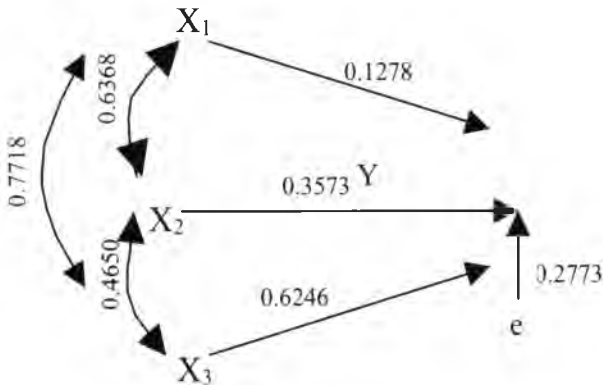
total 0.00

The correlational matrix of the variables:

Y X₁ X₂ X₃

$$R = \begin{matrix} Y \\ X_1 \\ X_2 \\ X_3 \end{matrix} \begin{bmatrix} 1.0000 & 0.8374 & 0.7291 & 0.8894 \\ & 1.0000 & 0.6368 & 0.7718 \\ & & 1.0000 & 0.4650 \\ & & & 1.0000 \end{bmatrix}$$

Applying the method based on the Cramer-rule (Sváb 1981) we defined the path coefficients and the multiplical determinational factor which is ($R^2 = 0.9231$) and we made the path chart according to the undermentioned chart.



2. chart: Charged form of the path figure

The rescission of the multiplical factors was carried out according to this formula and after we summarized the data:

$$r_{Y_i}^2 = p_i^2 + \sum p_j^2 r_j^2 + (\sum p_i p_j \cdot r_j + \sum 2 p_j p_i \cdot r_j \cdot r_k)$$

(the i, the j and the k mean the independent variables and i*, i*k, j*k)

1. chart: The values of the multiplical determinational factors' components

Effect	Variate	$r_{Y_i}^2$	Variate	$r_{Y_i}^2$	Variate	$r_{Y_i}^2$
Direct	X_1	0.0163	X_2	0.1277	X_3	0.3901
Direct	X_2	0.0518	X_1	0.0066	X_1	0.0097
Direct	X_3	0.2324	X_3	0.0844	X_2	0.0276
Common	X_1X_2	0.0582	X_1X_2	0.0581	X_1X_2	0.0328
Common	X_1X_3	0.1232	X_1X_3	0.0473	X_1X_3	0.1232
Common	X_2X_3	0.2194	X_2X_3	0.2075	X_2X_3	0.2076
Σ	-	0.7013	-	0.5316	-	0.7910
r_e^2	-	0.2987	-	0.4684	-	0.2090
Σ	-	1.0000	-	1.0000	-	1.0000

Source: own calculation

The formula of the multiplical determinational factor' rescission is the following: ($i \neq j$):

$$R^2 = \Sigma p_i^2 + \Sigma 2 p_i p_j r_i$$

We have summarized the effect's values in the undermentioned chart:

2. chart: The multiplical determinational factors rescission into factors

Effect	Variate	
Indirect	X_1	0.0163
Indirect	X_2	0.1277
Indirect	X_3	0.3901
Common	X_1X_2	0.0582
Common	X_1X_3	0.1232
Common	X_2X_3	0.2076
Σ	-	0.9231
p_e^2	-	0.0769
Σ	-	1.0000

Source: own calculation

Summary observations

We have got considerable conclusions from the economic development indices based on multiplical interconnection and from its multiplical coherence valuing process based on the path test.

The living work productivity takes part in forming the development level in 118.10%. Its multiplical determinational coefficient which explains the scatter's effect is rather high: 70.12%. Meanwhile the direct effect is conspicuously narrow just only 1.63%. The occupational ratio (5.18%) and the direct effect of the economic activity (23.24%) are much more higher than the work productivity. The common, the other factors' effect effected via them is narrower than the other two factors' common effect.

The occupational ratio's rate in the partition coefficient is 98.12% so it narrows the development level by 1.88%. Its determinational rate is 53.16% and from this the direct effect is much more higher 12.77% and at the same time the other two factors' effects are narrower. The common effects are important in occupational ratio and the activity rate 20.75% but here the fault factor's role is quite high.

The activity rate's partition coefficient is 83.78% meanwhile its determinational role is 79.10% (the highest from the factors) and the common effects prevailing via it are high even with productivity it is more than 12%. The fault factor's rate is the narrowest by the determination of this index.

Before rescission the multiplical correlational coefficient we have examined its significancy. According to our research result: $P = 1\%$ level we could justify the significancy. The multiplical correlational coefficient' role defined on the second power is 92.31%, which means that we could explain the scatter of the index defining the development level' ratio which the three factors' role affected in the survey and the non explained part is just only 7.69%. This last can be the path coefficient of the fault which is just only 0.0769.

We do not explain the indirect effect of the factors built in the common effects but they justify very well the conclusions deriving from partial indices valuing process.

In our research we could joint the scatter's 91.31% of the development level ratio's the following factor effects:

3. chart: Summarizing the effects by factors

Factor	Total	Direct	Common via factor
	effect %		
Living work productivity	10.70	1.63	9.07
Occupational ratio	26.05	12.77	13.28
Activity rate	55.55	39.01	16.54
Total	92.30	53.41	38.89

Source: Own calculation

From the three factors the role of the activity is important and even not neglectable the occupational ratio. We can explain the coherence of the results of the concerned two methods which pose just seeming contradiction. This time we do not explain these because of the short extension of this study.

We have presented in our research on the common level of the small regions but the received results call the attention to that monitoration of the differenciness and the differencableness can even serve important information by the applied analisation method used in our study.

Bibliography

A gazdasági fejlődés regionális különbségei Magyarországon 2004-ben. KSEI Debreceni Igazgatósa

Eltető Ö. - Frigyes E. (1968): *Új jövedelemegyenlőtlenségi mutatók tulajdonságai és hasznosítási lehetőségei.* Szigma, 1. sz.

Williamson J. G. (1965): *Regional inequality and the process of national development a description of the patterns.* Economic Development and Cultural Change, 4. sz.

Faluvégi A. (2000): *A magyar kistérségek fejlettségi különbségei.* Területi Statisztika, 4. sz.

Lengyel I. (2000): *A regionális versenyképességről.* Közgazdasági szemle, 12. sz.

Nemes Nagy J. (2005): *A versenyképesség mérésének módszertana,* <http://www.vkk.hu/kon/nemes.ktm/>

Sváb J. (1981): *Biometriai módszerek a kutatásban.* Mezőgazdasági kiadó, Budapest

Wright S. (1952): *A pathanalízis speciális esete.* In: Kendell: *Rank correlation methods.* New York

Szücs I. (2000): *Statisztikai módszerek mezőgazdasági alkalmazása.* Gödöllő (university note)

Summary

The study deals with that index number which is able to characterize the the small regions' development level and it also examines the hidden information and keen on defining it from every possible angles. Recognising the relation between the development and the influential factors which relation

is stochastic, using the special multiplicative linear correlation: the so called path-analysis method which separates the factors' effects into direct, indirect and also common effects. At the valuing process of the results they direct the attention compared to the original methods to the added information which is available for the decision-makers.

Tamara Milenkovic Kerkovic

The Interdependence of Obligation in the Legal Structure of Counter-trade Transactions

Introduction

„Few centuries ago bartered the Dutchman Peter Menuet with the Indians glass pearls and neckless for an island wellknown today as Manhattan, in which way he became an owner of the nowadays most expensive real estate in the world for less than 24 \$. Is there any connection between those transaction and multicontractual modern arrangement where Saudy Arabia has conditioned its purchase of 3,5 bilion dollars wealth defense system Peace Shield with the obligation of the seller to invest 1/3 of the revenue in the domestic industry? First transaction which is known as barter and the second offset arrangements are connected with only one and unique similarity which is represented by the fact that both of them are categorized as international countertrade transactions. ”

Trade practices whereby suppliers commit contractually, as a condition of primary sales arrangement to reciprocate and undertake agreed and specified commercial activity which will compensate buyers and justify their choice of suppliers are widely known as *international countertrade transactions*. In the frame of countertrade transactions there are established two economically connected but legally independent transactions which cause (consideration, causa) is the countertrade commitment. Those economic linkage is motivated by the fact of economic exploitation of the economic position of

buyer and its purchasing power. Set off between reciprocal monetary obligation is not the causa and legal background of countertrade. Compensation of reciprocal payments is one of the methods of payment in the multicontractual countertrade transaction and not consideration of the commercial transaction of countertrade.

„Countertrade transactions ... are those transactions in which one party supplies goods, services, technology or other economic value to the second party, and, in return, the first party purchases from the second party an agreed amount of goods, services, technology or other economic value. A distinctive feature of these transactions is the existence of a link between the supplies in the two directions in that the conclusion of the supply contract or contracts in one direction is conditioned upon the conclusion of the supply contract or contracts in the other direction”¹.

It was not only after the Breton Woods Agreement, as well as during the Cold War and during the time of the separation of the World in two political blocks, that countertrade arrangements penetrated the places unattainable for the office politics and diplomacy. In this way, with the invincible logic of economic interests the international countertrade transactions were linking the spaces separated by the Iron Courtain. Interdependance between politics and countertrade issues started to be unavoidable, and those arrangements have involved not only companies and banks, but export-trade organizations and the Governments of different countries. Those individuals and companies who were familiar with countertrade contracting techniques and concepts were not surprised when at the end of seventies, Pepsi Cola penetrated the tightly closed Soviet market. They knew that the Soviet Union then conditioned purchasing of the Pepsi concentrate, with the counterpurchase contract by which the American company purchased Stolichnaya vodka from the Soviets and committed itself to promote the sales of this drink at the American market. Despite numerous negative comments and implications, especially by the authors and legal writers from industrially developed nations, variations of countertrade transactions continued to grow being the global phenomenon and reality of the World market, became an alternative to the sales contracts, especially at the time of economic crises and oil shocks. The reasons for being involved in countertrade transactions have been best described by the frequently repeated motto: „Countertrade is better than no business at all”.

But, in spite the fact that those transaction has been viewed very often as the cause and the main source of economic crises, the truth is different - co-

¹ UNCITRAL *“Legal Guide on International Countertrade Transactions”*, New York, 1993, Chapter I, s.6.

untertrade transactions represent not the cause then consequence as well the measure of the international market entropy and there are an indicator rather than cause of the economic crisis.

There are many varieties of countertrade but UNCITRAL Legal Guide on International Countertrade Transactions (1993) recognizes the following forms: barter as the two-way exchange of specified goods in which the supply of goods in one direction replaces, entirely or partly (quasy barter), the monetary payment for the supply of goods in the other direction; counterpurchase as the transaction in which the parties, in connection with the conclusion of a purchase contract in one direction, enter into an agreement to conclude a sales contract in other direction; buy-back transaction in which one party supplies a production facility, and the parties agree that the supplier of the facility, or a person designated by the supplier, will buy products resulting from the production facility i.e. the goods supplied under the first purchase are not used in the production of the items sold in return; and the last emerged but mostly evolved offset transaction which involves the supply of goods of high value or technologia! sophistication and may includes transfer of technology and know-how, promotion of investements and facilitating access to a particular market which is sometimes reffered to as industrial cooperation².

New Trends in Countertrade Practices

There is the complexity not just in the environment of emerging and developing of countertrade, but, undoubtedly, in the legal construction and essential legal basement of this commercial instrument. There are many veils, historical, economical, geopolitical, which have been covering legal aspects of countertrade transactions, and only after lifting all of those veils could it be possible to reflect on countertrade legal emanation, to see countertrade as *contractus innominatus* and legal instrument of the new autonomus law which regulates international trade. Those questions turned to be more important not only after the UNCITRAL creation in 1993 of „*The Legal Guide of International Countertrade Transactions*” as a set of customary rules for subjects in those arrangements and during the many years much-needed legal framework of the couertrade³.

Furthermore, there is also the important trend of pro-active countertrade orientation from many of the countries, and not only for those who are

² *Ibidem*, pp. 8-9.

³ Nobles, J., Lang Hohannes, L.” *The UNCITRAL Legal Guide on International Countertrade Transactions: The Foundation for a new Era on Countertrade*”, *Int. Law No. 30, 1996*, pp. 739-755.

in the transition processes, than also for the Far and Middle East countries, and even industrially developed ones such as the United States, Sweden, Japan and the United Kingdom, who have been strong opponents of countertrade concepts and praxis for many years. Taking pro-active orientations in countertrade operations, enacting the legal regulations and institutions in promotion of countertrade transactions, all those countries demonstrate understanding of the essence of this transaction, which is emanating from the economic exploitation of the purchasing power. Thankfully to its bilateral (and multilateral) and often secretive nature, experts estimate part of countertrade in global trade vary widely from 1% (IMF), 5-8 % (GATT, WTO) to 20 — 30% (UN, US Department of Commerce). Countries involved in countertrade have a different methods of doing business on countertrade basis which varies from government mandated countertrade (Indonesia during 80-ies, Thailand, Filipini)⁴, countertrade commitment on *ad hoc* basis (Saudi Arabia), governmental offset requirements (Australia) or countertrade governmental regulations (Israel).

Becoming nowadays the global phenomenon and an alternative legal technique in international trade overcame countertrade transactions the past criticism derived not only by the legal authors, than from organizations such as GATT and IMF. Main feature of modern countertrade which characteristic should be noticed through the experience, praxis and legislation of number of countries, is the visible trend of its institutionalisation of countertrade not only from the organisation such as UNCITRAL, then from the governments and countertrade national and international organizations (for example ACA — *American Countertrade Association*, GOCA — *Global Offset Countertrade Association*). There are some significant factors of modern countertrade transactions which start to be based on the national formal requirements (enacted through the legislation or government's regulation, such are the praxis in Indonesia, Malaysia, Thailand, Israel, Australia) or on informal countertrade requirements (on *ad hoc* — case by case basis, which praxis is accepted from the big number of the countries). Those trends are follows:

- growing number of countries is oriented on offset requirement in the military procurement⁵,

⁴ Llanes V. Fletcher R., “Countertrade Practices in Asia: A Developed and an Emerging Countries Perspective”, ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge.

⁵ See, Guide f the SMI Group “Countertrade & Offset. Reference to Policy Guidelines”, SMI Publishing, Ltd, January, 2003.

- subject of offset arrangements are not only military and defense equipment, then nowadays and government procurement of civilian equipment start to be subject of countertrade deals (infrastructure, aviation, local industry etc)⁶, and those trend it is visible principally in the developing countries;

- big level of competency between the sellers creates increases in the amount of the countertrade *ratio* (which could be, by analogy with the sale contract, called the *price of countertrade transaction*, representing the percentage of the value of the first contract which should be realised through the performance from the second contract in the transaction). In number of the countries required countertrade ratio is 100%, because of the fact that countertrade requirements contains number of the countries.

Short summary of the countries with the offset requirements:

100% and more: Austria, Belgia, France, Indonesia, Holland, Norway, South Africa, Spain, Sweden, Suiss, Switzerland, Great Britain.

50% or more: Canada, Danmark, Malaysia, Philipini, Poland, Taywan, Turkey, UAR.

30% or more: China, Iran, Israel, New Zeland, Saudi Arabia, South Korea.

Source: Holmes J., *Preparing the offset Proposal*, Barter News, 2001.

Nomen est omen — multicontractual structure of mutual obligations in countertrade transactions

It is not only a metaphoric expression but it could be really said that every question emanating from countertrade is a disputable and controversial one. There were many of legal question and problems about contertrade been unsolved, especially in the period before issuance of the UNCITRAL Legal Guide. The matters of the notion, varieties, legal nature, interdependence of obligation in multicontractual countertrade transactions, even and the name of those arrangements were of very different approaches of the legal authors. There were more than 40 different terms denoting countertrade, most often were: tyied arrangements, linked agreements, compensation deals, barter, offset, buy-back arrangements, compensation trade, counterpurchase etc. Added also different approaches to the notion and the different types of those transactions create the mass be completelly. Even an informed reader

⁶ Brennan, M., "Government Pro active Countertrade: a decade of deals", Economic Department Murdoch University, Working paper No 171, June, 1998.

could see countertrade as an unresolved mixture of different terms and notions. The term „countertrade” itself speaks in favour of the truth contained in the ancient phrase „*Nomen est omen*”, even though the whole countertrade phenomenon is pervaded by antagonism and controversy.

After the Legal Guide and its systematic approach to the complexity of countertrade legal matters (thank to its author Prof. M.J. Bonnel), it could be possible to understand legal nature, varieties, elements, essence of the countertrade commitment, problem of the multicontractual legal structure, techniques of drafting as well as the main feature of those arrangements.

For domestic legal subjects it is important to understand the complex legal nature of those arrangements which most important goal is not to obtain so called „Trade Without Money” concept which definition is far from the real countertrade legal and economic nature. Only deeper study of the countertrade economic emanations shows that two or more contracts which is to be concluded in the countertrade transactions are interrelated not because their payments will be setoff at the end of the transactions, then because of the fact that conclusion of the first contract in the transaction is conditioned with the conclusion of the second contract in the countertrade multicontractual legal mechanism. The philosophy of the countertrade should be present in the simplest way like follow: ”I will by form you if you do something for me”.

At the same manner how *obligations* are connected and interrelated in each contract (as a consequence of the *causa efficiens* of each contract) on the same way are interrelated and conditioned *contracts* which contained each countertrade transaction. This is the reason why *barter is not a type of countertrade* (in spite the fact the UNCITRAL Legal Guide encounters and barter and defines it as the type of countertrade), barter is only the transaction from which countertrade emerged.

Differences between barter and „real” countertrade transactions could be found in following facts and legal reasons. The barter and the countertrade have the different legal nature and despite the fact that Legal Guide encounters barter in the varieties of the countertrade, those two transaction do not represent the same legal instrument. First, barter and countertrade differ in the number of contracts which embraces. Barter is one contract and countertrade (counterpurchase, buy-back and offset) are the multicontractual arrangements. Nature of prestation (*obligations*) differ also in those two transactions - as in barter *obligations* of the contractual parties could be marked as typical *do ut des* (I will give you and you will give me) at the countertrade transaction nature of the obligation is „*facio ut facias*” (I will perform to you, if you perform to me).

Despite the fact that different types of the countertrade distinguishes between themselves so much, that sometime it is hardly to find any common element between specific arrangement of offset or counterpurchase, for example, the main characteristic of every type of the countertrade always stays the same. This main characteristic shows that party which is on the part of the purchaser in the first contract in the countertrade transaction uses its contractual position to enforce the seller to commit itself with specific obligation which is in the purchaser interest. The type of the countertrade differ only by the content of the countertrade commitment, consequently expresses in the second contract in the countertrade transaction. Exploitation of the purchasing power is the economic essence of the each countertrade transaction and its essential characteristic could be explanation of many disputes, misunderstandings which are remarkable features of the countertrade.

Conditionality of the Obligations Emanating from Independent Contracts in Countertrade Transactions

The biggest problem which countertrade creates and because there are so many critically oriented views on issue on countertrade (denotes countertrade as a „*bad business*“, „*double edge sword*“, „*inherent parasitic relationship*“⁷) is the legal problem which could be expressed like the interdependence of obligations from different contracts which constitutes whole countertrade transactions. This is question unsolved in the legal theory, even after issuing of the UNCITRAL Legal Guide. But, if we consider that even that most significant principle in nowadays contract law which is represented by the principle of interdependence of obligations in one contract - *non adimpleti contractus* principles which enable the contractual party to refuse performing of its contractual obligation unless other party performs its obligation, this principle is also product of development of the contract law. These development move towards to recognition of interdependence of obligation even they origin from two contracts if those contracts are connected with same *causa*, the same economic ratio and intention of the parties as well as the economic purpose of the whole countertrade transaction.

The legal problems of entering in countertrade transactions, such as creating the legal relationships between the countertrade agreements, protocol and import and export contracts, forms of contract, establish interdependence of obligations through different methods, such as payment methods, parallel documentary credits, legal nature of countertrade commitments (is

⁷ Miramon J. de, *Advantages and Disadvantages of Countertrade*, *Jornal of Comparative Business and Capital Market law* 5, North - Holland, 1983.

the countertrade commitment represents *duty to achieve a specific results* or *duty of best efforts*⁸ and many other legal issues creating by the multicontractual structure of the of countertrade arrangement, independence of variety of countertrade transactions, make the big need of improvement the legal doctrine of countertrade, and very importance goal is creating and reflecting the distinction between countertrade and compensation arrangements, which have the different legal characteristic as well as different economic *ratio*. Considering countertrade as a tool of economic exploitation of the purchasing power, which enables purchaser to commit seller by the countertrade commitment in the interest of the buyer, it consideration is the unique way of using advances of those transactions and, not less important, to escape big legal problems which through the immanent multicontractual form of countertrade could emerge.

Contractual link which exists in countertrade transactions makes connection between the supplies of goods in the two directions, one emanating from export and other from the import contract. The conclusion of the contract for the supply of goods in one direction is conditioned upon the conclusion of the contract for the supply of goods in other direction. Consequence of such linkage arises if one of the contracts would be suspended, or fail to be concluded or to be performed which situation empower counterparty to cancel or not to perform obligation deriving from other contract in transaction. In spite UNCITRAL Legal Guide has failed to inaugurate the rule of fully interdependence of obligations in countertrade transactions (which suggestions had been contained in the previous Draft of the instrument) Guide suggests that despite the use of separate contracts (and their relative - *inter partes* effects) the obligations in a countertrade transactions could be regarded as interdependent on the ground that those obligations embodied in separate contracts are *commercially interrelated* and thus form integral parts of a single transaction.

Besides rejection of one part of the legal doctrine to confirm interdependence of obligations emanating from legal independent but economically interrelated contracts from the same commercial (countertrade) transaction will not prevent establishing and development of the statement that it is necessary for legal system to recognize economic reality of connected contracts. Not only prestation deriving from one legal instrument (in ancient Roman Law even prestations had't been interdependent) than contracts themselves could be conditioned, interrelated and legally interdependent.

⁸ See, UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts, Article 5.5.

Literature

UNCITRAL, *Legal Guide on International Countertrade Transactions*, New York, 1993, Chapter I.

Nobles, J. Lang Hohannes, L., *The UNCITRAL Legal Guide on International Countertrade Transactions :The Foundation for a new Era on Countertrade*, Int. Law No. 30, 1996.

Llanes, V., Fletcher R., *Countertrade Practices in Asia: A Developed and an Emerging Countries Perspective*, ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge

See, Guide f the SMI Group, *Countertrade & Offset. Reference to Policy Guidelines*, SMI Publishing, Ltd, January, 2003.

Brennan, M., *Government Pro active Countertrades decade of deals*, Economic Department Murdoch University, Working paper Nol71, June, 1998.

Miramon J. de, *Advanatages and Disadvatages of Countertrade*, Journal of Comparative Business and Capital Market law 5, North — Flolland, 1983.

See, UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts, Article 5.5.

Summary

Counter-trade is a generic, an umbrella term for business transactions in which two exports and import contracts are linked in one multicontractual arrangement, providing for reciprocal non-monetary performances instead of or addition of financial payment. Various counter-trade transactions (counter-purchase, buy-back, offset etc.) became in the last five decades not only a legal and economic but rather a political phenomenon which fact gives those transactions the faith of many other institutes which essence, importance and consequences have been not only under the veil of their political contexts but even transformed by it. Despite the fact that counter-trade in variety of its forms is wide-spread commercial operation there is no consensus in legal theory and practice neither about its terminology, nor a typology and legal nature of counter-trade contracts. Controversy and confusion are compounded by the fact of recently prevailing approach in legal doctrine which have been considered counter-trade transactions as a „specific form of barter” and observing identity between counter-trade and compensation arrangements. After UN Commission of International Trade Law have been issued in 1995 Legal Guide on International Counter-trade Transactions, pre-

pared by Prof. M.J.Bonnell, new era in counter-trade have been started after legal analysis of connected transactions given in the Guide. This article offers the new approach to counter-trade as sufficiently new instrument — *su generis* - which evolved from parallel barter transaction which consideration and causa efficiens are different from traditional compensation contracts represented with barter. Main feature of counter-trade transactions is the counter-trade commitment, legal link which is established between two economically independent but legally divided contracts, and reciprocity and dependence of obligations from different contracts in counter-trade transaction figures new development of classical concept of the Law of Obligation and extension in concept of relative effects of contracts (inter partes). Counter-trade as a new development in the lex mercatoria demonstrates a new fact in the theory of obligation - in the mode as the obligation in the interior of one single contract are connected, at the same way two contracts in whole arrangements could be connected and interdependent.

Jacek Strojny

Nowa formuła konkurencji gospodarki ery komunikacji

Tradycyjne ujęcie konkurencyjności a technologie informacyjne

Zdzisław Pierścionek (2003) wskazuje, że tradycyjne postrzeganie konkurencyjności zasadza się na źródłach przewagi komparatywnej opartej o obfitość zasobów oraz realizowaną strategię. W klasycznym ujęciu wartość zasobów determinowana jest ich unikalnością. W świetle zmian zachodzących w sferze konkurencyjności międzynarodowej, zmian charakteru postępu technicznego, tradycyjna koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa (zakładająca związek między zasobami a rezultatami działania, opierająca się na różnicach w obfitości czynników produkcji, zaawansowaniu technologii, poziomie kompetencji w zakresie zarządzania) staje przed koniecznością znacznego przewartościowania, aby mogła być nadal źródłem użytecznych wskazówek prowadzących do zmian w organizacji i strategii przedsiębiorstw - w dostosowaniu kompetencji do zmieniających się warunków konkurencji.

Na podobnych założeniach opierają się koncepcje tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o uczenie się organizacji. W tym ujęciu w trakcie swego rozwoju firma zdobywa doświadczenie, doskonali wewnętrzne procedury, buduje swoją kulturę. Wiedza zyskana w procesie rozwoju organizacji staje się zasobem pozwalającym utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną.

Konkurencyjność oznacza, że przedsiębiorstwo przy podobnej cenie winno oferować klientom wartość wyższą niż ma to miejsce u innych podmiotów rynku. Ponadto oferowanie wyższej wartości konsumentom nie powinno stać w sprzeczności z oczekiwaniami inwestorów. Firmy konkurencyjne umacniają swoje pozycje na rynku. Jest to także wynikiem zwiększonej atrakcyjności inwestycyjnej. Z poziomem konkurencyjności nierozzerwalnie wiąże się także kształtowanie się dynamiki sprzedaży oraz poziomu osiąganego rentowności. Wyższy poziom rentowności prowadzi do polepszenia perspektyw rozwojowych. W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa konkurencyjne roz-

wijają się poszerzając swoją bazę klientów oraz pozyskują nowych inwestorów. Firmy nietworzące wartości oczekiwanych przez konsumentów i udziałowców w ostatecznym rachunku są eliminowane z rynku. Rynek weryfikuje zdolność konkurencyjną, oceniając jednocześnie realizowaną przez firmę strategię konkurencji.

M. Romanowska (1998) dopuszcza utożsamianie strategii marketingowej na wyższych poziomach hierarchii strategii ze strategią konkurencyjną. Oznacza to wyjście marketingu poza ramy wyizolowanej funkcji i nadanie mu czynnika integrującego różne obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa. Zdaniem Kotlera (1994) celem strategii jest stworzenie długookresowych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej.

Na wybory strategiczne w obszarze technologii informacyjnych (*IT*) wpływa odmienność cyklu życia produktów od modelu tradycyjnego. W tym sektorze produkt zasadniczo nie osiąga fazy dojrzałości. Rozwój produktów podlega dynamice, a twórcy technologii nie są zainteresowani fazami życia komponentów składowych, koncentrując się na cyklu życia całej technologii. Za decydujący należy uznać aspekt innowacyjności. W strategiach w obszarze zaawansowanych technologii informacyjnych nie należy pomijać społecznej percepcji techniki i jej skutków. Tym niemniej, według klasyka teorii zarządzania Portera (1996) nie same zmiany technologiczne są istotne, lecz ich wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa lub strukturę branży. To przewaga konkurencyjna jest punktem odniesienia w tworzeniu strategii firmy.

Janusz Wielki (2000) wpływu technologii informacyjnych na kształt wyborów strategicznych upatruje w:

- ułatwieniu gromadzenia danych i usprawnieniu ich analizy;
- ułatwieniu nadzorowania procesów;
- pomocy w przekształcaniu niestandardowych operacji w procesy rutynowe;
- zmniejszaniu udziału czynnika ludzkiego.

W tradycyjnej teorii przedsiębiorstwa brakuje dotychczas wyraźnego powiązania koncepcji strategicznych w zakresie źródeł przewagi konkurencyjnej upatrywanej w korzyściach wypływających z technologii informacyjnych. Celem opracowania jest zasygnalizowanie związków technologii informacyjnych, sieci relacji, jaką w coraz szerszym zakresie buduje cywilizacja ludzka z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, interakcji pomiędzy uczestnikami procesów ekonomicznych ze strategiami marketingowymi przedsiębiorstw. Z punktu widzenia przedsiębiorstw bowiem istotnym problemem jest ustalenie w jakim zakresie rozwój technologii kreuje możliwości marketingu.

Nowe reguły ekonomii ery komunikacji opartej na sieci powiązań informacyjnych

Przed wiekami plac targowy był centrum cywilizacji, do którego ściągali kupcy z towarami i wiadomościami z odległych miejsc. Dzisiaj Internet bardziej przypomina w swej istocie bazar niż model biznesowy, jaki pragnęłyby mu nadać firmy. Użytkownicy przekonali się do Internetu, gdyż zaoferował im jakość, jaka została wyparta z innych dziedzin ich życia, np.: poprzez anonimowość biurokratycznych organizacji. Nowy rynek, jaki stworzył Internet, w odróżnieniu od tradycyjnego modelu biznesowego, nie jest miejscem sztywnego przestrzegania narzuconych reguł. Wiele firm obawia się w związku z tym utraty „władzy”, jaką do tej pory posiadały nad klientami, pracownikami, społeczeństwem. Usiłowanie panowania nad rynkiem - zamiast współpracy z nim - jest jednak dla firm drogą prowadzącą w ślepy zaułek w sytuacji, gdy muszą one wykazać się kompetencjami niezbędnymi do kreowania wyborów.

Rynek to wymiana poglądów. Dzięki Internetowi uczestnicy rynku dzielą się wiedzą o nim szybciej niż kiedykolwiek przedtem. W wyniku tego procesu rynki stają się bardziej świadome i inteligentne w tempie, za którym nie nadąża większość firm. Uczestnicy rynku otrzymują od siebie za pośrednictwem sieci pomoc oraz informację znacznie lepszej jakości niż od sprzedawców. Rynek wie więcej niż firmy na temat ich produktów i dzieli się tą informacją. Firmy przemawiające językiem reklamy coraz częściej nie zwracają się do nikogo. Chcąc nawiązać dialog z rynkiem przedsiębiorstwa muszą zmienić swoje nastawienie: zamiast powstrzymywać, nie przeciwdziałać temu, co nieuniknione.

W gospodarce opartej na sieci¹ powiązań informacyjnych zasada tradycyjnego biznesu ulega odwróceniu - zmieniają się warunki, na których oparte jest działanie i konkurowanie. W miarę doskonalenia technik produkcji wartościowym staje się nie to, co rzadkie, lecz to, co powszechne. Cenionymi stają się relacje nawiązane między węzłami sieci połączeń. Ich użyteczność wzrasta nieproporcjonalnie do powiększania liczby elementów sieci. Gospodarka oparta na sieci premiuje o wiele bardziej mnogość systemów otwartych niż rzadkość systemów zamkniętych. Kształcącego przykładu dostarcza niepowodzenie firmy komputerowej Apple, która nie zdecydowała się na upowszechnienie swojego bardziej zaawansowanego systemu operacyjnego i w rezultacie przegrała w konfrontacji z bardziej otwartą platformą Windows.

¹ Pojęcie sieci w tym znaczeniu wykracza daleko poza samą sieć połączeń internetowych. Termin sieć używany dalej ma znaczenie znacznie bardziej abstrakcyjne, uosabiając wszelkie systemy z elementami, między którymi istnieją relacje oraz między elementami - węzłami sieci - między którymi istnieje możliwość wymiany informacji.

Otwartość jest niezbędna do rozwoju. Systemy zamknięte otwierają się poprzez wchodzenie w interakcje z innymi systemami i zwiększają tym swoją wartość.

Wartością generowaną przez powszechność jest mnogość możliwości. Każdy nowy element sieci powiększa wartość wszystkich dotychczasowych, ponieważ jest on zbiorem nowych możliwości. Wraz ze zwiększeniem się zakresu możliwości powiększa się również liczba zastosowań niezamierzonych. Sieci komunikacyjne poprzez zwiększenie liczby relacji generują nowe koncepcje, produkty i usługi. Każdy obiekt będący węzłem sieci poprzez interakcje z innymi węzłami może wygenerować wiele unikalnych relacji, z których powstają nisze dla innowacji. W pewnych okolicznościach tak szeroki zakres wyborów może nawet stać się czynnikiem utrudniającym funkcjonowanie systemu.

Mikroprocesor oraz włókno szklane to dwa czynniki technologiczne, które spowodowały, że w ostatnim okresie ludzkość poczyniła ogromne postępy w zakresie możliwości komunikowania się. Powinniśmy zadać sobie pytania, jaki wpływ odcisnie na naszej przyszłości technologia i jaki nowy system zrodzi się w wyniku rozwoju technologii? Czy przekształcenia, których doświadczamy, nie są czymś więcej niż tylko nowymi rozwiązaniami technologicznymi

— zapowiedzią zmian sięgających podstaw funkcjonowania społeczeństwa?

Symbolem nadchodzących czasów staje się sieć powiązań informacyjnych. Sieć nie mająca centrum ani stałych relacji. Reprezentuje ona wszystkie rodzaje relacji, wszelkie typy zależności, całą inteligencję systemu. Na sieć składają się węzły i połączenia między nimi. W sieci tworzonej przez społeczeństwo ludzkie maleje stopniowo rozmiar węzłów, a wzrasta ilość i jakość powiązań. Poprzez ową sieć przepływają nowe idee - także ekonomiczne.

Obecnie na świecie funkcjonuje kilkaset milionów mikroprocesorów zainstalowanych w komputerach, ale na każde takie urządzenie przypada kilkadziesiąt układów elektronicznych do innych zastosowań. Posiadają one, stosownie do pełnionych funkcji, mniejsze możliwości. Uproszczone układy scalone wkraczają w naszą codzienność znacznie szybciej niż komputery. Umieszczenie odrobiny sztucznej inteligencji w otaczającym nas świecie buduje węzły sieci informacyjnej, które stopniowo są łączone. Połączenie prostych form o ograniczonych możliwościach tworzy jednak nową jakość - funkcjonalne systemy. Ziarna sztucznej inteligencji połączone siecią nie muszą być zaawansowane technologicznie. Każdy obiekt przekazujący ze swego otoczenia nawet znikomą ilość informacji staje się aktywnym węzłem sieci. Ekonomia obowiązująca w sieci opiera się na sile prostych rozwiązań połączonych ze sobą. Proste elementy są w stanie stworzyć inteligentny system.

Sieć informacyjna nie jest zbiorem swoich użytkowników, lecz wzajemnych interakcji między użytkownikami i węzłami sieci połączonymi ze sobą.

Wolumen połączeń w tej sieci stanowi podstawę kreacji sztucznej inteligencji. Najbardziej optymalnym sposobem wykorzystania sieci połączeń informacyjnych jest oparcie się na układach zdecentralizowanych. Mają one znamiona samoregulacji i samoopimalizacji. Nieefektywność poszczególnych elementów lub transakcji jest kompensowana skutecznością systemu jako całości.

Problemy, które nie były uprzednio rozwiązywalne przez komputery dużej mocy obecnie znajdują rozwiązanie poprzez zespoły komputerów osobistych. Komputery, same w sobie, zasadniczo przestały już być źródłem postępu. Większość rezultatów wdrożenia technologii komputerowej już się ziszcila - zautomatyzowały one i przyspieszyły szereg czynności sięgając tym sposobem kresu swoich możliwości. Obecny etap rozwoju gospodarki zasadza się na komunikacji. Na niej bazuje tożsamość każdej jednostki, kultura, społeczeństwo i gospodarka. Komunikacja wsparta technologiami przetwarzania informacji leży u podstaw organizacji społeczeństwa. Co więcej, komunikacja wsparta techniką cyfrową stała się impulsem przekształceń w innych dziedzinach życia, przyspieszając ich rozwój.

Dzięki technologii umożliwiającej efektywną komunikację możemy oczekiwać pojawienia się w gospodarce mnogości nowych form oraz różnorodności rozwiązań. Bazując na dotychczasowych doświadczeniach, można się spodziewać, że różnorakie koncepcje będą mogły współistnieć - wielu takich przykładów dostarcza dzisiaj handel, w którym mnogość form tradycyjnych uzupełniana jest formami elektronicznymi, internetowymi.

W przyszłości, która z dzisiejszej perspektywy jest jeszcze trudna do określenia, niezależnie od kierunku ewolucji sektorów przynależących do tak zwanej *nowej gospodarki*, będą się musiały zmienić również działy tradycyjnej ekonomii: przemysł, rolnictwo i usługi. Sektory te nie znikną, lecz niewątpliwie zmieniają fundamenty, na których oparte jest ich działanie. Działy klasycznej gospodarki, stając przed barierą rozwoju, będą zmuszone przyłączyć do sieci wymiany informacji i będą podlegać jej prawom. Zwiastuny tych zmian w tak konserwatywnej dziedzinie jak rolnictwo już dzisiaj są widoczne w rozwiniętych krajach. Nowocześnie funkcjonujący rolnik korzysta tam z urządzeń naszpikowanych techniką elektroniczną. Przy prowadzeniu gospodarstwa farmer posługuje się komputerami podłączonymi do sieci informacyjnej będącej źródłem danych gospodarczych, wskazówek agrotechnicznych, informacji o charakterze meteorologicznym. Mimo iż istota działalności farmera pozostaje taka sama jak dawniej, współcześnie jego działalność jest więc stymulowana przez sieć informacyjną.

Zapewne z taką sytuacją mieliśmy do czynienia zawsze, lecz w dobie przyspieszonych przekształceń, jak w soczewce, uwidacznia się złożoność gospo-

darki naszych czasów - to, że jest ona konglomeratem przeróżnych rozwiązań i koncepcji. Nie należy oczekiwać, że *nowa gospodarka* wyprze w dającej się przewidzieć przyszłości tradycyjne rozwiązania i sektory ekonomiczne. Raczej obie formy będą współistniały w ramach przekształconego modelu. Nie można wykluczyć, że w przeciągu kilkudziesięciu lat w krajach rozwiniętych liczba pracujących w przemyśle (przy produkcji) zmniejszy się do odsetka występującego tam dzisiaj w rolnictwie. Pozostałe osoby funkcjonujące w tym sektorze gospodarki już dzisiaj wykonują prace związane z szeroko rozumianą siecią powiązań informacyjnych.

Modelowym rozwiązaniem dla ekonomii czasów komunikacji jest Internet. Medium to, łącząc wiele prostych elementów pozostających ze sobą w słabej relacji, tworzy nową jakość - oferuje możliwość wykorzystania ich siły zespolonej. W tym systemie sterowanie zostaje przekazane na możliwie najniższy szczebel, gdzie same elementy składowe nadzorują przebiegiem procesów.

Mimo iż elementy połączone siecią informacyjną tworzą ogromny potencjał, niejednokrotnie potrzebują one stymulacji celem maksymalizacji swojej efektywności lub użyteczności. Dla rozwiązań technicznych taką rolę odgrywają standardy, a w społeczeństwie - przywództwo. Jednak sterowanie systemami ekonomicznymi gospodarki opartej na komunikacji zmieniło swój charakter w stosunku do rozwiązań tradycyjnych. Systemy składające się z wielu równorzędnych elementów, kontrolowane w stopniu minimalnym są efektywne poprzez maksymalizację relacji pomiędzy elementami składowymi. Model gospodarki oparty na sieci połączeń informacyjnych zasadza się na optymalnym powiązaniu w całość poszczególnych, niewielkich części składowych.

Marketing a technologie informacyjne

Przemiany cywilizacyjne, rozwój technologii informacyjnych odcisnęły swoje piętno na sposobach działania przedsiębiorstw, wpłynęły na realizowane koncepcje marketingowe. Technologia zmieniła gospodarkę, przedsiębiorstwa, konsumentów przez dodanie przedrostka *e*— jako perspektywy działalności gospodarczej (Gates 1999). Związki pomiędzy rozwojem technologii informacyjnych i marketingiem stały się przedmiotem wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie i potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Rozważań wpływu technologii informacyjnych na zmiany w gospodarce i w społeczeństwie można poszukiwać między innymi u D. Tapscott'a (1998). IT zmienia sposób zarządzania firmą, organizację jej procesów i kontakty z otoczeniem. Umiejętne wykorzystanie informacji umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Technologie informacyjne skutkują zmianami w tradycyjnym pojmowaniu marketingu poprzez zmianę definicji produktu, rynku, konkurencji, przewartościowanie sposobów komunikacji, przekształcenie form dystrybucji. Nowe trendy w gospodarce wywołują przemiany w firmach „starego typu”, ich dezintegrację. Procesy gospodarcze napędzane są relacjami samodzielnych pracowników i drobnych elementów, z jakich składały się dawne firmy. Całość połączona jest siecią relacji służącej wymianie informacji. Sieci informacyjne poddają w wątpliwość sens istnienia pośredników w procesie wymiany gospodarczej. U podstaw całego ładu gospodarczego jest innowacyjność. Nowa epoka stawia jednak duże wymagania. Włączenie się w nurt *nowej gospodarki* wymaga przygotowania nowych strategii działania. Współczesne teorie ekonomii traktują informację jako jeden z czynników produkcji - i to ten, który zaczyna najsilniej wpływać na kształtowanie się kosztów i dochodów przedsiębiorstw (Oleński 1997). Z punktu widzenia marketingu w *nowej gospodarce* po stronie klientów zachodzą istotne zmiany. Nabywcy stają się mniej lojalni, bardziej wymagający, zgłaszają większe oczekiwania pod adresem dostawców. Technologie informacyjne wprowadzają do marketingu nową jakość:

- IT czyni marketing bardziej efektywnym;
- upowszechnienie IT zmienia kształt relacji między klientami i dostawcami poprzez umożliwienie w szerokim zakresie przepływu informacji w obie strony.

Nie do przecenienia jest także integracyjna rola IT w procesie zarządzania. Tabela 1. prezentuje klasyfikację powszechnie używanych systemów informatycznych z punktu widzenia zakresu i poziomu przetwarzania informacji.

Tabela 1. Klasyfikacja systemów informatycznych

Rodzaj systemu	Funkcja	Użytkownicy
EIS - system informacji kierowniczej ESS — system wspierania kierownictwa	Systemy strategiczne	Naczelne kierownictwo
DSS - system wspomaganie decyzji ES - systemy eksperckie ANN - sztuczne sieci neuronowe	Wspomaganie wyspecjalizowanych komórek	Wyspecjalizowane komórki
MIS — systemy informacji zarządczej	Systemy zarządcze	Średni szczebel kierowniczy
TPS - system przetwarzania transakcji	Systemy dziedzicowe	Kierownictwo liniowe
OAS - system automatyzacji pracy biurowej	Systemy automatyzacji zadań	Pracownicy biurowi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Turban, McLean, Wetherbe (1996).

W konsekwencji zróżnicowania możliwości, potrzeb oraz zakresu zastosowań J. Grandys (2000) wyróżnia następujące obszary zastosowań technologii informacyjnych w firmie:

- wykorzystanie oprogramowania aplikacyjnego ogólnego przeznaczenia do wspomagania prac o charakterze administracyjnym;
- wykorzystanie różnych rodzajów oprogramowania do opracowania wyników badań marketingowych;
- zastosowanie specjalistycznego oprogramowania symulacyjnego;
- zastosowanie rozbudowanych systemów zarządzania z możliwością wykonywania zadań przynależnych marketingowi;
- zastosowanie specjalistycznych systemów informatycznych do utrzymywania i przetwarzania danych marketingowych;
- integracja systemów informacji marketingowej ze zintegrowanymi systemami zarządzania.

Systemy informatyczne, aby wspomagać efektywnie proces zarządzania marketingowego formalnie przyjmują kształt *systemów informacji marketingowej* (SIM). Elżbieta Duliniac (1995) definiuje takie systemy jako zespół ludzi, rozwiązań technologicznych i procedur, które integrują informacje zewnętrzne i wewnętrzne na potrzeby decyzyjne w obszarze marketingu.

Zastosowań marketingowych IT nie należy ograniczać do systemów komputerowych, lecz koniecznym jest uwzględnienie także innych komponentów technologii informacyjnych. W tworzeniu nowych możliwości dla marketingu szczególnego znaczenia nabierają:

- Internet, jako globalne medium komunikacyjne;
- telefonia cyfrowa;
- telewizja kablowa i interaktywna, jako medium o potencjalnie największych możliwościach oddziaływania na społeczeństwo;
- multimedia², jako połączenie różnorodnych form przekazu i prezentacji.

Rozwiązania interaktywne oferują marketingowi możliwość technologiczną zindywidualizowanego oddziaływania z jednoczesną formą kontroli skutków tego procesu (np. reklamy), a także przeprowadzania w tle przekazu dynamicznych badań marketingowych na niespotykaną do tej pory skalę przy zachowaniu relatywnie niskiego kosztu.

W społeczeństwie informacyjnym, którego zręby już dzisiaj funkcjonują, budowa przewag konkurencyjnych wymaga infrastruktury IT opartej na komunikacji. Technologia ta musi być zdolna do błyskawicznej adaptacji do rynku i oczekiwań klientów. August-Wilhelm Scheer (1996) podaje, że stra-

² Specjaliści wskazują na potencjalną możliwość całkowitego wyparcia w niedługim czasie tradycyjnych form reklamy przez marketing multimedialny i przekaz interaktywny.

tegia rozwoju technologii informacyjnej, w połączeniu ze strategiami marketingowymi, winna opierać się na następujących elementach:

- infrastrukturze - czynnika technologicznym, który ma zapewnić powiązania komunikacyjne z otoczeniem;
- zarządzaniu informacją - traktowaną jako najważniejszy zasób dla tworzenia przewag konkurencyjnych;
- nowej technologii;
- połączeniu koncepcji technologicznej z wizją rozwoju biznesu.

Instalacja rozwiązań IT wpływa w sposób bezpośredni na funkcjonowanie marketingu w przedsiębiorstwie. Tabela 2. prezentuje kierunek tego oddziaływania na metody marketingu.

Tabela 2. Wpływ technologii informacyjnych na metody marketingu w przedsiębiorstwie

Dziedzina	Podejście tradycyjne	Podejście warunkowane IT	Znaczenie dla marketingu
nowe produkty	wymuszane	sterowane przez konsumentów	rozwój marketingu
segmentacja	demograficzna	wielokryterialność	bazy danych
reklama	push	puli	bezpośredniość
promocja	masowa	indywidualizowana	szybkość reakcji
kreowanie cen	przedsiębiorstwo	klienci	elastyczność
dystrybucja	pośrednia	bezpośrednia	wielokanałowość

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grandys (2000).

Zakończenie

Dotychczas w ekonomii obowiązującą regułą było wynagradzanie tego, co jest trudno dostępne. W gospodarce opartej na sieci relacji i wymianie informacji także nie można ignorować tej prawidłowości. Niemniej podstawą sukcesu „nowej ekonomii” jest wykorzystanie obfitości możliwości. Wartość produktów, usług jest determinowana nie ich rzadkością lecz raczej tym, jak wielu mają użytkowników. Produkt analogicznie, jak standard technologiczny, osiąga sukces, jeżeli staje się powszechny. W tym kontekście przed systemami zamkniętymi istnieje alternatywa: otworzyć się lub skazać na marginalizację. Gospodarka oparta na relacjach nastawiona jest na powszechność, a ignoruje systemy zamknięte.

Wartość w gospodarce relacji rośnie więcej niż proporcjonalnie w zależności od liczby interakcji, w jakie wchodzi obiekt. Celem pomnożenia wartości należy maksymalizować relacje produktów, usług z innymi uczestnikami systemu. Sukces odnoszą oferty zdolne współpracować z maksymalną liczbą

systemów. W odniesieniu do produktów oznacza to, że powinny one mieć jak najszerszą gamę zastosowań, winny pasować do największej liczby standardów sprzedaży detalicznej.

Strategią konkurencji dla gospodarki ery relacji i komunikacji winno być budowanie własnego sukcesu poprzez umożliwienie osiągnięcia sukcesu przez innych. Zamiast traktować zależność pozostałych uczestników systemu od własnego powodzenia jako rodzaj pasożytowania, konieczne jest dostrzeżenie wzajemnych korzyści. Siłą napędową powodzenia jest nakłonienie otoczenia do tworzenia produktów, usług w oparciu o zainteresowanie, jakim obdarzana jest własna oferta.

Bibliografia

- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- Gates B., *Biznes szybli j@k myśl*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
- Grandys J., *Marketing i technologia informacyjna*, LODART, Łódź 2000.
- Kotler P., *Marketing. Planowanie. Wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Oleński J., *Standardy informacyjne w gospodarce*, Wydawnictwo UW, Warszawa 1997.
- Pierścionek Z., *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.
- Scheer A., *Wstęp do informatyki gospodarczej. Podstawy efektywnego zarządzania informacją gospodarczą*, Wydawnictwo UW, Warszawa 1996.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.
- Turban E., McLean E., Wetherbe J., *Information Technology for Management, Improving Quality and Productivity*, Wiley and Sons, New York 1996.
- Wielki J., *Elektroniczny marketing przez Internet*, PWN, Warszawa 2000.

Summary

The society, the culture and the every individual identity is based on communication. Speeding up the development, the communication supported by the digital technology became an impulse of the transformation in other areas of our activity.

The traditional depiction of the enterprise competitiveness has to face up a necessity of a considerable re-evaluation. The marketing strategy on higher levels may be identified with the competitiveness. The company strategy aims the creation of a long-range opportunities of the success by the utilization of a competitive advantage. The technological change is not crucial, but its influence on the firm competitive position.

The „new economy” driven by high-tech IT technology has been reversed the traditional conception of the competitiveness. As the means of production improve no rare goods become valuable - a commonly available offer is appreciated. The value generated by universal proposals is multitude of opportunities. The new competitive strategy is an one's own success creation by the others' success achievement all round.

Maciej Banach, Tomasz Bober

Wybrane determinanty rozwoju postawy przedsiębiorczej w obliczu przemian społeczno-gospodarczych w Polsce

Wprowadzenie

Postawa przedsiębiorcza jest pojęciem szerszym niż przedsiębiorczość. Można do niej zaliczyć również zaangażowanie pracowników w rozwój firmy, to jak identyfikują się oni z jej celami. Ważne dla rozwoju przedsiębiorczości jest również kształtowanie postaw obywatelskich, tak by osoby prowadzące działalność gospodarczą nie były postrzegane poprzez pryzmat pojęć z poprzednich dekad - „prywaciarze” czy „badylarze”. Coraz częściej mówi się o przedsiębiorcach w kategoriach „pracodawcy”¹ i rośnie akceptacja dla klasy średniej. Osoby, które osiągnęły sukces, są stawiane za wzór do naśladowania, pod warunkiem, że ich działalność oparta jest na społecznej odpowiedzialności biznesu².

Postawa przedsiębiorcza w społeczeństwie polskim — aspekt historyczny

Nie przez przypadek w Polsce jest rzeczą szlachetną odziedziczyć majątek, nieszlachetną zaś — zrobić go samemu³.

Po drugiej wojnie światowej w Polsce oraz w innych państwach socjalistycznych jedyną oficjalnie akceptowaną ideologią był socjalizm provenien-

¹ E. Belniak, *Rola przedsiębiorcy w zmieniającym się systemie społeczno-gospodarczym*, *Zeszyty naukowe AE* nr 599, 1999, s. 13.

² P. Schwartz, B. Gibb, *When Good Companies Do Bad Things. Responsibility and Risk in Age of Globalization*, New York 1999, s. 131.

³ M. Dziński, *Odrodzenie ducha — budowa wolności. Pisma zebrane*, Kraków 1995, s. 507.

cji marksistowsko-leninowskiej. Panowanie komunistów polegało na dążeniu do przekształcania - i rzeczywistym przekształcaniu - całej materii społecznej zgodnie z przyjętymi przez nich założeniami ideologicznymi. Komunizm w Europie Wschodniej nie tylko zniszczył wpływ liberalizmu jako ideologii - gdyż wobec stosunkowo skromnej tradycji liberalnej nie za wiele było do zniszczenia - lecz także wyjął on grunt, na którym ideologia ta mogłaby się rozwijać. Doprowadził on do destrukcji niepaństwowych sektorów gospodarki, ograniczenia inicjatywy jednostek oraz likwidacji niezależnych od państwa stowarzyszeń - innymi słowy, zniszczył podstawy społeczeństwa obywatelskiego.

Przełom 1989 r. był dowodem na to, że z walki pomiędzy socjalizmem a kapitalizmem ten ostatni wyszedł zwycięsko. Nie można powiedzieć, że doszło do wielkiego zwycięstwa liberalizmu, ponieważ w rzeczywistości miało miejsce jedynie odrzucenie komunistycznej dyktatury i ideologii, jedno zaś nie musi wcale oznaczać drugiego. Społeczeństwo polskie wraz ze swoimi elitami politycznymi i intelektualnymi stanęło przed trudnym zadaniem odbudowania ładu społecznego, stworzenia demokratycznych struktur państwowych oraz przywrócenia gospodarki rynkowej. Tym wyzwaniom towarzyszyło jeszcze jedno, które okazało się chyba najtrudniejsze, a mianowicie zbudowanie społecznego zaufania do instytucji państwa oraz zmiana postawy i sposobu myślenia społeczeństwa odnośnie do władzy. Jak pisze J. Lewandowski, jeden z głównych teoretyków i praktyków współczesnego polskiego liberalizmu: „Realna dyskusja nad wyborem socjaldemokratycznej czy liberalnej drogi będzie się mogła rozpocząć dopiero wtedy, gdy fundamenty rynku będą gotowe [...] Zanim to nastąpi, jest w Polsce obiektywny czas liberalistów jako organizatorów przełomu”⁴. Po przełomie z 1989 r. w Polsce ogromna liczba ludzi (głównie polityków i intelektualistów) przyznawała się do liberalizmu, często tak „czystego”, że w krajach Zachodu właściwie o takim już zapomniano. Jacques Rupnik, który zauważył to zjawisko, pisał: „Nigdzie w Europie nie znajdzie się bardziej ortodoksyjnych uczniów wolnorynkowych teorii Milтона Friedmana aniżeli w Polsce, w której dramatyczny upadek państwowego przemysłu łączy się z zacofanym rolnictwem prywatnym”⁵.

W tamtym czasie niezwykle ważnym zagadnieniem było pytanie o polską przedsiębiorczość i gospodarkę rynkową w Polsce. Problem ten poruszył M. Dzielski, m.in. w publikacji *Jaka będzie polska przedsiębiorczość* (1988 r.). Podkreślał fakt, iż będzie ona w dużej mierze zależeć od ludzi - kapitalistów, którzy przejmą od biurokracji państwowej władzę nad środkami produkcji.

⁴ Cyt. za: J. Szacki, *Liberalizm po komunizmie*, wyd. I, Kraków 1994, s. 8.

⁵ *Ibidem*, s. 6.

Nurtowało go pytanie o to, jacy będą polscy kapitaliści, którzy przez swój sposób życia i prowadzenia działalności będą kształtować polską gospodarkę. Nie bez znaczenia dla niego był fakt, czy i jak będą oni potrafili się zorganizować oraz w jaki sposób będą walczyć o swoje interesy.

We wspomnianym wyżej artykule przedstawiono dwa przykłady postaw, jakie mógł przyjąć polski kapitalista i dwa rodzaje skutków, jakie mogło to wywołać. Pierwsza z nich, to postawa człowieka, który prowadząc swoje przedsiębiorstwo oszukuje i dokonuje rozlicznych nadużyć, równocześnie zaś posiada znakomite układy z urzędnikami. Urzędnicy ci są przez niego opłacani, co umożliwia mu prowadzenie bez najmniejszych przeszkód swoich interesów. Jeżeli polski kapitalizm zdominowałaby taka postawa, będzie on kapitalizmem skorumpowanym, w którym nie funkcjonuje w pełnym tego słowa znaczeniu wolna konkurencja, gdyż przekupni urzędnicy będą udzielać przywilejów jednym, a odmawiać prawa do prowadzenia określonej działalności drugim. W takim systemie podatki będą wysokie, przy jednoczesnym utrzymaniu systemu dotacji i zwolnień. Pieniądz będzie cechował brak stabilności, ponieważ skorumpowany rząd, będąc zmuszonym ugiąć się pod naciskiem różnych grup interesów, będzie dodrukowywał w miarę potrzeby pieniądze bez pokrycia. W tak zorganizowanej gospodarce biznesem rządzić będą skorumpowani politycy i urzędnicy stojący na straży interesów potężnych kapitalistów⁶. Rozwój gospodarczy kraju będzie postępował powoli, a stan majątkowy obywateli będzie bardzo zróżnicowany. System prawny cechować będzie brak stabilności, gdyż prawo będzie spełniało jedynie rolę narzędzia do realizacji interesów kolejnych grup rządzących. W polityce zapanuje demagogia i ludzenie żyjących w ubóstwie mas, przez populistyczne i antykapitalistyczne hasła. O populistycznych politykach (w tym modelu) pisze Dzielski następująco: „Niesprawiedliwość nie będzie ich bynajmniej skłaniać do walki o sprawiedliwość, o równe prawa gospodarcze dla wszystkich, ale o sprawiedliwość społeczną w jej marksistowskim rozumieniu. Wróci marksizm pod płaszczkiem teologii wyzwolenia, powodując groźne wypaczenia chrześcijaństwa. Bogactwo będzie zniechęcane dla samego bogactwa, a nie z powodu niesprawiedliwości stanowiącej jego źródło. Lenistwo połączone z nędzą będzie w moralnej cenie. [...] Kapitalizm będzie krytykowany za zło wynikające z jego braku”⁷.

Natomiast drugą postawą, która równie dobrze mogła zdominować polską przedsiębiorczość, będzie postawa zupełnie odwrotna. W tym ujęciu kapitaliści obiorą całkiem inny sposób postępowania. Będą szukać sposobów

⁶ M. Dzielski, *op. cit.*, s. 504.

⁷ *Ibidem*, s. 505.

związanych z najkorzystniejszym rozwojem swoich firm, przy równoczesnym powstrzymaniu się od nielegalnych działań. W tak zorganizowanej przedsiębiorczości nie będzie miejsca na korupcję, za to panować będzie wolna konkurencja, i to nie jako pusty slogan, ale raczej jako rzeczywisty obraz stosunków na rynku. Podatki będzie cechowało umiarkowanie i sprawiedliwe rozłożenie, natomiast ingerencja rządu w gospodarkę będzie znikoma. W zakresie cel nie będzie wyjątków, natomiast handel zagraniczny stanie się otwarty dla wszystkich. W tak zorganizowanej rzeczywistości prawo nie będzie narzędziem do realizowania partykularnych interesów, a system prawny w kraju zacznie cechować stabilność. Duże różnice w zamożności nie będą zbyt widoczne, gdyż ciężka praca da możliwości dorobienia się każdemu, kto tylko zechce podjąć taki wysiłek. Zjawiska korupcyjne należeć będą do rzadkości, a z polityki zniknie demagogia, gdyż rolę politycznego stabilizatora będzie sprawować klasa średnia - szeroka i ustabilizowana, a przede wszystkim mało wrażliwa na populistyczne hasła. Dzielski pisał, że w tym modelowym ujęciu: „Rządy zmieniać się będą bez społecznych kataklizmów, bez destabilizowania prawa i gospodarki. Zdrowa religijność stanowić będzie fundament dla moralności i barierę dla ideologicznego marzycielstwa”⁸. W takim systemie, jak twierdził, demokracja nie będzie rozwiązywać wszystkich problemów, jednak te, które rozwiąże, rozwiąże dobrze.

Jak twierdził, były to dwa modelowe ujęcia, którym nie będzie w pełni odpowiadał polski kapitalizm. Jego zdaniem, stanowić on będzie mieszaninę elementów zawartych w obu przypadkach. Pisząc ten artykuł w 1988 r. nie wiedział, który z tych modeli przeważy w procesie kształtowania się polskiego kapitalizmu po 1989 r. Twierdził, że jeżeli chciałoby się wywodzić ten polski kapitalizm z prywatnej inicjatywy sprzed 1980 r., prawdopodobnie zdominowałby go model pierwszy. Jednak, jak pisze: „[...] po 1980 r. do prywatnych interesów wkroczyła spora ilościowo grupa ludzi, którzy dotychczas nie mieli do czynienia z biznesem, którzy nie zdążyli się zdemoralizować w patologicznych warunkach. Przedsiębiorcy ci, często wykształceni, znający Europę i świat, politycznie niepokorni, duchem niespokojni, wnieśli do interesów własny styl, nowe poczucie godności, niechęć do biurokracji. Są odważni, posiadają wyobraźnię. [...] Ludzie ci nie boją się Urzędu. Przeciwnie, demonstracyjnie okazują Urzędowi niechęć. Zamiast klaniać się Urzędowi, zamiast mu pochlebiać, zamiast składać materialne ofiary, biznesmeni ci wołają z Urzędem walczyć, wzięwszy się za ręce, działając pomysłem, podstępem, procesem, posługując się publikacją prasową, naciskiem społecznym”⁹. Pisał także,

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*, s. 506.

że jeżeli polską rzeczywistość gospodarczą lat 90. zdominują tacy ludzie, to będzie istniała szansa, że zbliży się ona do drugiego ujęcia. Równocześnie wyrażał swoją troskę o to, żeby aktywności tych ludzi nie zahamowali nieudolni politycy, którzy stosując różnego rodzaju przywileje mogą zniszczyć prywatną inicjatywę, tak bardzo potrzebną Polsce. Natomiast jeżeli politycy będą prowadzić politykę nastawioną na popieranie rozwoju gospodarczego kraju, nastąpi postęp - rozwinie się klasa średnia i wzrośnie ogólne bogactwo.

M. Dzielski twierdził, że w Polsce daje się zaobserwować pewien opór przed wprowadzeniem gospodarki rynkowej. Spowodowane jest to dominacją mentalności szlacheckiej, która uległa połączeniu z marksistowską niechęcią do wolnego handlu. Tym spowodowana jest niechęć, którą można było dostrzec w stosunku do ludzi prowadzących działalność na własny rachunek. Jak pisał: „Nie przez przypadek w Polsce jest rzeczą szlachetną odziedziczyć majątek, nieszlachetną zaś - zrobić go samemu”¹⁰. Twierdził, że jedną z podstawowych sfer aktywności rządu powinno być tworzenie warunków prawnych, które chroniłyby gospodarczą aktywność jednostek. Opowiadał się za zlikwidowaniem bezsensownego, jego zdaniem, podziału gospodarki na państwową, spółdzielczą i prywatną¹¹.

Współczesna postawa przedsiębiorcza wobec życia społeczno-gospodarczego

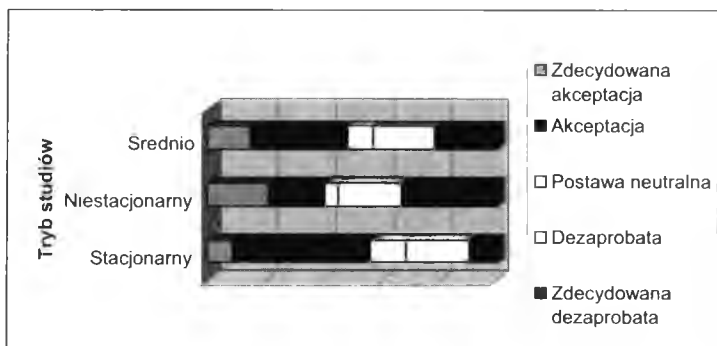
Na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 200 studentów studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych na kierunkach ekonomicznych 2 krakowskich uczelni, można stwierdzić, że obecnie postawa przedsiębiorcza zyskuje na znaczeniu. Przykładem może być znacząca akceptacja dla stosunkowo dużego zróżnicowania społecznego pod względem dochodów.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, blisko połowa respondentów akceptuje rozwarstwienie społeczne pod względem dochodów, niemal 10% cechuje postawa neutralna, natomiast 43% ankietowanych nie akceptuje dużych różnic w dochodach. Zauważyć przy tym należy, że zdecydowanie większą tolerancją w tym względzie cechują się studenci studiów stacjonarnych (56%), natomiast wśród studentów niestacjonarnych aż 54% wyraża dezaprobatę. Wynikać to może między innymi z tego, że tylko 6% respondentów z grupy studentów trybu niestacjonarnego nie ma doświadczenia zawodowego, a z pozostałych ankiet wynika, że aż 78% badanych nie zajmuje stanowisk kierowniczych, ani nie prowadzi własnej firmy. Tymczasem większość studentów trybu dziennego zakłada, że w przyszłości będą zajmować

¹⁰ *Ibidem*, s. 507.

¹¹ *Ibidem*.

stanowiska kierownicze w międzynarodowych korporacjach i ich dochody będą miały ponadprzeciętną wysokość.



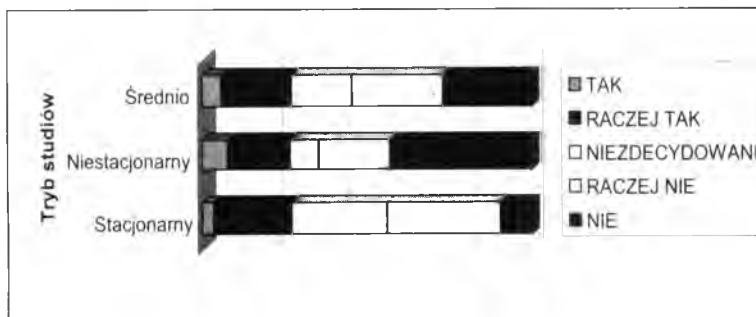
Rysunek 1. Akceptacja dla rozwarstwienia społecznego pod względem dochodów.

Źródło: badania własne.

Tezę tę wydają się potwierdzać analogiczne odpowiedzi odnośnie do obniżania zarobków kadry kierowniczej. Tylko 25% studentów stacjonarnych popiera takie rozwiązanie, natomiast aż 55% studentów niestacjonarnych jest zwolennikami obniżenia zarobków kadry kierowniczej. Ogólnie rzecz biorąc, przeciwna próbom obniżek wynagrodzeń menedżerów jest blisko połowa ankietowanych. Zgodność występuje jednak w niskiej ocenie fachowości kierowników najwyższego szczebla w sektorze publicznym, którzy często pełnią swoje funkcje z nadania politycznego, i ich wysokie wynagrodzenia nie są postrzegane jako adekwatne do posiadanych kwalifikacji oraz wykazywanej przedsiębiorczości.

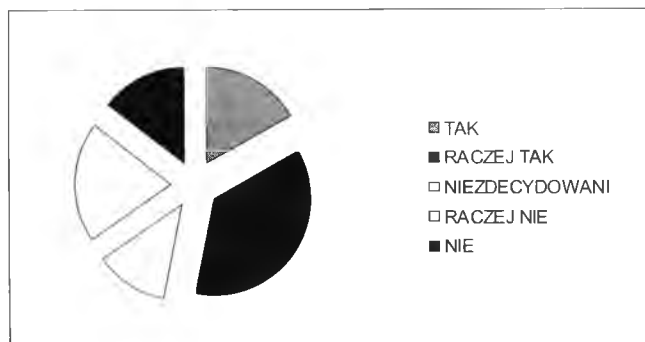
Niezbyt dobrze rokują wyniki badań dotyczące zgody na obniżenie wynagrodzeń w przypadku złej kondycji finansowej pracodawcy, co w krajach wysoko rozwiniętych jest częstym narzędziem wykorzystywanym w przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstw i niejednokrotnie pozwala uratować firmę przed bankructwem lub ograniczyć redukcję etatów przy dekonstrukcji. Należy jednak pamiętać, że w krajach tych zarobki są znacznie wyższe i ich redukcja nie powoduje obniżenia stopy życiowej do poziomu minimum socjalnego. Potwierdza to duży odsetek niezdecydowanych wśród osób bez doświadczenia zawodowego, ze względu na brak zdolności do precyzyjnego oszacowania swoich przyszłych dochodów.

O postawie przedsiębiorczej wśród respondentów może świadczyć zdecydowane poparcie dla systemu płacowego, w dużej mierze opartego na prowizji uzależnionej od wynagrodzeń (zarówno dla studentów trybu stacjonarnego jak i niestacjonarnego).



Rysunek 2. Wyrażenie zgody na redukcję wynagrodzenia o 20% w przypadku złej kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Źródło: badania własne.



Rysunek 3. Poparcie dla prowizyjnego systemu wynagrodzeń.

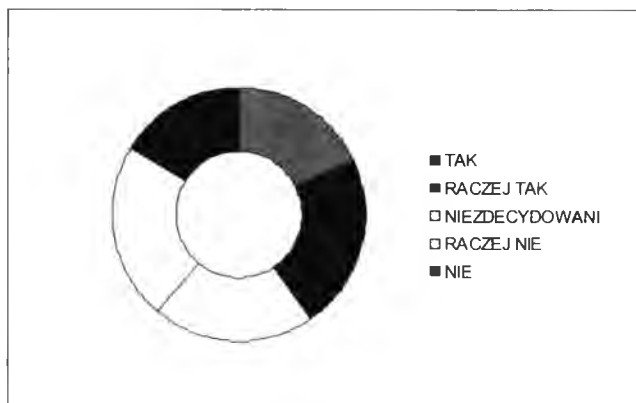
Źródło: badania własne.

Różnica w odsetku osób przeciwnych takiemu rozwiązaniu zaznacza się jednak wyraźnie. Tylko 27% studentów studiów dziennych preferowałoby stabilność zarobków, natomiast aż 42% studiujących w trybie niestacjonarnym ceni sobie stałą pensję. Prawdopodobnie związane jest to z bardziej ustabilizowanym życiem osobistym, co pociąga za sobą większy udział stałych miesięcznych wydatków.

Zaskakuje jednak relatywnie niska skłonność do przeprowadzki do innego województwa w przypadku awansu. Zarówno mobilność, jak i jej brak deklaruje 2/5 respondentów. Swojej decyzji w takim przypadku nie jest pewien co piąty ankietowany. Jest to związane z tradycyjnym dla Polski przywiązaniem do miejsca urodzenia oraz z relatywnie wysokimi kosztami zmiany miejsca zamieszkania w porównaniu do zarobków.

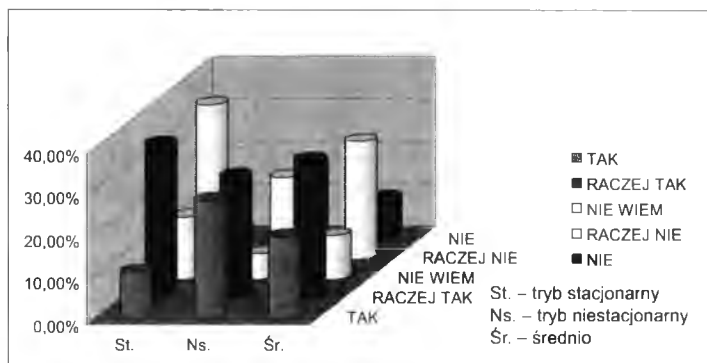
Ponad 50% ankietowanych bardziej ceni sobie stabilność zatrudnienia niż możliwość awansu. Co prawda o 10 punktów procentowych większe

jest docenienie awansu w przypadku studentów trybu stacjonarnego, co, prawdopodobnie, spowodowane jest - podobnie jak w poprzednim przypadku - sytuacją osobistą. Wynika z tych badań jednak jasno, że pracodawcy w Polsce mogą liczyć na lojalność swoich pracowników, oferując poczucie bezpieczeństwa w kwestii zatrudnienia. Jest to niezwykle istotne, gdyż otoczenie przedsiębiorstwa jest obecnie zmienne, często nawet określa się je jako „turbulentne” lub „burzliwe”. Powoduje to, że zarządzanie staje się trudniejsze, występują zjawiska, których nie da się przewidzieć, a przez to nie można ich ująć w planie¹². Tym bardziej więc potencjał ludzki może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa.



Rysunek 4. Mobilność.

Źródło: badania własne.



Rysunek 5. Przewaga stabilności zatrudnienia nad możliwością awansu.

Źródło: badania własne.

¹² P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE, Kraków 1995, s. 62-63.

Podsumowanie

Proces transformacji gospodarczej w Polsce pociągnął za sobą zmiany nie tylko ekonomiczne, ale również społeczne. Pracownicy w firmach doceniają zarówno stabilność zatrudnienia, jak i perspektywy awansu. Już w szkołach średnich wprowadzono przedmiot o nazwie „przedsiębiorczość”, który kształtuje postawę przedsiębiorczą. Ostatnie wybory pokazują wyraźnie wzrost poparcia dla partii liberalnych, postulujących obniżenie podatków, jednak nadal mogą liczyć na poparcie partie populistyczne forsujące takie pomysły, jak wprowadzenie 50% stawki podatku dochodowego dla najlepiej zarabiających. Przeprowadzone badania pokazują, że postawa przedsiębiorcza będzie się rozwijać. Wzrasta akceptacja dla wprowadzania mechanizmów rynkowych do systemów wynagrodzeń, aby jednak rozwój ten miał miejsce, będzie w Polsce musiała poprawić się mobilność pracowników. To zaś stanie się tym łatwiejsze, im niższe będą koszty przeprowadzki w porównaniu do zarobków.

Bibliografia

Belniak E., *Rola przedsiębiorcy w zmieniającym się systemie społeczno-gospodarczym*, Zeszyty Naukowe AE nr 599, 1999.

Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE, Kraków, 1995.

Dzielski M., *Odrodzenie ducha — budowa wolności. Pisma zebrane*, Kraków 1995.

Schwartz P., Gibb B., *When Good Companies Do Bad Things. Responsibility and Risk in Age of Globalization*, New York 1999.

Szacki J., *Liberalizm po komunizmie*, wyd. I, Kraków 1994.

Summary

The process of economic transformation in Poland has caused changes not only in economical but also in social dimension. Workers appreciate both the stability of employment and prospects of being promoted. Entrepreneurial posture is formed in secondary schools by the subject „Entrepreneurship”. Last election has shown the growth of support for liberal parties, postulating decreasing tax rates, but populist parties forcing 50% income tax rate for the richest also can count on support. Research carried out shows, that entrepreneurial posture will spread out. Acceptance for introducing of

market mechanism for systems of payments grows however, mobility of employees must improve in Poland. The easier it will be as the removal expenses in comparison to wages are lower.

Joanna Fila

Nowa gospodarka - szansa dla rozwoju przedsiębiorczości i wyzwanie dla otoczenia finansowego

Wprowadzenie

Gospodarka światowa podlega nieustannym przeobrażeniom. Jej wyznacznikami są obecnie procesy globalizacji i internacjonalizacji, rosnące znaczenie technologii i kapitału ludzkiego, wzrost inwestycji w wartość intelektualną oraz nowe produkty i usługi. Gospodarka niewątpliwie wkracza na nowy etap rozwoju, często określany mianem „nowej gospodarki”. Jej podstawowe cechy to wysoki poziom naukowo-techniczny oraz innowacyjność i przedsiębiorczość.

Z nową gospodarką wiążą się: intensywna działalność badawczo-rozwojowa, transfer techniki oraz komercjalizacja wyników badań. Jednakże funkcjonowanie w tym modelu gospodarki nie miałoby racji bytu bez zaplecza finansowego, dzięki któremu możliwe staje się finansowanie innowacyjnych projektów. Te z kolei charakteryzują się bardzo wysokim ryzykiem. Nowa gospodarka stanowi zatem wyzwanie nie tylko dla przedsiębiorców, ale także dla otoczenia finansowego, które powinno zmierzyć się z nowymi warunkami finansowania, zarówno w zakresie kapitału własnego, jak i obcego.

Celem artykułu jest charakterystyka zjawiska nowej gospodarki oraz warunków, jakie tworzy ona dla przedsiębiorstw. Zaprezentowane zostaną także tradycyjne i nowe formy finansowania przedsiębiorstw, które pragną odnaleźć się w zmienionej rzeczywistości gospodarczej.

Nowa gospodarka w ujęciu teoretycznym

Przemianom w gospodarce światowej towarzyszy dynamiczny rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych (*Information and Communication Technology - ICT*). Pojawienie się nowych technologii, Internetu oraz

technik informatycznych spowodowało, że gospodarki narodowe i gospodarka światowa przeszły do etapu tzw. nowej gospodarki.

W potocznym rozumieniu pojęcie „nowa gospodarka”¹ stosowane jest w odniesieniu do sektora ICT. Zamiennie dla tego terminu używa się także określeń: „gospodarka cyfrowa”, „gospodarka informacyjna” oraz „gospodarka sieciowa”. Stosuje się je w odniesieniu do nowych modeli działalności gospodarczej, powstających w związku z transformacją wynikającą z postępu technologicznego w dziedzinie komunikacji i przetwarzania informacji. W odróżnieniu, pojęciem starej gospodarki określa się gospodarke, w której informacja jest przechowywana i przetwarzana na papierze oraz przekazywana głosem².

Jednak termin nowa gospodarka to nie tylko pojawienie się ICT, ale także wpływ, jaki wywierają one na warunki gospodarowania. Jak zauważają Woroniecki, pojęcie to winno odnosić się do wszechobecnego postępu technicznego, utożsamianego z techniką komputerową i przypisywania temu postępowi wysokiego tempa wzrostu gospodarczego w połączeniu z ekspansją rynku papierów wartościowych³. Termin nowa gospodarka pozostaje wieloznaczny i nieprecyzyjny, na co wpłynął fakt, że został on wyprowadzony z praktyki, jako próba uogólnienia doświadczeń gospodarki amerykańskiej pod koniec XX w.

W nowej gospodarce podstawowym czynnikiem produkcji i rozwoju gospodarczego jest wiedza. Definitywnie nawiązuje do tego OECD, które od wielu lat posługuje się pojęciem „gospodarki opartej na wiedzy” (*knowledge-based economy*)⁴. Jest to gospodarka bazująca bezpośrednio na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji⁵. Według OECD jest ona związana z:

- przesunięciem ciężaru na usługi;
- wzrostem inwestowania w czynniki niematerialne;
- wzrostem zatrudnienia w wiedzochłonnych sektorach;
- powszechną świadomością, że do pracy „w wiedzy” niezbędne jest lepsze wykształcenie i że jest ona lepiej opłacana⁶.

¹ Termin *new economy* używany jest czasem w znaczeniu „nowa ekonomia” lub „e-ekonomia”. Pojęcia te oznaczają jednak raczej nowy kierunek naukowy, stworzony dla wyjaśnienia nowej gospodarki.

² Por. R. Korneluk, *Zdolność kredytowa w świetle bankowego finansowania przedsięwzięć nowej gospodarki*, „Studia i Prace Szkoły Głównej Handlowej” 2003, z. 39, s. 19.

³ J. Woroniecki, *Nowa gospodarka — uluda czy rzeczywistość*, „Ekonomista”, 2002, t. 5, s. 693.

⁴ W dalszych rozważaniach używane będzie określenie „nowa gospodarka”.

⁵ General Distribution OCDE/GD(96) 102, *The knowledge-based economy, Organisation for economic co-operation and development, Paris 1996*, s. 7.

⁶ J. Woroniecki, *op. cit.*, s. 694.

Czynniki, które stanowią podstawę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, to: wysoki stopień nasycenia gospodarki zaawansowanymi technologiami, ciągła edukacja i jej wysoki poziom, system społeczno-ekonomiczny, funkcjonujący według zasady „minimum państwa, maksimum rynku” oraz brak barier dla rozwoju przedsiębiorczości⁷.

Rola technologii i wiedzy naukowo-technicznej zmieniała się przez lata, wywierając coraz większy wpływ na efektywność gospodarowania. W związku z tym wyróżnia się trzy typy społeczeństw⁸:

- pierwszej fali - rolnicze;
- drugiej fali — przemysłowe;
- trzeciej fali - informacyjne.

Obecnie wzrasta rola społeczeństwa informacyjnego (*knowledge society*), a maleje znaczenie rolnictwa i przemysłu. Społeczeństwo informacyjne i nowoczesne technologie to dwa filary nowej gospodarki. W jej obszarze szczególnie wyraźnie zaznaczają się dwa aspekty: innowacyjność i przedsiębiorczość. Pojęcie innowacji obejmuje koncepcje, pomysły nowych rozwiązań lub modernizacji w różnych dziedzinach życia społeczeństwa oraz w przyrodzie. Gdy pomysły te zostaną zrealizowane, dokonuje się postęp techniczny. Innowacje zatem to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, technice i w przyrodzie. Jak zauważa P.F. Drucker, innowacje nadają zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa, ponieważ kreują siłę nabywczą, która w każdym społeczeństwie stanowi najistotniejszy czynnik rozwoju gospodarczego⁹.

Innowacyjność to jedna z cech przedsiębiorczości, wyrażająca się w gotowości i zdolności do podejmowania oraz rozwiązywania problemów, do twórczego myślenia i działania, umiejętności wykorzystania pojawiających się szans i elastycznego reagowania na zmiany¹⁰. Zdaniem W. Janasza, przedsiębiorczość bez innowacyjności nie jest możliwa. Innowacja to zmiana polegająca na tworzeniu nowych produktów i technologii, wprowadzaniu ich na rynek, czemu towarzyszy restrukturyzacja systemów zarządzania¹¹. Z tego punktu widzenia nowa gospodarka to niewątpliwie szansa dla rozwoju przedsiębiorczości, po-

⁷ S. Pangsy-Kania, *Międzynarodowy transfer technologii i wiedzy naukowo-technicznej*, w: E. Oziewicz (red.), *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, Warszawa 2006, s. 157.

⁸ P. Niedzielski, *Polityka innowacyjna w transporcie*, Szczecin 2003, s. 150.

⁹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 1992, s. 39.

¹⁰ M. Brojak-Trzaskowska, *Innowacyjność warunkiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, w: A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, „Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego”, t. (DCXLV) 571, s. 23.

¹¹ W. Janasz (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Warszawa 2004, s. 10.

przez rozwój nowych usług, nowych produktów, nowych form sprzedaży i innych, często niszowych, obszarów działalności gospodarczej.

Formy finansowania działalności gospodarczej

Prowadzenie działalności gospodarczej z jednej strony wymaga posiadania aktywów, na które składa się majątek trwały i obrotowy, z drugiej zaś środków koniecznych do ich sfinansowania. Do zaistnienia, przetrwania oraz dalszego rozwoju każde przedsiębiorstwo potrzebuje kapitału. Jest on niezbędny, niezależnie od tego, czy tworzone jest zupełnie nowe przedsiębiorstwo, czy też w istniejącym już podmiocie gospodarczym planuje się wdrożyć innowacyjny produkt lub usługę.

Finansowanie przedsiębiorstw jest zagadnieniem tak szerokim, że nie da się usystematyzować za pomocą jednego tylko kryterium. Najczęściej spotykane podziały opierają się na rodzajach i pochodzeniu kapitału. Według kryterium rodzaju, zapotrzebowanie na kapitał może być pokryte kapitałem własnym (właścicieli) lub obcym (wierzycieli). Podmioty wnoszące kapitał do przedsiębiorstwa stają się jego współwłaścicielami lub właścicielami i w konsekwencji uczestniczą w podziale zysku lub w stratach. Kapitał obcy, który oddany jest do dyspozycji przedsiębiorstwa, musi być zwrócony jego dawcy w terminie.

Zarówno kapitał obcy powierzony przedsiębiorstwu, jak i kapitał własny pełnią podobną funkcję, tj. finansują określoną działalność gospodarczą¹². Kapitały własne są najbardziej stabilnym źródłem finansowania. Z uwagi na ich długoterminowy charakter przedsiębiorstwa korzystają z nich najczęściej przy nabyciu środków trwałych i pewnej stałej części środków obrotowych. Wzrost udziału kapitału obcego równoznaczny jest ze wzrostem zadłużenia¹³.

Finansowanie działalności przedsiębiorstw może mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny (por. tabela 1). Finansowanie wewnętrzne może następować poprzez transformację majątku oraz kształtowanie kapitału. Zdecydowanie największe znaczenie wśród form finansowania wewnętrznego posiada finansowanie poprzez zatrzymanie zysków. Dodatni wynik finansowy oznacza rentowność określonej działalności. Generowanie zysku przez przedsiębiorstwo:

- sprzyja podnoszeniu jego wartości rynkowej;
- pozwala finansować z niego aktywa, zapewniając tym samym niezależność gospodarczą;

¹² Kapitał własny dodatkowo pełni funkcję gwarancji dla wierzycieli.

¹³ J. Śliwa, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Od diagnozy do projekcji*, Warszawa 1998, s. 254.

• wzmacnia zdolność kredytową, sprzyjając tym samym możliwości uzyskiwania dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania¹⁴.

Równie ważną pozycję zajmuje finansowanie przez tworzenie funduszy z odpisów amortyzacyjnych, które mogą być wykorzystywane na dodatkowe inwestycje. Amortyzacja jest drugim wewnętrznym źródłem budującym nadwyżkę finansową w przedsiębiorstwie. Odpisy amortyzacyjne mają za zadanie dzielić koszty nabycia lub wytworzenia majątku trwałego na lata ich używania.

Tabela 1. Podział form finansowania

Finansowanie		
zewnętrzne		wewnętrzne
własne: <ul style="list-style-type: none"> • emisja akcji • dopłaty akcjonariuszy • udziały • dopłaty wspólników • wkłady wpisowe • dotacje • pozostałe 	obce: <ul style="list-style-type: none"> • kredyty i pożyczki • kredyt dostawcy i odbiorcy • niekonwencjonalne formy finansowania (leasing, faktoring, forfaiting) 	1) z transformacji majątku: <ul style="list-style-type: none"> • z bieżących wpływów • z odpisów amortyzacyjnych • ze sprzedaży zbędnego majątku • z przyspieszenia obrotu kapitału 2) przez kształtowanie kapitału: <ul style="list-style-type: none"> • zatrzymanie zysku • kształtowanie długookresowych rezerw

Źródło: L. Szyszko, J. Szczepański (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, Warszawa 2003, s. 67.

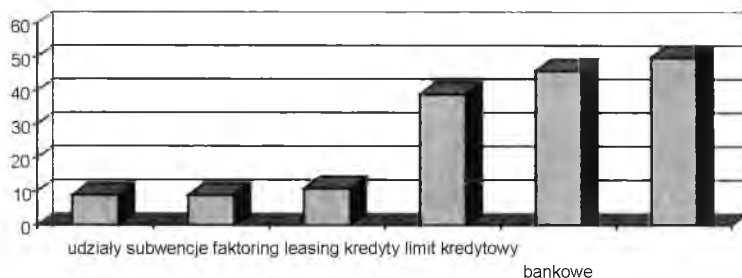
Finansowanie zewnętrzne ma miejsce wtedy, gdy środki finansowe doprowadzane są do przedsiębiorstwa z zewnątrz. Kapitał pochodzi zatem od innych podmiotów, które odstępają przedsiębiorstwu nadwyżki środków finansowych lub kapitał rzeczowy. Finansowanie to trwa w czasie określonym w umowie¹⁵. W roli dawców kapitału obcego występują przede wszystkim instytucje kredytowe i ubezpieczeniowe, ale także przedsiębiorstwa, osoby prywatne i instytucje państwowe. Dawcami kapitału własnego są natomiast dotychczasowi lub nowi wspólnicy i właściciele.

Spośród form zewnętrznego finansowania obcego niewątpliwie najpopularniejszy jest kredyt (por. rysunek 1). Forma ta występuje w wielu odmia-

¹⁴ M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa 2002, s. 232.

¹⁵ F.U. Jahrmann, *Finanzierung. Darstellung, Kontrollfragen, Fülle und Lösungen*, Herne-Berlin 1996, s. 22.

nach. Wyróżnia się kredyty w rachunku bieżącym (limit kredytowy), wekslowe, inwestycyjne i hipoteczne oraz kredyt dostawcy i odbiorcy. Kredyt i pożyczkę uważa się za tradycyjne metody finansowania. Obok nich rozwinęły się także specyficzne formy, takie jak: leasing, faktoring i forfaiting¹⁶.



Rysunek 1. Wykorzystanie zewnętrznego finansowania przez MSP (w %)

Źródło: Commission staff working paper, *Enterprises' access to finance*, Commission of the European Communities, Brussels, 19.10.2001, SEC (2001) 1667, s. 8.

Przedsiębiorstwa i otoczenie finansowe w warunkach nowej gospodarki

Zmiany wywołane przez nową gospodarkę dotyczą zarówno przedsiębiorstw, jak i otoczenia finansowego, ponieważ tworzą nowe relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, bankami i rynkiem kapitałowym, dotyczące nowych możliwości finansowania. Nowa gospodarka to wyzwanie dla wszystkich typów przedsiębiorstw: małych, średnich i dużych. W jej warunkach mogą odnaleźć się szczególnie małe podmioty, uznawane za motor przeobrażeń strukturalnych w gospodarce. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) dysponują często innowacyjnym produktem lub usługą, gdyż elastycznie i szybko reagują na zmiany i nowe trendy. Niestety, do urzeczywistnienia innowacyjnego projektu często potrzebny jest kapitał i to w fazie, kiedy projekt jest tylko pomysłem.

Innowacyjne przedsiębiorstwa w fazie wzrostu napotykają bariery, do których można zaliczyć¹⁷:

- ryzyko, generalnie związane z nowymi, innowacyjnymi technologiami;
- ograniczoną możliwość generowania kapitału z wewnątrz przedsiębiorstwa;
- brak rzeczowych aktywów dla zabezpieczenia kredytów.

W przypadku młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw konieczne jest stałe zasilanie finansowe, zanim podmioty te osiągną samodzielność i stabil-

¹⁶ Por. L. Szyzko, J. Szczepański (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, Warszawa 2003, s. 67.

¹⁷ Commission staff working paper, *Enterprises access to finance*, op. cit., s. 17.

ną pozycję. Przedsiębiorstwa nowej gospodarki stają się rentowne po relatywnie długim okresie generowania strat, co rzutuje na podejście banków do ich kredytowania. W przypadku wysokiej niepewności co do sytuacji finansowej i przyszłości firmy, bank decyduje się na udzielenie kredytu wyłącznie przy odpowiednich zabezpieczeniach¹⁸.

W sytuacji szybko rozwijającego się sektora nowoczesnych usług informacyjnych i telekomunikacyjnych aktywa rzeczowe zaczynają odgrywać marginalną rolę w przedsiębiorstwie. Majątek przedsiębiorstw należących do tego sektora składa się bowiem w dużej mierze z wiedzy *know-how* pracowników. Zatem finansowanie działalności kredytem bankowym może - w przypadku młodych, innowacyjnych firm - napotkać trudności wynikające z niedostatecznych materialnych zabezpieczeń.

Skutki upowszechniania się technik cyfrowych nie dotyczą jednak wyłącznie młodych przedsiębiorstw z obszarów zaawansowanych technologii. Z pewnością i inne przedsiębiorstwa zetkną się ze zmianami, choćby dlatego, że rośnie znaczenie Internetu jako nowej drogi dotarcia do klienta. Przedsiębiorstwa, które nie dostosują koncepcji działania do nowych warunków, tracą na konkurencyjności.

Prognozuje się, że kredyty bankowe dla MSP będą w przyszłości droższe, ponieważ nowa gospodarka stawia pod znakiem zapytania klasyczną rolę banków. Tradycyjne związki pomiędzy bankiem a klientem, które wynikają zarówno z geograficznej bliskości, jak i z gruntownej znajomości potrzeb klienta, mogą zostać zdetronizowane przez tańsze świadczenie usług za pośrednictwem Internetu. Tylko zasadnicze zmiany strukturalne w sektorze bankowym, zorientowane na nowe potrzeby klientów i nowe warunki konkurencji, mogą zapewnić jego dalsze istnienie.

Swoistym wyznacznikiem stabilnej egzystencji banków była do tej pory niekompletność informacji na rynkach kapitałowych. Wraz z globalizacją rynków znacznie poprawiła się oferta informacyjna oraz rozwój nowych instrumentów finansowych, przez co rynki kapitałowe stały się bezpośrednimi konkurentami banków. Zmiany dotyczą nie tylko działalności przedsiębiorstw, lecz także wymagań w stosunku do finansowania ich działalności. W przyszłości od banków oczekuje się raczej kompletnych usług finansowych niż dostarczania środków w formie tradycyjnego kredytu.

Sektor bankowy ostrożnie angażuje się w finansowanie nowoczesnych branż gospodarki. Przedsięwzięcia z nimi związane bazują na prognozowaniu przyszłych korzyści, podczas gdy prowadzona przez banki analiza zdolności

¹⁸ **Brak zabezpieczeń stanowi jedną z największych barier w pozyskaniu przez MSP środków na prowadzenie działalności.**

kredytowej opiera się w dużej mierze na dotychczasowych wynikach jednostki. Jedyną możliwością finansowania przez bank tego sektora jest taka konstrukcja umowy kredytowej, która pozwoli na przeniesienie ryzyka kredytowego z dłużnika na jego silnego finansowego właściciela. Bank udzieli kredytu tylko wtedy, gdy uda mu się przyciągnąć do tej grupy inne spółki, i to pod warunkiem, że łączna korzyść ze współpracy w zakresie finansowania tych podmiotów będzie wyższa niż potencjalna strata z tytułu udzielonego kredytu¹⁹.

Globalizacja i nowa gospodarka dają szansę na bezpośrednie zaciąganie kredytów przez przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym. Nie oznacza to bynajmniej, że banki całkowicie utracą funkcje kredytowania przedsiębiorstw. Mogą one wykorzystać możliwości rynku kapitałowego, przekształcając kredyty w papiery wartościowe. Zjawisko to określane jest mianem sekurytyzacji aktywów (*asset-backed securities* — ABS).

Banki należą do podstawowych aranżerów procesu sekurytyzacji, ponieważ dysponują odpowiednimi aktywami, generowanymi w wyniku udzielania kredytów różnym podmiotom gospodarczym. Uproszczony schemat procesu sekurytyzacji jest następujący: w bankach powstają aktywa finansowe (wierzytelności pieniężne), np. płatności z tytułu udzielonych kredytów (raty i odsetki). Aktywa te bank wyłącza z bilansu i przenosi na emitenta, którym może być wyodrębniony oddział tego banku lub specjalnie powołana do tego celu spółka. Emitent finansuje nabycie aktywów poprzez emisję papierów wartościowych opartych na sekurytyzowanych aktywach. Papiery wartościowe oparte na ABS nabywane są przez inwestorów na rynku kapitałowym. W bankach zmniejsza się ryzyko kredytowe, a przedsiębiorstwa otrzymują bezpośredni dostęp do rynku kapitałowego, co rozszerza możliwości ich finansowania.

Sekurytyzacja aktywów w Europie rozwija się w ostatnich latach bardzo dynamicznie. Wielkość emisji ABS, wynosząca w 1995 r. 12 mld euro, w 2000 r. wzrosła do poziomu 115 mld euro. Dla porównania, w USA wielkość ta przekroczyła w 2000 r. 250 mld euro. W Niemczech, gdzie pierwsza sekurytyzacja aktywów odbyła się w 1995 r., wielkość emisji w 2000 r. osiągnęła 26 mld euro, plasując się na drugim miejscu w Europie, za Wielką Brytanią i przed Francją²⁰.

W rozwoju wielu firm przychodzi moment, gdy popularne formy pozyskania środków w formie kapitału obcego nie są już wystarczające lub są nie-

¹⁹ Por. R. Korneluk, *op. cit.*, s. 34.

²⁰ K. Lichtblau, U. Siegfried, *Die Finanzierung des Mittelstands in der New Economy, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 2002*, s. 50.

dostępne. Powodem tego może być wczesna faza rozwoju przedsiębiorstwa, zbyt niski poziom kapitału własnego w stosunku do potrzeb finansowych lub ryzyko związane z innowacyjnym przedsięwzięciem. W przypadkach tych rozwiązaniem jest pozyskanie kapitału własnego.

Rozwinięte rynki finansowe, oferujące kapitał własny, odgrywają decydującą rolę dla dobrobytu, wzrostu i zatrudnienia w gospodarce, przy czym istotne znaczenie mają nie tylko publiczne, lecz także prywatne rynki kapitałowe. Pozyskiwanie kapitału własnego przez publiczny rynek kapitałowy jest dość złożoną formą finansowania. Korzystanie z niego obwarowane jest licznymi regulacjami i wymogami, które stwarzają podmiotowe ograniczenia dostępu oraz przesądzają o kosztach pozyskania kapitału. Publiczny rynek kapitałowy nie jest raczej miejscem dla małych i innowacyjnych firm. Poszukuje się rozwiązań w celu poprawy tej sytuacji, czemu sprzyja tworzenie giełd przeznaczonych dla MSP, szczególnie z obszarów zaawansowanych technologii i znajdujących się w fazie wzrostu. Warunki wejścia nie są w tych przypadkach tak bardzo rygorystyczne, jak w przypadku klasycznych giełd papierów wartościowych. Na świecie funkcjonuje kilka giełd tego typu²¹:

- NASDAQ (Nordamerika Association of Securities Dealers Automated Quotation);
- EASDAQ (European Association of Securities Dealers Automated Quotation);
- Nouveau Marche - giełda francuska z siedzibą w Paryżu.

Szansą dla młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw w fazie wzrostu może być także prywatny rynek kapitałowy, czyli finansowanie zewnętrzne własne w formie *venture capital*. J. Węclawski określił *venture capital* jako kapitał inwestowany w przedsięwzięcia innowacyjne związane z wysokim ryzykiem, ale rokujące jednocześnie wysokie zyski. Stąd też pojęcie to bywa tłumaczone jako kapitał ryzyka²². Nie oddaje to jednak w pełni jego roli i sposobów działania, ryzyko jest bowiem nieodłącznym elementem towarzyszącym inwestowaniu, ale nie stanowi jego celu²³. Względnie wysokie ryzyko związane z inwestowaniem *venture capital* oraz towarzyszące mu zyski to tylko jedna strona tego instrumentu finansowania - dostarczanie kapitału w tej formie

²¹ B. Mikołajczyk, *Strategia finansowa Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, w: K. Piotrowska-Marczak, B. Mikołajczyk (red.), *Wybrane problemy transformacji finansów i bankowości*, „Acta Universitatis Lodziensis”, „Folia Oeconomica” t. 161, s. 35.

²² J. Węclawski, *Rola banków w finansowaniu przedsiębiorstw za pośrednictwem venture capital*, „Bank i Kredyt” 1994, nr 7, s. 37.

²³ S. Flejterski, A. Szewczuk (red.), *Elementy bankowości i finansów publicznych*, Szczecin 1998, s. 239.

wiąże się bowiem z udziałem inwestora w zarządzaniu przedsiębiorstwem, aby pomóc mu w wejściu na rynek z określonym produktem lub usługą²⁴.

Venture capital to kapitał średnio- i długoterminowy, inwestowany w papiery wartościowe o charakterze udziałowym i/lub *quasi*-udziałowym przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych, z zamiarem ich dalszego odsprzedania w celu wycofania zainwestowanego kapitału i realizacji zysków, których podstawowym źródłem jest przyrost wartości przedsiębiorstwa²⁵. *Venture capital* może być zatem postrzegany jako cykl, który zaczyna się od zgromadzenia środków na kapitał udziałowy, po czym następuje etap inwestowania, monitorowania i zwiększania wartości firmy. Operatorzy kapitału udziałowego zamykają kolejne transakcje *venture capital* i zwracają kapitał swoim inwestorom. Cykl odnawia się wraz z uzyskiwaniem dodatkowych nowych środków finansowych²⁶.

Venture capital oferowany jest zwykle za pośrednictwem pewnej struktury prawnej, zwanej funduszem. Do instytucji najczęściej zainteresowanych tworzeniem funduszy *venture capital* należą fundusze emerytalne, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe oraz duże korporacje. Pojęciem, które nie różni się pod względem istoty ekonomicznej od *venture capital*, jest pojęcie *private equity*. Określenie to stosowane jest jednak w odniesieniu do finansowania bardziej zaawansowanych faz rozwoju firm. *Private equity* dotyczy także znacznie większej skali finansowania.

Polityka UE - Strategia Lizbońska

Przemiany w gospodarce światowej spowodowały tworzenie warunków rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Ich wyznacznikiem muszą być: rozwój nowoczesnych technologii, wykształcone społeczeństwo, otoczenie instytucjonalne i gospodarcze, umożliwiające swobodny przepływ wiedzy i inwestycji w ICT, sprawny system wprowadzania innowacji oraz promowanie rozwoju przedsiębiorczości.

Unia Europejska w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi wykazuje wolniejsze tempo rozwoju gospodarczego oraz mniejszą zdolność do tworzenia i wdrażania nowych technologii. Sytuacja ta spowodowała przyjęcie

²⁴ J. Węclawski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 14.

²⁵ P. Tamowicz, *Fundusze inwestycyjne typu venture capital*, „Transformacja Gospodarki” z. 60.

²⁶ B. Mikołajczyk, *Meandry venture capital*, w: K. Znaniecka (red.), *Finanse, bankowość i ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności*, t. 2: *Finanse przedsiębiorstw. Finanse publiczne i podatki*, „Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach” 2002, s. 205.

w marcu 2000 r. Strategii Lizbońskiej. Jest to wieloletni program reform i zmian strukturalnych, które koncentrują się m.in. na szybkim przechodzeniu do gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju społeczeństwa informacyjnego, badań i innowacji oraz kształcenia umiejętności i wzrostu odpowiednich kwalifikacji. W centrum znajduje się także rozwój przedsiębiorczości w postaci likwidacji barier administracyjnych, poprawy dostępu do kapitału i technologii oraz tworzenie równego pola konkurencji²⁷.

Strategia Lizbońska podlega ciągłym uzupełnieniom i rozwinięciom. Jej nadrzędnym celem jest transformacja gospodarki europejskiej w kierunku gospodarki opartej na wiedzy poprzez tworzenie Europejskiej Przestrzeni Badań i Innowacyjności (European Area of Research and Innovation) oraz wzrost wydatków na badania i rozwój do poziomu 3% PKB do 2010 r. Zakłada się, że 2/3 tych środków powinno być generowane przez sektor prywatny²⁸.

Podsumowanie

W nowej gospodarce powstają formy działalności, które mają nowe potrzeby w zakresie finansowania. Rosną wymagania wobec dawców kapitału, a szczególnie banków, które mają chyba najbardziej tradycyjne podejście do finansowania przedsiębiorstw. Chociaż długoterminowe powiązania przedsiębiorstw i współpracujących z nimi banków mają pewne zalety, w warunkach konieczności podążania za nowymi technologiami i trendami finansowanie w formie kredytów może okazać się niewystarczające lub niedostępne. Finansowanie w fazie rozpoczynania działalności w nowoczesnych branżach oraz wprowadzania innowacyjnych produktów lub usług obarczone jest bardzo wysokim ryzykiem. Pojawia się także problem zabezpieczenia, którego przedsiębiorstwa opierające swoją działalność na własności intelektualnej i kapitale ludzkim nie mogą dostarczyć.

Warunki gospodarki zmieniają warunki działania zarówno banków, jak i rynków kapitałowych. Zmierza to do zasadniczych zmian w sposobie finansowania przedsiębiorstw. Banki stają przed koniecznością poszukiwania nowych, atrakcyjnych rozwiązań, które sprostają narastającej konkurencji ze strony oferty rynku kapitałowego. Kapitał własny to pewne źródło rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego na znaczeniu zyskują oferty jego pozyskania np. w formie *venture capital*. Inwestorzy prywatni i instytucjonalni użyczają kapitału na zrealizowanie innowacyjnego pomysłu, przewidując, że przyniesie to zyski w przyszłości.

²⁷ **Biała Księga 2003, cz. 2: Gospodarka oparta na wiedzy. Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk-Warszawa 2003, s. 6.**

²⁸ *Lisbon Strategy 2003 Status, UNICE, 18 December 2002.*

Bibliografia

Biała Księga 2003, cz. 2: *Gospodarka oparta na wiedzy*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk-Warszawa 2003.

Brojak-Trzaskowska M., *Innowacyjność warunkiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, w: A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, „Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, t. (DCXLV) 571.

Commission staff working paper, *Enterprises access to finance*.

Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 1992.

Flejterski S., Szewczuk A. (red.), *Elementy bankowości i finansów publicznych*, Szczecin 1998.

Jahrmann F.U., *Finanzierung: Darstellung, Kontrollfragen, Fälle und Lösungen*, Herne-Berlin 1996.

Janasz W. (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Warszawa 2004.

Komeluk R., *Zdolność kredytowa w świetle bankowego finansowania przedsięwzięć nowej gospodarki*, „Studia i Prace Szkoły Głównej Flandrowej” 2003, z. 39.

Lichtblau K., Siegfried U., *Die Finanzierung des Mittelstands in der New Economy*, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 2002.

Lisbon Strategy 2003 Status, UNICE, 18 XII 2002.

Mikołajczyk B., *Meandry venture capital*, w: Znaniecka K. (red.), *Finanse, bankowość i ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności*, t. 2: *Finanse przedsiębiorstw. Finanse publiczne i podatki*, „Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach” 2002, s. 205.

Mikołajczyk B., *Strategia finansowa Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, w: K. Piotrowska-Marczak, B. Mikołajczyk (red.), *Wybrane problemy transformacji finansów i bankowości*, „Acta Universitatis Lodziensis”, „Folia Oeconomica” 2002, t. 161.

Niedzielski P., *Polityka innowacyjna w transporcie*, Szczecin 2003, s. 150.

Pangsy-Kania S., *Międzynarodowy transfer technologii i wiedzy naukowo-technicznej*, w: E. Oziewicz (red.), *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, Warszawa 2006.

Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa 2002.

Szyszko L., Szczepański J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, Warszawa 2003.

Sliwa J., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Od diagnozy do projekcji*, Warszawa 1998.

Tamowicz P., *Fundusze inwestycyjne typu venture capital*, „Transformacja Gospodarki” 1995, z. 60.

Węclawski J., *Rola banków w finansowaniu przedsiębiorstw za pośrednictwem venture capital*, „Bank i Kredyt” 1994, nr 7.

Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.

Woroniecki J., *Nowa gospodarka - utuła czy rzeczywistość*, „Ekonomista”, 2002, t. 5.

Summary

For the purpose of this article is presentation the financing structure in the enterprises, particular small and medium, which brings the vision of the new economy. New economy is involved in progress of information and communication technologies (ICT), which sooner or later touch every enterprises. The competitive position in international market depends on following the new trends. On the other hand, activities connected with new economy require significant expenditure and capital. Development of innovative enterprises depends on the changes in financial environment.

Katarzyna Zamorowska

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce na przykładzie Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej

Jednym z podstawowych czynników wpływających na zwiększenie konkurencyjności gospodarki są inwestycje zagraniczne. Znaczna część międzynarodowych przepływów kapitału przyjmuje formę bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne rozumiemy międzynarodowe przepływy kapitału, w ramach których firma z jednego kraju tworzy lub rozszerza swoje filie w innym kraju¹. Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego, bezpośrednia inwestycja zagraniczna to inwestycja dokonana w kraju innym niż kraj pochodzenia inwestora, w celu uzyskania trwałego przychodu, przy czym zamiarem inwestora jest posiadanie efektywnej kontroli zarządzania przedsiębiorstwem². Do niewątpliwych korzyści wynikających z napływu kapitału zagranicznego zaliczamy zwiększenie poziomu aktywności gospodarczej i zatrudnienia, szansę poprawy bilansu płatniczego, podniesienie poziomu zaawansowania technicznego gospodarki, zwiększenie podaży środków kapitałowych, normalizację sytuacji rynkowej (zmniejszenie stopnia monopolizacji danej dziedziny wytwarzania)³.

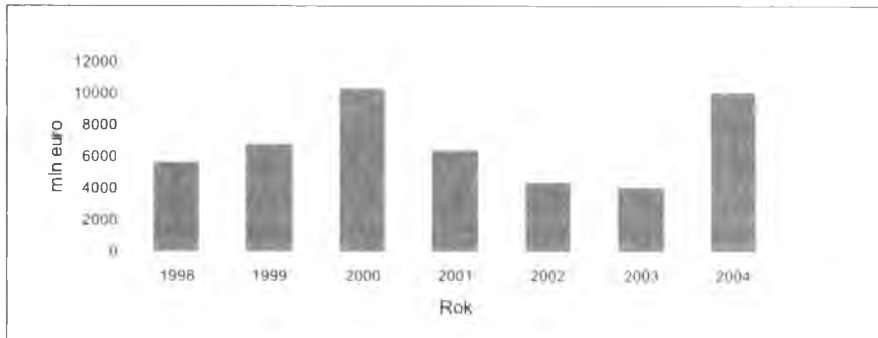
W Polsce zaznacza się wyraźna korelacja między napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych a handlem zagranicznym. W 2004 r. podmioty z kapitałem zagranicznym wyeksportowały towary o wartości 41,9 mld

¹ Krugman P., Obstfeld M., *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, t. 2, PWN, Warszawa 1997.

² Budzowski K., *Ekonomika handlu zagranicznego*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2003, s. 228.

³ Por.: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Budnikowski A., Kadecka-Wyrzykowska E. (red.), PWE, Warszawa 1997, s. 139—140.

USD, a importowały za 53,5 mld USD. W efekcie spółki te kreują ujemne saldo w handlu zagranicznym Polski.



Rysunek 1. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w min euro.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Roczne mierniki gospodarze.*, GUS, www.stat.gov.pl

Współczynnik opłacania importu eksportem wyniósł w 2004 r. 78,3% (78,5% w 2002 r.⁴).

W końcu 2004 r. w Polsce było zarejestrowanych ok. 51,5 tys. przedsiębiorstw z udziałem kapitału obcego, co stanowiło 23,1% działających w kraju spółek prawa handlowego⁵. Znacznie zwiększył się napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski, po silnym spadku w latach 2001-2003. Wzrósł on z 4067 min euro w 2003 r. do 10 070 min euro inwestycji w 2004 r. (przy uwzględnieniu reinwestycji zysków), tj. ponad dwukrotnie. Według wstępnych informacji NBP dotyczących napływu do Polski w 2005 r. kapitału z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich wynika, że zmniejszył się on o ok. 40% w stosunku do roku poprzedniego⁶.

Rekordowy, jak dotąd, napływ inwestycji miał miejsce w 2000 r. Podstawową przyczyną wahań rocznego napływu BIZ były fluktuacje inwestycji prywatyzacyjnych. Udział wpływów z prywatyzacji w inwestycjach zagranicznych sięgnął w 2000 roku 75%, po czym w latach 2002-2003 spadł poniżej 10%⁷.

Z danych udostępnianych przez PAIiIZ wynika silna koncentracja bezpośrednich inwestycji zagranicznych według kraju ich pochodzenia. Inwestycje francuskie, holenderskie, amerykańskie, niemieckie, brytyjskie, włoskie, szwedzkie i firm wielonarodowych w latach 1993—2004 stanowiły aż 76%

⁴ *Gospodarka i handel zagraniczny Polski w 2002 roku*, IKC, Warszawa 2003, s. 174.

⁵ „Wiadomości Statystyczne” 2005, nr 12, s. 77—90.

⁶ www.paiz.gov.pl.

⁷ *Por.: Inwestycje zagraniczne w Polsce. Raport roczny*, Chojna J. (red.), IKC, Warszawa 2005.

wszystkich inwestycji w tym okresie. W roku 2004 najwięcej zainwestowali przedsiębiorcy z Francji i USA, kapitał międzynarodowy i przedsiębiorcy z Niemiec. Wzrasta także zainteresowanie Polską inwestorów z Japonii i Korei⁸.

Na ocenę atrakcyjności Polski jako miejsca lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych wpływają przede wszystkim: atrakcyjne położenie geograficzne, wykwalifikowana kadra pracownicza, stabilność gospodarki, korzystne rozwiązania finansowe. Wkrótce miejsce Polskiej Agencji Inwestycji i Informacji Zagranicznej ma zająć nowa agencja, wspomagająca inwestorów w poruszaniu się po polskim rynku⁹.

Jedną z inicjatyw mających na celu przyciągnięcie inwestorów zagranicznych było utworzenie w latach 1995—1997 specjalnych stref ekonomicznych. Cele, zasady oraz tryb ustanawiania określiła Ustawa z 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych¹⁰. W myśl tej ustawy głównym celem takich stref miał być rozwój nowoczesnych technologii, rozwój eksportu, wzrost konkurencyjności produkcji i usług, zmniejszenie bezrobocia, zagospodarowanie niewykorzystanych zasobów naturalnych. System wsparcia nowych inwestycji nie był zgodny z zasadami udzielania pomocy publicznej w Unii Europejskiej. Akcesja Polski wymusiła harmonizację zasad udzielania pomocy publicznej w strefach, co wyraźnie obniżyło ich atrakcyjność. W wyniku dwóch nowelizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych: z 16 listopada 2000 r. o zmianie ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. z 2000 r. nr 117, poz. 1228) oraz ustawą z 2 października 2003 r. o zmianie ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych i niektórych ustaw (Dz.U. z 2003 r. nr 188 poz. 1840) funkcjonuje obecnie kilka grup przedsiębiorców, których różnią zasady udzielania pomocy publicznej¹¹:

- grupa MSP posiadająca zezwolenia wydane do końca 2000 r.;
- grupa dużych przedsiębiorców posiadających zezwolenia wydane do końca 1999 r.;
- grupa dużych przedsiębiorców posiadających zezwolenia wydane w 2000 r.;
- grupa dużych przedsiębiorców z sektora motoryzacji posiadających zezwolenia wydane do końca 2000 r.;
- pozostali przedsiębiorcy, którzy działają w reżimie prawa wspólnotowego.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Za Prezesem Urzędu Rady Ministrów Kazimierzem Marcinkiewiczem.

¹⁰ Ustawa z 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz.U. z 1994 r. nr 123 poz.600 z późn. zm.).

¹¹ Raport o Specjalnych Strefach Ekonomicznych (stan na 31 grudnia 2004 r.), www.mgip.gov.pl.

W chwili obecnej na terenie Polski funkcjonuje 14 specjalnych stref ekonomicznych. Różnią się one pod względem powierzchni, lokalizacji, charakteru, warunków zagospodarowania, infrastruktury drogowej, technicznej i telekomunikacyjnej. Pod koniec 2004 r. zagospodarowanych zostało 54% obszaru stref, wydano 679 pozwoleń na działalność, spośród których 429 rozpoczęło działalność gospodarczą. Na koniec 2004 r. zainwestowano w strefach ponad 19,9 mld zł. Łącznie w strefach znalazło zatrudnienie ok. 77,5 tys. osób. Średnio na 1 ha zagospodarowanego obszaru przypada 21,7 miejsca pracy. W strukturze branżowej nakładów inwestycyjnych dominuje branża motoryzacyjna (ponad 42% wszystkich nakładów), papiernicza, przetwórstwo tworzyw sztucznych¹².

Pod koniec 2004 r. największy udział w inwestycjach mieli przedsiębiorcy amerykańscy (23%). Na kolejnych pozycjach znalazły się spółki z kapitałem polskim, niemieckim, japońskim oraz włoskim. Największy udział nakładów inwestycyjnych poniesionych przez spółki z kapitałem zagranicznym przypada na strefę kostrzyńsko-słubicką i legnicką (ponad 90 %) a najmniejszy (poniżej 20%) na strefę suwalską i słupską. W drugiej połowie 2004 r. wyraźne było zainteresowanie inwestowaniem w strefach koncernów europejskich i azjatyckich. Decyzję taką podjęły m.in. Whirlpool, Bosh, Gillette, i Elektrolux. Zanotowano wzrost napływu inwestycji japońskich w strefie dolnośląskiej. Wejście do strefy dużego i znanego koncernu zmienia jej status. Za nim wchodzi bowiem również do strefy jego kooperanci, tworzy się zintegrowany kompleks przemysłowy, rozwijają się usługi okołobiznesowe. Szacuje się, że 100 nowych miejsc pracy w strefie generuje od 50 do 100 miejsc pracy w jej regionie. Dodatkowo rozwijają się usługi bytowe, transportowe, edukacyjne, finansowe i kulturalne.

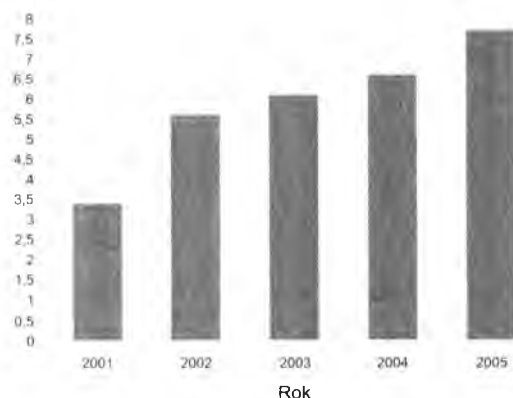
Największą działającą strefą jest Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna. Obejmuje grunty o powierzchni 1156 ha (z czego 60% zostało zagospodarowanych) i składa się z czterech podstref:

- gliwickiej;
- sosnowiecko-dąbrowskiej;
- tyskiej;
- jastrzębsko-żorskiej.

Utworzona została w 1996 r. w celu wspierania procesów restrukturyzacyjnych oraz tworzenia miejsc pracy. W czasie całego działania strefy zostało wydanych ponad 120 zezwoleń na działalność gospodarczą, z czego produkcję rozpoczęło 80. Sumarycznie pozwoliło to na utworzenie ponad 22 tys. nowych miejsc pracy. Można przyjąć, że drugie tyle miejsc powstało w otoczeniu strefy.

¹² *Ibidem*.

Narastającą wielkość inwestycji w kolejnych latach pokazuje rysunek 2.

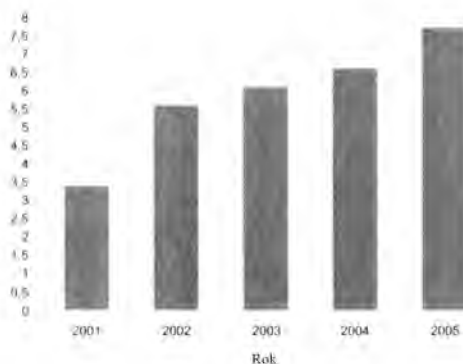


Rysunek 2. Nakłady inwestycyjne w KSSE, narastająco w mld złotych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport o Specjalnych Strefach Ekonomicznych (stan na 31 grudnia 2004 r.), www.mgip.gov.pl

Do końca IV kwartału 2005 r. zainwestowano w strefie 7,7 mld. Największy przyrost nakładów odnotowano w roku 2002.

Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna ma najwyższy ze wszystkich stref współczynnik określający wielkość nakładów na 1 ha zagospodarowanego obszaru. Wynosi on 10,4 mln zł. Charakter inwestycji ulokowanych w strefie katowickiej zdeterminował skoncentrowany tam wysoko kapitałochłonny przemysł motoryzacyjny. Na 1 ha zagospodarowanej przestrzeni przypada 27,2 miejsc pracy, co świadczy o tym, że nowoczesne technologie w strefie wymagają dość dużego zatrudnienia¹³.



Rysunek 3. Pochodzenie kapitału.

Źródło: „Magazyn Strefa, Informator Inwestorów KSSE”, styczeń-luty 2006, s. 9.

¹³ Por.: Raport o Specjalnych Strefach Ekonomicznych (stan na 31 grudnia 2004 r.) www.mgip.gov.pl.

Biorąc pod uwagę kraj pochodzenia kapitału najwięcej inwestorów pochodzi z Włoch (14), Niemiec (11) oraz USA (11). Łącznie przedsiębiorstwa zagraniczne i mieszane stanowią 58% wszystkich przedsiębiorstw w okresie działania strefy. Jeśli chodzi o pochodzenie kapitału, to 89% całości stanowi kapitał zagraniczny i mieszany. Wyraźnie wyróżnia się wielkością kapitał amerykański (33%); kapitał włoski to 6% a kapitał niemiecki 4%¹⁴.

Największym przedsiębiorstwem w strefie jest Opel Polska, obecnie General Motors Manufacturing Poland, która zatrudnia na swym terenie ponad 2200 osób. W 2002 roku eksport gliwickiej fabryki stanowił według danych GUS 1,7 krajowego eksportu. Współpracuje ona z 73 polskimi dostawcami¹⁵. Dużą inwestycję stanowi także japoński koncern Izusu, wytwarzający silniki wysokoprężne; amerykański Delhi Automotive System produkujący przekładnie kierownicze, przewody, półosie, filtry; hiszpańska fabryka Roca specjalizująca się w wytwarzaniu ceramiki sanitarnej. Fiat GM Powertrain Polska jest obecnie największym pracodawcą i zakładem produkcyjnym na Podbeskidziu. Inwestycja związana z uruchomieniem nowoczesnego silnika 1,3 SDE, okrzykniętego „Silnikiem Roku 2005”, doprowadziła do produkcji 2,4 tys. sztuk na dobę¹⁶. Znacznymi inwestycjami są także niemiecki Ekocem Sp. z O.O., produkująca materiały budowlane i cement oraz amerykańska huta szkła Guardian Industries Poland Sp. z o.o. Japoński koncern NGK Ceramics produkuje w Gliwicach ceramiczne filtry do katalizatorów silników wysokoprężnych. Do grupy high-tech ma się zaliczać najnowsza inwestycja firmy Kotani z grupy Sumitomo, oceniana na 50 mln zł. Firma będzie produkować odkuwki na potrzeby przemysłu motoryzacyjnego¹⁷. Patrząc na rok 2005 największym pracodawcą rozpoczynającym działalność w strefie okazał się amerykański koncern Johnson Controls, który ma docelowo zatrudnić 900 osób i będzie produkował komponenty metalowe dla przemysłu motoryzacyjnego. Inwestycja ta jest także największą w 2005 r. pod względem nakładów kapitałowych. Rok 2005 okazał się rekordowy w całym okresie działania strefy, jeśli chodzi o pozyskanie nowych kapitałów. Nakłady w tym okresie wyniosły prawie 900 mln zł¹⁸. Duży wpływ na zaistniałą sytuację miało między innymi wejście Polski do Unii Europejskiej¹⁹. W 2006 r. otwarto nową odlewnię żeliwa Brembo, należącą do międzynarodowego koncernu Brembo. Inwestycja pochłonęła 45 mln €.

¹⁴ www.opel.com.pl/site/footer/history_1.html, 11.05.2006.

¹⁵ Por.: „Magazyn Strefa, Informator Inwestorów KSSE” styczeń-luty 2006, s. 8—9.

¹⁶ www.sse.com.pl, 02.05.2006.

¹⁷ *KSSE rośnie w siłę*, www.hrk.pl, 13.07.2005.

¹⁸ Por.: „Magazyn Strefa, Informator Inwestorów KSSE”, styczeń-luty 2006, s. 3.

¹⁹ www.biznespolska.pl, 15.04.2006.

Rok 2006 nie powinien być gorszy od poprzedniego. Docelowo zakłada się przyciąganie dużych inwestycji, spełniających przynajmniej jeden z dwóch warunków: 50 mln € inwestycji lub 500 miejsc pracy. Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna istnieje już 10 lat. Kolejne 10-letnie ma służyć rozwijaniu sieci kooperacyjnych w oparciu o klastry, rozbudowie istniejących już firm, zwiększaniu eksportu i zatrudnienia²⁰.

W raporcie Ernest&Young na temat atrakcyjności inwestycyjnej Europy, Polska plasuje się na bardzo wysokim, czwartym miejscu na świecie (po Chinach, USA, Indiach) oraz zaszczytnym pierwszym miejscu w Europie²¹. Zadaniem specjalnych stref ekonomicznych będzie więc jak najlepsze wykorzystanie sprzyjającego wizerunku Polski w celu przyciągnięcia nowych inwestycji zagranicznych. Do dalszego zwiększania napływu kapitału wyrażonej poprawie muszą ulec: infrastruktura transportowa i logistyczna, jakość i warunki prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, wsparcie ze strony urzędów państwowych, przejrzystość środowiska regulacyjnego. Celem powinno się stać osiągnięcie pułapu 10 mld bezpośrednich inwestycji zagranicznych rocznie, który zaspokoiliby szacowane potrzeby polskiej gospodarki.

Bibliografia

- Budzowski K., *Ekonomika handlu zagranicznego*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2003.
- Gospodarka i handel zagraniczny Polski w 2002 roku*, IKC, Warszawa 2003.
- Inwestycje zagraniczne w Polsce. Raport roczny*, J. Chojna (red.), IKC, Warszawa 2005.
- Krugman P., Obstfeld, M., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, t. 2, PWN, Warszawa 1997.
- Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, A. Budnikowski, E. Kawecka-Wrzykowska (red.), PWE, Warszawa 1997.
- Raport o Specjalnych Strefach Ekonomicznych* (stan na 31 grudnia 2004 r.), www.mgip.gov.pl.
- „Wiadomości Statystyczne” 2005, nr 12.

²⁰ Por.: „Magazyn Strefa, Informator Inwestorów KSSE”, listopad-grudzień 2005, s. 5.

²¹ „Nowe Życie Gospodarcze” 2005, nr 15, s. 16—17.

Summary

One of the essential factors, which put an impact on the increase of competitiveness in the economy are direct foreign investments. The inflow of these investments considerably increased in 2004, after a dramatic drop in 2001-2003. Most entrepreneurs who invested in Poland come from France, the Netherlands, USA, Germany, Great Britain, Italy, Sweden and international corporations. In order to attract new investors special economic zones have been created in 1995-1997. The Katowice Special Economic Zone is the leader among 14 existing polish zones. The share of Katowice SEZ investments in total capital expenditures in zones is 33%. It is a result of capital-intensive automotive industry which is highly developed in this area. Most of Katowice SEZ capital comes from USA, Poland, Italy, Germany, Spain and multinational organizations. The biggest new company in 2005 turned out to be an american concern Johnson Control, which belongs to the automotive industry. Taking into consideration the fact of gaining new investments, the year 2005 was a peak year for the Katowice SEZ.



Jakub Nieciński

Wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej na rzecz przeciwdziałania bezrobociu w Polsce

Wprowadzenie

W ostatniej dekadzie XX w. w Polsce zapoczątkowane zostały zmiany społeczno-gospodarcze przejawiające się zwłaszcza w dążeniu do poszanowania praw i wolności człowieka, w upowszechnieniu idei demokratycznych oraz w odejściu od gospodarki nakazowo-rozdzielczej - w jej urynkowieniu. Przemianom tym towarzyszył gwałtowny wzrost liczby osób pozostających bez pracy, co spowodowało, że walka z problemem bezrobocia stała się jednym z głównych zadań organów władzy państwowej i samorządowej.

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej sprawiło, że kraj nasz ma możliwość wykorzystania środków pomocowych dla potrzeb przeciwdziałania bezrobociu. Środki przeznaczone na realizację tych zamierzeń pozostają przede wszystkim w posiadaniu Europejskiego Funduszu Społecznego, który wspiera realizację Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Sektorowego Programu Operacyjnego - Rozwój Zasobów Ludzkich, a także Inicjatywy Wspólnotowej Equal.

Celem artykułu jest ukazanie nowych możliwości wykorzystania środków pomocowych UE do walki ze zjawiskiem bezrobocia na tle przedstawienia podstawowych informacji o nim. Zamiarem autora jest również zasygnalizowanie problemu niewystarczającego stopnia wykorzystania strumienia pieniężnego pochodzącego z funduszy strukturalnych i programów pomocowych Wspólnoty.

Podstawowe informacje o bezrobociu w Polsce

Od 1990 r. w Polsce rozpoczął się proces wzrostu bezrobocia. Obliczany przez Główny Urząd Statystyczny¹ wskaźnik stopy bezrobocia kształtował się w styczniu 1990 r. na poziomie **0,3%**, a w lutym 2003 r. osiągnął najwyższą jak dotąd wartość tj. 20,7%. W kwietniu 2006 r. stopa bezrobocia wyniosła 17,2%. Jak wskazują dane zestawione w tabeli 1. Polska jest liderem w osiągnięciu wysokich wskaźników bezrobocia zarówno wśród krajów Unii Europejskiej, jak i wśród państw do niej kandydujących.

Wysokość miernika stopy bezrobocia rejestrowanego jest tym bardziej niepokojąca, że odnosi on liczbę bezrobotnych zarejestrowanych do liczby cywilnej ludności aktywnej zawodowo, która to wartość jest relatywnie mała (współczynnik aktywności zawodowej w Polsce wyniósł w 2003 r. 63,9%, a w 25 krajach obecnej UE 69,3%). O skali problemu świadczą też wysokości wskaźnika zatrudnienia. Dla 25 krajów obecnej Unii Europejskiej wyniósł on w 2003 r. 62,9% (tj. o 0,5 punktu procentowego więcej niż w 2000 r.), a dla Polski zaledwie 51,2% (o 3,8 punktu procentowego mniej niż w 2000 r.)².

W Polsce notuje się dużą rozpiętość wskaźnika stopy bezrobocia dla poszczególnych powiatów. Wielkość miernika dla Warszawy kształtuje się na poziomie 5,4%, a dla Powiatu Braniewskiego (warmińsko-mazurskie) 39,6% (dane dot. kwietnia 2006 r.)³.

Zjawisko bezrobocia w różnym stopniu dotyka kobiet i mężczyzn. Zharmonizowana stopa bezrobocia w 2003 r. w 25 krajach obecnej UE wynosiła 10,1% dla kobiet i 8,0% dla mężczyzn. W Polsce wartości te wyniosły odpowiednio 20,0 i 18,6%.

Skokowy wzrost wskaźników bezrobocia w Polsce po 1990 r. tłumaczyć można m.in. dążeniem reformowanych organizacji do minimalizacji kosztów w celu umocnienia swojej pozycji rynkowej, czego skutkiem były próby dostosowania struktury zatrudnienia do faktycznych wymagań procesów (zwłaszcza procesu produkcyjnego) zachodzących w jednostkach. Wśród wielu przyczyn bezrobocia wymienia się m.in. niedostosowanie kompetencji zawodowych ludności do potrzeb rynku pracy. Skala tego zjawiska nie jest szokująca. Jak wynika z badań Głównego Urzędu Statystycznego⁴, w ciągu

¹ Por. www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/stopa_bezrobocia/index.htm, (28 V 2006).

² Por. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2005*, GUS, Warszawa 2005.

³ Por. www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/bezrob_pow/2006/04_06.xls, (28 V 2006).

⁴ Por. *Popyt na pracę w I półroczu 2005 r.*, www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/popyt_na_prace/2005/0105.htm, (28 V 2006).

1. poł. 2005 r. jednostki nie obsadziły co cztemastego nowo utworzonego w tym czasie miejsca pracy. Na koniec II kwartału zanotowano 44 546 wolnych miejsc pracy.

Przeciwdziałaniu bezrobociu nie sprzyja niesatysfakcjonujący poziom wzrostu gospodarczego, w tym zwłaszcza inwestycji. Jak wskazują ostatnie dane⁵, sytuacja w tym obszarze ulega poprawie. Produkt krajowy brutto w I kwartale 2006 r. wzrósł realnie o 5,2%, w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego, a nakłady brutto na środki trwale wzrosły o 7,4%. Wzrost gospodarczy cieszy, choć jego tempo nie próbuje nawet dorównać szybkości rozwoju gospodarek niektórych krajów ościennych (Słowacji, Litwy). Wpływ na to mają m.in.: koszmamy stan infrastruktury w Polsce (zwłaszcza transportowej), nieczytelny, skomplikowany system prawa regulującego działalność podmiotów gospodarczych czy też występowanie znacznego ryzyka wprowadzenia niekorzystnych zmian w tym systemie.

Ponadto na wysokość bezrobocia miało wpływ wejście na rynek pracy osób z wyżu demograficznego (liczba osób w wieku aktywności zawodowej ma rosnąć do 2010 r.), a także wysoki udział różnego typu obciążeń w całkowitych kosztach pracy. Wynagrodzenia zasadnicze (od których odprowadzany jest jeszcze podatek dochodowy i składki na ubezpieczenie społeczne) stanowiły w 2004 r. zaledwie 49,6% kosztów pracy. Przy czym warto zauważyć, że koszty te w okresie od 2000 do 2004 r. wzrosły zaledwie o 18,6%⁶. Klin podatkowy (nie uwzględniając podatków pośrednich) dla wynagrodzenia wynoszącego 2/3 przeciętnego wynagrodzenia wynosił w 2004 r. 41,9% (a więc nie odbiegał zasadniczo od średniej krajów regionu). Przy czym w Polsce notuje się zasadniczo brak progresji podatkowej na początku skali dochodowej. Wysokie są zatem także obciążenia niskich dochodów⁷.

W niektórych obszarach gospodarki wpływ na utrzymanie się wysokiej stopy bezrobocia mogą mieć związki zawodowe dążące do maksymalizacji kosztów pracy, a zwłaszcza wynagrodzeń.

Obraz ogromnego społecznego problemu, jakim jest bezrobocie, byłby niepełny, gdyby nie wspomnieć o występowaniu zjawiska pracy nierejestrowanej. Ma ono charakter powszechny, choć jego skala ulega zmniejszeniu. Od stycznia do września 2004 r. w szarej strefie pracowało 1317 tys. osób

⁵ Por. Produkt krajowy brutto w I kwartale 2006 r., www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/rachunki_narodowe/prod_kraj_brutto/2006/lq2006/index.php, (31 V 2006).

⁶ Por. *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005, s. 48, 147-148.

⁷ Por. *Opodatkowanie pracy i wynagrodzenie minimalne. Wpływ na rynek pracy w Polsce*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Analiz Ekonomicznych 1 Prognoz, Warszawa 2005, s. 6—13.

Tabela 1. Zharmonizowana stopa bezrobocia w państwach UE i w krajach kandydujących

Kraj Rok	2000			2004			2005		
	ogółem	kobiety	mężczyźni	ogółem	kobiety	mężczyźni	ogółem	kobiety	mężczyźni
w %									
Unia Europejska	8,6	10,2	7,4	9,1	10,2	8,1	8,7	9,8	7,9
w tym strefa Euro (12)	8,2	10,5	6,5	8,9	10,5	7,6	8,6	10,0	7,4
Austria	3,6	4,3	3,1	4,8	5,3	4,4	5,2	5,6	4,8
Belgia	6,9	8,5	5,6	8,4	9,5	7,5	8,4	9,6	7,6
Finlandia	9,8	10,6	9,1	8,8	8,9	8,7	8,4	8,6	8,2
Francja	9,1	10,9	7,6	9,6	10,5	8,7	9,5	10,5	8,7
Grecja	11,3	17,2	7,5	10,5	16,2	6,6	10,0	15,5	6,2
Hiszpania	11,4	16,8	8,0	11,0	15,0	8,1	9,2	12,2	7,1
Irlandia	4,3	4,2	4,3	4,5	4,1	4,9	4,3	3,9	4,6
Luksemburg	2,3	3,1	1,8	4,8	6,8	3,3	5,3	7,5	3,8
Niderlandy	2,8	3,6	2,2	4,6	4,8	4,3	4,7	5,1	4,5
Niemcy	7,2	8,7	6,0	9,5	10,5	8,7	9,5	10,3	8,9
Portugalia	4,0	4,9	3,2	6,7	7,6	5,9	7,6	8,6	6,7
Włochy	10,1	13,6	7,8	8,0	10,5	6,4	7,6	9,8	6,1
Cypr	4,8	7,1	3,1	4,7	6,0	3,6	5,3	6,7	4,1
Dania	4,3	4,8	3,9	5,5	6,0	5,1	4,9	5,5	4,4
Estonia	12,8	11,8	13,8	9,7	8,9	10,4	7,8	7,0	8,6

Tabela 1. - ciąg dalszy

Kraj Rok	2000			2004			2005		
	ogółem	kobiety	mężczyźni	ogółem	kobiety	mężczyźni	ogółem	kobiety	mężczyźni
w %									
Litwa	16,4	14,1	18,6	11,4	11,8	11,0	8,2	8,5	7,9
Łotwa	13,7	12,9	14,4	10,4	10,2	10,6	9,0	9,0	9,1
Malta	6,7	7,4	6,4	7,3	8,8	6,6	7,2	8,9	6,4
Polska	16,1	18,1	14,4	19,0	19,9	18,2	17,7	19,2	16,5
Republika Czeska	8,7	10,3	7,3	8,3	9,9	7,1	7,9	9,8	6,5
Słowacja	18,8	18,6	18,9	18,2	19,2	17,4	16,4	17,3	15,7
Słowenia	6,7	7,1	6,5	6,3	6,8	5,8	6,3	6,8	5,9
Szwecja	5,6	5,3	5,9	6,3	6,1	6,5	6,3	6,3	6,4
Węgry	6,4	5,6	7,0	6,1	6,1	6,1	7,1	7,4	6,9
Wielka Brytania	5,4	4,8	5,8	4,7	4,2	5,0	4,6	4,2	5,0
Kraje kandydujące:									
Bułgaria	16,4	16,2	16,7	12,0	11,5	12,5	9,9	9,6	10,0
Chorwacja				13,6	15,6	12,0			
Rumunia	6,8	6,3	7,2	7,6	6,5	8,6	7,7	7,5	8,0
Turcja	6,5	6,3	6,6	10,3	9,7	10,5	10,3	10,2	10,4

Źródło: „Kwartalnik Statystyki Międzynarodowej” 2006, nr 1.

(tj. 9,6% pracujących), podczas gdy w ciągu ośmiu pierwszych miesięcy 1998 r. 1431 tys. Wśród opinii ludności na temat przyczyn podejmowania pracy nierejestrowanej dominują stwierdzenia o braku możliwości znalezienia pracy, niewystarczających dochodach, wysokiej składce ubezpieczeniowej, możliwości uzyskania wyższego wynagrodzenia w przypadku pracy na czarno, podatkach zniechęcających do rejestrowania dochodów czy też możliwości utraty niektórych świadczeń w przypadku podjęcia pracy rejestrowanej⁸.

Wartość wskaźnika stopy bezrobocia jest w Polsce bardzo wysoka, ale od 2004 r. stopniowo maleje. Pozytywne tendencje potwierdzają dane o liczbie nowo utworzonych i zlikwidowanych miejsc pracy w 2004 r. Wartości te wynoszą odpowiednio 289 392 i 168 167⁴.

Założenia polityki państwa w walce z problemem bezrobocia

Aktywność władz państwowych w zakresie przeciwdziałania bezrobociu wpisuje się w realizację celów Europejskiej Strategii Zatrudnienia, wśród których wyróżnia się: pełne zatrudnienie, poprawę jakości i produktywności pracy oraz wzmocnienie spójności społecznej i integracji¹⁰ (pierwotnie: poprawa zdolności do zatrudnienia, rozwój przedsiębiorczości, poprawa zdolności adaptacyjnych, równość szans)¹¹. Z celami tymi korespondują wytyczne przedstawione w tabeli 2, które stanowiły podstawę sformułowania zadań i celów szczegółowych ujętych w Krajowym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2005¹². Działania są realizowane przy wykorzystaniu środków pomocowych Unii Europejskiej ujętych w budżecie wspólnoty na lata 2000-2006.

⁸ Por. *Praca nierejestrowana w Polsce w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005, s. 11—15.

⁹ Por. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005, s. 150.

¹⁰ Por. **Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, The future of the European Employment Strategy (EES), "A strategy for full employment and better jobs for all"**, COM(2003) 6, Commission of the European Communities, Brussels, 14.01.2003, s. 11.

¹¹ Por. *Ramy Odniesienia Polityki Zatrudnienia, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 23 grudnia 2003 r.*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, s. 5.

¹² Por. *Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2005, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 września 2004 r.*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa wrzesień 2004, s. 9—45.

Tabela 2. Wytyczne Europejskiej Strategii Zatrudnienia

Wytyczne
1. Aktywne i zapobiegawcze działania dla osób bezrobotnych i biernych zawodowo.
2. Tworzenie miejsc pracy i przedsiębiorczość.
3. Dostosowanie do zmian oraz promocja zdolności przystosowawczych i mobilności na rynku pracy.
4. Promowanie rozwoju kapitału ludzkiego i uczenia się przez całe życie.
5. Zwiększenie podaży siły roboczej i wspieranie aktywnego starzenia się.
6. Równość kobiet i mężczyzn.
7. Promocja integracji i zwalczanie dyskryminacji na rynku pracy osób w niekorzystnej sytuacji.
8. Zapewnienie opłacalności pracy przez środki zachęcające do zwiększania atrakcyjności pracy.
9. Zmiana pracy nielegalnej na legalne zatrudnienie.
10. Działania dotyczące regionalnych dysproporcji w zatrudnieniu.

Źródło: Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2005, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 września 2004 r., Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.

Wymienione cele i wytyczne Europejskiej Strategii Zatrudnienia powstały w wyniku modyfikacji jej pierwotnej wersji spowodowanej działalnością Grupy Roboczej ds. Zatrudnienia kierowanej przez Wima Koka. W swoim raporcie¹³ w listopadzie 2003 r. Grupa Robocza przedstawiła analizę czynników wpływających na rynek pracy w Europie, starając się zachęcić państwa członkowskie do podejmowania działań uprawdopodobniających realizację Strategii Lizbońskiej. Już wtedy obserwowano, że osiągnięcie celów przyjętych w Lizbonie jest zagrożone.

W odniesieniu do sytuacji Polski¹⁴ raport Koka wskazywał na wyjątkowo wysoką stopę bezrobocia, a ponadto na niezwykle niskie wartości wskaźników zatrudnienia kobiet, ludzi starszych, młodzieży i osób o niskich kuali-

¹³ Raport Grupy Roboczej ds. Zatrudnienia pod przewodnictwem Wima Koka, listopad 2003, „Rynek Pracy. Dwumiesięcznik Ministerstwa Gospodarki i Pracy”, numer specjalny, Warszawa, grudzień 2004.

¹⁴ *Ibidem*, s. 174-175.

fikacjach. W raporcie zwrócono także uwagę na problem strukturalnej nierównowagi regionalnej na rynku pracy.

W swoich zaleceniach kierowanych do naszego kraju Grupa Robocza postulowała, iż niezbędne jest obniżenie kosztów pracy osób o niskich kwalifikacjach i młodzieży poprzez dokonanie zmian w systemach podatków i świadczeń w celu redukcji klina podatkowego, zwłaszcza w dolnym zakresie skali płac. Jak się wydaje, dotychczasowa polityka podatkowa kolejnych rządów, przejawiająca się m.in. w dążności do utrzymania wysokiej (19%) stawki podatkowej dla osób najmniej zarabiających oraz do zamrażania kwoty wolnej od podatku, jest sprzeczna w tym zakresie z zaleceniami Grupy Roboczej.

Raport Koka wskazuje również na potrzebę przekształcenia istniejących, czy może nawet stworzenia nowych publicznych służb zatrudnienia, wyposażonych w odpowiednie zasoby kadrowe i finansowe, działających na szczeblu lokalnym, aktywnych w organizowaniu szkoleń (zapóźnienia Polski w tym zakresie doskonale ukazują analizy dokonywane przez Międzynarodową Organizację Pracy¹⁵). Wskazano, że reforma różnorodnych systemów świadczeń (zwłaszcza świadczeń z tytułu pozostawania bez pracy, świadczeń pomocy społecznej) powinna prowadzić do promocji aktywnego poszukiwania pracy i reintegracji. W sposób szczególny zwrócono uwagę na potrzebę pomocy bezrobotnej młodzieży; zauważono, że likwidacja przeszkód w rozwoju zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin powinna przyczynić się do utrwalenia możliwości pracy dla kobiet i starszych pracowników.

W swoich zaleceniach dla Polski Grupa Robocza ds. Zatrudnienia zwróciła szczególną uwagę na potrzebę poprawy jakości i powszechności edukacji. Należy zatem podjąć działania w kierunku dostosowania edukacji do potrzeb pracodawców, promowania idei kształcenia ustawicznego, polepszania jakości nauczania.

We wrześniu 2005 r. przyjęto Krajową Strategię Zatrudnienia na lata 2007-2013 (stanowiącą element Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013)¹⁶. Określa ona katalog priorytetów (por. tabela 3.) i działań na najbliższe 7-lecie, które będą współfinansowane przez fundusze unijne ze środków budżetu wspólnoty na lata 2007-2013.

¹⁵ *Raport Międzynarodowej Organizacji Pracy na temat roli i funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia*, „Rynek Pracy. Dwumiesięcznik Ministerstwa Gospodarki i Pracy”, numer specjalny, Warszawa, październik 2004.

¹⁶ **Por. Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007—2013, Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r., Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.**

Tabela 3. Podstawowe kierunki działań państwa na rynku pracy w okresie 2007-2013

Priorytety
1. Wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy poprzez rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności.
2. Rozwój kształcenia ustawicznego i poprawa jakości edukacji.
3. Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw oraz elastyczności rynku pracy.
4. Aktywizacja osób bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym.
5. Doskonalenie instytucjonalnej obsługi rynku pracy.
6. Niwelowanie różnic regionalnych oraz przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym na rynku pracy.
7. Prowadzenie efektywnej polityki migracyjnej.

Zródło: Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r., Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Priorytety te wpisują się w podstawowe ramy Europejskiej Strategii Zatrudnienia, są kontynuacją zamierzeń przyjmowanych w okresach wcześniejszych.

Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie walki z problemem bezrobocia w Polsce

Przeciwdziałanie bezrobociu jest bez wątpienia jednym z najważniejszych celów Unii Europejskiej, co zostało podkreślone choćby w Strategii Lizbońskiej z 2000 r. czy też we wspomnianym raporcie Koka z końca 2003 r. Do realizacji tego celu Wspólnota wygospodarowała środki finansowe, które zostały zgromadzone w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS)¹⁷. Koncentruje się on wokół następujących obszarów¹⁸:

- a) aktywizacja zawodowej bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem;
- b) promowanie równości szans w dostępie do rynku pracy;
- c) promocją i doskonalenie kształcenia ustawicznego;
- d) doskonalenie kadr gospodarki i rozwój przedsiębiorczości;
- e) aktywizacja zawodowa kobiet.

¹⁷ Por. *Fundusze strukturalne i programy pomocowe Unii Europejskiej. Przewodnik praktyczny*, K. Budzowski (red.), Kraków 2003, s. 21, 37-40.

¹⁸ Por. *Ramy Odniesienia Polityki Zatrudnienia, op. cit.*, s. 6.

Środki dostępne w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego przeznaczono w Polsce przede wszystkim na sfinansowanie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich, II Priorytetu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, a także Inicjatywy Wspólnotowej Equal.

W obrębie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich¹⁹ realizowane są działania wpisujące się w wymienione powyżej obszary wsparcia EFS. Ujęto je w ramy dwóch Priorytetów.

Priorytet I nosi nazwę „Aktywna polityka rynku pracy oraz aktywności zawodowej i społecznej”. Na jego realizację przewidziano ogółem 946 062 544 euro, w tym 709 522 784 euro ze środków EFS. Jego celem jest wzmocnienie potencjału instytucjonalnej obsługi klientów służb zatrudnienia, pomocy społecznej i innych instytucji działających na rzecz rynku pracy, podejmowanie działań na rzecz ogółu poszukujących pracy i bezrobotnych oraz osób z grup szczególnego ryzyka, jak również podejmowanie działań na rzecz równości szans. Priorytet ten charakteryzuje zastąpienie działań pasywnych aktywnymi działaniami rynku pracy, w tym promocją podejścia prewencyjnego.

Priorytet II pt. „Rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy” ma na celu dostosowanie systemu edukacji i szkoleń do wymagań społeczeństwa opartego na wiedzy i poprawę jakości zatrudnienia poprzez wzrost inwestycji w rozwój zasobów ludzkich, a w szczególności przez zwiększenie nakładów na wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Poszczególne działania mają doprowadzić do wyrównania szans edukacyjnych między regionami miejskimi i wiejskimi, zapewnić równy dostęp do edukacji, poprawić jakość kształcenia, promować e-edukację i kształcenie na odległość, podnosić lub dostosowywać poziom umiejętności do potrzeb rynku pracy, doskonalić system kształcenia ustawicznego, wspierać szkolenia MSP dla potrzeb nowoczesnej gospodarki, ułatwiać transfer wiedzy i współpracy między szkołami wyższymi i przedsiębiorstwami. Łączna wartość projektów realizowanych w ramach II Priorytetu miała zgodnie z założeniami sięgnąć kwoty 988 566 943 euro, w tym 741 400 000 euro z EFS.

Dla porównania można wskazać, że wydatki z Funduszu Pracy na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu wynosiły w latach 2000-2002 odpowiednio: w 2000 r. - 767,8 mln zł, w 2001 - 604,4 mln zł, a w 2002 - 539,4 mln zł. Można więc przyjąć, że skala środków finansowych przeznaczonych na realizację SPO RZL jest duża w stosunku do strumieni pochodzących z dotychczasowych źródeł finansowania.

¹⁹ Por. Uzupełnienie programu Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich.

Działania mające na celu ograniczenie zjawiska bezrobocia podejmowane są również w ramach II Priorytetu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Mają one za zadanie²⁰ uelastyczenie i zwiększenie mobilności zawodowej osób, ułatwienie zmiany zatrudnienia dla osób pracujących w rolnictwie oraz przedsiębiorstwach i sektorach restrukturyzowanych poprzez rozwój kwalifikacji zawodowych tych osób, wzrost udziału młodzieży wiejskiej o trudnej sytuacji materialnej w liczbie uczniów szkół ponadgimnazjalnych, wzrost udziału w liczbie studentów osób pochodzących z obszarów zagrożonych marginalizacją, wspomaganie współpracy sektora badawczo-rozwojowego z lokalnymi firmami, kompleksowe wsparcie dla podejmujących działalność gospodarczą. Na realizację tych celów zostało przeznaczonych ogółem 612 658 614 euro, w tym 438 469 535 euro ze środków EFS.

Programem ukierunkowanym na przeciwdziałanie bezrobociu, a zwłaszcza na walkę z nierównością i dyskryminacją różnych grup społecznych na rynku pracy jest Inicjatywa Wspólnotowa Equal. Na jej realizację w Polsce w perspektywie 2004–2006 r. przeznaczono 124 562 532 euro ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach tych funduszy realizowane są projekty dotyczące zagadnień takich, jak²¹:

- ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją na rynku pracy celem promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich;
- wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych oraz poprawa jakości miejsc pracy;
- wsparcie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii;
- godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących;
- pomoc w społecznej i zawodowej integracji osób ubiegających się o status uchodźcy.

²⁰ Por. *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004–2006*, Załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z 1 lipca 2004 r. (Dz. U. 166, poz. 1745), s. 460.

²¹ Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 21 września 2004 roku w sprawie przyjęcia Uzupełnienia programu operacyjnego - Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006 (wraz z załącznikiem: Uzupełnienie programu operacyjnego - Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006) (Dz. U. nr 214, Poz. 2172).

Na wysokość stopy bezrobocia ma wpływ nie tylko realizacja programów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, ale także tych wspieranych z innych źródeł. Należy tu wymienić Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Priorytety I i III ZPORR, SPO Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich, SPO Rybołówstwo i Przetwórstwo Ryb, SPO Transport. Ponadto szczególnie cenne dla długofalowego przeciwdziałania bezrobociu wydają się programy naukowe i edukacyjne. W szczególności doniosłą rolę odgrywają tu tzw. programy ramowe, w obrębie których finansowane są badania naukowe, przy czym ich tematyka i zakres są dobierane zazwyczaj pod kątem potrzeb rozwoju gospodarki Unii Europejskiej.

Wśród programów edukacyjnych najbardziej popularny jest z pewnością Sokrates — Erasmus, ale coraz bardziej rozpowszechnia się również Leonardo da Vinci, w ramach którego beneficjenci ostatecznie mają możliwość podejmowania stażu w różnych krajach wspólnoty, co sprzyja ich rozwojowi zawodowemu i transferowi wiedzy.

Stopień wykorzystania środków pomocowych

Skuteczność działań podejmowanych w ramach programów pomocowych Unii Europejskiej zależy nie tylko od szczytnych założeń przyjętych w dokumentach programowych, ale także od stanu ich faktycznej realizacji, która niestety napotyka szereg przeszkód. Pierwsze opóźnienia we wdrażaniu programów przejawiały się w przeciągającym się przyjmowaniu na szczeblu centralnym aktów normatywnych określających zasady oceny projektów, dystrybucji środków *etc.* Wylonilo się dużo problemów technicznych, choćby dotyczących przygotowania systemu monitoringu i kontroli finansowej (SIMIK).

W efekcie wielu niedociągnięć i opóźnień stan wykorzystania środków finansowych w ramach programów pomocowych jest niezadowolający. Na przykład w Małopolsce²² suma środków wypłaconych do 22 maja 2006 r. Beneficjentom/Instytucjom Wdrażającym w ramach II Priorytetu ZPORR wyniosła zaledwie 4 410 066,26 zł, tj. wykorzystano 3,93% środków.

Jak wskazuje raport Najwyższej Izby Kontroli²³ w ramach całego ZPORR-u, zgodnie z danymi na 31 grudnia 2005 r., zrealizowane płatności stanowiły kwotę 980 963 tys. zł, tj. 9,1% alokacji przewidzianej w dokumentach

²² **Por.** *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR) w Małopolsce, stan realizacji za okres styczeń 2005 r. — maj 2006 r.*, **Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2006, s. 42.**

²³ **Por.** *Informacja o wynikach kontroli wykorzystania funduszy strukturalnych w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR)*, **NIK, Departament**

programowych (w obrębie Priorytetu II odpowiednio 26 380,8 tys. zł, tj. 0,7% alokacji). Co interesujące, NIK pozytywnie oceniła realizacje projektów przez beneficjentów, a wskazując następujące przyczyny niskiego stopnia wykorzystania funduszy strukturalnych:

- opóźnienia w rozpoczęciu wdrażania powstałe na etapie przygotowania dokumentów programowych;
- niestabilność przepisów i wytycznych;
- zbyt skomplikowane i mało elastyczne procedury wdrażania programu;
- nieterminowe i niezetelne przeprowadzenie oceny wniosków, opóźnienia w zawieraniu umów o dofinansowanie projektów;
- niewystarczający stan kadr;
- opieszałość beneficjentów w przekazywaniu wniosków o płatności i błędy w nich zawarte;
- przewlekły proces udzielania zamówień publicznych.

Zasadniczo można mówić o dużym zainteresowaniu potencjalnych projektodawców staraniami o pozyskanie dofinansowania przedsięwzięć ze środków pomocowych²⁴. Dzieje się tak pomimo skomplikowanych procedur i licznych opóźnień powstałych głównie na poziomie instytucji zarządzającej. Wśród zagrożeń, które mogą ograniczyć starania o unijne wsparcie, należy wymienić przede wszystkim ryzyko finansowe projektodawców.

Potencjalny wnioskodawca, podejmując decyzję o podjęciu starań o dofinansowanie projektu, dokonuje oceny ryzyka finansowego. Jest ono szczególnie wysokie przy realizacji tzw. projektów „miękkich”, np. programów szkoleniowych, usług doradczych itp. Projektodawca nie może czerpać z ich realizacji zysku, a podejmując kolejne działania z reguły ogranicza swoją płynność finansową. Ponadto każdy popełniony przez niego błąd, zwłaszcza w zakresie przygotowania planu finansowego, może skutkować niekwalifikowalnością kosztów. Nieelastyczność procedur zmian budżetowych projektów sprawia, że poszczególne przedsięwzięcia są realizowane na podstawie budżetów konstruowanych z kilkunastomiesięcznym wyprzedzeniem, w tych zaś nie da się w łatwy sposób dostosować do zmieniającej się sytuacji gospodarczej. Utrzymywanie się takiej sytuacji może wpłynąć na ograniczenie liczby podmiotów starających się o dofinansowanie.

Podstawowe działania, jakie należałoby podjąć powinny prowadzić do znacznego uproszczenia procedur zmian budżetowych, uproszczenia systemu

dokumentowania wydatków i jego ujednoczenia. Często bowiem zdarza się, że wydatkowanie środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego jest różnie dokumentowane na skutek rozbieżnych regulacji poszczególnych programów. Rozbieżności te dotyczą często spraw drobnych, takich jak sposób dokumentowania wynagrodzeń (różne bywają wymagania dotyczące przedstawiania składek ZUS), dokumentowania płatności (czasami żąda się przedstawiania wyciągów bankowych, czasami potwierdzeń przelewów) *etc.*

Przyjęty system dokumentowania wydatków powoduje wzrost kosztów realizacji projektów, a zwłaszcza kosztów osobowych obsługi administracyjnej. Ponadto obowiązujące procedury przyczyniają się do tego, że czasami projektodawcy wydają środki nieefektywnie. Na przykład sposób dokumentowania kosztów udostępnienia na potrzeby projektu pomieszczenia własnego jest tak skomplikowany, czas- i kosztochłonny, że dużo prostszym rozwiązaniem jest wynajęcie lokalu, co wiąże się z wyższymi kosztami projektu, a niższymi projektodawcy.

Podsumowanie

Polska wstąpiła do Unii Europejskiej w połowie realizacji budżetu Wspólnoty obejmującego okres 2000-2006. Umożliwienie absorpcji środków pomocowych wymagało szybkiego przygotowania podstaw prawnych i instytucjonalnych. Proces ten przebiegał z dużymi opóźnieniami. Po przyjęciu podstaw programowych nastąpił etap ich wdrażania i modyfikacji. Negatywna ocena podejmowanych dotychczas działań, dokonywana choćby na poziomie obserwowania skali wypłaconych środków finansowych, skłania władze centralne do podejmowania działań mających na celu uproszczenie licznych procedur. Najbardziej wyraźnym przejawem tej tendencji była nowelizacja prawa zamówień publicznych, która - co prawda w niezadowalającym stopniu - likwiduje część barier utrudniających wydatkowanie publicznych pieniędzy.

Procesowi wdrażania programów pomocowych towarzyszy powolny spadek stopy bezrobocia. Biorąc jednak pod uwagę stopień wykorzystania środków wspólnotowych, nie należy tych dwóch procesów ze sobą wiązać. Ocena wpływu podejmowanych działań na rynek pracy będzie mogła być dokonana dopiero po zakończeniu ich realizacji i musi brać pod uwagę liczne czynniki makroekonomiczne (jak choćby tempo wzrostu gospodarczego) występujące niezależnie od realizacji poszczególnych programów.

Bezrobocie w Polsce kształtuje się na bardzo wysokim poziomie. W prawie tej trudnej sytuacji mogą pomóc środki pomocowe Unii Europejskiej, zwłaszcza te dostępne w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Pozy-

tywnie należy ocenić podstawowe kierunki działań wytyczone przez władze centralne w oparciu na Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Niestety, realizacja działań, z winy leżącej po stronie Instytucji Zarządzających, rozpoczęła się z bardzo dużym opóźnieniem, co może skutkować utratą środków alokowanych na lata 2004-2006. Aby ograniczyć skalę tego zjawiska, należy kontynuować prace mające na celu upraszczanie procedur, zwłaszcza w zakresie dokumentowania wydatków i wprowadzania zmian do budżetów projektów.

Bibliografia

Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, The future of the European Employment Strategy (EES), "A strategy for full employment and better jobs for all", COM(2003) 6, Commission of the European Communities, Brussels, 14.01.2003.

Fundusze strukturalne i programy pomocowe Unii Europejskiej, Przewodnik praktyczny, red. K. Budzowski, KTE, Kraków 2003.

Informacja o wynikach kontroli wykorzystania funduszy strukturalnych w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR), NIK, Departament Administracji Publicznej, nr ew. 33/2006/P/05/006/KAP, Warszawa, kwiecień 2006.

Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 r., GUS, Warszawa 2005.

Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów 6 września 2005 r., Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Krajowy plan działań na rzecz zatrudnienia na rok 2005, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 21 września 2004 r., Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa wrzesień 2004.

„Kwartalnik Statystyki Międzynarodowej” 2006, nr 1, GUS, Warszawa 2006.

Mały Rocznik Statystyczny Polski 2005, GUS, Warszawa 2005.

Opodatkowanie pracy i wynagrodzenie minimalne. Wpływ na rynek pracy w Polsce, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Warszawa 2005.

Praca nierejestrowana w Polsce w 2004 r., GUS, Warszawa 2005.

Pracujący w gospodarce narodowej w 2004 r., GUS, Warszawa 2005.

Ramy Odniesienia Polityki Zatrudnienia, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 23 grudnia 2003 r., Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Raport Grupy Roboczej ds. Zatrudnienia pod przewodnictwem Wima Koka, listopad 2003, „Rynek Pracy. Dwumiesięcznik Ministerstwa Gospodarki i Pracy”, numer specjalny, Warszawa, grudzień 2004.

Raport Międzynarodowej Organizacji Pracy na temat roli i funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia, „Rynek Pracy. Dwumiesięcznik Ministerstwa Gospodarki i Pracy”, numer specjalny, Warszawa, październik 2004.

Rozporządzenie 1784/1999/WE z 12 lipca 1999 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego (DzUWE nr L 213/5 z dn. 13.8.1999).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 21 września 2004 roku w sprawie przyjęcia Uzupelnienia programu operacyjnego - Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006 (wraz z załącznikiem: Uzupelnienie programu operacyjnego - Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004—2006) (Dz.U. nr 214, poz. 2172).

Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006, Załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. (Dz.U. nr 166, poz. 1743).

Strategia polityki społecznej na lata 2007—2013, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 13 września 2005 r., Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005.

Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004—2006, Załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. (Dz. U. nr 166, poz. 1745).

Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORA) w Małopolsce, stan realizacji za okres styczeń 2005 r. - maj 2006 r., Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2006.

www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/popyt_na_prace/2005/0105.htm (stan na 28 maja 2006).

www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/rachunki_narodowe/prod_kraj_brutto/2006/lq2006/index.php (stan na 31 maja 2006).

www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/bezrob_pow/2006/04_06.xls (stan na 28 maja 2006).

www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/stopa_bezrobocia/index.htm (stan na 28 maja 2006).

Summary

This paper aims at presenting basic information about unemployment, which is one of the biggest problems in our country and also at indicating new instruments of increasing the employment. Poland is the member of the European Union since 2004. This fact implicates that a lot of polish regional projects could be supported by European Social Fund, one of four main structural funds set up to help reduce differences in living standards between the regions of the European Union by - inter alia - reducing unemployment. It's necessary to present how Poland uses new possibilities.

Ryszarda Bolonek

Dylematy terminologii, identyfikacji i pomiaru współczesnych przemian gospodarczych

Współczesne przemiany gospodarcze noszą wiele zmieniających się nazw. Wśród nich najbardziej rozpowszechniło się pojęcie *nowej gospodarki oraz gospodarki opartej na wiedzy*. Nazwy *nowa gospodarka (New Economy)* najczęściej używa się w Stanach Zjednoczonych, natomiast nazwa: *gospodarka oparta na wiedzy (Knowledge Based Economy)* najbardziej rozpowszechniona jest w Europie. Celem artykułu jest przybliżenie dylematów towarzyszących współczesnym przemianom, problemów terminologicznych, identyfikacyjnych i pomiarowych, a w konsekwencji definicyjnych. W związku z tym hipoteza artykułu dotyczy przekonania, iż obie wyżej wymienione nazwy są nieuprawnione, choć powszechnie stosowane. Weryfikacja hipotezy zostanie dokonana w oparciu o analizę definicji obu gospodarek, porównania makroekonomicznych danych statystycznych opisujących obie gospodarki oraz sposobu ich pomiaru. Z tego względu struktura artykułu zawiera w pierwszej części porównanie definicji obu nazw, następnie opisuje obie gospodarki poprzez makroekonomiczne dane statystyczne, wreszcie zaś wykazuje dotychczasowe osiągnięcia w zakresie ich pomiaru, by we wnioskach zaproponować bardziej adekwatną nazwę.

Charakterystyka konkurencyjnych nazw współczesnych przemian

Zdaniem L. Nakamury, nowa gospodarka lub nowy paradygmat to pogląd, w myśl którego innowacje w zaawansowanej technice i globalizacja rynków światowych zmieniły gospodarkę tak, że musimy myśleć o niej i działać w niej w inny sposób¹. Według G. Kołodki, globalizacja to instytucjonalna

¹ L. Nakamura, *Economics and the new economy: The invisible hand meets creative destruction*, Federal Reserve Bank of Philadelphia, Business Review, July/August 2000, pp. 15-30.

i realna integracja narodowych i regionalnych rynków w jeden światowy organizm², natomiast innowacje według J. Schumpetera polegają na tworzeniu nowych kombinacji zastanych czynników produkcji, w warunkach, gdy wyniku tego procesu nie da się łatwo przewidzieć³. Autorzy raportu na temat „Nowa gospodarka i APEC” (organizację Asia-Pacific Economic Cooperation tworzy pięć krajów: Australia, Kanada, Japonia, Tajwan i USA) opisują paradygmat nowej gospodarki, wskazując, iż jest ona kombinacją polityki strukturalnej i technologii. Podporządkowują tę ostatnią polityce ekonomicznej. Traktują nową gospodarkę jako rodzaj ekonomii politycznej zmian struktury gospodarki. Ich zdaniem, aby osiągnąć wynik nowej gospodarki w postaci trwałego wzrostu produktywności, należy doprowadzić do zmian w czterech głównych dziedzinach polityki gospodarczej, która z kolei warunkuje możliwości aplikacji gospodarki opartej na wiedzy.

Osiągnięcie sukcesu polityki gospodarczej dotyczy następujących obszarów:

- handlu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- polityki bankowej i finansowej;
- prokonkurencyjnej polityki rynkowej i prawnej;
- polityki fiskalnej i fiskalnej aktywności rządu⁴.

W obszarze handlu i inwestycji, z uwagi na globalny charakter technologii, autorzy wspomnianego raportu sugerują liberalizację usług, w szczególności telekomunikacyjnych, sektora finansowego, dystrybucji i logistyki. Rozwój rynków finansowych winien być ukierunkowany na likwidację barier dla międzynarodowych transakcji finansowych, zaś polityka rynkowa powinna zmierzać zapobieganiu korupcji i praktykom antykonkurencyjnym z uwagi na fakt, iż niepewność towarzysząca intensywnemu wykorzystywaniu informacji może zablokować rozwój. Prokonkurencyjna polityka obejmująca odpowiednie i niezależne ośrodki prawne, wyraźne zasady prowadzenia biznesu, elastyczne rynki pracy, łatwość wejścia i wyjścia z rynku firm ma służyć kreowaniu otoczenia nowej gospodarki charakteryzującego się innowacyjnością, odpowiednią jakością infrastruktury. W zakresie działań rządowych bardziej preferowane są wydatki szybko rentujące się, niż

² G. Kołodko (red.), *Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 30.

³ J. Schumpeter, 1934, w: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 17.

⁴ Raport Komitetu Ekonomicznego APEC, *The New Economy and APEC*, opublikowane przez Sekretariat APEC, Singapore 2001, www.iie.com/apec/apec-report.htm.

podtrzymywanie procesu transformacji w nową gospodarkę. Zalecane są także likwidacje nieproduktywnych wydatków w budżecie w celu umożliwienia obniżki podatków. Zwykle oznacza to cięcia budżetowe po stronie wydatków i może dotyczyć sfery socjalnej. Wyzwaniem przyszłości jest bowiem konstrukcja systemu podatkowego dla elektronicznych transakcji ponad granicami państw, co pozwoliłoby powstrzymać możliwości ucieczki w tak zwane „raje podatkowe”. Obecnie większość firm ponadnarodowych ma możliwość manipulowania transakcjami w celu ominięcia barier podatkowych, toteż utrzymywanie wysokich podatków jest kontrowersyjne, tym bardziej, jeśli weźmiemy pod uwagę transakcje elektroniczne. Kluczowym obszarem spośród wyżej wymienionych dla wzrostu gospodarczego jest sprawnie działający system bankowy z rozwiniętymi rynkami finansowymi działającymi w koniunkcji z instytucjami parbankowymi, a także umiejętności i sprawność ludzi zatrudnionych w tym sektorze.

Po okresie intensywnych dyskusji na łamach literatury międzynarodowej a także polskiej w sprawie *nowej gospodarki* uznano, iż skoro nie można dokonać jej pomiaru, to trudno jest udowodnić jej istnienie. Wobec powyższego bardziej poprawne, przynajmniej w Europie, wydaje się posługiwanie nazwą: *gospodarka oparta na wiedzy*.

Rozważając źródła *nowej gospodarki* trzeba opisać *gospodarkę opartą na wiedzy* jako pojęcie o węższym zakresie. *Gospodarka oparta na wiedzy* obejmuje wszystkie sektory intensywnie wykorzystujące wiedzę, nie tylko te nazywane zaawansowaną technologią. Można uznać, iż jest to taka gospodarka, w której wiedza stała się decydującym czynnikiem rozwoju, w odróżnieniu od kapitału trwałego i pracy⁵. Charakteryzuje się ona występowaniem pewnych wyróżniających ją systemów, a mianowicie:

1. Systemem innowacji, na który składa się między innymi sieć instytucji państwowych i prywatnych, których działania i interakcje inicjują oraz doprowadzają do dyfuzji nowych technologii, bowiem sam dostęp do technologii nie warunkuje możliwości aplikacyjnych.

2. Zarządzaniem i rozwojem zasobów ludzkich, wymagającym zmian w podsystemie edukacji i szkoleń dla potrzeb zastosowania nowych technologii.

3. Odpowiednią infrastrukturą umożliwiającą działanie, w szczególności w odniesieniu do informacyjnych i komunikacyjnych technologii, zarówno konsumentom jak i producentom, szybki dostęp do informacji.

4. Stosownego otoczenia biznesu, obejmującego uwarunkowania ekonomiczne i prawne, służące przedsiębiorczości i wprowadzaniu innowacji. Ten

⁵ L. Zienkowski, *Gospodarka „oparta na wiedzy” — mit czy rzeczywistość?*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, „Studia Ekonomiczne” 2003, nr 1-2 (XXXVI-XXXVII), s. 81.

ostatni obszar zainteresowań rozwijają zwolennicy nowej gospodarki, wskazując na konieczność zmian strukturalnych w polityce gospodarczej⁶.

Zatem *nowa gospodarka*, oprócz tego, co oferuje *gospodarka oparta na wiedzy*, proponuje ponadto politykę gospodarczą zmierzającą do ułatwienia fuzji nowych technologii. Jednym z podstawowych celów prowadzenia polityki strukturalnej jest deregulacja przepływu czynników wytwórczych jako narzędzie wzrostu międzynarodowej konkurencyjności tworzącej ekonomiczne warunki fuzji nowych technologii.

Właśnie z faktu konieczności przemian strukturalnych może wynikać niechęć europejska do posługiwania się nazwą *nowa gospodarka*. Nie ma bowiem merytorycznego uzasadnienia posługiwania się żadnym z wymienionych terminów.

Jednak podobnie jak w przypadku nowej gospodarki istnienia *gospodarki opartej na wiedzy* także nie udowodniono⁷. Zdaniem L. Zienkowskiego z Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, szeroko rozumiana wiedza i nakłady na nią odgrywają coraz ważniejszą rolę w procesach wzrostu gospodarczego, ale jest za wcześnie na formułowanie tezy o tym, że są one decydującym czynnikiem rozwoju⁸. Nie znaleziono dotychczas metody pomiaru wiedzy jako wyznacznika *gospodarki opartej na wiedzy*, tak jak nie ma metody pomiaru aktywów niematerialnych będących podstawą *nowej gospodarki*.

W związku z niejasnościami w kwestii nazewnictwa i definicji należy rozważyć problem makroekonomicznych wskaźników statystycznych charakteryzujących obie gospodarki.

Konkurencyjność gospodarki amerykańskiej i europejskiej w danych statystycznych na tle sporu o nazwę współczesnych przemian

Celem porównania przemian, jakie zachodzą w gospodarce amerykańskiej (*nowa gospodarka*) oraz europejskiej (*gospodarka oparta na wiedzy*), jest ustalenie źródeł przewagi konkurencyjnych. *Gospodarka oparta na wiedzy* wykorzystuje wiedzę jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Nowa gospodarka* opiera się na posługiwaniu się narzędziami polityki głównie makroekonomicznej w celu ułatwienia zastosowania osiągnięć gospodarki internetowej (cyfrowej) i gospodarki opartej na wiedzy, a więc dąży do ułatwienia zmian strukturalnych w gospodarce.

⁶ A. Bassanini, S. Scarpetta, I. Visco, *Knowledge, technology and economic growth: recent evidence from OECD countries*, OECD Economic Department, no 259/2000, s. 149.

⁷ W. Świtalski za: A. Kukliński (red.), *The knowledge-based economy: the European challenges of the 21st century*, KBN, Warszawa 2000, s. 48.

⁸ L. Zienkowski, *op. cit.*, s. 97.

M. Baily, charakteryzując *implikacje nowej gospodarki*, podaje niektóre wskaźniki makroekonomiczne gospodarki USA w latach 1990—2000, a mianowicie: średni wzrost PKB - 3,2, PKB *per capita* - 2,2, przeciętna stopa bezrobocia - 5,6, przeciętna inflacja - 2,4. Dla porównania, dane w latach 1973-1990 dotyczące średniej stopy bezrobocia wynoszą 7,0, inflacji — 5,9, wzrostu gospodarczego - 2,9%. W. Nordhaus dokonuje prezentacji wzrostu produktywności czynnika wytwórczego - pracy i jej związku z *nową gospodarką*⁹. Wykazuje, iż w latach 1996-1998 nastąpiło przyspieszenie wzrostu produktywności pracy w porównaniu z latami 1978-1995 o 1,2% PKB, natomiast w sektorze biznesu wzrost ten wyniósł 1,8%. W. Nordhaus przytacza także wypowiedź Solowa, iż komputery są wszędzie, z wyjątkiem statystyk produktywności. Oznacza to, iż część nowych zjawisk nie znajduje swojego odzwierciedlenia w rachunkowości firm i gospodarek narodowych ze względu na przestarzały aparat pomiarowy. W. Nordhaus wskazuje źródła wzrostu produktywności PKB pochodzące głównie z produkcji dóbr trwałych, handlu hurtowego i detalicznego oraz finansów i ubezpieczeń, konkludując, iż wzrost produktywności pracy pochodzi spoza sektora *nowej gospodarki*.

Zdaniem autorki opracowania, ta z pozoru paradoksalna sytuacja możliwa jest do wyjaśnienia biorąc pod uwagę przesunięcie nadwyżki ekonomicznej od producentów dóbr IT do konsumentów i jej znaczny udział w tworzeniu PKB. Przechwycenie nadwyżki konsumenta przez transformujące się i unowocześniane tradycyjne przemysły mogły sprawić, iż wzrost produktywności w USA pochodził spoza sektora uznanego za nową gospodarkę, do której należą takie dziedziny wytwarzania, jak: komputery, programy, telekomunikacja. Zatem, byłby to argument za prowadzeniem polityki strukturalnej umożliwiającej fuzję nowych technologii w całej gospodarce, ponieważ wzrost produktywności powodowany byłby nie tylko poprzez produkcję dóbr IT, oraz poprzez zastosowanie ich w tradycyjnych gałęziach gospodarowania. Być może, wzrost produktywności wywołany działaniami aplikacyjnymi jest obecnie istotniejszy dla wzrostu gospodarczego od produkcji dóbr IT.

Powyższe niejasności dopełnia fakt, iż pojawiły się nowe źródła wzrostu gospodarczego, których nie był w stanie przewidzieć żaden model. Również L. Balcerowicz podkreśla znaczenie trudnych do zmierzenia skutków stosowania i rozpowszechniania ICT na wzrost produktywności czynników wytwórczych, traktując je jako najcenniejsze źródło rozwoju gospodarczego¹¹.

⁹ M. Baily, *Macroeconomic Implications of the New Economy*, Working Paper WP01-9, Institute for International Economics, September 2001, s. 203.

¹⁰ W. Nordhaus, *Productivity Growth and the New Economy*, Working Paper No. 8096, National Bureau of Economic Research, January 2001, s. 87.

¹¹ L. Balcerowicz, *Nowa gospodarka?*, „Wprost” 2001, nr 21, s. 58.

E. Gundlach, powołując się na dane OECD, udowadnia, że w latach 1996—1999 w porównaniu z 1981-1995 wzrost produktywności pracy wystąpił w Stanach Zjednoczonych, Australii i Szwecji. Natomiast kraje takie, jak Niemcy, Francja, Włochy, Japonia, Anglia, Dania, Finlandia, Irlandia i Holandia miały mniejszy, bądź większy spadek produktywności pracy¹². E. Gundlach dokonał także przeglądu znanych modeli wzrostu, między innymi: Hicksa, Harroda, Cobb-Douglasa, Solowa stwierdzając, iż dotychczasowe modele silnie akcentowały udział poziomu inwestycji w fizyczny i ludzki kapitał w tworzeniu dochodu narodowego. Wzrost produktywności powoduje jednak dylemat metodologiczny pomiaru. Powstaje pytanie jaka część wzrostu spowodowana jest zmianami technologicznymi, a jaka wynika z inwestycji w kapitał ludzki. Pojawia się także problem właściwości zmian technologicznych, które mogą różnić się w starej i nowej gospodarce. Zmiany technologiczne wymagają opracowania nowej metody pomiaru, której jeszcze nie ma. Propozycja Instytutu Badań Ekonomicznych w Maastricht¹³, dotycząca wskaźników naukowych i technologicznych stanowi jedynie metodę opisową, podobną do tych, które charakteryzują konkurencyjność. W związku z tym rodzi się trudność oszacowania parametru nauki i technologii, który można by wprowadzić do któregoś z modeli wzrostu gospodarczego i dokonać porównań. Zarówno nowa gospodarka, jak i jej część - gospodarka oparta na wiedzy - nie neguje roli akumulacji, lecz wzmacnia ją, wskazując jednak nowe źródła wzrostu ze szczególnym uwzględnieniem sieci komputerowej jako elementu szerszej pojmowanej wiedzy. Jest to kontynuacja nowej teorii wzrostu D. Romera, który uważa, iż siłą napędową wzrostu jest akumulacja wiedzy oraz kapitał ludzki¹⁴. Stąd też zapewne europejska nazwa współczesnych przemian w postaci gospodarki opartej na wiedzy. Spór o wyższości gospodarki europejskiej nad amerykańską znalazł swój wyraz w tezie R. Dombusha z 2001 r. iż produktywność pracy jest wyższa w Niemczech, a nawet we Włoszech, niż w USA. Problem znajduje swoje wyjaśnienie w publikacji R. Van der Puttena i E. Vergnauda¹⁵, którzy przedstawili metodę pomiaru ICT i wyniki badań, zgodnie z którymi produktywność pracy wyniosła w sektorze produkcji w USA: 1,2%, w Unii: 2,1 %. Jednakże dotyczy to tylko sektora produkcji, produktywność w usługach w USA ukształtowała się na

¹² E. Gundlach, *Interpreting productivity growth in the new economy: some agnostic notes*, Kel Institute of World Economics, Kiel 2001. s. 20 - tablica nr 1. W poszukiwaniu efektów nowej gospodarki.

¹³ Instytut Badań Ekonomicznych w Maastricht, 2000, wzięto z: www.aeaweb.org/RFE/OrgASSoc/ResOrg/CRNEC.html, stan na dzień 22.03.2005 r.

¹⁴ D. Romer, *Makroekonomia dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2000, s. 117.

¹⁵ R. van der Puttem, E. Vergnaud, *Labor productivity: an international perspective*, "Conjoncture" 2003, nr 2.

poziomie 5%, a w UE: 1,4%. Zważywszy, iż udział zatrudnionych w produkcji w USA wynosi tylko ok. 17% ogółu zatrudnionych, a zatrudnienie w usługach wynosi ok. 80% ogółu zatrudnionych sprawa wyjaśniła się tym bardziej, iż potwierdzenie wyników ma także swoje uzasadnienie w innych porównaniach gospodarki USA i Europy przedstawionych poniżej w tabeli 1. Unię Europejską opisują dane średnie dla trzech krajów, wybranych nie tylko ze względu na wysoki poziom rozwoju, ale i wielkość, co ułatwia porównanie z USA.

Tabela 1. Porównanie podstawowych danych makroekonomicznych w 2005 r. dla gospodarki USA i trzech krajów UE - Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji.

Dane makroekonomiczne	Stany Zjednoczone	UE (średnia dla 3 krajów: Anglii, Francji Niemiec)
PKB	3,7	2,4
Stopa inflacji	2,0	1,5
Stopa bezrobocia	5,2	7,3
Deficyt budżetowy	-3,9	-3,2
Dług publiczny	65	66,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: S. Owsiak, *Finanse publiczne*, PWN, Warszawa 2005, s. 581.

Jak wynika z powyższej tabeli, podstawowe dane makroekonomiczne dla USA w 2005 roku są korzystniejsze niż średnia dla trzech wiodących krajów UE (za wyjątkiem stopy inflacji). Przewaga gospodarki amerykańskiej tkwi przede wszystkim w wyższym wzroście gospodarczym i niższej stopie bezrobocia. Należy dodać, iż powyższe dane nie odbiegają znacząco od długookresowego trendu. Przytoczone porównanie jest wskazówką dla przeciętnego kraju europejskiego co do kierunku działania. Stosując się tylko do wzorców UE można powielać jej błędy.

Podsumowując rozważania, możemy stwierdzić na podstawie danych makroekonomicznych, iż gospodarka Stanów Zjednoczonych jest bardziej konkurencyjna, niż europejska, nawet w porównaniu z najsilniejszymi krajami UE. Dane te nie uprawniają jednak do używania nazwy *nowa gospodarka*, ponieważ zmiany strukturalne będące sednem *nowej gospodarki* miały już miejsce w historii gospodarki światowej i to nie uprawniało do nazwania gospodarki nową. Jednakże nazwa europejska współczesnych przemian *-gospodarka oparta na wiedzy* - jest zbyt enigmatyczna i nie precyzuje pojęcia wiedzy. Natomiast podstawowe wskaźniki makroekonomiczne dla gospodarki europejskiej są dużo gorsze niż dla amerykańskiej. Nie zważając na bezprzed-

miotowe spory w kwestii nazwy, przeciętny kraj europejski winien mieć na uwadze nie tylko dyrektywy Unii Europejskiej, ale i sposób osiągania wyników przez gospodarkę amerykańską. Zatem, nie przywiązując się zbyt do nazwy: *nowa gospodarka*, należy uwzględnić sens przemian i zjawisk, których ona dotyczy.

Chociaż moim celem nie jest udowodnienie istnienia *nowej gospodarki*, to jednak wobec pojawiających możliwości dokonania jej pomiaru powstaje problem metodologiczny. Czy zatem przyjąć za L. Nakamurę metodologię J. Hicksa i teorię twórczej destrukcji J. Schumpetera, czy punkt widzenia Roberta Solowa? R. Solow, nie wdając się w spory dotyczące nazwy gospodarki, skoncentrował się na wyjaśnieniu bezrobocia w Europie na gruncie nurtu klasycznego. Podkreślał, iż wynika ono z niedopasowania strukturalnego. W *Manifestie* napisanym wspólnie z E. Modiglianem, B. Moro, D. Snowerem, A. Steinherrm i P. Labinim¹⁶ ostrzegł przed fałszywymi wyjaśnieniami bezrobocia w Europie. Postulował konieczność dostrzeżenia podażowej strony gospodarki; zaproponował zmianę roli Europejskiego Banku Centralnego trzymającego się polityki antyinflacyjnej na politykę łączącą podażową stronę gospodarki opartą na stymulowaniu inwestycji (przez ów bank) z popytową stroną umożliwiającą pewne, acz ograniczone, możliwości polityki monetarnej.

Jak wynika z powyższych rozważań, dynamiczne zmiany powodują problemy z pomiarami zarówno konkurencyjności, jak i nowej gospodarki, czy gospodarki opartej na wiedzy. Sformalizowane wskaźniki dobrze odzwierciedlają rzeczywistość w odniesieniu do ustabilizowanych gospodarek charakteryzujących się niewielkimi zmianami, które można okresowo monitorować. Natomiast trudno przewidywalne i strukturalne zmiany, takie jak transformacja ustrojowa, czy transformacja w nowoczesną gospodarkę, powodują nieprzystawalność części aparatury pomiarowej. Problemy z identyfikacją obecnych przemian wiążą się z trudnościami pomiaru efektów, a w szczególności - pomiaru aktywów niematerialnych będących ich sednem.

Możliwości pomiaru współczesnych przemian gospodarczych w zakresie nowej gospodarki oraz gospodarki opartej na wiedzy

Jeżeli nową gospodarkę rozumiemy w sensie zmian strukturalnych, na obecnym etapie nie można udokumentować większości tychże przemian, chociażby ze względu na braki danych statystycznych. Jednak możliwe jest

¹⁶ F. Modigliani, J-P. Fitoussi, B. Moro, D. Snower, R. Solow, A. Steinherr, P. Labini, *An Economists' Manifesto on Unemployment in the European Union*, Free University of Bozen-Bolzano, Bolzano, Italy, 1999, wzięto z: www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/1/Wp_1999.02_nrl_steinherr_e.pdf, stan na dzień 15.05.2004.

już udokumentowanie udziału technologii ICT w produkcji narodowym (R. Putten, E. Vergnaud). Zatem postawiony wobec nowej gospodarki zarzut braku jakichkolwiek zmian strukturalnych jest już nieprawdziwy. Natomiast co do pozostałych zmian strukturalnych można stwierdzić, iż ze względu na przestarzały aparat pomiarowy dotyczący rachunku dochodu narodowego (NIPA), w słabym stopniu uwzględniający dynamiczne zmiany, brakuje wystarczających danych statystycznych dokumentujących, na przykład, wpływ ICT na pozostałe dziedziny gospodarowania. Wobec tego trudno jest zidentyfikować pozostałe zmiany strukturalne.

W przypadku *gospodarki opartej na wiedzy* sytuacja jest o wiele bardziej skomplikowana, mimo, iż istnieje model matematyczny, czyli nowa teoria wzrostu D. Romera, która udowadnia, iż nowym czynnikiem wzrostu może być wiedza¹⁷. Jednakże już uwzględnienie tego faktu w danych statystycznych budzi wielkie kontrowersje ze względu na brak precyzyjnej definicji wiedzy, która umożliwiłaby określenie elementów zaliczanych do wiedzy i ich pomiar statystyczny. W chwili obecnej każdy definiuje wiedzę inaczej. Jeżeli zatem nie ma jednoznacznej definicji, nie istnieje również adekwatna metoda pomiaru. Jeżeli zaś nie ma metody pomiarowej, to identyfikacja wiedzy może być tylko cząstkowa i takie cząstkowe metody oszacowania parametru wiedzy istnieją, jednak trudno je wprowadzić do rachunku makroekonomicznego.

Wniosek, jaki wynika z powyższych rozważań, skłania do stwierdzenia, iż nie można zaprzeczyć, by zachodziły jakiegokolwiek zmiany. Wprawdzie istnieją cząstkowe metody pomiarowe potwierdzające istnienie przemian, jednak jeszcze nie można ich ująć w rachunku makroekonomicznym, czego konsekwencją są trudności z precyzyjnym zdefiniowaniem obecnych zmian.

Propozycja bardziej adekwatnej nazwy współczesnych zmian gospodarczych i społecznych

Wydaje się, iż wytyczenie ostrej granicy między starą i nową gospodarką na obecnym etapie jest błędem. Nie można zaprzeczyć, iż dokonują się przemiany, ale jest to dopiero początek transformacji krajów wysoko rozwiniętych.

Wobec powyższych wątpliwości, w niniejszej pracy została zaproponowana nazwa: gospodarka dualna, jako bardziej adekwatnie odwzorowująca opisywane przemiany.

Gospodarka dualna obejmuje:

- tradycyjnie rozumianą gospodarkę z materialnym charakterem towaru, klasycznym rynkiem i strukturami rynkowymi;

¹⁷ D. Romer, *op. cit.*, s. 120.

- nowoczesną gospodarkę związaną z przemianami strukturalnymi ułatwiającymi transfer nowych technologii, charakteryzującą się wzrostem aktywów niematerialnych w gospodarowaniu oraz nowymi źródłami wzrostu gospodarczego, a także wzrostem ilości transakcji mających niematerialny charakter.

Przyjęcie powyższej nazwy nie wyklucza udowodnienia nowej teorii ekonomicznej, ani nie potwierdza istnienia takowej. Przy braku wymiernych efektów zmian trudno bowiem przywiązywać się do jakiegoś określonego paradygmatu - teorii klasycznej czy twórczej destrukcji. Jednak nie można zaprzeczyć istnienia jakichkolwiek zmian strukturalnych na skutek pojawienia się nowoczesnych przemysłów.

Bibliografia

Baily M., *Macroeconomic Implications of the New Economy*, Working Paper WPO1-9, Institute for International Economics, September 2001.

Balcerowicz L., *Nowa gospodarka?*, „Wprost” 2001, nr 21.

Bassanini A., Scarpetta S., Visco I., *Knowledge, technology and economic growth: recent evidence from OECD countries*, OECD Economic Department, no 259/2000.

Gundlach E., *Interpreting productivity growth in the new economy: some agnostic notes*, Kel Institute of World Economics, Kel 2001.

Kołodko G. (red.), *Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.

Kukliński A. (red.), *The knowledge-based economy: the European challenges of the 21st century*, KBN, Warszawa 2000.

MERIT-Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, CWTS-Centre for Science and Technology Studies Leiden University, *Science and Technology Indicators 2000*, CWTS, Leiden University, MERIT, Maastricht University, 2001.

Modigliani E., Fitoussi J-P., Moro B., Snower D., Solow R., Steinherr A., Labini P., *An Economists Manifesto on Unemployment in the European Union*, Free University of Bozen-Bolzano, Bolzano, Italy, 1999, www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/1/Wp_1999.02_nrl_steinherr_e.pdf

Nakamura L., *Economics and the new economy: The invisible hand meets creative destruction*, Federal Reserve Bank of Philadelphia, Business Review, July/August: 15—30, 2000.

Nordhaus W., *Productivity Growth and the New Economy*, Working Paper No. 8096, National Bureau of Economic Research, January 2001.

Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa—Poznań 2000.

Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.

Putten R. (Van der Putten), Vergnaud E., *Labor productivity: an international perspective*, „Conjoncture” 2003, nr 2.

Raport Komitetu Ekonomicznego APEC, *The New Economy and APEC*, opublikowane przez Sekretariat APEC, Singapore 2001, www.iie.com/apec/apec-report.htm.

Romer D., *Makroekonomia dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2000.

Zienkowski L., *Gospodarka „oparta na wiedzy” - mit czy rzeczywistość?*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, „Studia Ekonomiczne” 2003, nr 1—2 (XXXVI-XXXVII), Wydawnictwo DiG, Warszawa 2003.

Summary

Flis paper is aimed at comparison between New Economy and Knowledge Based Economy. The conclusion is that, there is no good enough evidence of existing any one of them. Both of them are connected with the dilemma of precise definition and measurement. The name New Economy seems to be overestimated in the history of world economy context. However there is strong macroeconomic data describing the economy of USA, where this name is used. The name - Knowledge Based Economy exists mostly in Europe and could be exact, but there is no precise definition of knowledge. In addition, the macroeconomic data of European economy are worse, especially rate of growth, rate of unemployment, level of productivity in service sector. Therefore the more exact name of current changes could be Dual Economy, which consists on traditional theory of economics and new phenomena. This Dual Economy name doesn't exclude the possibility of discovering the new laws of economics, especially in the market of computer network area.

Michał Gabriel Woźniak

Kapitał społeczny a sprawność systemu ekonomicznego. Przypadek Polski

Wprowadzenie

Ostatnie 30-lecie umożliwiło rozprzestrzenianie się - za sprawą rewolucji informatyczno-telekomunikacyjnej i liberalizacji - globalnego kapitalizmu opartego na zasadach wywiedzionych z anglosaskiego neoliberalizmu. Sprawność systemu ekonomicznego zaczęto w związku z tymi zmianami określać za pomocą tzw. złotego standardu kapitalizmu¹. Niestety, strategie rozwoju oparte na głośnym od początku lat 90. konsensusie waszyngtońskim, respektującym zasady tzw. złotego standardu anglosaskiego kapitalizmu, a w odniesieniu dla krajów byłego bloku socjalistycznego złotego standardu transformacji również nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Okazało się, że koszty i korzyści rozwoju poprzez globalizację standardów neoliberalnych są asymetrycznie rozłożone, głównie z korzyścią dla najzamożniejszych krajów i z nowymi zagrożeniami dla olbrzymiej większości ludności świata².

W konsensusie postwaszyngtońskim przyjmuje się, że podstawowy problem stanowi przechodzenie od cywilizacji przemysłowej do cywilizacji informacyjnej. W nowym świecie, w którym sukces rozwoju nie polega na zmniejszeniu luki w zakresie kapitału fizycznego, ale przede wszystkim w zakresie kapitału ludzkiego, należy zwrócić uwagę na następujące czynniki³:

1. Podstawowe środowisko gospodarcze, które powinno sprzyjać w dłuższym okresie inwestycjom krajowym i zagranicznym.

¹ Zob. M. Castells, *High technology, World development and the structural transformation: The trends and debate*, „Alternatives” 1986, nr 11, s. 297—342.

² Zob. M. G. Woźniak, *Czy ekonomia musi być bezradna wobec zagrożeń globalnych*, w: *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wyd. KUL, Lublin 2006, s. 118-119.

³ Zob. R. Piasecki, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWN, Warszawa 2003, s. 62-72.

2. Wysokie uwrażliwienie gospodarki na parametry rynkowe.
3. Uwarunkowania kulturowe i kapitał ludzki.
4. Zgodnie reagujące na bodźce instytucje i mechanizmy wobec szybkich przepływów i absorpcji informacji.
5. Szeroko rozumiany system instytucjonalny (prawa własności, system sądownictwa, nadzoru bankowego, izby handlowe itd.), który determinuje efektywne działanie rynków.
6. Przyjazne rynkowi interwencyjne działania państwa tam, gdzie występują niedoskonałości rynku.

Patrząc na tak określone warunki rozwoju gospodarczego z perspektywy podejścia holistycznego należy zapytać, czy w wystarczającym stopniu respektują one sprzężenia pomiędzy różnymi sferami bytu ludzkiego i wynikające z nich konsekwencje dla zintegrowanego rozwoju jednostkowego i społecznego⁴. W interesującym nas, ze względu na temat opracowania, aspekcie, odnoszącym się do kapitału społecznego jako determinanty sprawności systemu ekonomicznego, należy zwrócić uwagę, że gospodarka postindustrialna i cywilizacja informacyjna wymagają do istnienia i rozwoju w znacznie większym stopniu niż dotychczasowe formy kapitalizmu, porządku społeczno-gospodarczego opartego na jawnych formach instytucjonalizacji⁵, zdolnego do redukcji zbyt niskiej trwałości więzi i ufności społecznej z powodu nasilającego się relatywizmu moralnego, upadku autorytetów kulturowych, zaniku wartości uniwersalnych, niepewności, nieprzewidywalności i nieuporządkowania.

W konsensusie postwaszyngtońskim tylko pozornie widoczny jest postęp w kierunku humanistycznego punktu widzenia poprzez docenianie wiedzy w rozwoju, cywilizacji informacyjnej, czynników kulturowych, które mogą odgrywać znaczącą rolę w harmonizowaniu lub przyspieszaniu rozwoju, efektywnej konkurencji zabezpieczonej odpowiednimi rozwiązaniami instytucjonalnymi, edukacji społecznej, która ma się przyczynić do przezwyciężenia barier kulturowych. Jest to jednak nadal propozycja rozwoju poprzez globalizację, która nie posiada istotnego związku z rozwojem trwale zrównoważonym i odpowiedzią na pytania: czy ma to być jedynie rozwój oparty na przyroście wartości rynkowych, czy też równie ważne jest w nim przewarżościowanie celów na rzecz głębszego stosunku do środowiska zewnętrznego

⁴ Mam tu na myśli sfery: biologiczną, rozumu, aksjologii, ekonomii, konsumpcji, techniki, polityki i społeczną. Por. M. Horx, *Die acht Spahren de Zukunft*, Wien—München 2002, s. 48, 51; W. Wątroba, *Człowiek postmilenijny — człowiek wielowymiarony*, w: *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wyd. KUL, Lublin 2006, s. 81—88.

⁵ Z. Bauman, *Intimations of Postmodernity*, London 1992, s. 187-188.

(przyrody, zasobów naturalnych, szacunku dla odmienności kulturowych), psychicznego środowiska wewnętrznego, pojmowania podmiotowości i godności osoby? Należy również zapytać, czy rozwój ten ma polegać na wzroście samokontroli, niezbędnym ze względu na warunki życia, efektywnego działania i życia społecznego wymagającego odpowiedzialności za jego jakość, wobec innych, przyszłych celów i przyszłych pokoleń.

Globalne zagrożenia ludzkości oraz aspiracje współczesnego człowieka, zmierzającego obecnie do wdrażania gospodarki powszechnie opartej na wiedzy (GOW) wymagają świadomości konfrontowania aksjologii rynku ze standardami etycznymi wynikającymi z niezbywalnej godności osoby ludzkiej. Zdolność tej konfrontacji potrzebna jest nie tylko politykom i menadżerom, ale również innym uczestnikom rynku. Należy się jej uczyć nie tylko w sformalizowanym procesie edukacji, ale przede wszystkim należy ją inicjować za pomocą procedur zmuszających do wzięcia odpowiedzialności za wolny wybór, za siebie i za tych, na których ten wybór ma wpływ. W tym celu konieczne są zmiany instytucjonalne umożliwiające przeciwdziałanie deprecjacji kapitału społecznego nie tyle poprzez zastępowanie go negatywnym kapitałem społecznym opartym na partykularnych korzyściach⁶, co na odbudowie dodatniego kapitału społecznego zakotwiczonego w uniwersalnych, powszechnie aprobowanych wartościach. Przyjmuję, że taki proces „modernizacji intelektualnej” może prowadzić do trwałej i przyjaznej dla środowiska dobrej koniunktury⁷.

Rola kapitału społecznego i związane z nim wyzwania

Twierdzę, że kapitał społeczny jest korzyścią wypływającą z możliwości zastosowania kapitału ludzkiego w procesie kooperacji, a zatem wartością płynącą z relacji międzyludzkich, pobudzającą innowację, edukację, samoedukację, a także wzrost wydajności pracy i efektywność ekonomiczną⁸. W tym sensie, podobnie jak kapitał ludzki, kapitał społeczny jest zasobem wytwórczym i - analogicznie jak inne zasoby wytwórcze - ma charakter produkcyjny. Ponieważ kapitał społeczny sprzyja współpracy, tym samym przyczynia się do wytworzenia wartości w przedsiębiorstwie. A skoro jest fenomenem relacji międzyludzkich, zatem może być własnością grup lokalnych, wspólnot - ale nie jednostek. Aby relacje międzyludzkie sprzyjały rozwojo-

⁶ Zob. A. Matysiak, *Negatywny kapitał społeczny*, w: *Nowa...*, *op. cit.* s. 246.

⁷ Zob. T. Lambert, *Problemy zarządzania*, ABC, Warszawa 1999, s. 19.

⁸ Na temat kontrowersji wokół pojmowania kapitału społecznego zob. J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny. Szkielet socjologiczno-ekonomiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 9-36.

wi kooperacji, kapitał ludzki musi być przesycony kapitałem społecznym, to znaczy: ludzie muszą posiadać wiedzę i umiejętności motywujące do współdziałania i zaufania kooperantom, które nie mogą się reprodukować bez podstaw do zawierzenia drugiemu człowiekowi.

Zaufanie jest postawą opartą na założeniu, że innych uczestników gospodarowania lub innego procesu społecznego charakteryzuje uczciwa skłonność do kooperacji oparta na wspólnie podzielanych normach wewnętrznych i zewnętrznych. Szczególne znaczenie mają tu głęboko zakorzenione wartości dotyczące Boga i sprawiedliwości oraz świeckie normy regulujące relacje międzyludzkie, np. standardy obowiązujące w danej profesji lub zwyczajowe normy zachowań⁹.

Zaufanie wyrasta również z racjonalnej kalkulacji kosztów i korzyści, z posiadanych wcześniejszych doświadczeń, wiedzy o niezawodności i uczciwości partnerów, wzajemnego uzależnienia, przejrzystości i stabilności otoczenia¹⁰. Jednak przede wszystkim bazuje na wspólnie podzielanym systemie norm, wartości i przekonań. Niezwykle ważną rolę odgrywają tu normy etyczne ukształtowane przez religię, które warunkują szacunek dla godności osoby, wrażliwość na problemy bliźnich, uczciwość, bezinteresowność, altruizm, popieranie społeczeństwa obywatelskiego.

Zaufanie jest podstawowym warunkiem przewagi konkurencyjnej opartej na współdziałaniu, szybkości i elastyczności. Dzięki niemu powstaje korzystny klimat dla: rozwoju stosunków partnerskich, decentralizacji decyzji i kontroli, internalizacji norm zewnętrznych, wzorców zachowań, przepisów i procedur, wzrostu pewności współdziałania w niepewnym (podlegającym burzliwym zmianom) otoczeniu, swobody obiegu informacji. Za pośrednictwem tych procesów zaufanie umożliwia obniżenie kosztów transakcyjnych i kontroli, wypiera „kupowanie współdziałania, lojalności i rzetelności partnerów”. Zaufanie warunkuje również zdolność do podejmowania samodzielnego działania (aktywności podwładnych), gdyż sprzyja niekonwencjonalnym decyzjom i elastycznym reakcjom podwładnych. Dzięki temu przyczynia się do efektywniejszych przedsięwzięć, zwłaszcza w warunkach ryzyka i niepewności.

Mając na uwadze wszystkie te konsekwencje zaufania, niektórzy badacze kapitału społecznego twierdzą, że należy ono do najważniejszych dóbr jakie posiadają ludzie przynoszących powszechne korzyści. Inne zasoby wytwór-

⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 48.

¹⁰ Zob. A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 143-146.

cze w sytuacji braku zaufania stają się bezużytecznym balastem". Zdaniem K. Arrowa, istniejące w świecie zacofanie gospodarcze może być w znacznym stopniu wyjaśnione brakiem wzajemnego zaufania¹².

Można sądzić, że klimat zaufania, sprzyjający rozwojowi gospodarczemu i społecznemu zależy również od zróżnicowania dochodów, majątku i wiedzy między bogatymi i biednymi, podobnie jak od zróżnicowań aksjologicznych ludzi należących do rozmaitych grup kulturowych, religijnych czy obyczajowych. Nierówność dochodów ma trudną do określenia granicę, poza którą pojawia się poczucie niesprawiedliwości. Niesprawiedliwość zaś jako skutek relacji międzyludzkich w pracy, oznacza odrywanie ich od celów etycznych¹³. Tym samym, niesprawiedliwość podważa wiarę w moralne działanie, jego etyczną słuszność. Z poczucia niesprawiedliwości rodzi się podejrzliwość a nawet wrogość. W klimacie wyzysku pracy nie można liczyć na bezstronne jej ocenianie. Brakuje materialnych podstaw do dobrej woli, gdyż ta została wzgardzona, poniżona i zdradzona przez wyzysk. Niesprawiedliwe nierówności, zwłaszcza towarzyszące im ubóstwo, marginalizacja a nawet wykluczenie społeczne niszcząc zaufanie deprecjonują kapitał społeczny a poprzez niego obniżają efektywność kapitału ludzkiego i wzrost gospodarczy. Stąd wylania się fundamentalne pytanie o sprawiedliwe nierówności społeczne.

Równe wynagrodzenie jest z natury niesprawiedliwe dla każdego, gdyż pozostaje oderwane od efektywności pracy i jej wkładu do wartości, a, co najważniejsze, z ekonomicznego punktu widzenia jest rujnujące dla efektywności i prowadzące do ubóstwa. Poza tym naruszenie tylko równości materialnej (dochodów, majątku) nie jest automatycznie równoznaczne z naruszeniem samej idei równości, gdyż nierówność ta może mieć rekompensatę w postaci wartości niematerialnych, takich jak: zaszczyty, szacunek, wiedza itp. Podział oparty na równości materialnej jest nieuzasadniony ekonomicznie, antyrozwojowy i nie może być traktowany poważnie.

Jeśli w ślad za teorią nierówności W. Pareto przyjmując, że nierówności ekonomicznie uzasadnione to takie, które służą powiększaniu dobrobytu społecznego, wówczas należy uznać, że sprawiedliwy podział nie ma nic wspólnego z tym, w jakim stopniu realizuje równość. Jednakże uzasadniane teorią dobrobytu nierówności ekonomicznie nie muszą być nie tylko akceptowalne indywidualnie przez większość społeczeństwa. W takim przypadku nie mogą

¹¹ Zob. R. Hardin, *Trust in Government*, w: V. Braithwaite, M. Levi (red.), *Trust and Governance*, Russell Sage Foundation, New York 2003, s. 9.

¹² K.J. Arrow, *Observations on Social Capital*, w: P. Dasgupta, J. Seragedlin (red.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington DC 2000.

¹³ Zob. J. Tischner, *Polski kształt dialogu*, Znak, Kraków 2002, s. 33.

one optymalizować rozwoju społecznego gospodarczego ale w wymiarze jednostkowym mogą nawet się wiązać z antyrozwojem.

Jedynie nieegzekwowana indoktrynacją lub innymi formami zniewolenia społeczna aprobata nierówności wiąże się z uznaniem ich jako sprawiedliwe. Sprawiedliwości nie można wyjaśnić jedynie w płaszczyźnie ekonomicznej, gdyż oznaczałoby to redukcję jej do materialnego wymiaru egzystencji ludzkiej, a tym samym usuwanie z pola percepcji nierówności niematerialnych. Sprawiedliwość jest kategorią etyczną i musi być uwzględniana w odniesieniu do nie zredukowanego przez indywidualizm aksjologicznego wymiaru bytu ludzkiego. Sprawiedliwość domaga się bezstronności. Tak motywowany wybór gwarantuje korzyści wszystkim, a zwłaszcza zaś najmniej uprzywilejowanym członkom społeczeństwa. J. Rawls postuluje egalitarną zasadę dyferencji, domagając się takiego uregulowania społecznych i ekonomicznych nierówności, „by były z największą korzyścią dla najmniej uprzywilejowanych, i żeby nierówności te były związane z pozycjami i urzędami otwartymi dla wszystkich w warunkach autentycznej nierówności”¹⁴. J. Rawls nie domaga się jednak wyrównywania sytuacji gorzej sytuowanych (zasady kompensacji). Chodzi mu jedynie o przyjęcie takich rozwiązań systemowych, w ramach których osiągnięcie pozycji lepiej sytuowanych poprawia - a przynajmniej nie pogarsza - sytuacji najsłabszych grup społecznych.

Sprawiedliwość pojmowana jako bezstronność nie wystarcza do uzasadnienia wielu cennych i potrzebnych działań służących poprawie warunków bytowych najuboższych. Zawsze przecież znajdują się w społeczeństwie takie osoby, które nic nie robią lub robią zbyt mało, by kategoriach, tak lub inaczej pojmowanej sprawiedliwości mogły być uprawnione do partycypowania w produkcie (PKB) tworzonym przez innych. Źródłem tego braku przedsiębiorczości mogą być zdarzenia losowe typu: choroby, kataklizmy klimatyczne, skutki wojny, pożary, uszkodzenia sprawności organizmu a nawet odziedziczone genetycznie ułomności uniemożliwiające czasowo lub na trwałe wykonywanie pracy a także bankructwa przedsiębiorstw, brak rozwiniętej infrastruktury komunikowania się, ochrony zdrowia itp. Czy można w tych przypadkach stosować jedynie ekonomiczne kryteria sprawiedliwości niezezwalające na zabieranie części dochodów, aby dać tym, którzy ich nie tworzyli? Czy przy założeniu, że na rynku funkcjonują indywidualia maksymalizujące jedynie korzyść własną - nawet jeśli odnosi się ona do korzyści duchowych, jak rozumieli to twórcy utilitaryzmu i ekonomii klasycznej, tacy jak A. Smith czy D. Hume - należy te problemy zostawić wyłącznie mechanizmom rynku? Czy zatem zawsze należy minimalizować podatki i spo-

¹⁴ Zob. J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994, s. 119.

łeczne funkcje państwa, ogniskując je jedynie wokół działań usprawniających konkurencję i wolny wybór, jak chciałoby tego libertyni i neoliberalowie? Czy rozstrzygnięcie podziału wyłącznie przez konkurencję nie doprowadziłoby niekiedy do takiej ekspansji ubóstwa, które musiałoby godzić w efektywność ekonomiczną?

Można również postawić pytanie, czy szlachetne i słuszne etycznie działania, odwołujące się do idei solidarności postulującej budowanie państwa w oparciu o wzajemną odpowiedzialność obywateli, jednakże łamiące zasady sprawiedliwości ekonomicznej, nie obniżają efektywności gospodarowania. W kategoriach logiki pełnej racjonalności ekonomicznej niewątpliwie musiałoby dochodzić do umniejszenia jej. Jednakże, jeśli uwzględnić, że człowiek egzystuje nie tylko w wymiarze ekonomicznym, wówczas należy zauważyć, że konflikt między racjonalnością ekonomiczną i racjonalnością innych wymiarów bytu ludzkiego musi się rozstrzygnąć w taki sposób, iż niemożliwa jest w praktyce racjonalność pełna. Nieliczenie się z możliwościami pożądanymi ze względów pozaeconomicznych byłoby również niesprawiedliwością.

Skoro rynek nie czyni bezstronnością koniecznością, konieczne jest jej wspomaganie przez solidarność. Postulowanie państwa solidarnego jest z tego powodu zasadne. Zdaniem J. Tischnera, solidarność otwiera perspektywę nadziei, że człowiek nie zostaje w swym cierpieniu sam, tworzy poczucie wspólnoty¹⁵. Jeśli ludzie tracą poczucie solidarności, rodzi się pytanie, jak może istnieć sprawiedliwość zadana odgórnie.

Należy zauważyć, że świat indywiduów maksymalizujących korzyść własną nie potrzebuje solidarności. Analogicznie jak w darwinowskiej walce o byt, ogranicza możliwości korzystania z zasobów słabszym, a nawet może ich eliminować. W takim świecie muszą istnieć przesłanki do rozwoju nieufności, ubytku kapitału społecznego i zastępowania go negatywnym kapitałem społecznym.

Problem deprecjacji kapitału społecznego

Istnieje powszechna zgodność poglądów, że proces upadku kapitału społecznego jest niepodważalnym faktem, obserwowanym w skali globalnej. Jednakże ten upadek kapitału społecznego jest niekiedy wiązany z tworzeniem się negatywnego kapitału społecznego, który wynika z urzeczywistniania się negatywnych wartości partykularystycznych związanych z koniecznością kupowania zaufania w warunkach powszechnej nieufności społecznej¹⁶. Proces ten wiąże się niewątpliwie z upowszechnianiem się myślenia i dzia-

¹⁵ Zob. J. Tischner, *Etyka solidarności*, Znak, Kraków 2000, s. 112.

¹⁶ Zob. A. Matysiak, *Negatywny...*, *op. cit.*, s. 241-247.

lania w kategoriach indywidualnego maksymalizującego korzyści własne w warunkach mniejszych lub większych niedostatków porządku konkurencyjnego. Na podstawie reprezentacyjnych badań przeprowadzonych w 32 krajach, Zak i Knack potwierdzają, że wzrost zaufania zwiększa inwestycje i wzrost gospodarczy oraz że występuje błędne koło małego zaufania i ubóstwa, zaś egalitarna dystrybucja i homogeniczne społeczeństwo zwiększają poziom zaufania, natomiast dyskryminacja obniża jego poziom¹⁷.

Deprecjacja kapitału społecznego jest tłumaczona szybkimi zmianami stylów życia wywołanymi nowymi technologiami (informatyczno-telekomunikacyjnymi, stosowanymi w genetyce i w mediach eksponujących kulturę przemocy), globalizacją i spowodowanymi przez nią zbyt szybkimi w stosunku do zdolności dostosowawczych ludzi zmianami instytucjonalnymi oraz zmianami obyczajowości, upowszechnianiem się nieuczciwej i bezlitosnej konkurencji, narastającymi nierównościami społecznymi, zwłaszcza zaś dziedziczeniem ubóstwa i wykluczenia, szerzącą się korupcją i przestępczością, upadkiem kultury politycznej, reputacji polityki, a nawet demokracji, nieudolnością administracji samorządowej i struktur państwowych oraz prywatyzacją sfery publicznej.

Deprecjacja kapitału społecznego zmniejsza możliwości wykorzystania wszystkich składników kapitału ludzkiego i intelektualnego¹⁸, a przez to obniża stopę wzrostu gospodarczego i sprawność systemu ekonomicznego w odniesieniu do możliwości wyborów ludzi oraz rodzi liczne problemy w zakresie kierowania i zarządzania w sektorze rynkowym i publicznym. Kapitał społeczny, oddziałując na efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego, decyduje o konkurencyjności wzroście i rozwoju gospodarczym.

Aby mogły zmaterializować się twórcze możliwości kapitału ludzkiego za-inwestowane w człowieka, wiedza, umiejętności i motywacje muszą być zaangażowane w procesie gospodarczym, podobnie jak inne rodzaje kapitału. Jeśli tak się nie stanie, tego typu inwestowanie w człowieka spełnia jedynie funkcję kosztową procesu produkcji. Tylko wykształcenie i wychowanie, które zwiększają możliwości produkcyjne danej osoby, stają się kapitałem ludz-

¹⁷ P.J. Zak, S. Knack, *Trust and Growth*, „The Economic Journal” April 2001, s. 295-321.

¹⁸ **Kapitał ludzki poprzez wychowanie, edukację sformalizowaną i uczenie się przez działanie oraz nabywanie sprawności kształtuje styl życia i przyczynia się do: wydajniejszego tworzenia dóbr i usług, lepszej ich jakości, tańszej ich produkcji zmienia możliwości wytwórcze poszczególnych osób. Zaś kapitał intelektualny obejmuje również kapitał organizacyjny (własności intelektualnej, infrastrukturalny, procesowy, innowacyjny) i kapitał relacyjny (np. relacje z klientami, formy zawierania kontraktów, formy przyznawania upoważnień i przywilejów i in.)** Zob. T. Bał-Woźniak, *Współczesne problemy zarządzania*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2006, s. 8—14.

kim. Natomiast wiedza i umiejętności zwiększające możliwości zespołowego działania przekształcają się w kapitał intelektualny. Dla pełnego wykorzystania zdolności wytwórczych kapitału ludzkiego i intelektualnego konieczne jest zespolenie ich z kapitałem społecznym, czyli tymi specyficznymi rodzajami wiedzy i umiejętności, które rodzą zaufanie, zdolność do kooperacji i współpracy.

W Polsce deprecjacja kapitału społecznego jest obserwowana ze szczególnym natężeniem, o czym świadczą szybko rosnące wskaźniki korupcji, przestępczości, bezrobocia, ubóstwa, wykluczenia społecznego, marginalizacji i dezaprobaty rosnących nierówności. Proces ten wiąże się z odziedziczonym po gospodarce centralnie planowanej brakiem szacunku do instytucji państwowych, własności, prawa i rozwijającym się na tym podłożu mentalnym daleko idącym liberalizmem opinii publicznej wobec przypadków łamania norm społecznych, zwłaszcza zaś prawa. Nowym źródłem deprecjacji kapitału społecznego jest rozwój liberalnej filozofii postmodernizmu, głoszącej, że nie istnieje coś takiego jak wartość absolutna, niezbywalny depozyt wartości. Wobec tego rozmaite normy, które wytwarza lokalna kultura, są równoważne¹⁹.

Przeciwdziałanie towarzyszącej szybkim zmianom deprecjacji kapitału społecznego wymagało odpowiedniego oprzyrządowania instytucjonalnego deregulacji i prywatyzacji. Rozwiązania instytucjonalne niezdolne do wyzwania również w tym obszarze porządku konkurencyjnego sprzyjały formowaniu się ujemnego kapitału społecznego, który zwiększał koszty transakcyjne procesu kooperacji i kanalizował aktywność interesariuszy w kierunku eskalacji *rent seeking*, utrzymania asymetrii informacji, „przedsiębiorczości” z pogranicza prawa, przestępczej i korupcyjnej, umniejszających w ostatecznym rezultacie produktywność całkowitą (TFP) i pogłębiających nierówności społeczne.

Problem deprecjacji kapitału społecznego w Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach byłego bloku socjalistycznego, jest integralnie związany ze zderzeniem się reguł kapitalizmu globalnego określonych w konsensusie waszyngtońskim z posocjalistycznym bagażem wszechogarniającego oportuniźmu, braku zaufania do jakiegokolwiek władzy, szacunku dla prawa i zniszczonego etosu pracy. W tych okolicznościach olbrzymia większość obywateli nie mogła być przygotowana intelektualnie i instytucjonalnie do przejęcia samoodpowiedzialności za własną pomyślność i internalizacji skutków reguł walki konkurencyjnej nie ograniczanych odpowiednio dostosowanymi

¹⁹ E. Wnuk-Lipiński, *Gdy przyzwyczajono się staniała*, „Tygodnik Powszechny” 2001, nr 2 z 14.01.2005 r.

do tych skutków regulami spójności społeczno-ekonomicznej. Logika szokowych zmian systemowych musiała nieuchronnie prowadzić do pojawienia się nowych barier rozwoju i źródeł dalszej deprecjacji istniejących zasobów kapitału społecznego.

Gwałtowny wybuch bezrobocia oraz konsekwencje spadku produkcji otworzyły drogę do szybkiego rozprzestrzenienia się obszarów biedy. Pośrednim ich następstwem był rozwój różnych patologii społecznych w postaci angażowania znacznej energii w działalność przestępcze, zwłaszcza przez ludzi młodych, pozbawionych możliwości pracy. Równocześnie zadłużone i coraz uboższe państwo pozbawione zostało finansowych możliwości przeciwdziałania tym procesom poprzez sprawniejszą politykę społeczną, doposażenie służb bezpieczeństwa wewnętrznego, wymiaru sprawiedliwości i ochrony zdrowia.

W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach posocjalistycznych, wejście w trudny proces transformacji było również powiązane z erupcją kapitału złodziejskiego, ponieważ powstawał on w warunkach nieprzejrzystego prawa, które nie stwarzało barier dla rozwoju korupcyjnych praktyk. Ten fakt nadał procesowi transformacji specyficzną cechę. Bezwzględny wyścig jednostek mających na celu tylko własny interes znalazł znakomite pole do rozkwitu w gospodarce zderegulowanej, nieuzbrojonej w rozwinięte instytucje społeczeństwa obywatelskiego, rządów praw i spójności społeczno-ekonomicznej dostosowane do blokowania reguł pogoni za *rent seeking* i korzyścią własną, respektującą powszechnie uznane wymogi społecznej odpowiedzialności. W wyniku tego powstało ogromne rozwarstwienie społeczne (ok. 60% społeczeństwa żyje na poziomie minimum socjalnego), rozległe obszary ubóstwa (ok. 19% wg szacunków OECD) i wykluczenia społecznego uniemożliwiającego korzystanie z fundamentalnych dla rozwoju jednostkowego możliwości wyboru gwarantowanych prawem. Rosnące rozwarstwienie społeczne jest przy tym utrwalane rosnącymi i należącymi do najwyższych w Europie wskaźnikami bezrobocia (17-20% w latach 2000-2004). Jego zmniejszanie się w 2005 r. niestety jest związane głównie z ubytkami kapitału ludzkiego, spowodowanymi utratą nadziei na możliwość pracy w Polsce i godziwej płacy. W olbrzymiej większości przypadków jedynym dostępnym rozwiązaniem okazuje się emigracja zarobkowa wykształconych, zdrowych i bardziej przedsiębiorczych ludzi młodych, która dla gospodarki Polski powiększa koszty wzrostu gospodarczego, zaś efekty mnożnikowe produkcji generuje na jednolitym rynku europejskim, jednakże poza granicami naszego kraju. Innym przejawem powiększania kosztów wzrostu gospodarczego wynikających z deprecjacji kapitału społecznego są ciągle rosnące wskaźniki korupcji i braku

zaufania do klasy politycznej. Według rankingów prowadzonych przez Transparency International, wskaźnik korupcji, liczony w skali od 0 dla najbardziej skorumpowanego kraju do 10 dla najmniej skorumpowanego, wśród 113 państw wziętych pod uwagę, wzrósł w Polsce z 5,6 w 1996 r. do 3,6 w 2003 r. Wśród członków UE jesteśmy najbardziej skorumpowanym krajem. Przeróżająco niskie są również wskaźniki zaufania społecznego dla partii politycznych (ok. 10%), posłów i senatorów (ok. 9%) oraz poczucia korupcji i łapownictwa (64%) i braku reprezentacji interesów (64%)²⁰.

Doktryna liberalna i polityka liberalna realizowana od 1989 r. nie sprzyjała tworzeniu się klimatu zaufania społecznego. Złe pojmowana deregulacja podporządkowana standardom globalnym zbudowanym w oparciu o anglosaski neoliberalizm uniemożliwiła wyłonienie się państwa mocnego z dobrze zdefiniowanym zakresem kompetencji i przejrzystego prawa, chroniącego obywateli przed nadużyciami ze strony urzędników i organów władzy a pracowników przed bezwzględnym dążeniem do bogacenia się wylaniającej się klasy kapitalistycznej. Późniejszy zwrot, polegający na przywracaniu zakresu licencjonowania działalności gospodarczej, otworzył pole do patologii wynikających z pogoni za *rent seeking*. Niespójność prawa i ciągle jego korekty uruchamiały kolejne kanały patologii na styku państwa i biznesu. Jednym z nich jest upowszechnienie się przekonania, że uczestniczy się w życiu publicznym po to, aby maksymalizować korzyść własną i swoich najbliższych.

Demokracja otworzyła wprawdzie obszary wolnego wyboru, lecz zetknęła się z układem bardzo silnie zinstytucjonalizowanych powiązań wykształconych przez logikę centralizmu demokratycznego. W wyniku tego nastąpiło upartyjnienie państwa poprzez zawłaszczenie różnych agend państwowych po to, aby służyły przede wszystkim interesom grup związanych z układem partyjnym. Ten stan rzeczy utrwalił przekonanie, że przestrzeń publiczna jest „terenem łowieckim”. Zaufanie dla tych którzy rządzą, zostało niemal doszczętnie wykorzenione. Deklaracje naprawy Rzeczypospolitej przy tym stanie wyniszczenia kapitału społecznego zmierzające do izolowania od wpływów politycznych ludzi wywodzących się z nomenklatury popeerelowskiej są traktowane z wielką podejrzliwością i przekonaniem, że nie idzie tu o realizowanie programu reform instytucjonalnych lecz jedynie zagospodarowanie terenu łowieckiego.

W społeczeństwie, w którym co najmniej 50% obywateli marzy o porzuceniu swojego kraju, a ok. 17% nie ma dostępu do pracy, gdzie dominuje poczucie braku reprezentacji interesów a rządy traktowane są jako wroga in-

20

Na podstawie badań J. Gradowskiego, za: *Administracja publiczna. Stan i kierunki zmian, Raport nr 31 RSSG przy RM, Warszawa 2005, s. 186-188.*

stytucja, ok. 70% obywateli nie chce należeć do żadnej organizacji²¹, zaś media koncentrują się niemal wyłącznie na nagłaśnianiu negatywnych stereotypów władzy i wartości etyczno-moralnych, nie ma klimatu do odbudowy zaufania społecznego. Współczesna gospodarka pozbawiona tego źródła aktywności ludzkiej nie jest w stanie wykorzystać szans wynikających z rozwoju kapitału ludzkiego, globalizacji i przejęcia *acquis communautaire* UE w stopniu umożliwiającym odrabianie dystansu rozwojowego w rozsądnej perspektywie czasowej.

Wnioski pod adresem reform instytucjonalnych

Warunkiem koniecznym do przełamania negatywnych procesów w obszarze kapitału społecznego, a tym samym jednej z najważniejszych barier wysokiego i stabilnego wzrostu gospodarczego są reformy instytucjonalne zmierzające do:

- zagwarantowania rządów praw, instytucji chroniących prawa obywateli i prawa mniejszości przed tyranią większości, biurokracji państwowej i samorządowej;
- zabezpieczenia podmiotów gospodarczych i obywateli przed nadużyciami władzy i wynaturzeniami demokracji wynikającymi z pokusy ciągłego poprawiania prawa, licencjonowania, dostrajania regulatorów ekonomicznych;
- zabezpieczenia organów władzy przed wpływami dominujących grup interesów;
- umożliwienia egzekwowania organom władzy rządów praw i polityki spójności społeczno-ekonomicznej, nieburzącej porządku konkurencyjnego;
- usunięcia niedostatku wartości etyczno-moralnych²².

Niezbędnymi składnikami ładu instytucjonalnego, zdolnymi do równoważenia konfliktów między interesami organów państwa i jednostkowymi; są sprawne instytucje społeczeństwa obywatelskiego. Warunkiem formowania się i przetrwania tych instytucji jest, obok rządów praw, względna zamożność ogółu obywateli i niski zakres ubóstwa. Złe funkcjonowanie instytucji demokracji oraz wysoki zakres marginalizacji i wykluczenia, spowodowany niesprawiedliwymi nierównościami społecznymi i niską względną zamożnością społeczną, tworzą zły klimat do odbudowy kapitału społecznego.

²¹ *Ibidem*, s. 167.

²² **Problem ten poruszony został w: A. Matysiak, *Wpływ systemu wartości na kapitał społeczny*, w: *Działania zbiorowe teorii i praktyka*, A. Matysiak (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.**

Liberalizm ekonomiczny, zwłaszcza w skrajnych jego postaciach, nie jest wystarczającą podstawą projekcji instytucji społeczeństwa obywatelskiego. Instytucjonalnym warunkiem formowania się społeczeństwa obywatelskiego są szerokie i łatwe do egzekwowania uprawnienia obywatelskie do kontroli organów państwa. Mogą temu służyć: jawność i pełna odpowiedzialność organów władzy za prowadzoną politykę na podstawie jasno i przejrzysto określonych kryteriów, łatwo egzekwowalne referendalne prawa obywatelskie do zawetowania uchwalonych ustaw i poddawania pod głosowanie własnych propozycji. Jedność praw i odpowiedzialności jest koniecznym składnikiem rządów praw. Te zaś są konieczne dla ucywilizowania reguł rynku politycznego, ograniczenia skłonności polityków do wykorzystywania niedostatków ekonomicznych modeli różnych teorii w imię partykularnych interesów i popełniania błędów polegających na niespójności wdrażanych do praktyki rozwiązań instytucjonalnych porządku ekonomicznego wynikających z niedostatecznego rozumienia teorii.

Ład instytucjonalny w Polsce jest też produktem zmian zachodzących w globalnym kapitalizmie, zwłaszcza zaś w UE, która cierpi na nadmiar regulacji umożliwiających ingerencję pozarynkowych biurokratycznych struktur powiększających skalę i zakres zjawisk oportunistycznych i pogoni za rentą, a w związku z tym również podwyższających poziom kosztów transakcyjnych tej koordynacji. Jednocześnie system ekonomiczny jest obciążony dodatkowymi kosztami transakcyjnymi, które wynikają z posocjalistycznego dziedzictwa wszechogarniającego oportunistycznego, braku szacunku dla prawa oraz nadal niedookreślonych przez prawo wielu obowiązków organów państwa i samorządu terytorialnego. Wobec wszystkich tych zaszłości oraz słabości instytucji społeczeństwa obywatelskiego, demokratyczne instytucje i niedostateczna przejrzystość praw są wykorzystywane nie tylko przez administrację państwową i samorządową ale również interesariuszy jako parawan oportunistycznych zachowań i uchylania się od zaciągniętych wobec społeczeństwa zobowiązań. Utrudniają też, a nawet uniemożliwiają działania wynikające z potrzeby dbałości o poszerzenie obszarów wolności obywatelskich niezbędnych dla zwiększenia efektywnej koordynacji czy też redukcji pogoni za *rent seeking*.

Spełnienie wymagań instytucjonalnych wynikających z członkostwa Polski w wielu międzynarodowych organizacjach nie może być pretekstem dla realizacji partykularnych interesów polityków i rządu. Choć w wielu przypadkach zmiany instytucjonalne wymagają decyzji na szczeblu międzynarodowym, Polska nie może ograniczać swojej aktywności w dziele odbudowy kapitału społecznego poprzez usprawnienia ładu instytucjonalnego i ograniczenie się jedynie do *aquis communautaire* UE, gdyż groziłoby to naszemu

społeczeństwu narastaniem dystansu rozwojowego w stosunku do głównych beneficjentów globalizacji.

Jeśli społeczeństwu polskiemu nie powiodą się innowacje koordynacji procesów społeczno-ekonomicznych wprowadzające rządy praw, krążące widmo upadku reputacji polityków i polityki, oportunistów, rozkładu instytucji demokratycznych i państwa uniemożliwi odrobienie dystansu rozwojowego. Wszak identyczna technika i technologia produkcji zglobalizowanego kapitalizmu może przynieść wyższą produktywność całkowitą jedynie w warunkach sprawniejszego dla rozwoju kapitału społecznego ładu instytucjonalnego. Oznacza to, że im większa spójność relacji międzyludzkich i zdolność ładu instytucjonalnego do koordynowania podmiotów społecznych w ramach projektu wspólnego, im sprawniejsze kontraktowanie i prawa własności, a mniej asymetrii informacji, oportunistów oraz pogoni za rentą korzyści, tym mniejsze są koszty transakcyjne i większa produktywność całkowita przy takich samych technologiach.

Bibliografia

- Arrow K.J., *Observations on Social Capital*, w: P. Dasgupta, J. Serageldin (red.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington DC 2000.
- Bal-Woźniak T., *Współczesne problemy zarządzania*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2006.
- Bauman Z., *Intimations of Postmodernity*, London 1992.
- Castells M., *High technology, World development and the structural transformation: The trends and debate*, „Alternatives” 1986, nr 11.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa—Wrocław 1997.
- Gradowski J., *Administracja publiczna. Stan i kierunki zmian*, Raport nr 31 RSSG przy RM, Warszawa 2005.
- Hardin R., *Trust in Government*, w: V. Braithwaite, M. Levi (red.), *Trust and Governance*, Russell Sage Foundation, New York 2003.
- Horx M., *Die acht Spahren de Zukunft*, Wien-München 2002.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Lambert T., *Problemy zarządzania*, ABC, Warszawa 1999.
- Matysiak A., *Negatywny kapitał społeczny*, w: *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wyd. KUL Lublin, 2006.

Matysiak A., *Wpływ systemu wartości na kapitał społeczny*, w: *Działania zbiorowe teorii i praktyka*, A. Matysiak (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Piasecki R., *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWN, Warszawa 2003.

Przybysz J., Sauś J., *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2004.

Rowls J., *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994.

Tischner J., *Etyka solidarności*, Znak, Kraków 2000.

Tischner J., *Polski kształt dialogu*, Znak, Kraków 2002.

Wątroba W., *Człowiek postmilenijny. — człowiek wielowymiarowy*, w: *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wyd. KUL, Lublin 2006.

Wnuk-Lipiński E., *Gdy przyzwoitość staniała*, „Tygodnik Powszechny” 2001, nr 2 z 14.01.2005 r.

Woźniak M.G., *Czy ekonomia musi być bezradna wobec zagrożeń globalnych*, w: *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wyd. KUL, Lublin 2006.

Zak P.J., Knack S., *Trust and Growth*, „The Economic Journal” April 2001.

Summary

The author of the article proves that it is rather the competitive order respecting social cohesion than the scope of privatisation. Competitive order is not possible without an appropriate institutional order, which defines the level of transaction costs. The markers of institutional order adjusted to the competitive economic order include rule of law that guarantees transparency of operation - including property rights and performance of contracts, and institutions that ensure efficient management of fiscal and monetary politics, capable of harmonising economics with just social inequalities, and establishing trust by which they eliminate the insecurity accompanying conclusion of transactions, i.e. favouring the development of social capital.

The development of social capital is impossible without efficient separation of the public and private zones and existence of civil society. As cooperation in the conditions of horizontal interrelations is impossible without trust, this means that social capital is among the fundamental markers of efficiency of economic systems, and especially the market system. This also means that the social and economic development as well as long-term increased wealth is impossible without social capital. If the thesis is true, institu-

tional reforms and economic policy based on new, neoliberal paradigm did not allow for proper usage of developmental potential resulting from social capital, as they overlooked its significance in the process, and often led to the depreciation of its existing resources.

Marianna Księżyk

Nowe propozycje dotyczące aktywnej polityki na rynku pracy w krajach gospodarki rynkowej (głównie w krajach UE)

Wprowadzenie

Aby osiągnąć zrównoważony wzrost gospodarczy i wzrost poziomu życia mieszkańców kraju - co jest celem procesów gospodarowania we wszystkich rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej, muszą być podjęte skuteczne działania w kierunku pobudzenia popytu. Niewątpliwie jest to uwarunkowane poprawą konkurencyjności gospodarki polskiej, w drodze inwestycji w kapitał ludzki i tworzenia miejsc pracy w nowoczesnych strukturach gospodarki. Db o tych kwestii w całym okresie transformacji gospodarki polskiej nie przywiązywano należytej wagi.

W związku z powyższym, celem opracowania jest pokazanie ostatnich propozycji i doświadczeń krajów gospodarki rynkowej, głównie krajów UE i krajów rozwiniętych OECD, w zakresie aktywnej polityki na rynku pracy i wzrostu poziomu życia dzięki odpowiedniemu kształtowaniu realnych dochodów ludności.

Celem opracowania nie jest całkowita ocena dotychczasowych osiągnięć teorii i praktyki w zakresie równoważenia rynku pracy, ale wykazanie, że rozwinięte kraje gospodarki rynkowej inwestycji w kapitał ludzki, w tym rozwiązywania problemu bezrobocia, nie pozostawiają wyłącznie mechanizmom rynkowym i nie rezygnują z poszukiwań i stosowania aktywnej polityki na rynku pracy.

Koncentrując uwagę na tym problemie, żywi się nadzieję na poszukiwanie możliwości przeniesienia na grunt polski osiągnięć krajów gospodarki rynkowej dotyczących aktywnej polityki na rynku pracy. Ta konieczność wynika z faktu, że Polska jest państwem o najwyższym poziomie bezrobocia wśród krajów UE i niskim poziomie życia większości mieszkańców.

Poziom bezrobocia w Polsce na tle krajów OECD oraz Strategia Zatrudnienia OECD

Polska jest krajem o najwyższym bezrobociu wśród krajów OECD. Wciąż nie udaje się go obniżyć do poziomu przeciętnego w krajach UE i OECD. Poziom bezrobocia w Polsce na tle krajów OECD ilustrują poniższe dane.

Tabela 1. Poziom bezrobocia w wybranych krajach OECD i UE w % (wyrażony stosunkiem osób zarejestrowanych jako bezrobotni w urzędach pracy do aktywnych zawodowo tzn. do liczby osób pracujących)

Wyszczególnienie	Na koniec 2002 r.	Na koniec 2005 r.
Kanada	7,7	6,9
Stany Zjednoczone	5,8	5,2
Australia	6,4	5,1
Japonia	5,4	4,5
Korea	3,3	3,7
Nowa Zelandia	3,2	3,6
Austria	4,2	4,6
Belgia	7,3	6,8
Republika Czeska	7,3	8,3
Dania	4,6	4,6
Finlandia	9,1	8,2
Francja	8,9	9,8
Niemcy	8,2	9,8
Grecja	10,3	10,2
Węgry	5,6	6,3
Irlandia	4,3	4,3
Włochy	8,6	8,6
Luksemburg	2,8	4,5
Nowa Zelandia	2,8	4,7
Norwegia	3,9	4,4
Polska	19,8	19,2
Portugalia	5,0	6,9
Republika Słowacka	18,7	16,2
Hiszpania	11,2	10,2
Szwecja	4,9	6,2
Szwajcaria	3,2	4,3
Słowenia	5,8	5,5
Wielka Brytania	5,1	4,6

Tabela 1. - ciąg dalszy

Wyszczególnienie	Na koniec 2002 r.	Na koniec 2005 r.
Malta	6,9	6,9
Unia Europejska	8,2	8,8
Słowenia	5,7	5,5
Estonia	8,5	8,3
Cypr	5,6	5,5
Litwa	9,6	9,4
Łotwa	9,8	9,6
OECD	6,9	6,7
OECD Europa	8,5	8,8
Europa 15.	7,6	8,1

Źródło: Eurostat, „Euro - Indicators News Release” 59/2005.

Dane zawarte w tabeli pokazują, że większość krajów OECD cechuje, relatywnie do Polski, niski poziom bezrobocia. W wielu krajach, bezrobocie kształtuje się na poziomie naturalnej stopy. Także i w krajach, które wraz z Polską weszły w struktury UE, bezrobocie, poza Słowacją, jest dwu- lub trzykrotnie niższe niż w Polsce.

Uznając problem zatrudnienia za istotny, w OECD już ponad 10 lat temu przyjęto Strategię Zatrudnienia, jako projekt reform mających na celu redukcję wysokiego i utrzymującego się bezrobocia¹. Kraje, które zastosowały tę strategię, jak to wynika z ocen sekretariatu OECD, osiągnęły poprawę funkcjonowania rynku pracy.

Uzyskiwane w zakresie realizacji Strategii Zatrudnienia wyniki są przedmiotem systematycznych, wnikliwych ocen. Na przykład na spotkaniu we wrześniu 2003 r. w Paryżu ministrowie pracy państw OECD zdecydowali o konieczności oceny strategii w świetle ostatnich doświadczeń i wyzwań na przyszłość, jakimi są rosnące bezrobocie i starzenie się społeczeństwa. Ministrowie doszli do wniosku, że najlepszym sposobem na rozwiązanie tych problemów jest tworzenie większej liczby „lepszych miejsc pracy”, szczególnie dla osób, które znajdują się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.

Ustalono również, że środki służące poprawie zatrudnienia trzeba pogodzić z celami społecznymi oraz że rządy powinny dbać o bezpieczeństwo miejsc pracy. Uznano, że tworzenie większej liczby „lepszych miejsc pracy” musi uwzględniać cele społeczne, w szczególności lepszą ochronę socjalną,

¹ J.P. Martin, *OECD Employment Outlook: 2004 Edition*, www.oecd.org/rights.

lepsze godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym oraz jej skutki dla sprawiedliwości społecznej, zgodnie z preferencjami krajowymi. Stwierdzono, że reforma ustawodawstwa dotyczącego zatrudnienia jest bardzo istotna. Mniej restrykcyjne ustawodawstwo dotyczące ochrony zatrudnienia może ułatwić pracodawcom zatrudnianie pracowników, ale też ułatwiać ich zwalnianie, co potęguje obawy o niestabilność zatrudnienia osób starszych.

W Strategii Zatrudnienia pojawiła się też kwestia oceny całkowitych kosztów i korzyści reform skupiających się na umowach o zatrudnienie nieregulame, w porównaniu ze zmianami dotyczącymi umów stałych, a także uwzględniania w rachunku sprawnego funkcjonowania systemu zasiłków dla bezrobotnych, systemu usług pomagających w ponownym zatrudnieniu itp. W ocenach OECD podkreśla się, że zdobycie pracy musi przynieść danej osobie i jej rodzinie wymierne korzyści. Oznacza to, że programy muszą uwzględniać opłacalność pracy oraz lepszą jej synchronizację z życiem rodzinnym.

Istotnym zaleceniem zawartym w Strategii Zatrudnienia jest potrzeba zwiększenia elastyczności czasu pracy, gdyż może to ułatwić wzrost zatrudnienia. Zwraca się też uwagę, że w ciągu ostatnich 20 lat postęp techniczny działał na niekorzyść pracowników o niższych kwalifikacjach. Aby temu przeciwdziałać, niezbędne jest ustawiczne kształcenie. W dbałości o jego skuteczność będą prowadzone analizy oceniające rolę różnych programów współfinansowania kształcenia i polityki zachęcania do inwestowania w podnoszenie kwalifikacji.

Ważnym zaleceniem Strategii Zatrudnienia OECD jest zajęcie się problemem ułatwienia przejścia ze strefy pracy niedeklarowanej do formalnego zatrudnienia. Jako pierwszy krok w tym zakresie przedstawiono analizę polityki i stosowanych metod przejścia do formalnego zatrudnienia. Zalecono stworzenie odpowiednich przepisów, łącznie z utworzeniem sprawnych inspektoratów pracy i podatkowych. Programy ochrony socjalnej i wspierania zatrudnienia powinny dotrzeć do osób potrzebujących, w tym osób zatrudnionych w gospodarce nieformalnej.

Ocena OECD wykazuje, że w państwach Europy Środkowej i Wschodniej, Meksyku i Turcji znaczna część pracowników ma pracę nieformalną. O skutecznym rozwiązaniu tego problemu w przyszłości zadecyduje w dużej mierze jakość administracji państwowej tych krajów.

Ministrowie pracy upoważnili OECD do dokonania ponownej oceny realizacji Strategii Zatrudnienia, celem zmodyfikowania lub rozszerzenia w przyszłości zaleceń pod adresem polityki zatrudnienia. Jednak wciąż najtrudniejszym zadaniem jest sformułowanie takiego programu reform, który

pomoże krajom przystosować się do przemian strukturalnych i równocześnie umożliwi spełnienie celów zatrudnienia i celów społecznych.

Wynika z tego, że OECD przywiązuje dużą wagę do problemu bezrobocia. Prowadzone są nie tylko wszechstronne, analizy metod jego ograniczania, ale i intensywne próby poszukiwań kompleksowej polityki gospodarczej, nakierowanej na szeroko rozumianą długookresową strategię zatrudnienia, uwzględniającą kryterium sprawiedliwości społecznej. Wspólny wysiłek w tym zakresie wielu krajów jest niewątpliwie pożądany, gdyż indywidualne działania często okazują się mało skuteczne, co pokazuje stosunkowo wysokie bezrobocie w UE. Jeszcze przed 1973 r. bezrobotni w krajach unijnej dwunastki stanowili poniżej 3%, w stosunku do ludności czynnej zawodowo (aktywnej). W 1994 r. w 15 krajach UE było już 18 mln bezrobotnych, co dało stopę bezrobocia przekraczającą 11%. Obecnie liczba bezrobotnych w tych krajach spadła do 15 mln, jednak nadal jest to poziom zbyt wysoki.

Europejska Strategia Zatrudnienia

Po ratyfikacji przez państwa członkowskie traktatu z Maastricht podjęto dyskusję na temat nowej polityki społecznej w krajach Unii. Podstawą do tego stały się wydane w 1993 i 1994 r. Zielona i Biała Księga Europejskiej Polityki Socjalnej. Stanowiły one zapowiedź zharmonizowania działalności Wspólnoty w zakresie zwalczania bezrobocia. Brak pracy dotyczył wtedy 18 mln obywateli Unii a bezrobocie wykazywało dalszą tendencję wzrostową.

Ważny krok naprzód w zakresie nowej polityki społecznej w krajach UE zrobiono 1 maja 1999 r. Wprowadzono następujące zmiany w dziedzinie socjalnej: trwale zwiększanie zatrudnienia i zwalczanie bezrobocia (przede wszystkim bezrobocia młodzieży i długoterminowego), zapewnienie odpowiedniej ochrony socjalnej, zwalczanie izolowania grup społecznie poszkodowanych i wyłączonej z rynku pracy, podnoszenie rangi dialogu społecznego i partnerstwa, stosowanie trybu informacji i konsultacji pracowników, stały rozwój gospodarczo-społeczny, solidarność międzypaństwowa i poprawa konkurencji. Następstwem Szczytu Amsterdamskiego i Postanowień Luksemburskich było wypracowanie Europejskiej Strategii Zatrudnienia mającej wiele wspólnego ze Strategią Zatrudnienia OECD. Stała się ona płaszczyzną koordynacji narodowych polityk zatrudnienia państw członkowskich Unii.

Europejska Strategia Zatrudnienia² opiera się na czterech filarach i corocznie ustalanych wytycznych, określających ramy działań dla poszczególnych państw UE. Filarami tymi są: zatrudnialność, przedsiębiorczość, adaptacyjność, równość szans. Co roku Wspólnota określa dokładne wy-

² *Polityka społeczna w Unii Europejskiej*, „Unia Europejska” 2002, nr 7-8, s. 34—44.

tyczne i zalecenia dla każdego filaru, które powinny być realizowane przez państwa członkowskie. Polityka społeczna staje się więc przedmiotem specjalnego zainteresowania Unii. Jednak wąski interes narodowy jest wciąż czynnikiem ograniczającym proces dojścia do unii socjalnej. To właśnie on jest przyczyną, że dotychczas w UE nie wypracowano jednego obligatoryjnego programu dotyczącego polityki zatrudnienia, polityki socjalnej i metod ograniczania bezrobocia. Poszczególne kraje członkowskie wykorzystują w praktyce różne metody walki z bezrobociem i odnoszą w tym zakresie inne sukcesy.

Ostatnio ciekawy przykład poszukiwań nowych metod zwiększania zatrudnienia stanowią koncepcje autorów francuskich.

Nowe metody zwiększania zatrudnienia we Francji jako wyraz aktywnej polityki państwa na rynku pracy

Autorzy francuscy L. Dumont, S. Syfuss-Armaud, L. Babotin³, krytycznie oceniają dotychczasowe działania mające na celu poprawę równowagi na francuskim rynku pracy i przedstawiają własne, nowe propozycje w tym zakresie. Uważają, że chociaż świadczenia społeczne we Francji sięgają granic możliwości finansowych budżetu, nie udaje się opanować masowego bezrobocia. Mimo 30-letnich wysiłków kolejnych rządów, wprowadzenia od lat 80. XX w. około 40 programów i aktów prawnych, powoływania różnych instytucji o dziwnych skrótach, jak: AUD, Asene, Sife, Cats, Arpe, Pare, ARTT, PPE itd., mnożenia różnych przedsięwzięć celem ograniczenia bezrobocia, nie osiągnięto zamierzonych efektów w zakresie poprawy zatrudnienia.

Najpierw, w latach 80., podejmowano działania, by wyprowadzić z bezrobocia osoby, którym trudno było ponownie znaleźć pracę. Czyniono to poprzez wysyłanie ich na wcześniejsze emerytury. Na przykład tylko w 1987 r. odeszło w ten sposób 700 tys. osób.

Później, poczynając od lat 90. XX w., uelastyczniono umowy o pracę, zachęcając do zatrudniania się w niepełnym wymiarze czasu pracy. Wówczas pojawiły się umowy ukierunkowane na pewne kategorie pracowników. Jeszcze obecnie korzysta z tej formy zatrudnienia prawie 1,5 mln osób.

W połowie lat 90. za sprawę priorytetową uznano zmniejszenie obciążeń niskich płac, by obniżyć koszty pracy osób o niskich kwalifikacjach. Miało to zapewnić stworzenie od 200 do 500 tys. nowych miejsc pracy. Jednak tak się nie stało.

³ L. Dumont, S. Syfuss-Armaud, L. Babotin, *7 mesures pour rebooster l'emploi*, "L'Expansion" 2004, nr 686.

Te wszystkie działania nie przyniosły oczekiwanych rezultatów na rynku pracy. Ostatnim posunięciem było skrócenie czasu pracy do 35 godzin tygodniowo. Miało to przynieść 300 tys. dodatkowych miejsc pracy.

Wszystkie te przedsięwzięcia kosztowały rocznie 60 mld euro, co stanowiło 4% francuskiego PKB, a ich rezultaty są miernie, gdyż obecnie prawie 2,4 mln Francuzów szuka pracy (to znaczy 1 na 10 czynnych zawodowo).

Mając na uwadze wysokie bezrobocie i nieskuteczność dotychczasowych działań w zakresie jego ograniczania, L. Dumont, S. Syfuss-Armaud, L. Babinet *7 mesures pour rebooster l'emploi*, „L'Expansion”, 2004 nr 686 proponują siedem kierunków działań, zmierzających do wyeliminowania - jak to stwierdzają - bezrobocia. Należy:

1. Zapewnić, by szkoła służyła młodzieży.
2. Umożliwić pracownikom doskonalenie się przez całe życie.
3. Przekazywać wiedzę długoletnich pracowników.
4. Tworzyć miejsca pracy w pobliżu zamieszkania.
5. Zapewnić rozwój firm „start-up”.
6. Waloryzować pracę seniorów.
7. Wprowadzić bezrobotnych ponownie na rynek pracy⁴.

Autorzy szeroko uzasadniają potrzebę podjęcia tych działań. Pierwsze działanie, ich zdaniem, wynika z faktu, że we Francji każdego roku 150 tys. młodzieży opuszcza szkołę, nie uzyskując kwalifikacji zawodowych. Jednocześnie 21,3% młodych osób poniżej 25. roku życia pozostaje bez pracy, co stanowi jeden z najwyższych tego typu wskaźników w krajach rozwiniętych. Z tego względu niezbędne jest dokonanie takich zmian w szkolnictwie średnim, aby uczynić je bardziej „uzawodowionym” (wg żargonu administracji). Obecnie we Francji z pięćdziesięciu możliwych rodzajów matur zawodowych, 50% uczniów wybiera trzy, które przygotowują do zawodów w sektorze usług, co uznano za kształcenie przyszłych bezrobotnych. Inną palącą sprawą jest zapewnienie odpowiednich środków uniwersytetom, które każdego roku przyjmują 80% maturzystów. Place nauczycieli akademickich stanowią 80% wydatków uczelni, a więc niewiele pozostaje na badania i inwestycje. Dlatego też jednym z pierwszych kierunków działań powinna być odpowiednia realokacja środków, a mianowicie przekazanie uniwersytetom sum obecnie wydawanych na place dla 10 tys. nauczycieli żłobków przyjmujących dzieci w wieku 2 lat, nie udowodniono bowiem, że przyjmowanie do żłobków w tak wczesnym wieku przynosi pozytywne efekty. Ponadto, chcąc efektywniej wydawać środki, należy wprowadzać konkurencję między uniwersytetami.

⁴ *Ibidem*.

Wprowadzenie drugiego działania uznano za bardzo ważne, gdyż dotychczas ustawiczne kształcenie przysługiwało jedynie wyższym kadrom, młodocianym oraz pracownikom wielkich przedsiębiorstw. Zrównaniu prawa pracowników do ustawicznego kształcenia wychodzi naprzeciw ustawa przedłożona 7 kwietnia 2004 r., zapewniająca każdemu pracownikowi prawo do 20 godzin kształcenia rocznie, z możliwością kumulacji w ciągu 3 lat (postanowienia ustawy weszły w życie w październiku 2004 r.). Prawo to przysługuje wszystkim pracownikom najemnym przez cały okres aktywności zawodowej. Wprowadzenie tego prawa w życie jest obowiązkiem prawnym przedsiębiorstw. Postanowienia te uzupełniają prawo do uznania ważności nabytego doświadczenia, wprowadzonego w 2002 r.

W myśl trzeciego działania długoletni pracownicy, zwani „ekspertami”, przekazują swoje doświadczenie nowym pracownikom. Odbywać się to może poprzez utrwalenie wiedzy na nośnikach informatycznych oraz bezpośrednie przekazywanie wiedzy i doświadczenia przez starszych młodym.

Proponując czwarte działanie, uznano, że w społeczeństwie postindustrialnym tworzenie miejsc pracy w pobliżu miejsca zamieszkania powinno stanowić priorytet. Możliwości widzi się tu duże: od rozrywki, opieki nad dziećmi, prac administracyjnych, naprawę sprzętu itp. Uważa się, że kilka posunięć podatkowych pomogłoby w naklonieniu do takiej działalności.

Proponując zapewnienie rozwoju firm „start-up” we Francji bazuje się na doświadczeniach amerykańskich, gdzie liczba zatrudnionych w tego typu przedsiębiorstwach podwaja się co cztery lata, podczas gdy we Francji w tym samym czasie zwiększa się tylko o 30%. Aby pomóc takim przedsiębiorstwom, uchwalono na początku 2003 r. statut „młodych przedsiębiorstw innowacyjnych” i na osiem lat zwolniono z obciążeń i podatków małe i średnie przedsiębiorstwa inwestujące w badania. Inny projekt przewiduje zachęty dla tworzenia fundacji problemowych zajmujących się finansowaniem badań dzięki darowiznom i zapisom. Uważa się, że decyzje te idą w dobrym kierunku, ale jest to niewystarczające, by nadrobić opóźnienia w przyszłościowych rodzajach produkcji, jak: biotechnologia, biochemia, technologie cyfrowe i materiałowe oraz telekomunikacyjne. Temu celowi służą też ustalenia z 2000 r. tzw. „Piętnastki” (w Strategii Lizbońskiej), że będzie się przeznaczać na badania 3% PKB, by w 2010 r. UE była gospodarką konkurencyjną opartą na wiedzy. Gdyby się to udało, Francja mogłaby zyskać każdego roku 40 tys. miejsc pracy. Uważa się, że aby ten cel osiągnąć, należy wprowadzić sankcje wobec państw, które nie dotrzymują zobowiązań, bądź przekazywać na szczebel wspólnotowy część wydatków związanych z gospodarką wiedzy.

Propozycja waloryzowania pracy seniorów wynika z faktu, że Francja stała się, obok Włoch i Austrii, jednym z krajów uprzemysłowionych, w którym pracuje najmniej osób powyżej 55. roku życia, - 4 osoby na 10, czyli prawie dwukrotnie mniej niż w Szwecji i Japonii. Ze względu na starzenie się społeczeństwa, aby wydłużyć okres składkowy i zapewnić finansowanie emerytur, należy spowodować ich powrót do pracy. Przedsiębiorstwa chętnie przyjmują swoich najbardziej doświadczonych pracowników. Eksperti zalecają zmniejszenie obciążeń płacy osób starszych lub stopniową redukcję ich czasu pracy wraz z wiekiem, do końcowego okresu pracy w liczbie 25 godzin tygodniowo.

Uznano też za konieczne ponowne wprowadzanie bezrobotnych na rynek pracy, gdyż Francja znajduje się w czołówce krajów o najwyższej stopie długoterminowego bezrobocia i ma trudności z powrotem wykluczonych do świata pracy. Dotychczasowe działania uważa się za niedostateczne. Potrzebna byłaby jedna instytucja z siecią profesjonalistów, którzy udzielaliby indywidualnej i stałej pomocy każdemu poszukującemu pracy. W realizacji tych założeń widzi się trudności, gdyż we Francji nie ma tradycji wydawania pieniędzy na aktywizację bezrobotnych.

Realizowanie we Francji powyższych siedmiu działań wskazuje, że kraj ten nie pozostawia problemu rynku pracy mechanizmom rynkowym, ale wdraża program aktywnej polityki państwa w tym obszarze. Pasywne metody uznano we Francji za zbyt mało skuteczne, mimo że angażują duże środki z budżetu państwa.

Analiza systemów współczesnej gospodarki rynkowej pokazuje, że obecnie wszystkie systemy gospodarki rynkowej w krajach rozwiniętych i krajach o wysokim tempie wzrostu gospodarczego są systemami socjo-kapitalistycznymi⁵ i powszechny jest w tych krajach, tak krytykowany przez austriackie szkoły myśli ekonomicznej etatyzm⁶. Na takie cechy współczesnych systemów ekonomicznych krajów gospodarki rynkowej wskazują ich budżety, które mają charakter socjalno-rozwojowy, a nie stabilizacyjny, oraz zadania rządów w tych krajach. Obecnie jednym z podstawowych zadań rządów jest dbałość o zapewnienie pracy, co wynika z obowiązujących ustaw i zadań banków centralnych, nawet w takich krajach jak Stany Zjednoczone. Rezerwa Federalna odpowiada za: wzrost gospodarczy, zatrudnienie i inflację⁷. Ponadto w Stanach Zjednoczonych w 1978 r. Kongres uchwalił ustawę o pełnym

⁵ E.V. Bowden, J.H. Bowden, *Ekonomia: nauka zdrowego rozsądku*, tłum. A. Szeworski, Warszawa 2002; J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, tłum. i red. R. Rapacki, Warszawa 2004.

⁶ N. Hultberg, H.H. Hoppe, M.N. Northbard, I.T. Salerno, *Jak zrujnować gospodarkę, czyli Keynes nieczynie żywy*, tłum. W. Falkowski, Warszawa-Chicago 2004.

⁷ E.V. Bowden, J.H. Bowden, *op. cit.*, s. 224-225.

zatrudnieniu i zrównoważonym wzroście (pt. *Full Employment and Balanced Growth Act*), znaną pod nazwą ustawy Humphreya i Hawkinsa. Wyszczególniono w niej docelowe stopy procentowe na poziomie 4% i inflacji na poziomie 3%. Ustawa ta zobowiązywała rząd do podejmowania niezbędnych kroków w celu realizacji wytypowanych docelowych stóp oraz zakładała, że zostanie to zrealizowane do 1983 r.. Tak się jednak nie stało. W 1983 r. bezrobocie i inflacja były znacznie wyższe. W swoim styczniowym wystąpieniu prezydent Carter wprowadził poprawkę do harmonogramu, przesuwającą do 1985 r. datę obniżenia stopy bezrobocia na 4% i do roku 1988 datę obniżenia inflacji do 3%. Z kolei prezydent Reagan w lutym raporcie o stanie gospodarki z 1982 r. wprowadził poprawkę nie tylko do harmonogramu, ale też zmienił docelowe liczby, stwierdzając: „Rząd Federalny nie jest w stanie w pełni przewidzieć biegu gospodarki, ani nie może precyzyjnie kierować jej wynikami”. W rezultacie, od połowy 1980 r. ignorowano wyszczególnione w ustawie cele, czyli 4% bezrobocie i 3% inflację. Dopiero w dorocznym raporcie z 1988 r. prezydent Reagan mówił o „przestawieniu gospodarki na ścieżkę ku wyznaczonym przez ustawę celom”. Prezydent Bush w raporcie z 1991 r. stwierdzał jedynie „Rząd Federalny może i powinien stwarzać warunki do ciągniętego przez rynek wzrostu. To wymaga obniżenia barier stojącym na przeszkodzie oszczędnościom, inwestycjom, pracy i innowacjom”⁸.

Mimo występowania częstych odstępstw od celów wyznaczonych ustawą o pełnym zatrudnieniu i zrównoważonym wzroście, nie likwiduje się jej. Ponadto wielu ekonomistów amerykańskich jest zdania, że priorytetowe cele to zatrudnienie, a następnie inflacja⁹.

Doświadczenia krajów gospodarki rynkowej pokazują, że tylko wysoki wzrost gospodarczy przekładający się na wzrost poziomu życia ogółu mieszkańców kraju i aktywna polityka państwa w zakresie tworzenia miejsc pracy stwarzają możliwość kształtowania się bezrobocia na poziomie zbliżonym do jego stopy naturalnej. Jednak pełne wyjaśnienie wzrostu gospodarczego w świetle występujących uwarunkowaniach procesów gospodarowania jest niezwykle trudne. To jak osiągnąć i utrzymać wysoki zrównoważony wzrost gospodarczy, to jeden z wielu problemów, na które ekonomiści mają tylko częściowe odpowiedzi. Wiadomo, że sam wysoki wzrost inwestycji nie gwarantuje szybkiego i trwałego wzrostu gospodarczego. Pozytywne znaczenie inwestycji dla wzrostu gospodarczego występuje wtedy, kiedy inwesty-

⁸ *Ibidem*, s. 341.

⁹ P. Krugman, *Wracają problemy kryzysu gospodarczego*, tłum. A. Szeworski, Warszawa 2001, s. 173-183.

cje przynoszą efekt w postaci wzrostu całkowitej produktywności wszystkich czynników. Miernikiem tego jest przyrostowa kapitałochłonność produktu, czyli na przykład ilość zainwestowanych, złotych niezbędnych do wytworzenia 1 złotówki dodatkowego PKB. Przykładowo w Azji ten wskaźnik wzrastał, co oznaczało, że dalszy wzrost gospodarczy mógł być utrzymany tylko przez coraz wyższą stopę inwestycji, co okazało się ostatecznie niemożliwe. W tym tkwiły, zdaniem P. Krugmana, przyczyny kryzysu azjatyckiego¹⁰. Takie zjawisko dało się zaobserwować wcześniej i w innych krajach, w tym w Polsce, w poprzednim systemie, gdzie inwestycje kapitałochłonne w dział I wywoływały konieczność dalszych inwestycji kapitałochłonnych.

Mając na uwadze osiągnięcie trwałego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego w Polsce, zapewniającego wzrost poziomu życia ogółu mieszkańców kraju, powinno się zapewnić efektywne pomnażanie kapitału narodowego, wzrost dochodów dyspozycyjnych ludności umożliwiających zwiększenie popytu i oszczędności.

Realizacji tego celu sprzyjają przede wszystkim inwestycje w kapitał ludzki, w tym zapewnienie ustawicznego kształcenia się, kształtowania cen kredytów inwestycyjnych na poziomie analogicznym do przeciętnego w krajach UE, a także możliwości ich pozyskiwania na warunkach podobnych do sytuacji, jaka ma miejsce w krajach unijnych.

W Polsce w całym okresie transformacji nie przywiązywano należytej wagi do roli kapitału narodowego w rozwoju gospodarczym kraju i jego pomnażania celem wzrostu poziomu życia ogółu mieszkańców kraju, a nie tylko elit. A są to kwestie istotne dla osiągnięcia długookresowego wzrostu gospodarczego. W pierwszej kolejności Japonia, a za nią również i inne kraje azjatyckie, pokazały, że w społeczeństwach egalitarnych osiąga się wysoki wzrost gospodarczy, pomnaża się kapitał narodowy i rosną dyspozycyjne dochody ludności. W przeciwieństwie do tych krajów, w Polsce pogłębia się rozpiętość dochodów i rośnie liczba ludności żyjącej poniżej minimum socjalnego. Place minimalne brutto nie są wprawdzie w Polsce najniższe w porównaniu z krajami w transformacji, ale na przykład na Węgrzech (w przeciwieństwie do Polski) płaca minimalna nie jest opodatkowana. Ponadto w większości krajów kwota dochodów osób fizycznych objęta zerową stawką podatku jest wysoka (np. w Finlandii dochód w wysokości 11 400 euro rocznie jest objęty stawką zerową), natomiast w Polsce to odliczenie jest prawie niezauważalne. Place minimalne brutto w Polsce na tle wybranych krajów gospodarki rynkowej, w tym krajów dokonujących transformacji, obrazują dane zawarte w tabeli 2.

¹⁰ *Ibidem*, s. 52-57.

Tabela 2. Płace minimalne średnie miesięczne brutto w wybranych krajach gospodarki rynkowej i krajach w transformacji w 2004 r. w euro według parytetu siły nabywczej (PPP - Purchasing Power Parities)

Kraj	Płaca minimalna	Różnica (kraj minus Polska)
Polska	398	
Bułgaria	186	-212
Rumunia	219	-179
Litwa	281	-119
Łotwa	283	-115
Estonia	304	-94
Słowacja	320	-78
Węgry	364	-34
Polska	398	
Czechy	439	41
Stany Zjednoczone	797	399
Hiszpania	625	227
Portugalia	663	265
Słowenia	667	269
Grecja (tylko nie fizyczni)	774	376
Malta	821	423
Irlandia	929	531
Wielka Brytania	1084	686
Francja	1170	772
Belgia	1187	789
Holandia	1202	804
Luksemburg	1237	839

Źródło: Statistik kurz gefasst, „Eurostar” 4/ 2005.

Place minimalne w krajach gospodarki rynkowej są ustalane przez rządy, zwykle po konsultacji z partnerami socjalnymi, i chronione przez prawo. Place minimalne, jak to pokazują dane zawarte w tabeli 2., są zróżnicowane i kształtują się na poziomie od 186 euro w Bułgarii do 1237 euro w Luksemburgu. Polska należy do krajów o niskiej minimalnej płacy realnej. W większości krajów płaca minimalna nie przekracza 50% płacy średniej. Tylko w Irlandii i na Malcie procent ten jest wyższy i wynosi odpowiednio 54% i 50%. W analizowanych krajach procent pracowników pełnoetatowych otrzymujących pensje minimalne jest zróżnicowany. Na przykład w Estonii tylko 0,8% pracowników pełnoetatowych otrzymywało w 2004 r. pensje minimalne, w Czechach

2%, w Wielkiej Brytanii 1,9%, w Stanach Zjednoczonych 1,5%, a w Polsce 4%. Także i płace przeciętne na stanowiskach robotniczych i niekierowniczych kształtują się w Polsce, w porównaniu z innymi krajami, na niższym poziomie. Ponadto zróżnicowanie wynagrodzeń między stanowiskami menedżerskimi, kierowniczymi i niekierowniczymi jest w Polsce wyższe niż w wielu krajach rozwiniętych. Występuje u nas niskie wynagrodzenie dużej części społeczeństwa oraz duża liczba bezrobotnych i wykluczonych, powodując, że popyt efektywny społeczeństwa jest niski i nie stanowi stimulatora zwiększania produkcji.

Podsumowanie

W Polsce w dążeniu do zmniejszenia bezrobocia i w trosce o rozwój produkcji dóbr i usług w kraju powinny być podjęte przede wszystkim następujące działania:

1. Należy zwiększyć zakres aktywnego oddziaływania państwa na rynek pracy, korzystając ze skutecznych i sprawdzonych w krajach gospodarki rynkowej metod aktywnej polityki państwa. W Polsce powinien być realizowany kompleksowy program osiągania równowagi na rynku pracy, stanowiący spójny element ogólnogospodarczego programu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Dotychczas podejmowane działania cechuje duża żywiołowość i brak długookresowej strategii, realizującej cel, jakim powinien być wzrost poziomu życia ogółu mieszkańców kraju.

2. Odpowiednie instytucje administracji państwowej powinny pełnić funkcję współorganizatora procesów gospodarowania w zakresie inwestycji w kapitał ludzki i inwestycji tworzących nowe miejsca pracy.

3. Bank centralny powinien być włączony we współodpowiedzialność za wzrost gospodarczy i zatrudnienie.

4. Niezbędne jest wdrożenie odpowiedniego systemu bodźców zachęcających do innowacji i pomnażania kapitału narodowego, gdyż źródłem dobrobytu społeczeństwa jest produkcja dóbr i usług w kraju. Polska powinna wprowadzić system zachęt inwestycyjnych na równych zasadach dla inwestorów krajowych i zagranicznych tworzących nowe miejsca pracy.

Bibliografia

Bowden E.V., Bowden J.H., *Ekonomia: nauka zdrowego rozsądku*, tłum. A. Szeworski, Warszawa 2002.

Dumont L., Syfuss-Arnaud S., Babotin L., *7 mesures pour reboter l'emploi* „L'Expansion” 2004, nr 686.

Eurostat, „Euro — Indicators News Release” 59/2005.

Hultberg N., Hoppe H.H., Northbard M.N., Salerno I.T., *Jak znajdować gospodarkę, czyli Keynes wiecznie żywy*, tłum. W. Falkowski, Warszawa-Chicago 2004.

Krugman P., *Wracają problemy kryzysu gospodarczego*, tłum. A. Szeworski, Warszawa 2001.

Martin J.P., *OECD Employment Outlook: 2004 Edition*, www.oecd.org/rights.

Statistik kurzgefasst „Eurostat” 4/2005.

Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, tłum. i red. R. Rapacki, Warszawa 2004.

Polityka społeczna w Unii Europejskiej, „Unia Europejska” 2002, nr 7-8.

Summary

The goal of the paper is to show important achievements in theory and practice in the area of unemployment limiting in market economy countries, mainly EU.

Assumptions of the social and employment policy have been shown well as realization of the programmers of unemployment limiting in EU countries.

Vlastimir Lekovic, Ljiljana Maksimovic

The Role of the State and Governance Sector in Contemporary Market Economy

Introduction

Functioning of contemporary market economies assumes interference of macroeconomic regulation policy as a complex of relatively interdependent instruments and measurements. Those are expected not only to do away with instability in an economy but to provide key conditions for successful establishment, development and functioning of market economy. Bearing in mind this important task, regulatory role of the state is absolutely essential in transitional economies with radical institutional and structural reforms. Those are among the important reasons for the issues of targets, limitations and abilities of the state in the field of the regulation of its economy, being of the greatest importance in both economic theory and practice. A variety of social-economic theories (Keynesianism, monetarism and the like), as well as different concepts (minimalism, centralism, dirigism) endeavour to find the explanation of the character and level of the state interference, and needed and the most optimal degree of the state and governance sector interference in contemporary market economies functioning. The most appropriate response to all dilemmas and disputes on the state intervention needed in the economy was given by Hayek, who did not allow a model of rational social system with no state interference.

Role of the state in contemporary market economy

While discussing the influences of state on market processes, the subject of the dispute among representatives of different economic schools of thought is not the necessity of state intervention, but determination of the optimal level of its interference. Taking into account all pro and contra of the

state presence in the economy, many economists, especially neoliberals, stand for a minimalist state, justifying their attitude by the process of globalization on the one side, regionalization on the second and transnationalization of production on the third one. Simultaneously, the authors supporting the opposite standpoint of even greater role of the state in developed countries are not in small numbers. There is, therefore, a justified fear of “the state abandons the economy” may lead to “the economy abandons the state”. To support this argument, total state expenditures increased from 29% to 36.5% in OECD countries in the period 1970-2000, along with intensified liberalization of the economy¹.

From the neoclassical standpoint, the state interference in market functioning depends exclusively on market failures. However, present conditions the developed market economies function under have shown that optimal state intervention does not depend on market parameters only, but on the institutional ambience, since both the state and market ought to be taken as a form of managing structure. This is the result of the state being functionally connected with the most general elements of the institutional economic structure and society, since its role is undeniable when general rules “must apply to all members of specified categories and preclude individual choices, and *non-arbitrary*, in that they are perceived to be the same for all members of a certain category”². State universality, as distinguished from market universality, may be based on coercion. Universal rules, being fundamental in state functioning, may be quantitatively determined by the following: the greater number of universal rules, the lower transactional costs among economic subjects. From the economic point of view, one of the most crucial universal rules is related to definition and protection of property rights.

When discussing market, the world experience and economic science have proved market to be among the most remarkable achievement of human civilization. It has withstood all the pressures during the course of history and confirmed its vitality. Therefore, in recent history there is no a highly developed, efficient but marketless economy. Here we come on the grounds of the relevant properties of contemporary market as a complex social-economic model. In this respect, market is taken as a socially oriented, efficiently regulated model incorporated in social-economic reforms clearly distinguish-

¹ Горюхов А., *Реконструкция или демонтаж?*, Moscow, 2003.

² Ménard C., *Markets as Institutions versus Organizations as Markets: Distinguishing Some Fundamental Concepts*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 28, 1995, p. 167.

hed but not mutually exclusive. Anglo-Saxon, French, Scandinavian, German, eastern Asian markets are all different market models.

The world experience and scientific research have shown there is no efficient, socially market economy established on up-to-date technology without the active role of state regulation. In addition, the consequences of the state withdrawal from the market and market relationships regulated are well known. "Good government is not a luxury but a vital necessity, without which there can be no development, economic or social" was emphasized even in the World Bank Report about the state in the changing world³. This is quite obvious in the countries with mechanism of social-economic self-regulation not established so far, transitional countries being the best example.

The XX century brought steadily but crucially greater role of the state in the economy, witnessed by the indicators of state expenditures in the GDP. The state expenditures in the OECD countries on average had increased from 12% in 1913 to 45% at the end of XX century. That resulted from both economic and political factors. General aim of greater role of the state, relying upon the Keynesian concept, endeavoured to create an economy less prone to cyclical changes, assuming this obtainable by a strong public sector functioning. In *Table 1* the public sector expanding is detailed in the OECD countries in XX century.

When comparing levels and dynamics of total public sector expenditures and social transfers in developed countries, motives and generators of the state expansion can be clearly observed, as well as particular features of their social-economic transformations. Firstly, there is a distinction between European and non-European countries regarding the actual economic development model. Western European countries tend to a socially oriented economy and state, while the USA and Australia are conducive to a more liberal development model and economic efficiency.

In the period 1951-2000 the participation of social services in total consumption increased to more than 1/5 in 24 most developed countries, whilst half of the accretion resulted over the last 20 years during the prevailing neo-liberalism. Participation of social services increased in both traditionally socially-oriented countries and extremely liberal countries: in Western Europe by 30% on average (from 10.9% to 14.2%), in Japan by 11% (from 7.1 to 7.9%).

³ *The State in a Changing World*, The World Bank, OUP for the World Bank, New

York, 1997, p. 172.

Table 1: Public Sector Expenditure Ratios: Total (1) and Transfers (2) in OECD countries: (percent of GDP)

Country	1870		1913		1960		1980		1990		1999	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Germany	10.0	0.5	14.8		32.4	18.1	45.1	20.5	42.3	21.0	45.0	22.0
France	12.6	0.5	17.0	0.8	34.6	13.4	46.5	23.2	49.1	25.6	51.4	28.2
Italy	11.9	0.0	11.1	0.0	30.1	13.1	34.3	18.4	43.3	22.0	46.7	22.7
G. Britain	9.4	0.9	12.7	1.4	32.2	10.2	39.9	13.9	41.8	15.0	40.3	16.8
Sweden	5.7	0.7	10.4	1.0	31.0	10.8	57.6	23.5	64.6	25.9	62.8	28.1
Belgium		0.2	13.8	0.4	30.3	13.1	48.3	28.5	47.9	27.0	49.4	27.3
Holland	9.1	0.3	9.0	0.4	33.7	11.7	52.1	29.8	50.1	31.1	47.1	27.7
Norway	5.9	1.1	9.3	1.2	29.9	7.9					46.9	23.0
USA	7.1	0.3	7.5	0.6	27.0	7.3	32.7	11.9	33.7	12.4	36.0	13.9
Japan	8.8	0.1	8.3	0.2	17.5	4.0	28.1	12.0	34.7	12.9	31.2	17.6
Australia	18.3	0.0	16.5	1.1	21.2	7.4					32.9	15.4

Source: World Economic Outlook, May 2000, p. 172

When discussing the state regulatory mechanisms, they are undoubtedly more complex and sophisticated than may be concluded on the parameters observed, such as public property, budget percentage of GDP, state acquisition etc. The role of state could be considerably emphasized even while lower public sector indicators or lower budget percentage of GDP.

Directions, forms, methods and mechanisms of state regulation are not unchangeable. Classical state function has always dealt with the following: property rights protection; free entrepreneurship; business encouragement; confronting monopolism; maintaining legality and legal system in the economy; regulation of capital turnover; providing a stable national currency; regulation of work-capital relationship, i.e. employers-employees relationship; foreign trade regulation; customs duty system organization; providing economic stability etc. None of these functions have disappeared or lost their importance, but the mechanisms, methods and tools are subject to change.

State regulation, its forms and methods are essentially different among the countries. That resulted from numerous factors such as history, tradition, national culture, size of the country, the geopolitical position and other particularities. Thus, taking over final patterns and using a stereotype approach in real life are - a failure.

Objective necessity of the state intervention in the economy

The usual attitude is to bind the economic role of a state and its influence upon the market economy with market imperfections or disadvantages, while expecting from the state to compensate them. The real world suggests that market functioning is flawed. Should it be perfect, the state role in the economy would be eliminated. Accordingly, the more perfect market the less state intervention, and vice versa. State intervention will diminish the same pace as the market model approaches to an ideal.

However, reality is far more complex. State is not allowed to simply function as a compensator of market imperfections owing to different circumstances and factors. Anyway, there are exclusive state functions. This is also the result of the society being a highly complex structure but not a simple set of individuals or economic subjects.

An issue, being broadly discussed, is related to public sector, its abilities and low efficiency estimated a priori. Those are numerous myths in the economic science existing like assertions about the absolute domination of the state ownership, while not public sector in totalitarian systems included, but the one functioning in the contemporary mixed economies of the developed countries.

Completely new, non-traditional structures have been created in these contemporary mixed economies. Within public sector there are two dominant types. The first is related to organization and functioning of the state ownership in commercial sector, most often as a joint-stock company either with 100% share of the state capital or a controlling block of shares held by the state. Public sector segments organized that way do not function even worse than private and group enterprises.

The other type is non-commercial sector of the state ownership comprising a vast array of infrastructure, energetic, transport, and communication systems; airlines and airports; state property in educational sector; national culture, etc. In this sector efficiency is lower than in the private one. These industries do not make huge profits and they will pay in the long term. Private entrepreneurs, therefore, reluctantly invest in them, leaving those industries to the state. Such ownership is inefficient not for being state-owned, on the contrary, it is state-owned for being inefficient and left to the state in order to perform its vital functions.

Role of the state in economies of the developed countries was affected by certain historical circumstances, beginning with the Great Depression of the 30s in XX century, through the wars and up until the rivalry with socialism. Considering developing countries, their colonial past greatly affected

the role of the state in economy. Besides, there are other factors of importance, such as: national mentality determined by cultural heritage or religion; level of economic development, since the scale of state intervention is determined by development of the market relationships and private sector; economic openness; technological development; presence of natural monopolies, etc. In addition, some new industries are to be regulated (financial markets, telecommunications, transport); state apparatus efficiency being measured by the state intervention in economy etc.

On the grounds of relevant indicators, in less developed countries the state intervention is expected to provide greater usefulness to the economy and society, supplementing the market functioning and making necessary corrections. The most common market imperfections in these countries are: shortage of information, relative resource mobility, excessive role of individual companies at local market, etc. At the same time, state efficiency is, as a rule, lower in less developed countries. Through economic progress, the efficiency of market regulators has been getting greater, requiring less state activity. However, the government and state apparatus capability to do away with market imperfections and other problems has been growing, which is, theoretically, on them. Besides, new markets arise depending on the state regulation.

Among the unfavourable situations in the countries where the state intervention in economy is indispensable, is the one where the state apparatus has not been prepared to perform its role efficiently. If political leaders then endeavour to fortify the state role in the economy, the results are commonly disastrous. For instance, not only are state employees poorly qualified in the most undeveloped countries, but also the tax collection is poor. In these countries the state has greater role on the grounds of wider range of non-fiscal instruments.

The percentage of taxes or state expenditures in GDP is customarily taken while assessment the state role in the economy. Using this criterion, compared to developing countries, the role of the state is more prominent in industrially developed countries. For example, the percentage of taxes in GDP in Sweden is almost five-fold compared to China. Nevertheless, the reality is quite different. In the last decades, in many developing countries the state has greater role in allocation of investment, loans, foreign currency and other economic resources when compared to industrially developed countries. Simultaneously, the state has a great role even in producing goods and services.

Steps towards deregulation and privatization of economic infrastructure produced liberalization and privatization to impose as key instrumental

and target variables of the economic system. While promoting new orthodoxy, these variables provide neoliberal values of global “market society”. By reconstruction of social sphere, economic freedom and political democracy, as well as redistribution of ownership, the status of the state itself has been put into question. Market economy and private ownership being taken as a self-regulated mechanism was a starting point for substantial reduction in economic and social state functions. Based on the opus of Smith, von Mises, Hayek, Friedman and New Classicists, this economic paradigm outlines the idea of market economy not featuring instability but the state’s mismanagement of the economy being prone to instability. Thus, economic growth may be increasing provided the public sector grows more slowly than the economy as a whole. Accordingly, private ownership and free market are general features of economic freedom and generators of economic growth. Since the restrictions of economic freedom are imposed to market competitors by the state, the general rule of economic policy may be the following: the less state intervention, the better for the economy.

Viewing from the standpoint of the countries pacing towards an open and prosperous market economy, an essential property of most of those reform processes and economic policies is running with the economic populism, privatization and restrictions of economic freedom. The shift to market economy is accompanied by the greater state intervention in economic life. In almost all the state domains of competence - taxation policy, regulation, repressive monetary policy — the state has imposed burdens on the private sector and limited economic freedom to its citizens. Inevitably, that significantly reduced the efficiency of both the economy and state. The indexes of economic freedom were low, preventing the growth rate from further going up. In that respect, fast and steady economic growth, as the only means to overcome poverty and backwardness, may be achieved only within liberal economic policy. However, it does not mean everything to be left to the market, to reject industrial policy and the state support to priority economic sectors. Liberal economic policy is thereby needed, along with selection of priorities chosen by the state, including the infrastructure the private sector being not interested in to invest, but necessary for any private capital to be efficiently invested. Then the general aim of the state must be protection of economic freedom and the fulfilment of general duties such as the protection of the inviolable rights of citizens: sacredness of the person, sacredness of private property, protection against violence, consistent and stable rules and norms in economic life guaranteed. Such policy of economic growth must be the policy of preservation and extension of economic freedom

at the same time. The key components of the strategy enabling fulfilment of the main goals of national development in transitional countries would be the following:

- integration in the world economic flows;
- structural transformation, implying standardization of competition, withdrawing privileges and cancellation of subventions for protecting inefficient enterprises;
- improvement of investment climate along with institutional refinements enabling capital flows to change directions and greater inflow of foreign direct investment;
- strengthening of the state, particularly in establishing the institutional ambience of market economy and legality and legal system guaranteed;
- social policy oriented towards faster structural transformation.

Dynamics of structural and institutional changes which are to establish and enable free market economy depend on the level reached by the above components listed. A progressively organized state in market economy is to provide institutions and the ground rules of a stable and stimulating economic climate. That is the way to improve preconditions for market mechanism of resource allocation. When about usual market imperfections, in public goods, external economy, monopoly regulation and social field, the state functions using the macroeconomic policies in the short run and the development strategy in the long run.

In the market economy based on the rule of law, dominance of private ownership, liberalization and deregulation, the state ought to protect the institutions and the economic competition rules established. Thus, personal rights and economic freedom are promoted as key properties of free-market competition. Besides, by establishing and preserving of the legal system and institution functioning, the uncertainty is reduced which makes the economic activity easier and transaction expenditures lowered.

In contemporary economic theory, the main functions of the state are within socio-economic field, market protection through the political system, public infrastructure system and socio-political outcomes of standardization. It is normally expected that management in complex societies provide conditions for economic growth stimulation and reduce social inequalities in the population in order them to enjoy greater material welfare.

The aims above could be taken as normative goods, being considered valuable and desirable, but they also could be regarded as functional goods as the non-attainment of one or more of these objectives may, in the long run, lead to both economic and political crisis.

Neoliberal protagonists of the world global market stand for attenuation of the state regulation. However, a critical approach points out the opposite consequences. Economic denationalization is viewed to lead to the loss of work posts and lower social standard. The opponents of this concept have warned that “different national welfare states converge with the standard model of neoliberal state competition, sacrificing socio-political peculiarities⁴”.

Social welfare requires the policy of state welfare comprising the following:

- *component of efficiency*, assuming the policy of accelerated economic growth and, thus, social welfare growth by creating the framework for the efficient business performance;
- *component of distribution* of the goods produced, corresponding with the minimal standards for equality enabling social integration;
- *component of resources*, assuming the active policy of growth and distribution with the taxes high enough, i.e. utilization of resources in order to provide public welfare.

Triad: state-society-economy

A well established modern state of the second half of XX century mainly accelerated its growth employing the strategies:

- a) *system policy*, assuming as one of the basic state functions the ownership right granted and the appropriate institutional framework corresponding with market functioning;
- b) *industrial policy*, by which the national state interfere in market while:
 - temporarily shielding the new-born industry;
 - supporting industrial sectors experienced severe cutbacks by protecting duty or subventions;
 - actively encouraging and carrying out structural changes by strengthening suitable factors (telecommunications, microelectronics, energetic technologies); technological equipment; innovations; new work openings;
 - new growth theory, promoting the state outcomes in the growth not achievable in free-market processes, encouraging particular national industries by strengthening their global competitive capabilities related to entrepreneurial investment.
- c) *macroeconomic management of the national economy* targeted at steady growth and avoidance of conjunctural and structural crises, with policy of state expenditures and policy of money supply at disposal.

⁴ M. Zurn, *Regieren jenseits des Nationalstaates*, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main, 1998, p. 91

The strategies should be taken into account for basic macro systems, whose functioning and relationships determine the state operating, comprise the state, society and economy. Each of these subsystems functions in a country as a whole, but they could also be observed as relatively independent elements. Certain functions and missions could be completed in cooperation of these systems. The state is then taken as an integrating factor of the variety of heterogeneous elements affecting development of the country in space and time. Discussing these principles on the grounds of mutual functions among relevant factors in the country, using “input-output” analogy, we come up to a new classification of the state functions and particularly in the economy. Successful functioning and development of a country is then viewed as depending on mutual action and equilibrium among the state, society and economy. Each of these subsystems has internal sources of their own development, but social-economic development of the country as a whole may be fruitful only with the suitable equilibrium among them achieved. Should any of them tower above the others, the social system would be disturbed and, therefore, unsatisfactorily efficient.

For instance, with complete state dominance producing social generators to withdraw and production forces to be under control, totalitarianism would prevail. With dominance of the society along with low level of economic activity and inefficient state governance, anarchy would prevail. Should personal economic interests overpower along with the weak or disturbed society structure and absence of the state authority, everyone would compete with each other and the enterprises would operate in favour of their management structures.

Mutual relationship among the state, economy and society is most often established the following way: the state regulates and stimulates the economy and at the same time it supports organization of the society; the economy determines the capabilities and potential of the state and enables economic interest to be outlined; the society “takes care” of the state and gives business information on the objectives and constraints of development. When about the state, it acts not only on equal bases with the society and economy, but as a protector and guarantor of its intact territory. Accordingly, the following functions of the state are of particular importance:

- integrational function,
- institutional function,
- benchmarking function, and
- security function.

Priority and importance of the aforementioned functions vary in different countries and different stages of their development. Thus, in wars and

confrontations, its security function is in the foreground, while in a relatively stable development phase the integrational function is paid particular attention along with the institutional development necessary for stable and efficient functioning. In transitional period the institutional function is essential for new institutions are to be established and consolidated. Then the benchmarking function ought to participate more fully in order to gain greater benefits of experiences of other economic and social systems. This is particularly important for transitional economies.



On the grounds of the aforesaid, what both economic theory and practice have proved true is that the protracted dispute among the supporters and opponents of the state intervention in economy is essentially pointless. Development of the modern commodity economy has done away with the strict division between the market mechanism and the state as the alternative coordinator and allocator, as well as between the macroeconomic and microeconomic approach to the most significant economic issues. The state, as in the course of development of the contemporary economies, is the only actually existing institution enable to provide necessary legal system in economic field in every particular country and to protect its economic interests at international level. Thus, the question is not whether the state should interfere in the economy, but its task is — in accordance with the objective needs and possibilities of every particular country - to provide as better as possible position in the world economy.

Literature

Горохов А., *Реконструкция или демонтаж?* Москва, 2003.

Ménard C., *Markets as Institutions versus Organizations as Markets? D¹sentangling Some Fundamental Concepts*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1995., v. 28, no 2.

The State in a Changing World, The World Bank. Oxford University Press, 1997.

Michael Zum, *Regieren jenseits des Nationalstaates*, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main, 1998.

ОрсејННК А., *Ролгосударства в установлении прав собственности*, Мировая экономика и Международные Отношения, 2003. No 7., Москва

Фридман JL, Видъсов М, Мелъцев В., *Государствене расход и конo-мическиб рост*, МироваБ економика и Международна ОтношеннБ, 1999, No 11, Москва

Summary

This paper deals with the role of state in the economy based on system comprehension of independent and mutually connected agents of macro level in a triad: “state-society-economy”. It begins with the assumption of harmonized functioning of the three mentioned and necessity of other state functions with providing suitable conditions for continual development of the country being the most important one. Actually, in spite of currently dominant neo-liberal concept in economics, it is undeniably that the economic and social structures significantly limit a rational and effective economy based exclusively on market mechanism. The practice confirms that economic systems in the world are functioning as a combination of affirmative market regulation and efficient state regulation. Accordingly, state presents an economic mechanism comprising social, distributive and development components through its functions. By encouraging free entrepreneurship and fair competition as major requisites of market economy, the state will be able to support the efficient economy and stable development, which is a prerequisite for economic and social welfare growth. Only then will the state be able to fully coordinate interests of both the economy and society, promoting positive sides of both market and state.

Janina Rosická

Program badawczy ekonomicznej analizy prawa. Szkoła z Chicago i instytucjonalizm

Ekonomiczna analiza prawa¹ jest nauką, która na gruncie polskim dopiero zaczęła zapuszczać korzenie. Popularyzację tej nauki rozpoczęły trzy niezależne od siebie ośrodki. Zaczęło się od proseminarium w języku angielskim Rafała T. Stroińskiego w Uniwersytecie Warszawskim na Wydziale Prawa, potem był wykład obowiązkowy z tego przedmiotu w Krakowskiej Szkole Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego prowadzony przez autorkę (zapis w programie studiów 200 lr., realizacja 2003 r., III rok prawa) oraz wykład do wyboru w Uniwersytecie Jagiellońskim Jerzego Stelmacha (2004). Dotychczas opublikowano niewiele na ten temat: obszerny rozdział w podręczniku do ekonomii², krótkie omówienie w ramach przeglądu metod prawniczych³, dwa artykuły napisane przez Stroińskiego, wspierający popularyzację tej nauki wywiad z Balcerowiczem oraz dwa artykuły w *Edukacji Prawniczej*. Dzięki energicznej działalności Rafała T. Stroińskiego zawiązano też ostatnio polski oddział Europejskiego Towarzystwa Ekonomicznej Analizy Prawa. Niniejsza praca ma za zadanie popularyzację tej nauki poprzez ukazanie programu badawczego dwóch czołowych szkół: chicagowskiej szkoły ekonomicznej analizy prawa, odpowiadającej głównemu neoklasyicznemu nurtowi ekonomii, oraz szkoły instytucjonalnej ekonomicznej analizy prawa.

¹ Dalej będę używała skrótu EAP na oznaczenie ekonomicznej analizy prawa.

² R.T. Stroiński, *Wprowadzenie do ekonomicznej analizy prawa (law and economics)*, w: M. Bednarski, J. Wilkin, *Ekonomia dla prawników i nie tylko*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005, s. 473-518.

³ B. Brożek, J. Stelmach, *Ekonomiczna analiza prawa*, w: B. Brożek, J. Stelmach, *Metody prawnicze*, Zakamycze, Kraków 2004, s. 135-156.

⁴ EAP był tematem miesiąca w kwietniu 2005 i tam też zamieszczono ten wywiad i 2 krótkie artykuły.

Niezwykle ważne dla każdej nauki jest precyzyjne określenie przedmiotu jej badań. Zwykle, w ślad za Lacatosem, wyróżnia się trzy etapy powstawania nauki akademickiej. Pierwszy to określenie tematu i zakresu badań. Ten właśnie moment uważa się za kluczowy dla jej rozwoju. Jest to tak zwana, za Kuhnem, paradygmatazacja nauki. Drugim etapem jest instytucjonalizacja, w którym najczęściej nauka staje się akademicką, bądź tworzy szkołę; wydawane są periodyki, organizowane konferencje, zakładane towarzystwa naukowe. Wreszcie trzeci etap: zostaje utworzony kanon, jak mówi Lacatos, *hard core*. Kanon nie podlega odrzuceniu, nie kwestionuje się i nie modyfikuje się go. Rozwój EAP-u, niemal w sposób modelowy przez wszystkie te trzy etapy przeszedł. Artykuł będzie poświęcony trzeciemu etapowi: kanonizacji EAP.

Najkrócej mówiąc, podstawowym kanonem EAP jest stwierdzenie o konieczności badania norm i systemów prawnych za pomocą metody ekonomicznej. Ten kanon jest dziełem Richarda A. Posnera, sędziego Sądu Apelacyjnego USA⁵. Opublikowano go w wydanej w 1957 r. książce *Economic Analysis of Law* (dotąd 6 wydań). Konkurencyjny kanon został sformułowany przez instytucjonalizm, gdzie historia idei i instytucji społecznych plus historia gospodarcza służą jako narzędzia analizy splotu gospodarki i prawa. Pozostałe szkoły EAP, a mianowicie: wyboru publicznego, postmarksowska i neo-instytucjonalna traktują te kanony jako komplementarne.

Kanon głównego nurtu

Niestety miałam tylko dostęp do szóstego wydania *Economic Analysis of Law* i, w rezultacie, nie mogłam prześledzić z pewnością ciekawych, a może i znacznych zmian w prezentacji Posnera możliwości ekonomii. Stąd moja analiza dotyczyć będzie jedynie współczesnego kanonu EAP. Przypatrzymy się, jakie elementy wiedzy ekonomicznej wykorzystuje autor. Już w pierwszym zdaniu książki Posnera widać głęboką wiarę w możliwości ekonomii: „this book is written in the conviction that economics is a powerful tool for analyzing a vast range of legal questions”⁶. Autor prezentuje wiedzę metodologiczną przede wszystkim w oparciu o dorobek szkoły z Chicago. Idąc śladami Gary S. Beckera, Posner stwierdza, że ekonomia jest nauką o racjonalnym wyborze, który jest dany w postaci wzorców racjonalnego zachowania. Zastrzega, że własny interes indywidualnie nie może być mylony z egoizmem, a racjonalne postępowanie ze ścisłą kalkulacją. Radzi też używać w miejsce *własnego interesu* słowa: *użyteczność*. Następnie, powołując się na Jere-

⁵ Posner jest sędzią Sądu Apelacyjnego już przez 7 kadencji.

⁶ R.A. Posner, *Economic Analysis of Law*, Aspen Publisher, A Wolters Kluwer Company, wyd. VI, New York 2003, s. 3.

miego Benthama i Gary Beckera, zachowanie człowieka interesu rozszerza na wszystkie dziedziny życia⁷. Jesteśmy takimi stworzeniami, które, w myśl słynnej definicji Benthama, rządzone są przez ból i przyjemność. Postępując racjonalnie, unikając bólu i szukając przyjemności, a więc kierując się zasadą ekonomiczności, realizujemy swe cele życiowe, a w każdej naszej aktywności można wytropić wzorce, które do tej pory było rezerwowane tylko dla aktywności gospodarczej. Racjonalność i jej zmiany są nam narzucane przez otoczenie. Wiedza, iż określone zachowanie przynosi określone efekty, powoduje naszą gotowość do zaakceptowania nowego sposobu działania. Posner wylicza trzy źródła naszej racjonalności. Pierwsze to prawo popytu, głoszące odwrotną zależność pomiędzy ceną dobra a popytem na nie, które poprzez substytucję wyzwala innowacyjność. Prawo popytu nie musi działać przy pomocy cen. Posner podaje przykład przestępstwa kryminalnego, gdzie kara jest ceną, jaką przychodzi płacić społeczeństwu za bezpieczeństwo. W tym wypadku rozumowanie ekonomiczne, zgodnie z prawem popytu, powie, że wzrost ceny (kary) spowoduje obniżenie popytu (ilości występków), a osoby dopuszczające się tych występków wybiorą inną formę aktywności⁸. Drugim źródłem zasilającym naszą racjonalność są koszty alternatywne, które stanowią źródło informacji i inspiracji dla racjonalnej jednostki. Tutaj też powołuje się na teoremat Coase'a dotyczący wiązki praw własności i kosztu alternatywnego. Analizując koszt alternatywny, podejmujemy zamierzone decyzje, bądź też przeprowadzamy ich korektę i zmieniamy je. Posner podkreśla tutaj ważność myślenia kategoriami przyszłości dla ekonomistów i pokazuje zalety takiego myślenia, kontrastując go z właściwą prawnikom tendencją zwracania się ku przeszłości. Trzecim źródłem inspiracji jest ruch zasobów, które w gospodarce wolnorynkowej mają tendencję do optymalnej alokacji; podążają mianowicie w takie miejsca, gdzie są najwyżej cenione i, tym samym, najlepiej wykorzystane. Innymi słowy, najważniejszą szkołą, w której indywidualum uczy się racjonalnego myślenia, jest wolny rynek z cenami, substytucją i konkurencją, które to czynniki wymuszają kalkulację, substytucyjność i innowacyjność.

Następnie Posner omawia użyteczność i wartość. Wartość dobra definiuje jako oczekiwany koszt lub dochód, gdzie w grę wchodzi ryzyko, oraz jako oczekiwany koszt lub dochód, gdzie tego ryzyka nie ma. Tę drugą ewentual-

⁷ Pisze: "...man is a rational utility maximizer in *all* (podkr. Posnera) areas of life", *Economic Analysis*, op. cit., s. 4.

⁸ Takie niekomercyjne ceny ekonomiści nazywają cenami cienia (*shadow prices*), a są to relatywne ceny dóbr, usług i zasobów proporcjonalne do ich kosztów alternatywnych w modelu doskonałej konkurencji Pareta.

ność nazywa użytecznością i wiąże ją z utylitarystycznym pojęciem szczęścia, pokazując ujemne strony utylitarystycznej logiki i etyki (barbarzyństwo poświęcania istnień ludzkich w imię wyższego dobra lub tzw. utylitarystyczne monstrum). Krytyka utylitarystyki jest mu potrzebna, aby wykazać, iż maksymalizacja użyteczności w sensie utylitarystycznym niekoniecznie musi być efektywna. Przedstawia też krytycznie optimum Pareta, wraz z uzupełnieniem Kaldora i Hicksa.

Z wprowadzenia Posnera wynika, że przedmiotem analizy ekonomii jest racjonalne indywiduum, które swą racjonalność czerpie ze środowiska, w jakim żyje - przede wszystkim jest to rynek — i które zawiera transakcje w oczekiwaniu na przyszły dochód. Tak rozumiane racjonalne postępowanie człowieka powoduje efektywność jego zachowań. Efektywność ekonomicznych zachowań ludzkich przenosi się na efektywność swobodnie zawieranych transakcji, a potem jeszcze dalej, na efektywność działań społecznych. Działa tutaj prawo popytu, namysł i talent jednostki oraz informacja płynąca z alokacji zasobów. Niemniej, te działania mają charakter inspirujący, nie są nakazem, za którym stoi przymus. Zatem powstaje pytanie: jak ekonomista może pomóc prawnikowi, skoro ich dziedziny różnią się w sposób zasadniczy? Swobodną wymianę od wymiany pod przymusem, jaką w dużej mierze zajmuje się prawo, dzieli przepaść efektywności. Posner jest częściowo świadom tego faktu:

„But many of the transactions either affected or effected by the legal system are involuntary. Most crimes and accidents are involuntary transactions, and so is a legal judgment to pay damages or a fine. How is one to know when such transactions increase, and when they reduce, efficiency...

A coerced exchange, with the legal system later trying to guess whether the exchange increased or reduced efficiency, is a less efficient method of allocating resources than a market transaction - where market transactions are feasible. But often they are not, and then the choice is between a necessarily crude system of legally regulated forced exchanges and the even greater inefficiencies of forbidding all forced exchanges, which could mean all exchanges, as all have some third-party effects...

A legally coerced transaction is less certain to increase net happiness than a market transaction because the misery of the (uncompensated) losers may exceed the joy of the winners. And if legal efforts to simulate market results do not promote happiness, how can they be defended?⁹

Pytanie, na które Posner szuka odpowiedzi, brzmi: jak w naukę zajmującą się w dużej mierze stanowieniem, wprowadzaniem i kontrolowaniem przymusu wprząc pojęcie ekonomicznej efektywności, której osiągnięcie jest związane

⁹ R.A. Posner, *op. cit.*, s. 16.

z gospodarką wolnorynkową? Aby odpowiedzieć na to pytanie, Posner analizuje etyczne założenia modelu Kaldora i Hicksa. Dochodzi do wniosku, że podstawą decyzji w tym modelu jest jednak filozofia utylityzmu, a nie etyka optymalizacji Pareta, i to zarówno, jeśli będziemy brali pod uwagę bogactwo, jak i użyteczność. Przy czym autor skłania się do powiązania tego modelu z utylitarystycznym rozumieniem użyteczności jako bogactwa, z uwagi na wieloskładnikowość ludzkiego szczęścia, które może być osiągnięte dzięki bogactwu. Na nie zaś składają się, jak wylicza: dobra luksusowe, czas wypoczynku, wygoda, nowoczesna opieka medyczna, a także możliwości ekspresji indywidualnego i jego samorealizacji (definicję bogactwa podaje w ślad za szkołą neoklasyczną; w tym ujęciu oznacza ono realną wycenę dóbr przez ludzi, tzn., ile ludzie skłonni zapłacić za dane dobra; ponieważ w rzeczywistości tyle nie płacą, powstaje tzw. nadwyżka konsumenta i nadwyżka społeczna). W gruncie rzeczy Posner nie dyskutuje tezy o racjonalnym zachowaniu człowieka. Zainteresowanych odstępstwami od racjonalnych wzorców zachowań odsyła do teorii gier.

Prezentowana przez Posnera ekonomia chicagowska jest wielką pochwałą instytucji społecznych, takich jak: rynek, wolność i własność, które umożliwiają wymianę przy najmniejszych kosztach transakcji i czynią taką gospodarkę efektywną. Człowiek wytrenowany przez rynek przenosi swoje wyuczone zachowanie na wszystkie inne dziedziny życia, racjonalnie kalkuluje, naśladuje innych, co czyni jego zachowanie przewidywalnym. Co więcej, postępując w ten sposób, człowiek podejmuje najczęściej trafne decyzje. Możemy również przyjąć, choć z pewnymi oporami, tezę Posnera dotyczącą analogii rynku i systemu prawnego. Wiemy też, że choć wymiana zachodząca w systemie prawnym nie jest wymianą w całości wolnorynkową, ten fakt, zgodnie z modelem Kaldora i Hicksa, nie waży na przydatności ekonomicznego kryterium efektywności do analizy tego systemu.

Chicagowski EAP za swoje zadanie uważa spojrzenie na system prawny przez pryzmat modelu gospodarki wypracowany przez szkołę z Chicago. Stąd odpowiednikiem rynku w teorii Posnera staje się system prawny, w którym dochodzi do konfrontacji popytu na rozwiązania prawne i podaży dóbr prawnych. Zachowanie człowieka racjonalnego na tym rynku dóbr prawnych nie odbiega od jego zachowań na rynku dóbr ekonomicznych. Człowiek ten będzie realizował swoje cele w oparciu o dostępne zasoby, przy istniejącej informacji, a więc zdefiniuje swoją pozycję i podejmie racjonalną decyzję. Stąd Posner przed EAP stawia dwa zadania: pozytywne i zadanie analityczne. EAP, jako nauka pozytywna, winna sformułować kryterium oceny norm prawnych umożliwiające wybór tych norm, które prowadzą do osiągnięcia wytyczonego celu. Tym kryterium, podług Posnera, jest dla jed-

nostki maksymalizacja jej bogactwa, a w stosunku do społeczeństwa efektywność rozumiana jak w modelu Kaldora i Hicksa. Zadanie analityczne stojące przed EAP to analiza istniejących systemów prawnych pozwalająca na zrozumienie ich działania, poprzez pokazanie, jaki jest ich rzeczywisty cel. Posner z konsekwencją stosuje model człowieka interesu w EAP; w każdym rozważanym przykładzie, obojętnie, czy obiektem badań jest postępowanie sędziów, czy przestępców, pokazywane są ich partykularne cele i możliwości wykorzystywania przez nich istniejącego systemu prawnego.

Reasumując, w kanonie chicagowskiego EAP ekonomiczne odczytywanie rzeczywistości odgrywa niepoślednią rolę (racjonalne zachowanie człowieka, rynek jako system prawny z podażą i popytem dóbr prawnych). Także zadania stawiane przed EAP są analogiczne do zadań, jakie stawia sobie ekonomia chicagowska (ekonomia pozytywna i analityczna). Nawet główna teza — wyższość prawa zwyczajowego nad prawem stanowionym — ma swój chicagowski rodowód w pochwałę swobodnego mechanizmu rynku. Mało tego, Posner chce jeszcze „zekonomizować” prawników, nakazując im patrzeć w przyszłość i zważanie na dobro publiczne.

Kanon instytucjonalizmu

Najwcześnieją problematyką EAP zainteresowała instytucjonalistów. Analiza instytucji prawnych była obecna w instytucjonalizmie od zawsze. Instytucjonalizm, ze swoją szeroką definicją instytucji społecznych, badający wewnętrzne relacje między wymianą, własnością i prawem, szybko zwrócił uwagę na współzależność prawa i gospodarki. Już John R. Commons w *Legal Foundations of Capitalism* (1924) pokazał wzajemne relacje gospodarki i prawa w budowaniu systemu rynkowego. Analizując historię prawa w poszukiwaniu wartości, które promowały zalety i zapobiegały wadom kapitalizmu, Commons pokazał rolę terminu prawniczego *reasonable values* - elastycznego terminu, umożliwiającego zachodnim sądom ferowanie kompromisowych orzeczeń, a tym samym nadążanie za zmianami gospodarczymi¹⁰. Mniej znany instytucjonalista, Robert Lee Hale, wygłosił cykl wykładów na Uniwersytecie Columbia, zatytułowanych *Legal Factors in Economic Society* (1928). Tam, gdzie Commons ujrzał wzajemną zależność między gospodarką a prawem, a jedna ze stron (gospodarka) jest silniejsza, Hale zobaczył z jednej strony dyktat gospodarki, a z drugiej zadanie prawa sformułowane, jak w tytule jego książki, *Freedom through Law* (1952)¹¹. Znani instytucjonalisci Warren J. Sa-

¹⁰ N. Mercurio, S. Medema, *Economics and the Law. From Posner to Post-Modernism*, Princeton University Press, Princeton 1997, s. 108-109.

¹¹ *Ibidem*, s. 105-106.

muels i Allan A. Schmid kontynuują bardziej tradycje Commonsa niż Hale'a, uściślając zależność między gospodarką a prawem jako zależność mającą charakter komplementarny, rozumianą jako związek między strukturą (*structure*) a fachowym postępowaniem (*conduct*)¹². EAP, w ich wydaniu, szczególnie jest zainteresowany strukturą własności i jej wpływem na gospodarkę. Schmid pokazuje, poprzez empiryczne analizy porównawcze, jak w różnych strukturach prawnych własności rozwiązywane są konflikty interesów¹³. Dla Samuela i Schmidta związek prawa i ekonomii ma charakter funkcjonalny, choć nie jest to zależność wprost proporcjonalna. Funkcjonalność tego związku polega na niemożności rozerwania go; wydarzenia w świecie ekonomiczno-prawniczym są ściśle powiązane i nie można ich zrozumieć bez rozszyfrowania gospodarczego i prawnego kontekstu. Postawa rządu, istniejące prawo, aktywność jednostek, siły rynku, alokacja zasobów i dystrybucja dóbr tworzą *complex causal chain*¹⁴. Mercurio i Medema uważają, że ten łańcuch można analizować na trzech płaszczyznach: społecznego kontraktu (w wyborze publicznym są to kontrakty konstytucyjne); struktury obejmującej gospodarkę, politykę i system prawny (wg wyboru publicznego są to kontrakty biznesowe); oraz płaszczyzny gospodarczo-prawnej, opisującej wpływ struktury praw własności¹⁵. Dopiero te trzy poziomy: pozaekonomiczny, ekonomiczny i struktury własności pozwalają oddać relacje między prawem a gospodarką.

Porównanie

Kręte drogi powstania ekonomicznej analizy prawa sprawiły, że nauka ta narodziła się po dwakroć, za każdym razem z innych powodów. Pierwszy etap to podjęcie tej problematyki, sformułowanie przedmiotu badań, gdzie z pewnością znaczną rolę odegrały niemieckie szkoły historyczne - starsza i młodsza¹⁶; w drugim doszło do syntezy tej instytucjonalnej problematyki z ekonomią neoklasyczną. W obu przypadkach wprowadzającym był in-

¹² W.J. Samuels, A.A. Schmid, *Law and Economics: An Institutional Perspective*, Boston: Kluwer—Nijhoff 1981, s. 1.

¹³ Pisze: "How do the rules of property structure human relationships and affect participation in decisions when interests conflict or when shared objectives are to be implemented?", Schmid, A.A., *Property, Power and Public Choice. An Inquiry into Law and Economics*, Praeger, New York, 1987, s. 188, cyt. w: N. Mercurio, S.G. Medema, *Economics*, *op. cit.*, s. 110.

¹⁴ W.J. Samuels, A.A. Schmid, *op. cit.*, s. 4; cyt. w: N. Mercurio, S.G. Medema, *op. cit.*, s. 111.

¹⁵ N. Mercurio, S.G. Medema, *op. cit.*

¹⁶ H. Pearson, *Origins of Law and Economics: The Economists' New Science of Law 1830—1930*, Cambridge University Press, Cambridge 1997.

stytucjonalizm, niemniej za każdym razem odbyło się to inaczej. W latach 20. XX w. instytucjonalizm analizował prawo i aktywność gospodarczą jako najważniejsze instytucje. Sformułował wówczas kanon instytucjonalnego EAP-u, ale bez wprowadzania takiej nazwy i nie widząc potrzeby tworzenia odrębnej nauki. Instytucjonalizm powstał pod hasłami przewyciężenia ekonomicznych uproszczeń, odcięcia się od mechanistycznego myślenia o rzeczywistości, unikania zbyt pospiesznego redukcjonizmu i pozytywnej chęci sportretowania klasy próżnującej na pokaz. Commons uznał wzajemny związek gospodarki i prawa za główną kwestię rozwoju społeczeństw i tak też myśleli jego następcy. W drugim etapie, w latach 40., decydującą rolę odegrała batalia, jaką przeprowadził Aaron Director w sprawie zmiany prawa antymonopolowego. Zorganizował środowisko skupione wokół wartości liberalnych, które uznało za swoją misję pokazanie przydatności rozumowania i metodologii ekonomicznej w różnych dziedzinach życia ludzkiego, w których, jak się wydawało, ekonomiczny człowiek zarzucał racjonalizm na rzecz emocji, konfliktów emocjonalnych, seksu, małżeństwa (Gary Becker). Spróbujmy porównać obie szkoły, pokazując to, co podobne, to, co komplementarne i to, co je różni.

Instytucjonalizm i ekonomia chicagowska, wbrew pozorom, miały wiele wspólnego. Te tak odmienne nauki łączyła wspólna baza w postaci filozofii Hayeka. Hayekowska wizja żywiołowych sił cywilizacji i wiedzy przekazywanej i testowanej przez instytucje społeczne towarzyszyła początkom EAP-u. Temu związkowi do tej pory pozostał wiemy instytucjonalizm i, nieco mniej, neoinstytucjonalizm. Natomiast w wypadku szkoły chicagowskiej filozofia ta silnie zaznaczyła swoją obecność u założycieli tej szkoły, których program badawczy został wyraźnie wspomógł przez dorobek instytucjonalizmu, a przede wszystkim przez instytucjonalistę Jacoba Vinera, wybitnego historyka idei, pracującego podówczas w chicagowskim uniwersytecie. Wpływ instytucjonalizmu jest szczególnie widoczny u założyciela chicagowskiej szkoły EAP-u Aarona Directora, w jego analizie prawa antymonopolowego¹⁷. Natomiast u Richarda Posnera przeważa już mechanistyczne ujęcie neoklasycznej ekonomii, zaś nawiązania do instytucjonalizmu są sporadyczne.

Instytucjonalizm walczył z mechanistyczną wizją gospodarki, z wizją człowieka-kalkulatora Walrasa, czy Marshallowskim ujęciem podaży i popytu jako głównych sił rozwoju i uznaniem tej zależności za właściwy ekonomicznie przedmiot badań. Analiza instytucjonalna nie ogranicza swego pola działania wyłącznie do ekonomii, tym niemniej to właśnie w ekonomii najczęściej znajduje ona poszukiwane zrozumienie kształtu tej czy innej in-

¹⁷ Artykuł na ten temat w przygotowaniu.

stytucji, wyjaśnienie kolejności faktów¹⁸. Jeśli nawet analiza instytucjonalna dotyczy innych tematów, wyjaśnienie ich sprowadza się do zjawisk ekonomicznych. Mercurio i Medema, charakteryzując przedmiot badań ekonomii instytucjonalnej, zwracają uwagę na autonomiczność pewnych zachowań ludzkich; nawyków, zwyczajów, utartych wzorców postępowania czy prawnych rozwiązań właściwych danej gospodarce. Ewolucyjne przemiany, działanie podmiotów politycznych, wpływ technologii tworzy na tej autonomicznej bazie nawyków, zwyczajów i sposobów rozwiązywania konfliktów ekonomiczne instytucje. Każdy zgodzi się, iż tak kompleksowa analiza jest jak najbardziej pożądana, jednak taki postulat - nieraz naprawdę spełniany przez instytucjonalną analizę, choćby w pracach Warrena Samuela czy Douglasa Northa - rozmywa nieco obiekt badań, upodabniając instytucjonalizm do narracji historycznej. Dzięki postępowi historii gospodarczej, która niebywale rozwinęła się w 2. poł. XX w., coraz więcej postulatów instytucjonalizmu można wypełnić. Pomocą służy tu analiza porównawcza, obejmująca działanie różnych systemów prawnych w obrębie podobnych struktur. Wszystko to sprawia, że instytucjonalizm notuje na swoim koncie coraz więcej sukcesów.

Przyczyn komplementarności obu wizji EAP-u należy poszukiwać również w filozofii Hayeka. Obydwa kierunki zainteresowane są testowaniem instytucji prawnych i ekonomicznych. Instytucjonalizm oferuje bogatą w szczegóły historyczne, kulturowe i folklorystyczne analizę ewolucji instytucji prawa i gospodarki. Natomiast chicagowski EAP preferuje, za przykładem ekonomii, abstrakcyjne modele rozwiązań. Obydwa kierunki spotykają się czasami w tej analizie. Instytucjonalizm pokazuje utarte schematy działania. Obie szkoły oceniają te nawyki i schematy z punktu widzenia efektywności, przy czym definicja efektywności jako bogactwa nie różni, ponieważ dla instytucjonalizmu efektywność stanowi kwestię historyczno-kulturową i każdorazowo jest wyznaczana przez aktualne wartości, a dla EAP-u bogactwu wartości nadają ludzie.

Co różni obie szkoły? Najkrótsza odpowiedź to użycie dorobku ekonomii. EAP chicagowski traktuje metodologię ekonomii w sposób instrumentalny. Szkoła ta mówi: żyjemy w świecie rządzonej przez prosty wzorzec odkryty przez ekonomię, wykorzystajmy więc go do naszych potrzeb.

¹⁸ Piszą: **“...within Institutionalism, habits, customs, social patterns, and legal and economic arrangements are seen to be the primary factors and forces governing economic life. Economic institutions are considered to be the combined product of evolution, power, and technology. Thus, much of the work of the Institutionalist economists has concentrated on describing and analyzing economic life in the context on the full array of surrounding social institutions”** (N. Mercurio, S.G. Medema, *op. cit.*, s. 112).

Natomiast instytucjonalizm boi się akceptowanej przez szkołę z Chicago prostoty tkwiącej w człowieku interesu, rynku i konkurencji. Szkoła ta pozostaje w ciągłej polemice z głównym nurtem ekonomii. Wskazuje na ich wady, podnosi zalety, dostarcza wielu różnorodnych argumentów za i przeciw, posługując się nawet, jak w przypadku neoinstytucjonalizmu, skomplikowanymi matematycznymi modelami. Można powiedzieć, że związek instytucjonalizmu i ekonomii głównego nurtu jest silny i obie strony korzystają z tego stanu rzeczy. Takiego związku między EAP-em a ekonomią nie ma.

Druga różnica wynika z celu, jaki wyznaczyły sobie te nauki. Chicagowski EAP, w ślad za ekonomiczną szkołą z Chicago, ma ambicję bycia nauką pozytywną, chce bezpośrednio podpowiadać efektywne rozwiązania i walczyć z rozwiązaniami utrudniającymi osiągnięcie efektywności. Instytucjonalną szkołę cechuje ostrożność i pokora, jest raczej komentatorem niż kimś, kto feruje wyroki. Jej podstawową metodą jest patrzenie w przeszłość. Douglass North podkreśla, że nasze wybory są naznaczone przeszłością:

„[...] today's and tomorrow's choices are shaped by the past. And the past can only be made intelligible as a story of institutional evolution. Integrating institutions into economic theory and economic history is an essential step in improving that theory and history”¹⁹.

Chicagowski EAP ma pomóc w przeoraniu orientacji prawników. Z ludzi, którzy są zainteresowani wydarzeniami z przeszłości i ich rozwiązaniem, Posner chce zrobić ludzi zainteresowanych przyszłością, ludzi przewidujących, jakie skutki w przyszłości spowoduje ich obecna aktywność prawnicza. Chce z prawnika uczynić przedsiębiorcę, który zawsze jest zwrócony twarzą do przyszłości, który pragnie poprzez dobór narzędzi prawniczych być efektywnym, a przez to przyczynić się do wzrostu dobrobytu. Chicagowski EAP chce być nauką silnie związaną z praktyką dnia codziennego; instytucjonalna szkoła chce zrozumieć procesy ewolucyjne. Jedna szuka rozwiązań dla przyszłości, druga pyta przeszłości, dokąd zmierzamy.

* * *

W 2. poł. XX w. ekonomia stała się źródłem inspiracji dla wielu nauk społecznych, podobnie jak fizyka dla nauk przyrodniczych i ścisłych. Obydwie te nauki pełniły wówczas rząd dusz; fizyka obiecywała źródła niewyczerpywalnej energii, a ekonomia dobrobyt. E. Roy Weintraub, historyk myśli ekonomicznej, pisze o powstaniu *comfortable terrain* w ekonomii lat

¹⁹ D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1996, s. 3.

50., a za najważniejszy moment rozwoju ekonomii uważa lata 40.²⁰ i ówczesną matematyzację ekonomii. Dekadę później, w latach 50., precyzyja metodologiczna uzyskana przez zastosowanie matematyki, wysoka przewidywalność, optymistyczne, wyraźne zwłaszcza w stosunku do tzw. krzywej Phillipsa, nastawienie polityków uważających, iż ekonomia dostarcza efektywnych narzędzi do realizacji pożądaných politycznie celów od likwidacji bezrobocia, sprzyjały rozwojowi nauk ekonomicznych, a jej metodologię czyniły atrakcyjną. Stagflacja i *lazy money* lat 60. wyleczyły z tej politycznej iluzji, a kryzys naftowy 1973 roku dopełnił reszty. Zatem można uznać, że najbardziej sprzyjający okres na zarżenie się ekonomią wystąpił w latach 50. Wybitny historyk idei Paul Mirowski pokazał, że nawet i królowa nauk przyrodniczych, fizyka, nie była odporna na powaby ekonomii. Szczególnie fizyka cząstek elementarnych wiele zaczerpnęła z Walrasowskiego modelu równowagi: model atomu i zachowania cząstek elementarnych były opisywane przy pomocy modelu doskonałej konkurencji. Nauki społeczne szeroko wykorzystywały wypracowane przez ekonomię instrumentarium. To właśnie wtedy pojawiła się teoria Downsa²¹, która odmieniła oblicze politologii, wyemancypowała się teoria gier²², ukazały się także podstawowe prace z zakresu teorii wyboru publicznego. Chicagowski EAP powstał w schyłku tego specyficznego ekonomicznego boomu, kiedy już zaczynano krytykować interwencjonistyczną politykę i kiedy wizja państwa dobrobytu nieco przybladła, a model doskonałej konkurencji zszarżał. Niemniej EAP głównego nurtu zaakceptował ówczesny dorobek ekonomii, zwłaszcza ekonomii dobrobytu, z całym dostatkim i niedostatkiem inwentarza, ze wszystkimi pomysłami, które albo już się sprawdziły albo zaczynano w nie powątpiewać i krytykować je. W tym tkwi niewątpliwie przyczyna współczesnych kłopotów EAP-u, atakowanego za utożsamianie efektywności społecznej z maksymalizacją bogactwa i ze sprawiedliwością. Podnoszone są wszystkie wady rynku, a zwłaszcza jego działanie w krajach o binarnej strukturze własności, gdzie wolny rynek nie prowadzi ani do sprawiedliwości, ani do bogactwa. Natomiast dialog między instytucjonalizmem a ekonomią nadal przynosi pozytywne rezultaty dla obu stron.

²⁰ E.R. Weintraub, *Introduction w: idem (red.) Towards a History of Game Theory*, Duke University Press, Durham-London 1992, s. 3—12.

²¹ A. Downs, *The Economic Theory of Democracy*, Harper and Row, New York 1957.

²² W 1944 roku została opublikowana praca Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna *Theory of Games and Economic Behaviour*, która jest uważana za punkt zwrotny w matematyzacji ekonomii.

Bibliografia

- Brożek B., Stelmach J., *Ekonomiczna analiza prawa*, w: B. Brożek, Stelmach J., *Metody prawnicze*, Zakamycze, Kraków 2004.
- Downs A., *The Economic Theory of Democracy*, Harper and Row, New York 1957.
- „Edukacja Prawnicza” 2005, nr 4.
- Mercurio N., Medema S., *Economics and the Law. From Posner to Post-Modernism*, Princeton University Press, Princeton 1997.
- Pearson H., *Origins of Law and Economics: The Economists’ New Science of Law 1830-1930*, Cambridge University Press, Cambridge 1997.
- Posner R.A., *Economic Analysis of Law*, Aspen Publisher, A Wolters Kluwer Company, wyd. VI, New York 2003.
- Samuels W.J., Schmid A. A., *Law and Economics: An Institutional Perspective*, Kluwer-Nijhoff, Boston 1981.
- Stroiński R.T., *Wprowadzenie do ekonomicznej analizy prawa (law and economics)*, w: M. Bednarski, J. Wilkin, *Ekonomia dla prawników i nie tylko*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005.
- Weintraub E.R.(red.), *Towards a History of Game Theory*, Duke University Press, Durham-London 1992.

Summary

This paper deals with the last period in canonization of sciences, the forming of *hard core* (Lacatos). There are described both of the Chicago School and institutional canons. Comparative study shows its similarities, differences and complementariness. Similarities consist in two points: the first, its background is connected with Hayek’s philosophy; the second, economy is the most important for the both schools. The main differences are: economics is used instrumentally by Chicago School than Institutional School is deeply involved in a dialog with economics. Complementariness is resulted of its canons aims, the Chicago school is looked for abstract models, and Institutional School is looked for possible full economical, historical and cultural explanations of a change of institutions and of patterns of behaviors. So, each of both school can tested in a different way, by using Chicago or Institutional solutions, its own results.

Część II

Filozofia, etyka, konflikt w działaniach podmiotów rynkowych

Andrzej Gajewski

Traktat o dobrej robocie Tadeusza Kotarbińskiego a zarządzanie jakością

Wprowadzenie

Zagadnienie jakości wyrobów i usług nie jest czymś nowym. Historia ludzkości wskazuje, że problem ograniczenia ryzyka występowania wad w produktach jest znany od dawna. Funkcjonujące w poszczególnych epokach historycznych podmioty gospodarcze starały się wypracować pewne zasady odpowiedzialności, mające na celu zapobieganie wytwarzania wadliwych produktów. Źródeł współczesnego rozumienia jakości w ogóle, a w szczególności zapewnienia jakości i zarządzania jakością, doszukujemy się w pracach największych myślicieli starożytności: Platona, Arystotelesa, Lao Tsu i Konfucjusza. Systemowe zarządzanie jakością zawdzięczamy teoretykom i praktykom tej dziedziny, głównie z 2 poł. XX w., z Edwardem W. Demingiem na czele. Mało kto dostrzega wspólne elementy występujące w nauce o zarządzaniu jakością i prakseologii, będącej teorią sprawności ludzkich działań. Współtwórcą tego stosunkowo nowego kierunku filozoficznego - prakseologii, był Tadeusz Kotarbiński, bez wątpienia, jeden z największych filozofów współczesnych czasów. W artykule tym staram się wykazać, że wiele myśli T. Kotarbińskiego jest zwięzłą i pogłębioną analizą koncepcji będącej podstawą TQM i norm ISO serii 9000.

Główne modele zarządzania jakością

W interesie każdej organizacji leży osiągnięcie zysku i rozwój. Podstawowym warunkiem pomyślnego rozwoju jest osiągnięcie satysfakcji nie tylko przez klienta, ale przez wszystkie zainteresowane strony - akcjonariuszy, pracowników, dostawców, a także lokalne społeczności. Zarządzanie organizacją obejmuje, między innymi dziedzinami zarządzania, także zarządzanie

jakością. Jakość stała się podstawowym wymogiem konkurencyjności. Mówiąc o zarządzaniu jakością lub, jak niektórzy wolą, zarządzaniem przez jakość, niemal zawsze wymienia się autorytety tej dziedziny wiedzy: Armada V. Feigenbauma, Edwarda W. Deminga, Josepha M. Jurana, Philipa B. Crosby'ego, Kaoru Ishikawę, Genich Taguchiego. To oni stali się twórcami współczesnego podejścia do jakości wyrobu i usługi. Ich koncepcje nie są całkowicie spójne, co w rezultacie w najbardziej rozwiniętych krajach świata doprowadziło do nieco innego podejścia do jakości. Można wyróżnić trzy charakterystyczne style zarządzania odniesione do obecnej triady gospodarczej: USA, Japonii i Unii Europejskiej.

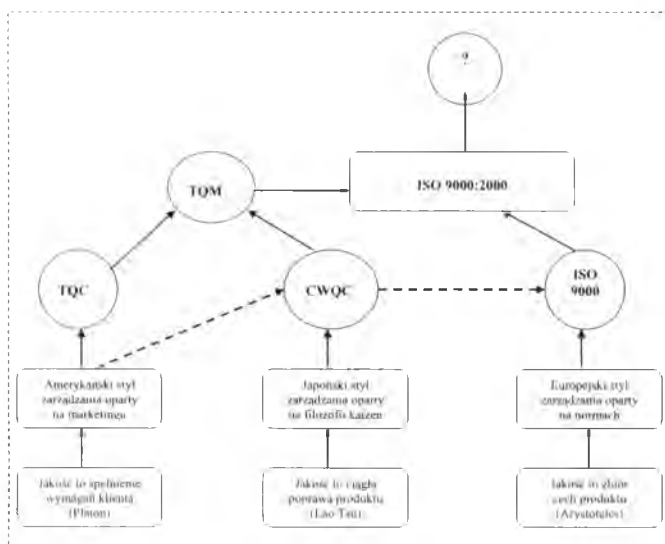
Amerykański styl zarządzania oparty na marketingu ma swoje korzenie w filozofii Platona, który prezentuje subiektywne podejście do jakości, uważając, że jakość można zrozumieć jedynie przez doświadczenie. To podejście odpowiedzialności za jakość znalazło swoje odzwierciedlenie w teorii kompleksowego sterowania jakością (*Total Quality Control*-TQC).

Europejski styl zarządzania nawiązuje do myśli filozoficznej Arystotelesa, który termin „jakość” umieścił wśród dziesięciu tzw. kategorii, obok: ilości, relacji, substancji, miejsca, czasu, położenia, dyspozycji, czynności oraz procesu. Jakość według Arystotelesa określają odpowiednie cechy, dlatego „rzecz jest tą rzeczą, którą jest”. Na podstawie zbioru cech można odróżnić jeden produkt od innych. To podejście do jakości, utrwalone w średniowiecznym rzemiośle, zostało rozwinięte w dorobku normalizacyjnym państw europejskich, a ostatecznie w międzynarodowym opracowaniu systemowych norm ISO serii 9000.

Specyficzne podejście do jakości prezentuje japoński styl zarządzania oparty na filozofii kaizen. Źródeł tego podejścia można się dopatrzeć w chińskiej myśli filozoficznej LaoTsu (żyjącego ok. 500 lat p.n.e.) i Konfucjusza, a także w rodzimych tradycjach kształtowanych przez setki lat. Podobnie jak u Platona, jakość jest tu związana z doświadczeniem, które jednak jest traktowane jako punkt wyjścia do dalszych działań. Z doświadczenia wynika bowiem, co można poprawić, udoskonalić (produkt, proces, system, obsługę klienta). Rezultatem doświadczeń japońskich (i w pewnym zakresie amerykańskich) jest koncepcja sterowania jakością w przekroju całej firmy (*Company Wide Quality Control* - CWQC). Model kształtowania się zasad odpowiedzialności za jakość produktu przedstawia rys. 1.

Przyjęcie określonego modelu zarządzania jakością, oprócz roli, jaką odegrały koncepcje autorytetów tej dziedziny, wynika również z różnych mentalności społeczeństw Europy, Ameryki i Japonii. Jednakże, bez względu na przyjęty model zapewnienia jakości, cel jest jeden osiągnięcie jak najwyższe-

go poziomu wyrobów i usług przy umiarkowanych, akceptowanych kosztach. Koncepcje autorytetów problematyki jakości doprowadziły do opracowania zasad Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM - *Total Quality Management*). Koncepcja TQM, zwana niekiedy (zapewne z przesadą) filozofią TQM, to uporządkowana struktura kierowania przedsiębiorstwem w celu osiągania najlepszych wyników. Koncepcja TQM uważana jest za uniwersalną metodę podnoszenia sprawności ludzkich działań. Ale podnoszenie sprawności ludzkich działań jest również głównym zagadnieniem rozważanym w prakseologii.



Rys. 1. Model kształtowania się odpowiedzialności za jakość produktu

Źródło: [5].

Zagadnienia jakości w prakseologii

Prakseologia to teoria sprawnego działania. Jest dziedziną badań naukowych dotyczących wszelkiego celowego działania ludzkiego, zwłaszcza racjonalności, skuteczności i efektywności jego metod. Terminu prakseologia użył po raz pierwszy filozof francuski Louis Bordeaux w 1882 r., a pierwszy program prakseologii zarysował socjolog francuski Alfred Espinas. Prakseologia była główną dziedziną dociekań i osiągnięć naukowych T. Kotarbińskiego, który stał jej się propagatorem i, w znacznej mierze, twórcą. W *Hasle dobrej roboty* Kotarbiński pisał [3]: „To, co robimy można oceniać rozmaicie. Chodzi o ocenę działania z punktu widzenia przydatności i celowości, czyli z punktu widzenia sprawności, która się sprowadza do dwóch głównych zalet - skuteczności i gospodarności. Skuteczność polega na tym, że to, co jest do-

brym środkiem do postawionego celu i nie popełnia się pod tym względem błędów. Gospodarność, czyli ekonomiczność zasadza się na tym, że operuje się w sposób oszczędny i wydajny posiadanymi zasobami miejsca, czasu, materiału, narzędzi i energii”.



T. Kotarbiński
Ocena praktyczna, czyli
sprawnościowa ludzkich działań
sprawdza się do pytań o skuteczność
i ekonomiczność działań. Skuteczne to
takie, które prowadzą do obranego
celu. Ekonomiczne to wydajne i
oszczędne, jeżeli tę samą miarę
osiągnąć uzyskuje się zużywszy mniej
zasobów.

Podstawą TQM jest osiem zasad zarządzania jakością. Również trzecia edycja norm ISO serii 9000 z roku 2000 [4] uwzględnia owe osiem zasad, formułując strategię systemowego zarządzania jakością. Zasady te to: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągle doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemne korzystne powiązania z dostawcami. Każda z tych zasad jest rozwinięta we współczesnej literaturze przedmiotu, bywa, że staje się przedmiotem oddzielnego opracowania w postaci monografii. Czytając dzieła T. Kotarbińskiego dotyczące prakseologii, można odnaleźć odniesienie niemal do każdej z tych zasad. A są to myśli precyzyjne; każde słowo jest wyważone, głębokie i, w większości przypadków, zgodne z obecnym podejściem do zarządzania jakością. Porównajmy zatem zasady TQM i myśli czołowego prakseologa, T. Kotarbińskiego [1, 2, 3].

1. Orientacja na klienta

Tadeusz Kotarbiński (T.K.): „... i zawsze winniśmy mieć świadomość komu służy nasz wysiłek i czynić co w naszej mocy, aby był skierowany właściwie, ku zadowoleniu tych którym ma służyć i naszej korzyści”.

2. Przywództwo

T.K.: „I właśnie zadania grup kierujących instytucjami pozwalają rozejrzeć się najlepiej w różnorodności dyrektyw znamienych dla korporacji pozy-

tywnej. Jednym z pierwszych zadań tego rodzaju jest niewątpliwie dobór ludzi przydatnych dla zespołu i odsuwanie niewłaściwych kandydatur. Funkcje kierowniczych wymagają w coraz większym stopniu wiedzy, zaangażowania i dawania pozytywnego przykładu.

3. Zaangażowanie ludzi

T.K.: „...całość organizacji winna być tak zorganizowana, że wszyscy uczestnicy przyczyniają się do realizacji celu nadrzędnego”.

4. Podejście procesowe

T.K.: „...organizacja to układ wiążący wzajem jego części oraz relacji wiążących te części z całością”. A w innym miejscu: „...istotne jest określenie grup integracyjnych, które zgodnie współpracują nad realizacją określonego zadania i zgodnie współpracują między sobą, tworząc przejrzysty i sprawny układ całej organizacji”. Ciekawe są ponadto określenia tzw. kooperacji pozytywnej i negatywnej oraz grup zgodliwych i niezgodliwych).

5. Podejście systemowe

T.K.: „... należy w zbiorze elementów organizacji zaprowadzić określony porządek czasowy i przestrzenny, należy zróznicować funkcje elementów, ustanowić między nimi system zależności, w miarę potrzeby urozmaiconych i stanowczych, czyli system dostatecznie ujednoczony”.

6. Ciągłe doskonalenie

T.K.: „Trzeba usprawniać intelekt, trzeba go usposobić do inicjatywy, czyli samorzutnego przedsięwzięcia zadań bez czyjegoś nakazu i bez presji doraźnej konieczności, trzeba zaprawiać umysł do wysiłku, a zniechęcać do przemykania się manowcami łatwizny. I niechaj ten wysiłek będzie długo-trwale skoncentrowany, skupiony, skierowany ku obranemu celowi.”

7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów

T.K.: Decyzje należy podejmować zgodnie z planem, który przede wszystkim będzie niesprzeczny, zgodny wewnętrznie i racjonalny. Następną cechą dobrego planu jest by był na miarę posiadanych sił, aby uczynić wykonalnymi zamiary dalekosiężne. Plan racjonalny do stopień jego przystosowania do wiedzy osiągalnej. Wiedza winna dotyczyć sytuacji w danej chwili i prognozy późniejszego samorzutnego toku zmian rzeczywistości”.

Najbliższy jednak istocie prakseologii jest KAIZEN - japońskie słowo będące złożeniem dwóch wyrazów: KAI ‘ciągłość’ i ZEN ‘udoskonalanie’,

lepsze'. Czyli kaizen to ciągła poprawa. Kaizen jest japońską filozofią zarządzania, której istotę stanowi; nieprzerwane doskonalenie obejmujące każdego, w tym naczelné kierownictwo, średnie i niższe poziomy zarządzania oraz szeregowych pracowników. Filozofia kaizen przyjmuje, że nasz sposób istnienia - jako członka określonej społeczności, czy to w miejscu pracy, czy też na łonie rodziny - należy ciągle doskonalić. Przesłanie kaizen głosi, że żaden dzień nie powinien minąć bez dokonania jakiejś poprawy w którymś z obszarów funkcjonowania firmy.

Te wszystkie elementy można odnaleźć w prakseologii w ujęciu głębokiej, filozoficznej myśli. Czy tworząc swoją filozofię jakości Japończycy znali prace prakseologów? Trudno powiedzieć, zapewne Kotarbińskiego nie (?). *Traktat o dobrej robocie* został przetłumaczony na język angielski dopiero w 1965 r. (polskie wydanie z 1955 r.). Ale już przed wojną niektóre prace Kotarbińskiego były tłumaczone, głównie na język francuski i niemiecki, (tylko nieliczne na język angielski). Należy ponadto mniemać, że znane były prace Espinasa i Bordeaux.

Zakończenie

Autor niniejszej publikacji jest świadomy, że niektóre zawarte tu spostrzeżenia mogą się wydać problematyczne. Opracowany bowiem system zarządzania jakością przedstawiony w normach ISO serii 9000 to skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość jego części składowych. Jest to zespół metod działania i całokształt zasad organizacyjnych dotyczących zarządzania jakością. Kotarbiński nie zajmował się zarządzaniem jakością lecz, między innymi, filozofią „dobrej roboty”. Był jednak świadomy wagi tych zagadnień, gdy pisał ([1] s. 656): „Stosowalność zasad dobrej roboty jest rozmaita i zależna od okoliczności. Dobrze by jednak było uprzytomnić sobie cały ich zespół, jako tako uporządkować w myśli i zdać sprawę z takiego zestawienia i uporządkowania”. Zestawienie i uporządkowanie tej wiedzy, wzbogacone o elementy typowe dla zarządzania jakością, nastąpiło zarówno w normach ISO 9000, jak i wielu normach branżowych dotyczących zarządzania jakością (przemysł samochodowy, lotniczy, farmaceutyczny, spożywczy itp.). Jeśli jednak mówiąc o TQM wymieniamy, słusznie przecież, współtwórców tej koncepcji, A.V. Feigenbauma, E.W. Deminga, J.M. Juran, to trzeba mieć na uwadze, że wszyscy trzej byli w istocie statystykami 1 zaczęli w okresie międzywojennym ubiegłego wieku od opracowania statystycznych metod kontroli jakości. Dopiero wdrożenie programów jakościowych w przemyśle zbrojeniowym USA podczas drugiej wojny światowej, a zwłaszcza w okresie powojennej odbudowy Japonii zapoczątkowały opraco-

wanie systemowego zarządzania jakością. Prakseologiczne rozważania o „dobrej robocie” T. Kotarbińskiego wyprzedzają z górami o 50 lat założenia twórców TQM. Czy zbieżność wielu myśli wyrażanych w prakseologii i TQM jest przypadkowa?

Bibliografia

- [1] Kotarbiński T., *Wybór pism, tom I — myśli o działaniu*, PWN, Warszawa 1957.
- [2] Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1968.
- [3] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- [4] PN-EN ISO 9001:2001: *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- [5] Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.

Summary

Total Quality Management (TQM) emerged thanks to the theoreticians and practitioners involved in the second half of the 20th century, especially Edward W. Deming. Few people realize the extent of the influence over this area exerted by praxeology, i.e. the study of human conduct. One of the co-founders of the latter was Tadeusz Kotarbiński, without a doubt, one of the greatest Polish philosophers of the 20th century. In this paper, I am attempting to show that many of Kotarbiński's thoughts are simply more concise and deeper analyses of what lies at the foundations of both TQM and ISO 9000-series standards.

Janusz Ziarko

Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach w organizacjach eliminujących przemoc w stosunkach międzyludzkich

Wprowadzenie — przemoc, która inspiruje do myślenia...

Przemoc w relacjach międzyludzkich to:

- „[...] wszelkie działania o charakterze nadużyć, które przejawiają się w formie zachowań, słów, aktów, gestów czy pism, mogących godzić w osobowość, godność czy integralność fizyczną lub psychiczną osoby”¹;
- „[...] podporządkowanie lub społeczne unicestwienie osoby, skłonienie jej, na przykład, do odejścia z pracy, rezygnacji z wykonywanego zawodu lub spowodowanie, by (często w atmosferze skandalu) została ona pozbawiona swej posady przez pracodawcę”²;
- „[...] forma prześladowań stosowana w miejscu pracy wobec pracownika, obejmująca działania o charakterze manipulacyjnym. Celem [...] szkolenia lub wyeliminowania osoby z zespołu pracowniczego”³;
- działanie „[...] wszelkimi nieprzypadkowymi aktami godzącymi w osobistą wolność jednostki lub przyczyniające się do fizycznej, a także psychicznej szkody osoby, wykraczające poza społeczne zasady wzajemnej relacji”⁴.

Przytoczone określenia mówią, że przemocą są zachowania zachodzące w procesie interakcji między ludźmi, zwrócone przeciwko określonym oso-

¹ M.F. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perversyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań 2002, s. 52.

² R. Kaczyńska-Maciejewska, *Pracownik nękany, czyli jak rozpoznać i zwalczać mobbing w firmie*, „Personel” 2002, nr 13/14.

³ A. Sołtys, *Mobbing w organizacji — anatomia zjawiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej” 2001.

⁴ Za: K. Kmiecik-Baran, *Przemoc wobec dzieci — diagnoza i interwencja*, w: J. Papież, A. Pflukisa (red.), *Przemoc dzieci i młodzieży w perspektywie transformacji ustrojowej*, Toruń 2003, s. 365.

bom, których intencją jest bezpośrednio lub pośrednio wyrządzenie krzywdy, szkody, sprawienie fizycznego lub moralnego cierpienia, a także wykorzystanie człowieka do czynów bezprawnych, narzucenie mu swojej woli, panowanie nad nim. Chodzi tu o czynności wykonywane przy użyciu przeważającej siły (przewagi, dominacji), które są przerażające, nieludzkie, pozbawione skrupułów i litości. Stosowanie przemocy jest następstwem wartościowania człowieka w związku z jego pozycją społeczną, pełnioną rolą, użytecznością dla realizacji ekonomicznych, społecznych i politycznych celów. Przemoc może być stosowna w rodzinie, w szkole, w pracy, wobec podwładnych i współpracowników, wobec kobiet i mężczyzn. W okolicznościach przemocy związanej z pracą człowiek jest poniżany, grozi mu się lub używa się względem niego siły w celu uzyskania określonych postaw lub zachowań; naruszana jest jego godność osobista, pojawiają się określone lub ukryte zagrożenia dla jego bezpieczeństwa, samopoczucia i zdrowia. Uzasadnioną jest potrzeba bliższego poznawania zjawisk przemocy powstających w organizacyjnych relacjach międzyludzkich, rozpoznawania ich uwarunkowań, mechanizmów i skutków oraz możliwości ich przewidywania. Szczególnego znaczenia potrzeba ta nabiera w organizacjach, gdzie przyjęta strategia kadrowa i model zarządzania personelem promują podejście humanistyczne do funkcjonowania społeczności w zakładzie pracy. Tolerowanie przemocy w stosunkach międzyludzkich to zaprzeczenie idei humanizmu, które szkodzi firmie i pracownikom, gdyż wyklucza ono partnerstwo oparte na partycypacji, niszczy pracowniczą wspólnotę i szansę pozyskania pracowników dla misji i wartości organizacji. Ten typ relacji P.G. Zimbardo określa „dehumanizacją kontaktów międzyludzkich”. Relacje zdehumanizowane są obiektywne, analityczne i pozbawione emocjonalnych i empatycznych interakcji. Toteż dzisiaj szczególnego znaczenia w organizacjach nabierają procesy budowania silnej kultury organizacyjnej oraz sprzyjającego klimatu, pomocnego w akceptowaniu danych wartości przez cały zespół pracowniczy, aby eliminować ze środowiska pracowniczego egoizm, tchórzostwo, strach, aby w sytuacjach przemocy nie dawać agresorowi wolnej ręki. Winno się to uwidaczniać w zachowaniach kierownictwa, być wzmacniane przez wielostronne komunikowanie się i przejrzyste relacje interpersonalne, a także podbudowane przez szkolenia kształtujące postawy zaangażowania problemami firmy i rozwijające kwalifikacje pracowników⁵. To oznacza, z jednej strony, traktowanie ludzi jako kapitału, o który należy zabiegać i w który trzeba inwestować, z drugiej zaś, kreo-

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 24.

wanie metod zarządzania, które maksymalizują wykorzystanie tego kapitału, gdyż to właśnie on, stanowi siłę napędową rozwoju firmy, kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania organizacją, ukierunkowanego na misję, strategiczne cele⁶, ogólnoludzkie i organizacyjne wartości. Mówiąc o zarządzaniu, myślimy o organizowaniu pracy ludzi w taki sposób, aby efektywnie wykorzystywali oni posiadaną wiedzę, budowali przyszłość organizacji i własną w oparciu o wiedzę i zarządzanie nią. Skuteczne przeciwdziałanie przemocy w organizacji wymaga zarządzania wiedzą o zagrożeniach przemocą, zjawiskach pojawiających się w relacjach międzyludzkich i sposobach przeciwdziałania im, co pozwoli na zmierzenie się z problemem, poddanie go społecznej kontroli. W zarządzaniu wiedzą o zagrożeniach chodzi o coś więcej niż tylko o rozwiązywanie bieżących, dobrze wyartykułowanych zjawisk przemocy. Znacznie istotniejszą sprawą jest tworzenie narzędzi i mechanizmów, które wyzwolą potrzebę uczenia się, rozwijania wiedzy o tych niezwykle groźnych dla człowieka i organizacji zachowaniach, zarówno u poszczególnych osób, jak i całych organizacyjnych społeczności, zmierzając ku optymalnemu wykorzystaniu ich kwalifikacji i predyspozycji. Zadanie to, polegające na wykształceniu takiej kultury organizacyjnej, w której normą jest nie zwykle gromadzenie informacji o zjawiskach przemocy, ale pomnażanie wiedzy organizacyjnej o przemoc i jej zwalczaniu, tej koncepcyjnej i technicznej, nabiera dzisiaj ogromnego znaczenia i wymaga pogłębionej uwagi i wzmoczonego wysiłku.

Wiedza o zagrożeniach przemocą w organizacji I jak nią zarządzać

Punktem wyjścia rozważań będzie rozumienie wiedzy prezentowane przez Thomasa Davenporta i Laurence'a Prusaka⁷, które ująć możemy jako płynne połączenie odpowiednio dobranych informacji, własnych doświadczeń, obowiązujących norm i wartości oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia w system posiadanej wiedzy nowych doświadczeń i informacji. Takie rozumienie wiedzy odniesione do przemocy inspirowane do postawienia następujących pytań:

1) Jakimi informacjami i doświadczeniami dysponować powinien człowiek, aby mógł rozpoznać zjawisko noszące znamiona przemocy na tle in-

⁶ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie — organizacja, kierowania, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000, s. 17.

⁷ T.H. Devenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

nych zdarzeń zbliżonych do niego swą wymową i dokonać weń eksperckiego wglądu?

2) Jak spożytkować nowe informacje i doświadczenia w praktyce eliminującej przemoc wśród personelu firmy, nie używając przy tym przymusu?

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania, założono, że interesującym podejściem będzie przyjęcie abstrakcyjnego procesowego spojrzenia na przewycięzanie przemocy w organizacji, jako na przetwarzanie zasobów - wiedzy kadry zarządzającej i pracowników. Przyjęto, że czynnikiem sprzyjającym będzie zarządzanie wiedzą, a efektem procesu, którego technologia obejmuje metodologię i metodykę wypracowania metod walki z przemocą, sposoby jej przewycięzania. Wyróżniono następujące podstawowe procesy:

- weryfikacji posiadanej wiedzy na temat przemocy, jej istoty, mechanizmów uruchamiających, skutków i możliwości eliminowania z życia organizacji oraz wskazania potrzeb rozwojowych;
- transferu kodyfikującego i personalizującego wiedzę o rzeczywistych przyczynach przemocy w organizacji i tego, co kryje się za agresywnym postępowaniem;
- innowacji wiedzy i sposobów rozwiązania każdej indywidualnie rozpatrywanej sytuacji, w której występują zjawiska przemocy (rys. 1.).



Rys. 1. Procesy zarządzania wiedzą o zagrożeniach przemocą w firmie i ich przewycięzaniu (opracowanie własne, na podst. M. Żmigrodzki, *Proste procesy zarządzania wiedzą*, w: <http://www.cgov.pl> - eGov.pl — Forum Nowoczesnej Administracji Publicznej).

Pierwszy z tych procesów uświadamia konieczność systematycznej weryfikacji, poszukiwania i uzupełniania wiedzy o badanych zjawiskach. Odnosząc ten postulat do zjawisk przemocy, wskazać można podstawowe elementy wiedzy, którymi dysponować winien każdy pracownik. Przede wszystkim

musi orientować się w naturze zjawiska, znać jego uwarunkowania społeczne, psychologiczne i organizacyjne. Wiedzieć trzeba, że przemoc fizyczna i psychiczna może być praktykowana przynajmniej w dwóch postaciach⁸:

1. Jawnej, otwartej, w toku której agresor wykorzystując swoją przewagę, psychofizyczną lub wynikającą z posiadanych statusów, bezpośrednio prześladowuje, tyranizuje ofiarę, po to, aby ją całkowicie wyeliminować bądź zdominować poprzez zanegowanie jej odrębności. Człowiek zdominowany, ujarzmiony podporządkowuje się, poddaje się kontroli, jego sposób postrzegania otoczenia staje się zniekształcony, wypatrzony, zaczyna przyzwyczajać się do przemocy, traktować ją jako coś normalnego. Utrwala się w ten sposób totalitarny model relacji społecznych, oparty na strachu oraz nastawiony na uzyskanie biernego posłuszeństwa. Osoba zdominowana przez to, że reaguje tak, jak chce agresor, myśli zgodnie z jego normami, traci swoją pozycję w środowisku, wali się jej zawodowa i osobista reputacja.

2. Ukrytej, zakamuflowanej, polegającej zarówno, na wysyłaniu niewerbalnych komunikatów w postaci: pełnych irytacji westchnień, pogardliwych spojrzeń czy lekceważących wzruszeń ramionami, a także świadomego niedostrzegania ofiary, traktowania jej jak powietrze, negowania jej obecności, jak też, komunikatów werbalnych - nieżyczliwych aluzji, złośliwych uwag, wyprowadzających z równowagi dyskwalifikujących wypowiedzi, czy też nie-domówień i przemilczeń, wypowiedaniu się o osobie jak o rzeczy. W ten perwersyjny sposób, w którym każdy gest i każde słowo kryją wymierzona dwuznaczność, można stopniowo zaszczerpić w człowieku wątpliwości co do jego kompetencji zawodowych i przydatności na danym stanowisku. Stawia to pod znakiem zapytania wszystko to, co ofiara robi, podkopuje ufność i wiarę we własne możliwości, uniemożliwia jej normalną pracę i podtrzymywanie kontaktów międzyludzkich w firmie, a nawet zmusza do ucieczki, do poddania się.

Podkreślić należy, iż przemoc posiada pewną specyfikę, którą wyrazić można w postaci listy charakteryzujących ją cech. Wykorzystując prace Heinza Leymanna⁹ oraz Marie-France Hirigoyen¹⁰ dokonano analizy typowych dla przemocy działań, co pozwoliło zaszerzować te działania do czterech grup kryterialnych i podać przykłady zachowań wrogich w każdej z tych grup (tabela 1.). Istotna jest też znajomość uwarunkowań i mechanizmów wyzwa-

⁸ M.F. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań 2002, s. 55 i nast.

⁹ H. Leymann, *The Mobbing Encyclopedia (Information about Psychoterror in The Work place)*, w: <http://www.leymann.se>.

¹⁰ M.F. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań 2002, Hirigoyen M.F., *Molestowanie w pracy*, Poznań 2003.

lających przemoc, zlokalizowanych w środowisku społecznym firmy i związanych z jej organizacją, a także z indywidualnymi cechami osobowości agresora i ofiary.

Tabela 1. Cechy działań charakteryzujące przemoc

Kategorie działań wywołujących przemoc	Działania wrogie wyrządzające szkody — przykłady
<ul style="list-style-type: none"> • naruszające warunki pracy i wpływające na jakość osobistego i zawodowego życia 	<ul style="list-style-type: none"> • przydzielanie niemożliwej do wykonania ilości zadań, prac powyżej lub poniżej kompetencji, bądź nisko płatnych i mało zadowalających, • dyskredytowanie jakości i ilości wykonanej pracy, • utrudnianie lub blokowanie dostępu do informacji i narzędzi pracy, • niszczenie kariery, statusu społecznego, pozbawienie poczucia stabilności zawodowej i finansowej
<ul style="list-style-type: none"> • prowadzące do izolacji, dysfunkcji w komunikacji i możliwości wyrażania poglądów 	<ul style="list-style-type: none"> • uniemożliwianie wypowiedzi, wyrażania własnego zdania: permanentne przerywanie wypowiedzi, zakazywanie innym rozmów z ofiarą, głośne upominanie, krzyczenie, • zbyt wysoka częstość kontaktów z przełożonym lub ich odmowa • ignorowanie i izolowanie osoby od otoczenia
<ul style="list-style-type: none"> • naruszające godność zaburzenia w relacjach społecznych — ataki na reputację 	<ul style="list-style-type: none"> • osłabianie reputacji pracownika — rozpowszechnianie plotek, obelg, pomówień, wyśmiewanie poglądów, kwestionowanie decyzji, • podważanie pozycji zawodowej, dyskredytowanie w oczach współpracowników, krytykowanie życia prywatnego, • umniejszanie poczucia wartości, kwestionowanie kompetencji, upokarzanie
<ul style="list-style-type: none"> • destrukcyjne oddziaływująca przemoc werbalna, fizyczna i seksualna 	<ul style="list-style-type: none"> • szykanowanie, stosowanie pogroźek wobec danej osoby, zastawianie pułapek, stosowanie presji, molestowanie seksualne, • naruszanie życia prywatnego, zakłócanie czasu po pracy, • lekceważenie problemów zdrowotnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hirigoyen M.F., *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań 2002; *Molestowanie w pracy*, Poznań 2003; Leymann H., *The Mobbing Encyclopedia (Information about Psychoterror in The Work place)*, w: <http://www.leymann.se>.

Wśród wielu przyczyn przemocy dużą rolę przypisuje się determinantom społecznym. W grupie tej wymienia się następujące czynniki¹¹:

- czynniki socjologiczne: przynależność do grupy społecznej, pozycja i prestiż społeczny, wykształcenie, wyuczony i wykonywany zawód, konserwatyzm struktur społecznych i pogłębiający się postmodernistyczny chaos w relacjach międzyludzkich, bazujący na rozluźnieniu aksjologicznym społeczeństwa;
- czynniki ekonomiczne: trudna sytuacja na rynku pracy z towarzyszącym jej bezrobociem, pozycja materialna, status społeczny, poziom satysfakcji z życia i pracy;
- czynniki demograficzne: płeć, wiek, liczebność rodziny, stan cywilny.

Czynniki organizacyjne również sprzyjają rozwojowi przemocy. W tej grupie wymienia się przede wszystkim¹²:

- niedostrzeżenie, nieuznawanie problemu przemocy w danej kulturze organizacyjnej;
- kulturę organizacyjną opartą na bezwzględnym podporządkowaniu, przesadną dyscyplinę kojarzącą się ze ślepych posłuszeństwem;
- hermetyczność, zastygłe wzorce kulturowe, brak klarownego systemu wartości;
- skostniałą i nadmiernie rozbudowaną strukturę organizacji;
- sztywność i schematyzm postępowania;
- silną hierarchiczność, motywowanie strachem, złe lub ułomne zarządzanie (np. presyjne);
- myślenie strategiczne w kategoriach wyniku ekonomicznego i ograniczonych do minimum wydatków na umiejętne kierowanie ludźmi;
- nacisk na wzrost produktywności i efektywności;
- złe relacje między personelem a kierownictwem;
- słabość lub wadliwość kanałów komunikacyjnych;
- niedocenianie pracy zespołowej;
- nieetyczne praktyki organizacyjne przyzwalające na nękanie w obszarze społecznym organizacji;
- tolerowanie zakłamania, obłudy i przekraczania granic przyzwoitości wobec zatrudnionych;
- niedostrzeżenie sygnałów zwiastujących zjawiska patologiczne lub zaprzeczanie ich istnieniu;
- nieumiejętność konstruktywnego rozwiązywania problemów i konfliktów;

¹¹ M. Binczycka-Anholcer, *Współczesne poglądy na zachowania agresywne*, w: M. Binczycka-Anholcer (red.), *Przemoc i agresja jako zjawiska społeczne*, Warszawa 2003, s. 44.

¹² I. Korcz, *Mobbing w pracy*, w: <http://trzianka.21.edu.pl/publikacje/1/322.doc>.

- zamykanie ust pracownikom niewygodnym;
- radykalne i głębokie przeobrażenia organizacji etc.

Sytuacyjne przyczyny i cechy osobowościowe osób, które wpływają na bycie sprawcą przemocy¹³:

- słabo rozwinięte kontakty, które mogłyby stać się przestrzenią społecznego oparcia;
 - negatywne i intensywne przeżycia związane z frustracją, z zablokowaniem jakichś dążeń, z niespełnieniem dążeń i oczekiwań;
 - strach przed konkurencją i dążenie do jej wyeliminowania za wszelką cenę;
 - poczucie prawie całkowitej bezkarności i przerzucanie odpowiedzialności za swoje błędy i wypadki na innych;
 - mała życzliwość, lub wręcz nieżyczliwość względem innych;
 - zazdrość, zawiść, złość, częste przypadki frustracji i wybuchu gniewu;
 - wysoka pozycję zawodowa i status społeczny przy równocześnie niskim poziomie kompetencji menedżerskich;
 - wykorzystywanie innych w relacjach interpersonalnych;
 - labilność emocjonalna, nie panowanie nad swoimi emocjami;
 - przecenianie swoich umiejętności i wiedzy, urojenia odnośnie do władzy i sukcesu; -
 - wyolbrzymione poczucie własnej wartości;
 - nadmierna potrzeba podziwu;
 - odczuwanie zazdrości w stosunku do innych;
 - przejawianie aroganckiej postawy i zachowań.

Druga klasa procesów zarządzania wiedzą wskazuje na kluczową rolę przepływu wiedzy i procesów uczenia się. W działaniach związanych z tworzeniem nowych metod walki z przemocą w organizacji, wymagających użycia umiejętności i intuicji pracowników, wykorzystania ich prywatnej wiedzy - tej ukrytej, niejawniej, nieformalnej — właściwym podejściem jest personalizacja wiedzy, która odgrywa podstawową rolę w procesach powstawania skutecznych rozwiązań. Wynika to z faktu, iż wiedza o rzeczywistych przyczynach przemocy i tego, co kryje się za agresywnym postępowaniem ludzi, jest praktycznie niemożliwa do przekazania inaczej, jak tylko przez bezpośrednią interakcję między ludźmi. Personalizację wiedzy widzimy jako pochodną szerszego zjawiska - proinnowacyjnej aktywności całej społeczności organizacyjnej. Proinnowacyjna społeczność organizacji jest społecznością siecią, której podłożem jest kapitał społeczny organizacji: kompetencje ludzi i war-

¹³ *Ibidem.*

tości budujące zaufanie, opartą na formalnych i nieformalnych sieciach powiązań, osobistych kontaktach pomiędzy różnymi aktorami organizacyjnej sceny. Sieci te, nastawione na wymianę i kreację wiedzy w celu przeciwdziałania przemocy, powinny obejmować możliwie dużą liczbę pracowników zatrudnionych we wszystkich istotnych komórkach firmy, a ich spontaniczna kooperacja pozwoli osiągać cele, nieosiągalne na drodze procedur.

Innowacyjność sposobem na przewycięzanie przemocy

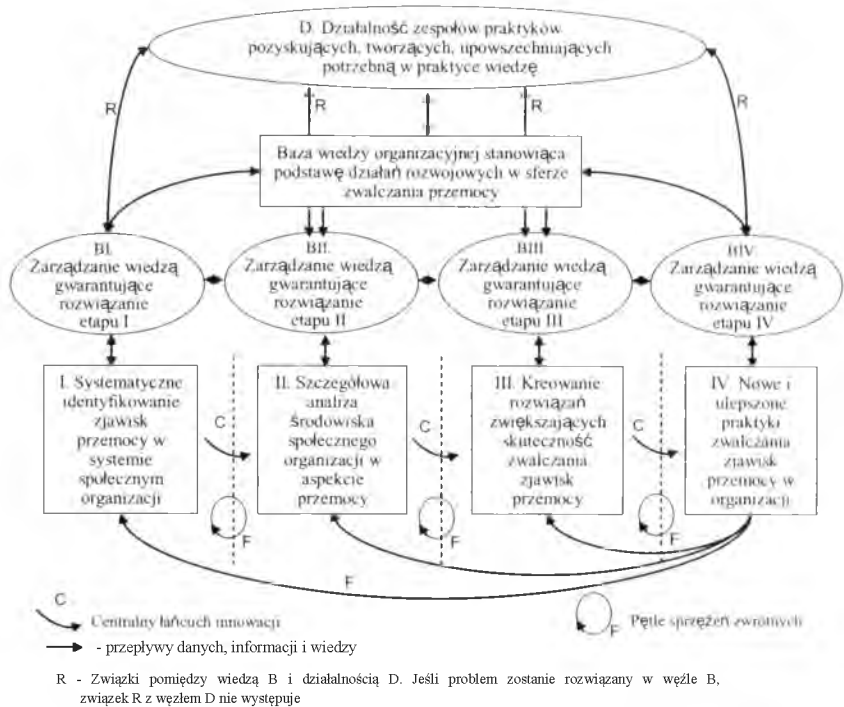
Trzeci proces - innowacji wiedzy i sposobów rozwiązania każdej indywidualnie rozpatrywanej sytuacji, w której występują zjawiska przemocy, wymaga włączenia wszystkich zainteresowanych stron oraz prowadzenia go na różnorodnych płaszczyznach: ekonomicznej, ekologicznej, społecznej, czasowej, psychologicznej, świadomościowej, technicznej, sytuacyjnej wreszcie ludzkiej. Innowacyjne postrzeganie procesu traktujemy jako¹⁴:

- zdolność do kreowania nowej wiedzy;
- łączenie wpływu i rozwoju środowiska, otoczenia i trudnej sytuacji w samej organizacji;
- połączenie między twórczym myśleniem pracowników, a rozwojem komunikacji między nimi;
- wykorzystanie intuicji pracowników, występujących emocji i oczekiwań rozwiązań idealnych.

Takiemu rozumieniu innowacji odpowiada model działalności innowacyjnej przedstawiający tę działalność w kategoriach interakcji pomiędzy występującymi zjawiskami przemocy a kapitałem społecznym organizacji i jego możliwościami (rys. 2.) Elementem funkcjonalnym modelu są zespoły praktyków kumulujące w sobie kapitał społeczny organizacji. To właśnie one integrują wszystkie procesy transformujące i kreujące wiedzę organizacyjną i personalną o zjawiskach przemocy, na każdym etapie procesu innowacji. Udział w zespole praktyków specjalistów reprezentujących wszystkie obszary działania organizacji powoduje, iż różne punkty widzenia problematyki przemocy prowadzą do ujawnienia tych obszarów zagrożeń, które dotychczas nie były dostrzegane, a mogą mieć decydujący wpływ na skuteczność ich eliminowania. Duże znaczenie dla sukcesu innowacyjnego w kreowaniu wiedzy o przeciwdziałaniu przemocy w organizacji ma ciągle, wzajemne i efektywne oddziaływanie (interakcję) pomiędzy członkami zespołów praktyków a pracownikami, realizowane w kolejnych fazach procesu innowacyjnego. Stąd

¹⁴ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, w: *Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem. Materiały Konferencyjne*, Wyd. WSE-I, SIMP, Warszawa 1998, s. 6.

podstawowa cecha interakcyjności procesu innowacji wyraża się współzależnością poszczególnych faz procesu oraz występowaniem wielu linii sprzężeń zwrotnych pomiędzy fazami.



Rys. 2. Model interaktywny innowacyjnego procesu przezwyciężania przemocy

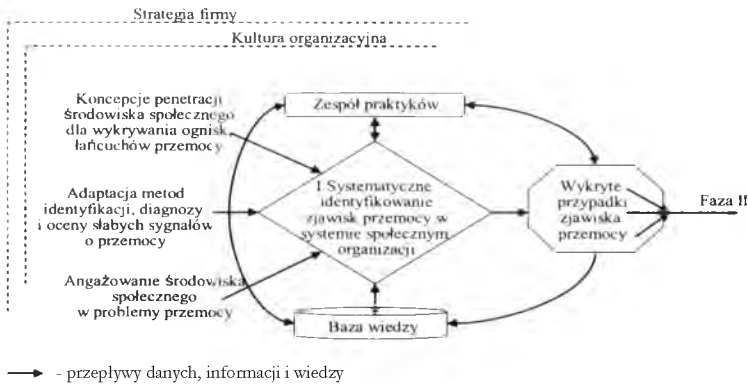
Źródło: opracowanie własne, na podst. Kline S.J. Rosenberg N., *An Overview of Innovation*, w: Landau R., Rosenberg N. (eds), *The Positive Sum Strategy, Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, Waszyngton 1986, za: <http://www.stat.gov.pl>.

Faza pierwsza. Zarządzanie wiedzą w tej fazie to systematyczne identyfikowanie zjawisk przemocy w systemie społecznym organizacji (rys. 3.), to oddziaływanie na relacje pomiędzy strategią organizacyjną, strukturą i kulturą organizacji a procesami zarządzania wiedzą o zjawiskach przemocy. Prawidłowe relacje sprzyjają ocenie skali i intensywności zjawisk przemocy, pomagają ustalić obszary i aspekty relacji społecznych, które mogą stanowić źródło zagrożeń i które poddać należy szczegółowej analizie. Usprawniają przepływy informacji i wiedzy o zagrożeniach, a także możliwościach przeciwdziałania.

Faza druga. Zarządzanie wiedzą w tej fazie, to szczegółowa analiza środowiska społecznego organizacji w aspekcie przemocy (rys. 4.), to interpretacja wstępnie zidentyfikowanych zjawisk przemocy i wskazanie potencjalnych

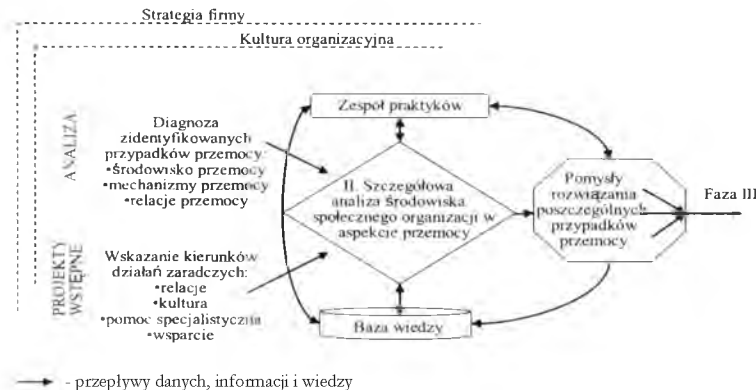
kierunków i sposobów przeciwdziałania zjawisku. Uwaga zespołu praktyków koncentruje się na analizie i ocenie:

- relacji, co do których istnieją uzasadnione przesłanki, że są podłożem zachowań agresywnych;
- wymogów/standardów jakim odpowiadać winna badana klasa relacji interpersonalnych;
- uwarunkowań i mechanizmów przemocy związanych z organizacją oraz osobą: agresora i ofiary;
- potrzeb w sferze bezpieczeństwa zgłaszanych przez pracownicze środowiska;
- kierunków potencjalnych działań rozwijających elementy kultury organizacyjnej humanizującej społeczne relacje.



Rys. 3. Faza pierwsza procesu innowacji — systematyczne identyfikowanie zjawisk przemocy w systemie społecznym organizacji

Źródło: opracowanie własne.

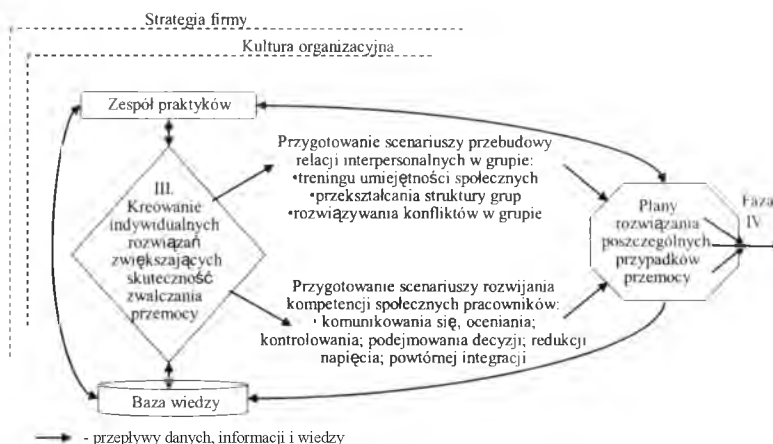


Rys. 4. Faza druga procesu innowacji — szczegółowa analiza środowiska społecznego organizacji w aspekcie przemocy

Źródło: opracowanie własne.

Faza trzecia. Zarządzanie wiedzą w tej fazie dotyczy kreowania rozwiązań zwiększających skuteczność zwalczania zjawisk przemocy (rysunek 5.). Uwaga zespołu praktyków koncentruje się na przygotowaniu projektów:

- przebudowy elementów kultury organizacyjnej w sferze stosunków międzyludzkich i ich testowanie;
- sposobów rozwiązania szczególnych przypadków przemocy;
- badań dotyczących możliwości akceptacji nowych rozwiązań i ich wdrożenia;
- planów realizacji przedsięwzięć dotyczących przeobrażeń w sferze kultury organizacyjnej.



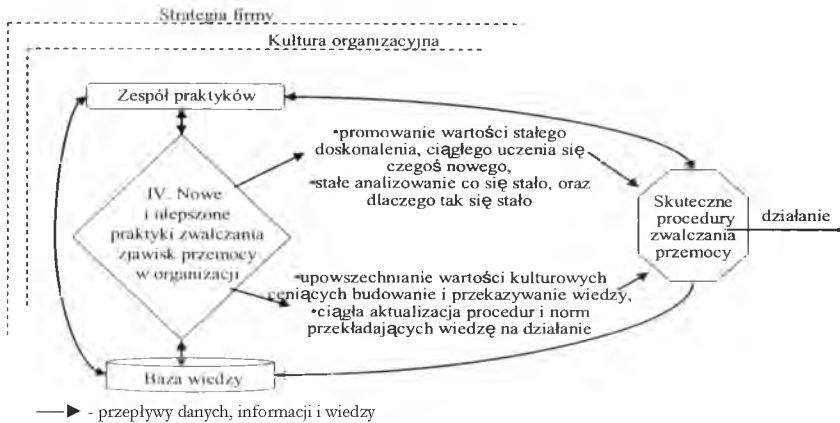
Rys. 5. Faza trzecia procesu innowacji - kreowanie rozwiązań zwiększających skuteczność zwalczania zjawisk przemocy

Źródło: opracowanie własne.

Faza czwarta. Zarządzanie wiedzą w tej fazie dotyczy wdrażania nowych i ulepszonych praktyk zwalczania zjawisk przemocy w organizacji (rys. 6.). Przyjmuje się założenia realizacyjne mówiące, że:

- każde działanie wiąże się z jakimś niepowodzeniem, stanowiącym punkt, od którego można kontynuować uczenie się, co wymaga kultury promującej wartości stałego doskonalenia, ciągłego uczenia się czegoś nowego;
- ciągle należy weryfikować systemy pomiaru wyników, zle systemy utrudniają właściwą ocenę sytuacji, stale analizować, co się stało oraz dlaczego tak się stało;
- proinnowacyjne środowisko pracy, wymaga upowszechniania wartości kulturowych ceniących budowanie i przekazywanie wiedzy oraz działanie na podstawie tej wiedzy;

- procedury i normy bardziej niezawodne w przekładaniu wiedzy na działanie wymagają ciągłej aktualizacji i szybkiego wcielania w życie.



Rys. 6. Faza czwarta procesu innowacji - wdrażanie nowych i ulepszonych praktyk zwalczania zjawisk przemocy w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą, jako stosunkowo młoda koncepcja zarządzania, stanowi szansę zwiększenia efektywności działania w kreowaniu relacji wolnych od przemocy. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań pozyskiwania, kreowania i wykorzystywania wiedzy w tej sferze organizacyjnego życia napotyka na trudności, przede wszystkim związane z niedocenianiem w organizacji roli i znaczenia kapitału społecznego. Z tego powodu konieczne jest rozwijanie kompetencji menedżerów i pracowników, gdyż bez powszechnego zrozumienia mechanizmów funkcjonowania kapitału społecznego, procesy innowacyjne nie będą w stanie sprostać potrzebie bezpieczeństwa, zgłaszanej przez współczesne społeczeństwo.

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i DW ABC, Kraków 2000.

Binczycka-Anholcer M., *Współczesne poglądy na zachowania agresywne*, w: *Przemoc i agresja jako zjawiska społeczne*, M. Binczycka-Anholcer (red.), Warszawa 2003.

T.H. Devenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, w: *Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Materiały Konferencyjne, Wyd. WSE-I, SIMP, Warszawa 1998.

Hirigoyen M.F., *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań 2002.

Hirigoyen M.F., *Molestowanie w pracy*, Poznań 2003.

Kaczyńska-Maciejewska R., *Pracownik nękany, czyli jak rozpoznać i zwalczać mobbing w firmie*, „Personel” 2002, nr 13/14.

Kmieciak-Baran K., *Przemoc wobec dzieci — diagnoza i interwencja*, w: J. Papież, A. Plukisa (red.), *Przemoc dzieci i młodzieży w perspektywie transformacji ustrojowej*, Toruń 2003.

Korc I., *Mobbing w pracy*, <http://trzcianka.21.edu.pl/publikacje/1/322.doc>.

Leymann H., *The Mobbing Encyklopedia* (Information about Psychoterror in The Work place), w: <http://www.leymann.se>.

Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie — organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000.

Soltys A., *Mobbing w organizacji — anatomia zjawiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej” 2001.

Summary

The crucial problem discussed in the article concerns the ways to organise the process of managing knowledge related to threats to security in the organisation so as to counteract the spread of violence in interpersonal relations falling back on the knowledge. Presented against the general concept of organisational processes related to combating violence, the author suggests model solution of innovative activities in knowledge management supporting the actions related to identification of knowledge of potential threats of violence; complementation of this knowledge and sharing it; use of this knowledge in identification and interpretation of the symptoms accompanying the appearance of violence, its escalation, and its elimination from social life of the organisation. Discussed also in the article are selected aspects of knowledge management in the context of successive stages of activities related to combating violence.

Arkadiusz Potocki

Negocjacje - metoda komunikacji narzędziem zarządzania konfliktem

Wprowadzenie

Przy wszelkich przejawach działalności ludzkiej występują sytuacje sporne, sprzeczności interesów itd. To zjawisko nazywamy potocznie konfliktem i należy uznać je za coś normalnego i niemal wszechobecnego. C. Sikorski uważa, iż można mówić o występowaniu konfliktu nawet w przypadku sprzeczności „... lub przynajmniej niezgodności przekonań, zamierzeń lub działań; sprzeczność, która komuś w czymś przeszkadza i - jako taka — wymaga usunięcia albo osłabienia jej negatywnych skutków”¹. Konflikt może stać się groźnym czynnikiem prowadzącym do dysfunkcji organizacji, do obniżenia jej konkurencyjności, a nawet do jej upadku. Jak podkreślają K. Cloke i J. Goldsmith, konflikty są czymś ludzkim; stąd zdarza się, że w sytuacji konfliktu ludzie mówią rzeczy, których nie myślą, i myślą to, czego nie mówią. „Konflikty często nas hipnotyzują i wtedy wydaje się nam, że nie ma innego rozwiązania oprócz walki”². Jednak znajomość konfliktu i umiejętność zarządzania nim daje możliwość zapobieżenia tym niekorzystnym następstwom. Dostrzeżenie w konflikcie zarówno szans, jak i zagrożeń dla efektywnego funkcjonowania organizacji pozwala uczynić z niego narzędzie zarządzania dzięki świadomemu podejmowaniu odpowiednich czynności. W zależności od konkretnej sytuacji mogą one być ukierunkowane na stymulowanie konfliktu przez pobudzanie konkurencyjności między pracownikami, grupami czy ograniczenie konfliktu w drodze zmniejszania konkurencyjności, jeśli jest on dysfunkcyjny dla sprawnego działania organizacji.

¹ C. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa 2005, s. 36.

² K. Cloke, J. Goldsmith, *^ rozwiązywać konflikty w miejscu pracy*, Warszawa 2001, s. 12.

W procesie zarządzania konfliktem można wyróżnić cztery podstawowe fazy, a mianowicie:

1. Analizę sytuacji konfliktowej, której celem jest określenie rodzaju konfliktu, przedmiotu sporu, zachowań zaangażowanych stron i sposobów ich przejawiania się oraz ocena sytuacji konfliktowej z punktu widzenia efektywności działania pracownika, zespołu i całej organizacji. Na tym etapie R.J. Edelman zaleca zwrócić uwagę na takie kwestie, jak: historia konfliktu, jego kontekst, inne zainteresowane strony, przedmiot sporu i dynamikę konfliktu. Tu bardzo pomocne mogą być takie pytania: jak się to wszystko zaczęło? czy jakieś konkretne wydarzenie było sygnałem nieporozumienia? jak długo ono trwa? jakie były warunki wystąpienia sporu? czy ktoś wpływa na konflikt? kto zyska na tym, że spór będzie się pogłębiał? o co spierają się strony konfliktu? czy przyczyna konfliktu jest ta sama, czy też uległa zmianie? czy wzrosła wrogość między stronami sporu? itp.³

2. Projektowanie i wybór odpowiedniej do sytuacji strategii postępowania przewidującej zastosowanie określonych technik rozwiązywania konfliktów.

3. Wdrożenie przyjętej strategii działania i obserwację rozwoju sytuacji konfliktowej oraz wprowadzenie ewentualnych korekt.

4. Rozwiązanie konfliktu i wyciągnięcie z tego odpowiednich wniosków.

W zestawie możliwych do wykorzystania technik stosowanych w zarządzaniu konfliktem wyróżnić można tradycyjne oraz nowoczesne sposoby postępowania. Do tych pierwszych zalicza się m.in.: unikanie, odwlekanie, kompromis, wymuszanie, osąd osoby trzeciej. Natomiast wśród technik określanych jako nowoczesne można wskazać na: spotkania konfrontacyjne, sesje wymiany wizerunku oraz mediacje, które odnoszą się do konfliktów wykraczających poza poziom intragrupowy. Wspomnieć należy w tym miejscu o specyfice rozwiązywania konfliktu wewnętrznego (poziom intrapersonalny), gdzie osoba stosuje różne mechanizmy obronne, które mają ją chronić przed nadmierną frustracją lub zmniejszyć jej poziom. Do typowych mechanizmów obronnych należą: kompensacja bezpośrednia, kompensacja pośrednia, projekcja, racjonalizacja, regresja, represja, marzenia na jawie, ucieczka.

Oczywiście korzystne tylko dla jednej strony postrzeżenie konfliktu a atakowanie drugiej strony uniemożliwi konstruktywne jego rozwiązanie, a zatem ważną rolę w zarządzaniu konfliktem odgrywa komunikacja.

Mówiąc o konflikcie, mamy najczęściej na myśli dwie zwaśnione strony. Jak podkreślają S. Chelpa i T. Witkowski: „nie tylko brak komunikacji jest

³ R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2002, s. 29.

powodem nieporozumień. Trudniej zauważalne błędy w komunikacji powodują również konflikty. Jeden z najczęściej popełnianych błędów to błąd w nadmiernej generalizacji używany jako zarzut. Zamiast operować konkretnymi sytuacjami i mówić o konkretnych przyczynach irytacji, przypisujemy pewne zdarzenia stałym cechom osoby⁴. Samo sformułowanie komunikatu może być przyczyną powstania lub eskalacji konfliktu (por. tabela 1).

Tabela 1. Przykłady błędnych i poprawnie sformułowanych komunikatów werbalnych

Błędnie sformułowany przekaz	Poprawnie sformułowany przekaz
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nie można przecież tak pokazywać się ludziom. 2. Nie wracasz do domu zbyt chętnie. 3. Zawsze wszystko gubisz. 4. Mogłabyś poświęcić trochę więcej czasu rodzinie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Źle się czuję, gdy jesteś w dzinsach. 2. Przykro mi, że tak późno wracasz do domu. 3. Niepokoi mnie, gdzie zapodziałeś moje dokumenty. 4. Lubię spędzać z tobą czas.

Źródło: S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wałbrzych, 1999, s. 39.

Okazuje się, że w organizacjach ponadnarodowych formułowane w dobrej wierze komunikaty mogą wywołać u ich adresatów wrogi i niezmierny efekt w postaci konfliktu. Trzej badacze niemieccy identyfikowali i analizowali konflikty w niemiecko-chińskiej spółce *joint-ventures* funkcjonującej w Chinach. Okazało się, że część komunikatów niewerbalnych u Chińczyków oznacza coś innego niż u Niemców. „W międzynarodowej korporacji różnice w spostrzeżeniach i ocenie można tłumaczyć podłożem kulturowym”⁵. Stąd w takich organizacjach muszą być wypracowane wzorce komunikowania się, a także normy rozwiązywania sytuacji spornych. „Bilateralny charakter relacji konfliktu nie oznacza, że nikt, poza uwikłanymi stronami, nie ma wpływu na jego przebieg i sposób rozwiązania. Prawie zawsze konflikt jest obserwowany przez podmioty nie będące jego stronami. Obserwatorzy ci pozostają w różnych relacjach ze stronami konfliktu i pośrednio mogą wpływać na jego przebieg i rezultat”⁶. Prowadzi to do

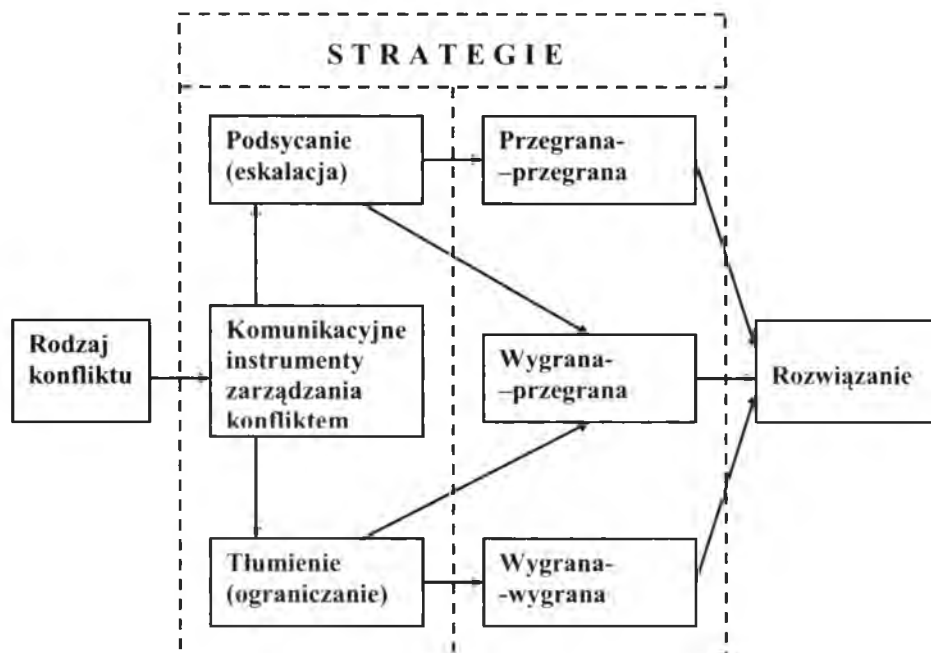
⁴ S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wałbrzych, 1999, s. 39.

⁵ J. Freimuth, R. Krieg, M. Schädler, *Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2005, nr 2, s. 160.

⁶ C. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 37.

tego, że strony sporu mogą być skrepowane w swoich działaniach obecnością obserwatorów. Mogą podejmować bardziej radykalne metody walki, uzyskując ich przyzwolenie, lub powstrzymywać się od nich i podejmować działania umożliwiające rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony a także obserwatorów. Każda ze stron sporu zwykle stara się przedstawić obserwatorom swój punkt widzenia, aby uzyskać akceptację otoczenia. Dlatego uczestnicy sporu komunikują się z innymi pracownikami, grupami, poszukując sojuszników w walce lub kształtują korzystną dla siebie opinię tzw. osób postronnych. Spostrzeżenie sytuacji konfliktowej przez kierownictwo organizacji i jego zaangażowanie w rozwiązanie tego problemu organizacyjnego także wymaga komunikowania się ze stronami sporu lub/i innymi członkami organizacji.

Można zatem bez przesady stwierdzić, że powstanie, przebieg i próby rozwiązania - a więc cały proces zarządzania konfliktem - polega w znacznej mierze na komunikowaniu się. Owo komunikowanie jest jednak dość zróżnicowane. Wynika częściowo z przyczyn konfliktu, jego rodzaju i związanej z zakładanym celem po zakończeniu sporu strategii postępowania stron (por. rys. 1.).



Rys. 1. Rola komunikacji w zarządzaniu konfliktem

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście komunikowanie się (podczas powstawania lub trwania sporu) inaczej wygląda w konflikcie interpersonalnym, a inaczej grupowym czy międzyorganizacyjnym. Tym niemniej, nastawienie stron może oznaczać a to:

- walkę za wszelką cenę, aby zniszczyć przeciwnika, nawet kosztem własnej przegranej;
 - walkę aby wygrać kosztem przeciwnika;
 - próbę takiego rozwiązania, które satysfakcjonuje obie strony sporu.
- Może prowadzić do różnych sposobów komunikowania, których celem

jest:

- podsycanie, eskalacja konfliktu;
- tłumienie, ograniczanie i racjonalne rozwiązanie konfliktu.

Podsycanie (eskalację) osiąga się przez różne metody walki za pomocą komunikacji. Wśród nich wymienić można:

- wykorzystywanie stereotypów,
- demagogię,
- przesuwanie przedmiotu sporu;
- ucieczkę od jednoznaczności;
- ukrywanie rzeczywistego motywu sporu.

Tym instrumentom towarzyszyć mogą:

- nadmierne wyrażanie emocji;
- agresja;
- prowokacja;
- mistyfikacja⁷.

„Im bardziej pokrętna i kłamliwa jest argumentacja, tym chętniej odwołuje się do prostoty stereotypów, które znajdują zastosowanie w:

- kategoryzacji;
- generalizacji;
- polaryzacji;
- petryfikacji;
- atrybucji.

Kategoryzacja polega na kwalifikowaniu danej osoby lub grupy do określonej kategorii i przypisywaniu jej w związku z tym określonych cech, które z tą kategorią zwykło się łączyć, np. biedny - uczciwy, bogaty - nieuczciwy, Niemiec - formalista, Francuz - elegant itp.”⁸. Jest to metoda, za pomocą której strona konfliktu „szufladkuje” drugą, uwalniając się świadomie od obowiązku dostrzegania cech pozytywnych drugiej strony i obiektywnej oceny jej zachowań.

⁷ *Ibidem*, s. 114.

⁸ *Ibidem*, s. 115.

Generalizacja jest metodą pośpiesznego, nieobiektywnego postrzegania i oceny drugiej strony tylko z wygodnej dla siebie perspektywy, w sposób wybiórczy, bez pełnej wiedzy na jej temat. Z kolei polaryzacja jest konsekwencją generalizacji i, w gruncie rzeczy, w konflikcie polega na ignorowaniu złożoności motywów i działań drugiej strony. Pokazujemy tylko własne zalety, i tylko wady strony przeciwnej.

Petryfikacja polega na niezauważaniu zmian w sytuacji konfliktowej, w zachowaniach własnych i drugiej strony. To oczywiście utrudnia lub uniemożliwia racjonalne rozwiązanie konfliktu, mimo ustępstw i pozytywnych zachowań drugiej strony.

Atrybucja to sposób posługiwania się stereotypami polegający na opisywaniu działań drugiej strony przez uprzednio przypisane jej cechy, których nie można wywnioskować z posiadanych na jej temat informacji.

Kolejny komunikacyjny instrument walki w konflikcie to demagogia, która może być realizowana przez:

- stosowanie fałszywej oceny zależności między jakimiś poglądami, zdaniem lub sytuacjami;
- posługiwanie się fałszywymi analogiami i alternatywami;
- wnioskowanie na podstawie fałszywych przesłanek;
- preparowanie fałszywych informacji⁹.

Technika fałszywych zależności jest bardzo wygodnym sposobem komunikowania się w manipulowaniu informacjami podczas sporu. Można doszukiwać się rzekomych związków lub konsekwencji tam, gdzie ich nie ma lub odwrotnie: nie dostrzegać ich tam, gdzie są.

Z kolei fałszywe analogie to technika takiego formułowania komunikatów do przeciwnika, aby wciągnąć go w bezsensowną dyskusję, aby oczywiste fakty i prawdy straciły swój sens; rację ma wówczas ta strona, która to stosuje i jednocześnie głośno wyraża swój przekaz oraz jest nieustępliwa w swych sądach.

Celem fałszywej alternatywy jest narzucenie drugiej stronie wygodnej dla siebie płaszczyzny sporu, formułowanie tez i antytez po to, aby przeciwnik popadł w pułapkę rozumowania, która teza jest sensowniejsza. Inną formą komunikacyjnej demagogii jest świadome popełnianie błędów logicznych. Wychwycenie tego błędu to rola dla przeciwnika, ale zadaniem demagoga jest utrudnianie przeciwnikowi jego uzasadnienia.

Posługiwanie się fałszywymi informacjami to coś innego niż kłamanie. To manipulacja informacjami przez:

- przedstawianie wybiórczych informacji w wygodnym dla demagoga kontekście;

⁹ *Ibidem*, s. 122.

- świadome ignorowanie następstwa zdarzeń po to, aby mylić skutek z przyczyną;

- przemilczanie niewygodnych informacji.

Najogólniej, przesunięcie przedmiotu sporu to takie przekazy, które polegają na nieuczciwej argumentacji po to, aby meritum konfliktu było ruchome, niejednoznaczne. Tu atakujący formułuje komunikaty po to, aby:

- dokonać zmiany w stopniu szczegółowości przedmiotu konfliktu;

- poszerzyć liczbę kryteriów jego oceny;

- dokonać zastąpienia oceny spornej sytuacji spekulacjami na temat jej dalszego rozwoju.

Zdaniem C. Sikorskiego ucieczka od jednoznaczności to taka metoda komunikowania się w konflikcie, a w zasadzie oszustwa i manipulacji, która ma na celu pozorowanie, że jesteśmy obiektywni, umiarkowani i tolerancyjni¹⁰.

Ukrywanie rzeczywistego motywu konfliktu to takie formułowanie komunikatów, w którym instrumentalnie wykorzystuje się przyjęte wartości, normy kulturowe, poglądy autorytetów czy też fizycznych symboli kultury narodowej (organizacyjnej) - a więc flag państwowych, krzyży, obrazów religijnych itp. Dzieje się tak niestety również w sporach między strajkującymi związkowcami a prezesami zarządu ich zakładu pracy.

Stosowanie strategii rozwiązania „wygrana - przegrana” polega na zaniechaniu całego negatywnego instrumentarium komunikacyjnego. Jednak podłożem takich działań jest rozwiązanie konfliktu choć nie za wszelką cenę, tym niemniej korzystnego dla jednej ze stron. Przy strategii „wygrana - wygrana” strony konfliktu unikają stosowania „negatywnej” komunikacji i mają wyraźną chęć dojścia do porozumienia korzystnego dla obu stron.

W przypadku konfliktów grupowych, międzygrupowych i organizacyjnych strony sporu chętnie stosują negocjacje. Podczas rozwiązywania konfliktów interpersonalnych niezwykle pomocna może być metoda D. Dana. Oczywiście takich pozytywnych metod komunikowania się jest więcej np.: „spotkania w milczeniu”, spotkania konfrontacyjne, sesja wymiany wizerunków, procedura jednego tekstu, wywiad z osobistością¹¹.

Negocjacje jako komunikacyjne narzędzie zarządzania konfliktami organizacyjnymi grupowymi.

Okazuje się, że negocjacje zostały uznane za proces mogący mieć ogromny wpływ na relacje interpersonalne, zaś metody i techniki, na których zo-

¹⁰ *Ibidem*, s. 129.

¹¹ Szerzej na ten temat w: A. Potocki, *Konflikty w organizacji*, w: *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2005, s. 154-155.

stal oparty ten proces, za dostępne, możliwe do opanowania i stosowania przez wszystkich - od nowicjusza po doświadczonego i wytrwałego negocjatora. Jednak w literaturze nie ma zgodności co do definicji istoty negocjacji. Według G.I. Nierenberga „... nie ma chyba rzeczy prostszej do zdefiniowania, a jednocześnie mającej szerszy zasięg. Każde pragnienie, które domaga się spełnienia, i każda potrzeba, którą musimy zaspokoić, przynajmniej potencjalnie przyczynia się do zapoczątkowania procesu negocjacji. Ilekroć ludzie wymieniają poglądy po to, aby zrozumieć panujące między nimi stosunki, ilekroć naradzają się, jak dojść do porozumienia, podejmują negocjacje”¹². Z kolei Z. Nęcki określa negocjacje jako „sposób, dzięki któremu co najmniej dwie osoby uzyskują korzystne rozwiązania częściowego konfliktu interesów, jaki je dzieli”¹³. Charakterystyczne dla negocjacji jest to, że angażują co najmniej dwie strony, których interesy są sprzeczne co najmniej w jednym obszarze. Strony dobrowolnie przystępują do podjęcia tej interakcji, niezależnie od zaistniałych uprzednio doświadczeń. Podejmowane działania polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądanych propozycji, oceniu ich przez drugą stronę, po czym następuje wyrażenie zgody lub przedstawienie kontropropozycji. Istotą rzeczy jest jednak świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych. Negocjacje wymagają od uczestników, aby określili oni kwestie, co do których mają różne zdania, a także uczenia się wzajemnie swoich potrzeb i interesów, wypracowania możliwych rozwiązań aż do osiągnięcia ostatecznego porozumienia. Negocjacje kończą się sukcesem, jeśli są rezultatem wzajemnej wymiany poglądów i informacji, jak również pewnych ustaleń podejmowanych przez negocjujące strony. Wymiana ta może mieć charakter namacalny (np. zgoda na zmianę postawy, stanowiska, oczekiwań, itp.).

Negocjacje w zarządzaniu odbywają się z reguły w dwóch sytuacjach:

1. W sytuacji przymusu - negocjacje wewnątrzzakładowe, np. pomiędzy pracodawcami a związkami zawodowymi, przełożonymi a podwładnymi - lub negocjacje w warunkach konfliktu pomiędzy organizacjami (ten typ sytuacji występuje często w stosunkach międzynarodowych).

2. W sytuacji wyboru - transakcje handlowe, umowy o współpracy itp.

W ramach najogólniejszego podziału możemy natomiast wyróżnić negocjacje rozdzielające (dystrybutywne) oraz negocjacje integrujące. Negocjacje rozdzielające występują wtedy, gdy musimy podzielić ograniczoną ilość zasobów. Oznacza to, że wygrana jednego uczestnika jest przegraną drugiego. Sytuację taką ilustruje gra o sumie zerowej. W negocjacjach integrujących na-

¹² G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji*, Warszawa 1994, s. 8.

¹³ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991, s. 12.

leży rozwiązać wspólny problem decyzyjny. Istnieje możliwość zwiększenia ilości zasobów będących przedmiotem negocjacji. Sytuację taką ilustruje gra o sumie niezerowej.

Zasadniczo można wyróżnić trzy typy nastawienia wobec sytuacji negocjacyjnej:

1. „Przegrana - przegrana”, które jest najmniej konstruktywne i przynieść może wiele szkód. Jedyną korzyścią jest w tym przypadku wątpliwe poczucie satysfakcji ze strat ponoszonych przez drugą stronę bądź też z faktu nieosiągnięcia przez przeciwnika zamierzonych celów, bez oglądania się na własne straty (czasu i kosztów).

2. „Wygrana - przegrana”, które występuje wtedy, gdy wygrana jednej strony z konieczności oznacza przegraną drugiej. Opisywane jest ono za pomocą gry zerowej, a negocjacje tego rodzaju określić można mianem negocjacji rozdzielających (destruktywnych). Negocjacje muszą mieć w tym przypadku charakter rywalizacyjny.

3. „Wygrana - wygrana”, czyli sytuacji najbardziej preferowanej, a więc takiej, którą opisuje gra o sumie niezerowej. Nastawienie to opiera się na następujących zasadach:

- należy wyraźnie sygnalizować tendencje do ugody;
- trzeba pokazać chęć wspólnego rozwiązania problemu;
- występuje szczerą wymianą informacji, oczywiście w ramach granic, wyznaczonych dążeniem do osiągnięcia zamierzonego celu;
- winno się nagradzać pozytywne działania drugiej strony;
- należy unikać sztywnych pozycji obronnych;
- należy unikać wykorzystywania własnej przewagi, odwoływania się do prawa, regulaminów itp.¹⁴

Cechy charakterystyczne najczęściej wyróżnianych dwóch przeciwstawnych stylów negocjowania, tj. miękkiego oraz twardego, przedstawiono w tabeli 2. Style te prezentują dwa skrajne sposoby zachowania w trakcie negocjacji. Odmienny rzeczowy styl negocjowania zaproponowali R. Fischer i W. Ury. Opiera się on na czterech następujących „złoty zasadach”:

- Nie łącz swego stosunku do omawianego problemu ze stosunkiem do ludzi, z którymi rozmawiasz. Oddzielaj ludzi od problemu (sprawy).
- Myśl o problemie i jego rozwiązaniu, a nie o ofertach i kolejno przedstawianych propozycjach.
- Zanim przedstawiś jedną ofertę, staraj się wymyślić możliwie wiele różnych jej wariantów, bądź twórczy.

¹⁴ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1991, s. 34.

Nalegaj na ustalenie obiektywnych kryteriów oceny osiągniętego porozumienia, unikaj kryteriów subiektywnych, takich jak dobra wola czy też kaprys drugiej strony¹⁵.

Tabela 2. Trzy podstawowe style negocjacji

Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólne problemy
Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (racjonalny)
Celem jest porozumienie.	Celem jest zwycięstwo.	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze.
Ustępuj dla utrzymania kontaktów.	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktów.	Oddzielaj ludzi od problemów.
Traktuj delikatnie ludzi i problemy.	Bądź twardy wobec ludzi i problemów.	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów.
Ufaj innym.	Nie ufaj innym.	Postępuj niezależnie od zaufania.
Łatwo zmieniaj stanowisko.	Twardo trzymaj się swego stanowiska.	Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowisku.
Składaj oferty.	Stosuj groźby.	Badaj stan interesów.
Ujawniaj swoją ostateczną granicę akceptacji.	Ukrywaj swoją ostateczną granicę akceptacji.	Unikaj formułowania dolnej granicy możliwości.
Zgadzaj się na jednostronne ustępstwa dla dobra porozumienia.	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku podjęcia rozmów.	Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron.
Szukaj jednego rozwiązania aprobowanego przez drugą stronę.	Szukaj jednego rozwiązania, korzystnego tylko dla siebie.	Szukaj wielu możliwości, najlepszą wybierz później.
Nalegaj na zawarcie porozumienia.	Nalegaj na przyjęcie nowego stanowiska.	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów.
Staraj się unikać zbyt daleko idących propozycji.	Staraj się o osiągnięcie twych daleko idących celów.	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń.
Poddawaj się presji.	Staraj się wywierać presję.	Przekonuj i bądź otwarty na przekonanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji.

Źródło: R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1991, s. 35-36.

¹⁵ *Ibidem*, s. 35.

Negocjacje są procesem zachodzącym w czasie, na który składają się cztery podstawowe etapy:

- etap przednegocjacyjny;
- otwarcie i rozpoczęcie rozmów;
- prowadzenie rozmów;
- zakończenie negocjacji¹⁶.

Etap przednegocjacyjny obejmuje działania mające na celu doprowadzenie stron pozostających w konflikcie do rozmów. Dlatego uważany jest za najtrudniejszy w całym procesie. Obie strony muszą być gotowe do jakichś ustępstw na rzecz partnera lub - jeżeli jedna ze stron jest przekonana, że posiada przewagę nad partnerem - wówczas może próbować wymusić na nim zrzeczenie swoich zasobów, nie dając nic w zamian. Odpowiednie przygotowanie rozmów stanowi podstawę sukcesu w negocjacjach. Należy więc zwrócić szczególną uwagę na: określenie przedmiotu negocjacji, przygotowanie strategii prowadzenia negocjacji, zapoznanie się z podstawowymi dokumentami dotyczącymi problemu oraz przygotowanie dokumentacji wspierającej własne stanowisko. Ważną rolę odgrywa ustalenie kryteriów oceny wyników negocjacji w oparciu o sformułowaną wcześniej własną hierarchię wartości, określenie minimum własnych wymagań oraz żądań drugiej strony. Niezwykle ważny jest również wybór miejsca i czasu, a także odpowiednie przygotowanie pierwszego spotkania. Ponieważ duże znaczenie ma tzw. „pierwsze wrażenie”, istotne wydaje się unikanie nienaturalnych zachowań, złego humoru, wymuszonej wesołości. Ważną rolę odgrywa więc wybór odpowiedniego zespołu negocjacyjnego, w którego skład powinni wejść:

- lider - najważniejsza i najstarsza osoba w zespole, sprawnie organizująca pracę i posiadająca kompetencje do podejmowania decyzji;
- protokolant, który notuje wszystkie ustalenia będące wynikiem dyskusji, a także kontroluje kolejność wydarzeń poprzez podsuwanie liderowi najważniejszych danych;
- słuchacz, którego zadanie polega na zapamiętywaniu wszystkiego, co jest mówione;
- krytyk - osoba ta prowadzi obserwacje pod kątem krytycznej oceny postępów w negocjacjach;
- kontroler oceniający działalność zespołu.

Reasumując, można stwierdzić, iż nie należy przystępować do negocjacji bez odpowiedniego przygotowania, a w sytuacji, gdy go nie posiadamy, należy poprosić o ich przełożenie.

¹⁶ J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Bydgoszcz 1998, s. 155—159.

Przechodząc do etapu drugiego, czyli otwarcia rozmów, należy na wstępie wyrównać nastroj, a także zbudować zaufanie do siebie i własnych ofert oraz przeprowadzić wywiad dotyczący kompetencji drugiej strony do podejmowania decyzji. Na tym etapie niezbędne są także ocena przygotowanej strategii negocjacyjnej, i ustalenie kompletnego obrazu oczekiwań.

Etap trzeci to prowadzenie rozmów, w trakcie których dochodzi do ustalenia kolejnych propozycji. Należy uznać prawa partnera do obrony własnych interesów. Trzeba przy tym pamiętać, że zrozumienie partnera, poznanie jego możliwości wyboru i sposobu rozumowania umożliwiają osiągnięcie sukcesu. Należy słuchać aktywnie i uważnie, szczególnie przy rozmowach z negocjatorami zagranicznymi, przyzwyczajonymi do milczenia z uwagi na to, że milczenie jest najlepszą reakcją na atak. W sytuacji, gdy partner spontanicznie daje się ponieść emocjom, należy się wycofać, poprosić o przerwę, odłożyć spotkanie lub zmienić miejsce negocjacji. Istotnym elementem trzeciego etapu jest prowadzenie notatek.

Gdy negocjacje zbliżają się do końca, przechodzimy do etapu czwartego, czyli ich zakończenia. Po zakończeniu negocjacji trzeba podsumować ich wyniki celem uniknięcia przyszłych nieporozumień spowodowanych różnicami w interpretacji warunków porozumienia. Można się zobowiązać do realizacji jakiegoś rozwiązania dopiero wówczas, gdy istnieje pewność, że jest ono realne i że będzie ono korzystne z punktu widzenia obydwu stron. Należy przy tym pamiętać, że negocjacje tracą sens, gdy strony nie dotrzymują warunków porozumienia. Dlatego partnerzy powinni rozważyć kontrolę realizacji wzajemnych zobowiązań, np. przez spisanie odpowiedniego kontraktu¹⁷.

W praktyce nie zawsze istnieje możliwość stosowania podejścia rzeczowego i nastawienia „wygrana - wygrana”. Partnerzy negocjacji świadomie stosują mniej lub bardziej nieuczciwe chwytły manipulacyjne, stając się przeciwnikami. Mamy wówczas do czynienia z trudnymi sytuacjami negocjacyjnymi.

W kontaktach międzyludzkich, a zwłaszcza w pracy menedżera, występują wszystkie wcześniej wymienione negocjacyjne style rozwiązywania konfliktów. Dlatego tak ważna jest umiejętność trafnej oceny sytuacji konfliktowej i doboru odpowiedniego do niej stylu postępowania. Konstrukttywne rozwiązanie konfliktu musi uwzględniać interesy obu stron. Każdy z uczestników powinien mieć poczucie, że coś zyskał. Jest to ważne, zwłaszcza gdy w interesie obu stron leży utrzymanie dobrych stosunków.

Podsumowując rozważania dotyczące nowoczesnych metod zarządzania konfliktami, w tym negocjacji, należy zauważyć, iż nie wykorzystuje się w nich sposobów postępowania sprzyjających pojawieniu się napięć typu

¹⁷ Por. *ibidem*, s. 159—160.

zwolnienia pracownicze, kary, nagany. Metody te opierają się na twórczych możliwościach porozumienia. Im lepiej zatem menedżer zaznajomi się z charakterem konfliktu, tym skuteczniejsze będzie jego działanie, ponieważ dobierze odpowiednią strategię, uwzględniającą interesy zważnionych stron i firmy, podnoszącą jej efektywność.

W literaturze znajdziemy praktyczne wskazówki, które mogą być przydatne w zarządzaniu konfliktem. Na przykład:

- traktuj konflikt jako coś naturalnego;
- dbaj o zachowanie obiektywizmu;
- staraj się uzyskać jak najwięcej informacji o ważnych aspektach sytuacji konfliktowej;
- przeprowadź bilans zysków i strat w konflikcie;
- staraj się nie przeceniać własnych interesów;
- bierz odpowiedzialność za przebieg konfliktu;
- opracuj optymalną strategię działań w konflikcie i szczegółowe taktyki postępowania w zakresie przyjętej strategii;
- bądź elastyczny, twórczy, krytyczny;
- upieraj się przy ważnych dla siebie sprawach;
- staraj się poznać i zrozumieć, na czym zależy partnerowi;
- kontroluj swoje emocje;
- szanuj uczucia partnera i ważnych dla niego wartości;
- ochładzaj emocje partnera;
- ustal jasny i zrozumiały kontrakt z partnerem;
- analizę konfliktu przeprowadzaj bez uprzedzeń;
- nie wpadaj w panikę i histerię przy każdym zdarzającym się konflikcie¹⁸.

Bibliografia

Chelpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Walbrzych 1999.

Cloke K., Goldsmith J., *Jak rozwiązywać konflikty w miejscu pracy*, Warszawa 2001.

Edelmann R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2002.

Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1991.

Freimuth J., Krieg R., Schadler M., *Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestelltam Beispielder Einführung von Konzepten der Personalführung*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2005, nr 2.

¹⁸ Por. B. Kozusznik, *Psychologia pracy menedżera*, Warszawa 1997, s. 87.

- Kożusznik B., *Psychologia pracy menedżera*, Warszawa 1997.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991.
- Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji*, Warszawa 1994.
- Potocki A., *Konflikty w organizacji*, w: *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2005.
- Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Bydgoszcz 1998.
- Sikorski C., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa 2005.

Summary

The paper presents the essence of conflicts and the principle strategies of their solving:

lose — lose;

win — lose;

win - win.

A variety of communication instruments are used within these strategies.

It is to be added that in the cases of “lose - lose” and “win - lose” not all of them are ethical.

Negotiations that correspond to the “win - win” strategy, used in this strategy are a positive instrument for communication in conflict solution, worth making popular and use.

Anna Knapik

Porównanie postaw i praktyk firm polskich, węgierskich i słowackich w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

Wprowadzenie

Wraz z rozwojem trendów światowych również i w Polsce od kilku lat panuje przekonanie, iż przedsiębiorstwa nastawione na maksymalizację zysku powinny dbać nie tylko o własne, czysto komercyjne cele, ale również przyczynić się do podnoszenia jakości życia całego społeczeństwa, tj. podejmować służące ogólnej korzyści inicjatywy z różnych dziedzin. Taki sposób myślenia doprowadził do powstania koncepcji marketingu społecznego, rozumianego jako „identyfikowanie i zaspakajanie potrzeb konsumentów w taki sposób, aby przyczynić się również do dobra ogólnospołecznego”¹. Idea tak postrzeganego marketingu obejmuje zrównoważenie zysków firmy, pragnień konsumentów i interesów społeczeństwa².

W obrębie strategii marketingu społecznego zauważyć można niezwykle dynamicznie rozwijający się nurt określany jako CSR (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, z ang. *Corporate Social Responsibility*). Działanie w ramach CSR opiera się przede wszystkim na zaangażowaniu firm w różnorodne inicjatywy na rzecz otoczenia oraz wprowadzaniu do zarządzania elementów o charakterze społecznym i socjalnym, które bezpośrednio nie generują zysku, jednak pośrednio wpływają na sukces przedsiębiorstw.

Przez ostatnie 10 lat w Europie i 5 lat w Polsce zainteresowanie ideą CSR i realizacją jej założeń w praktyce systematycznie wzrasta. Pierwszą i jedyną ist-

¹ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing Dom Wydawniczy ABC*, 1998, s. 23.

² P. Koder, G. Armstrong, J. Saunders, V Wong, *Marketing—podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 54.

niejąca do tej pory organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się tą koncepcją w kompleksowy sposób, jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jest to stowarzyszenie o statusie organizacji pożytku publicznego, stworzone w 2000 r. z inicjatywy środowisk gospodarczych, akademickich i pozarządowych. Obecnie współpracuje ono z około dwudziestoma partnerami strategicznymi³.

Z okazji 5-lecia Forum Odpowiedzialnego Biznesu w dniach 7-8 listopada 2005 zorganizowano konferencję „Odpowiedzialny Biznes 2005” oraz, po raz pierwszy w Polsce, Targi Dobrych Praktyk. Celem tego przedsięwzięcia było m.in. zaprezentowanie 40 najciekawszych i nowatorskich przykładów działań polskich i zagranicznych firm w zakresie CSR, wybranych przez Komitet Dobrych Praktyk spośród wszystkich nadesłanych zgłoszeń. Wydarzenie było częścią kampanii *European Roadmap for a Competitive and Sustainable Enterprise* zainicjowanej przez CSR Europe i zainaugurowanej podczas 1. Europejskich Targów Dobrych Praktyk Biznesowych w marcu 2005 r. w Brukseli⁴.

Wyniki badania na temat:

Co firmy sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu?

Na konferencji „Odpowiedzialny Biznes 2005” przedstawiono raport Banku Światowego dotyczący opinii przedstawicieli przedsiębiorstw na temat działań z zakresu CSR. Badanie pt. *Co firmy sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu?* zrealizowano w ramach projektu *Tworzenie lepszego klimatu dla odpowiedzialności społecznej biznesu w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, współfinansowanego przez Bank Światowy i Komisję Europejską. Wyniki ankiet skierowanych do menedżerów 154 firm z Polski, 150 przedsiębiorstw z Węgier oraz 150 firm ze Słowacji w ostatnim kwartale 2004 r. i pierwszym kwartale 2005 r. służyły porównaniu postaw i praktyk w zakresie promowania działalności prospołecznej. Podmioty badania wybrano spośród 500 firm o najwyższym obrocie i/lub liczbie pracowników. Wśród badanych polskich przedsiębiorstw 84% stanowi własność prywatną, a 16% należy do skarbu państwa.

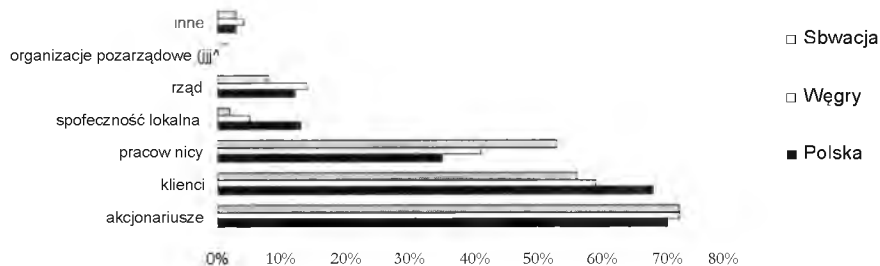
Odpowiedzialny biznes oznacza „zarządzanie relacjami z interesariuszami firmy”, jak definiują to zjawisko członkowie polskiej organizacji Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁵. Mianem interesariuszy określa się szereg podmiotów działających w otoczeniu przedsiębiorstwa, czerpiących korzyści z je-

³ Na: http://www.fob.org.pl/fob/index.jsp?place=Menu08&news_cat_id=31&layout=1 (dostęp 06.05.2006).

⁴ Za: <http://www.schenker.pl/> (dostęp 06.05.2006).

⁵ Na: http://um.warszawa.pl/v_syrenka/new/?dzial=aktualnosci&ak_id=6583&kat=2 (dostęp 06.05.2006).

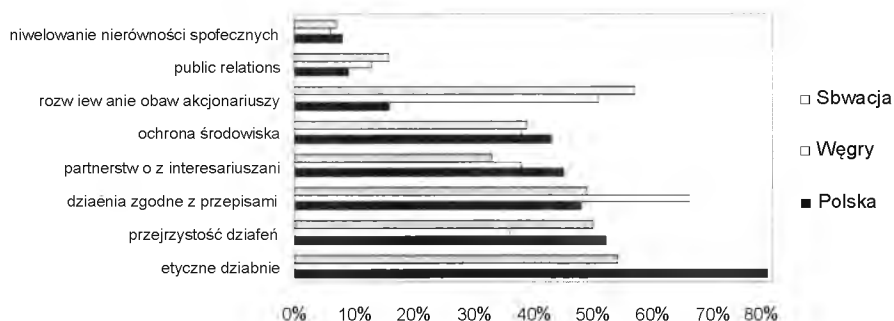
go prospołecznych zachowań. Mogą to być np. pracownicy danej firmy wraz z rodzinami, klienci, dostawcy, kooperanci, sojusznicy strategiczni itd. Badania wykazały, iż we wszystkich trzech krajach, w których przeprowadzono badanie, około 70% przedstawicieli badanych firm wskazuje akcjonariuszy jako swych głównych interesariuszy. Na drugim miejscu znaleźli się klienci (prawie 70% wskazań w Polsce, niemal 60% deklaracji na Węgrzech i ponad 55% odpowiedzi menedżerów słowackich). Pracownicy danego przedsiębiorstwa również uznawani są za ważną grupę interesariuszy w przypadku prowadzenia przez firmę odpowiedzialnego społecznie biznesu. Opinię taką wyrazili przedstawiciele około 53% firm ze Słowacji, 41% firm węgierskich oraz około 35% przedsiębiorstw polskich. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono na wykresie 1.



Rysunek 1. Jak przedstawiciele badanych firm rozumieją pojęcie „interesariuszy”?

Zródło: materiały konferencyjne: „Konferencja Odpowiedzialny Biznes 2005” na płycie CD.

Kolejną poruszoną w badaniu kwestią była interpretacja pojęcia „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw” przez polskich, węgierskich i słowackich menedżerów. Zestawienie odpowiedzi dotyczących tego zagadnienia przedstawiono na wykresie 2.



Rysunek 2. Z czym utożsamiane jest pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw?

Zródło: materiały konferencyjne: Konferencja Odpowiedzialny Biznes 2005 na płycie CD.

W przeważającej liczbie polskich firm odpowiedzialność społeczną interpretuje się jako etyczne działanie (prawie 80% wskazań). Na Węgrzech największy procent odpowiedzi dotyczył działań zgodnych z przepisami (ponad 65% zaznaczeń), zaś w opinii menedżerów ze Słowacji społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw polega przede wszystkim na rozwiewaniu obaw interesariuszy — czyli, jak wynika z poprzednich deklaracji - głównie akcjonariuszy, pracowników i klientów firmy (ponad 55% odpowiedzi).

Właściwie prowadzona działalność prospołeczna wymaga tworzenia przez kierownictwo firm wewnętrznych kodeksów etycznych, stanowiących zbiór wytycznych do stosowania w praktyce. Badanie wykazało, iż kodeks taki pojawia się w coraz większej ilości przedsiębiorstw, ale często jeszcze opiera się na przekazie ustnym i nie jest dostępny w postaci sformalizowanej. Posiadanie kodeksu etycznego w formie niespisanej zadeklarowali przedstawiciele 52% polskich przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu. Spisany kodeks etyczny obowiązuje w 22% spośród analizowanych firm, zaś 20% przedsiębiorstw nie posiada kodeksu zasad etycznych w żadnej postaci. Pozostałe 6% respondentów nie wiedziało, czy taki kodeks jest obecny w ich przedsiębiorstwie.

Dla porównania, analogiczne badanie przeprowadzone w 2003 r. wykazało, że kodeks etyczny w formie pisemnego dokumentu obowiązuje w 23% badanych firm, niespisany w 34%, w 32% przedsiębiorstw brak kodeksu w jakiegokolwiek postaci, zaś 11% respondentów nie orientuje się, czy ich przedsiębiorstwo przyjęło taki kodeks. Zestawienie danych wskazuje, że na przestrzeni lat zwiększyła się zarówno liczba kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach, jak i świadomość pracowników na temat ich obowiązywania w firmach. Należy jednak zauważyć, że, w porównaniu z latami ubiegłymi, wyraźnie wzrosła tendencja do stosowania kodeksów niespisanych, które nie przyjmują formy żadnego dokumentu.

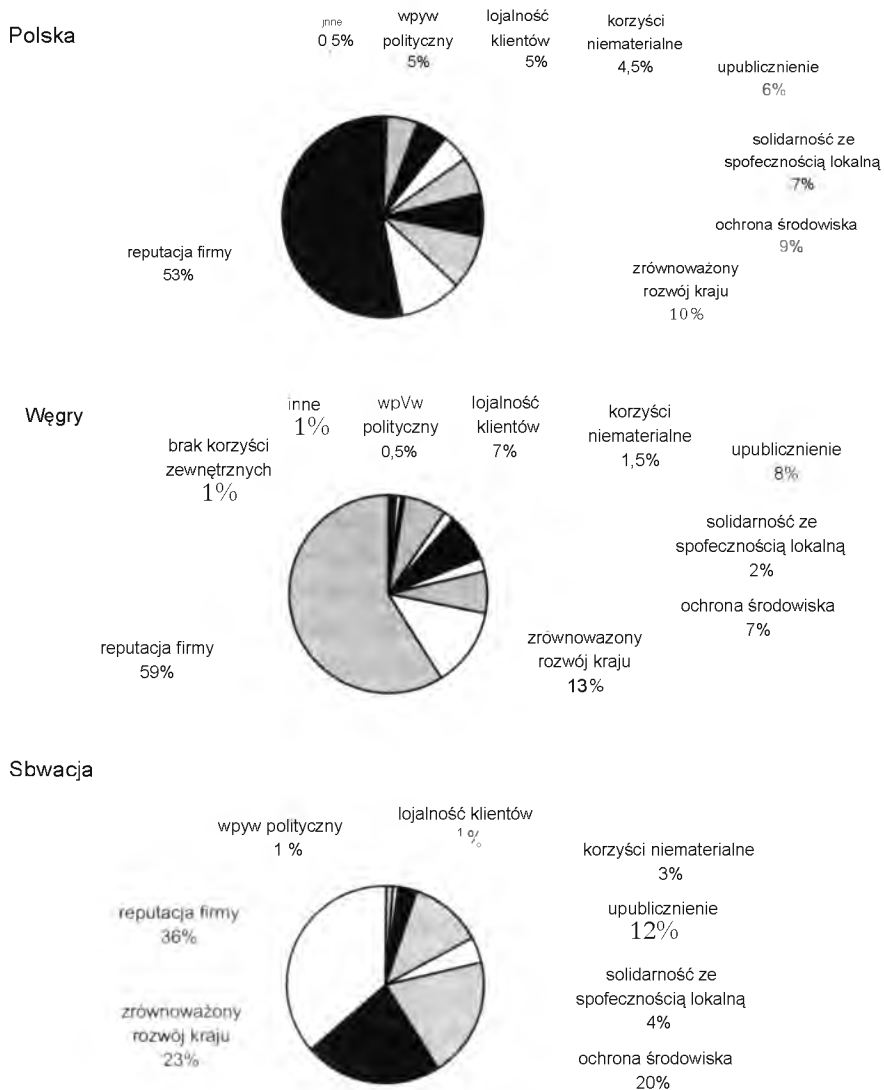
Badanie z 2005 r. wykazało, że w opinii polskich menedżerów z ponad 90% analizowanych przedsiębiorstw podstawowe korzyści wynikające ze stosowania kodeksów etycznych w firmach to poprawa relacji z pracownikami i reputacji firmy. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw przychyłono się również do opinii, iż wykorzystanie kodeksów etycznych w firmach wpływa pozytywnie na przestrzeganie obowiązujących przepisów (około 90% wskazań), pomaga przetrwać firmie przez długi okres (80%), przyczynia się do poprawy zarządzania ryzykiem (75%), podnosi wartość firmy dla akcjonariuszy (około 74%), umożliwia polepszenie relacji ze społecznością lokalną (70%) oraz pomaga w budowaniu przewagi konkurencyjnej (ponad 60%). Tylko 30% ankietowanych menedżerów podzieliło pogląd, iż stosowanie kodeksów etycznych ułatwia dostęp do nowych rynków, natomiast około 55% nie zgodziło się z tą opinią.

Oznaką prowadzenia przez przedsiębiorstwa polityki zarządzania zgodnej z CSR, oprócz kierowania się w praktyce zasadami kodeksu etycznego, jest także podawanie do wiadomości publicznej raportów finansowych oraz środowiskowych i społecznych. Odnosząc się do działalności polskich przedsiębiorstw, należy zauważyć, że o ile sporządzanie rocznych sprawozdań finansowych jest obecnie powszechną praktyką, o tyle potrzeba opracowywania raportów z działań firmy na rzecz środowiska naturalnego i społeczeństwa dopiero zyskuje na znaczeniu. Świadczą o tym dane, według których około 95% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało opracowywanie i podawanie do wiadomości publicznej rocznych raportów finansowych w okresie ostatnich trzech lat, zaś około 90% firm planuje złożyć takie sprawozdania w ciągu najbliższych 5 lat. Roczne raporty środowiskowe złożyło w ostatnich trzech latach niewiele ponad 40% badanych przedsiębiorstw, zaś około 50% z nich planuje opracować takie dokumenty w przeciągu najbliższych 5 lat. Jeszcze mniej respondentów zadeklarowało złożenie rocznych raportów społecznych w okresie ostatnich 3 lat (przedstawiciele około 30% badanych przedsiębiorstw), zaś kierownictwo około 45% firm planuje przygotować takie sprawozdania w ciągu najbliższych 5 lat.

Na wykresie 3. zaprezentowano korzyści z wdrażania praktyk odpowiedzialnego biznesu w opinii przedstawicieli firm poddanych badaniu. Jeśli chodzi o wskazania polskich menedżerów, różnią się one dość znacznie od odpowiedzi udzielonych w ramach analogicznego badania z 2003 r. Wówczas prawie 80% respondentów uznało, że podstawową korzyścią stosowania polityki odpowiedzialnego biznesu jest poprawa wizerunku i reputacji firmy, ponad 35% badanych wskazało na zwiększenie lojalności klientów, nieco ponad 30% zgodziło się z opinią, iż dzięki wykorzystaniu CSR zwiększa się szansa na długofalowe powodzenie firmy, zaś około 30% respondentów przyznało, że takie praktyki służą łatwiejszemu dostępowi do mediów.

Prowadzenie polityki odpowiedzialnego biznesu nie zawsze przebiega bez przeszkód. W związku z tym zapytano przedstawicieli firm biorących udział w projekcie, jakie bariery pojawiają się na drodze do wdrażania praktyk CSR. We wszystkich trzech krajach wskazywano najczęściej na brak odpowiednich przepisów regulujących działania prospołeczne (ponad 50% wskazań na Słowacji, prawie 50% odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli polskich firm i około 40% deklaracji w obrębie przedsiębiorstw węgierskich). Słowaccy przedsiębiorcy (ponad 50% respondentów) zwrócili ponadto szczególną uwagę na wysoki łączny koszt przedsięwzięć z zakresu CSR jako trudność w realizowaniu ich w praktyce. W Polsce wyróżniło ten element ponad 35% przedsiębiorców, zaś na Węgrzech ponad 25% badanych. Duży odsetek odpowiedzi

dotyczył także problemu braku przełożenia działań z zakresu CSR na sukces finansowy. Opinię taką podzieliło ponad 35% badanych reprezentujących firmy w Polsce i na Słowacji oraz ponad 25% menedżerów z Węgier. Udziały procentowe wszystkich odpowiedzi świadczą o tym, iż kwestie takie, jak: niechętna postawa pracowników, kierownictwa czy różnice kulturowe nie stanowią istotnych barier we wdrażaniu praktyk odpowiedzialnego biznesu.



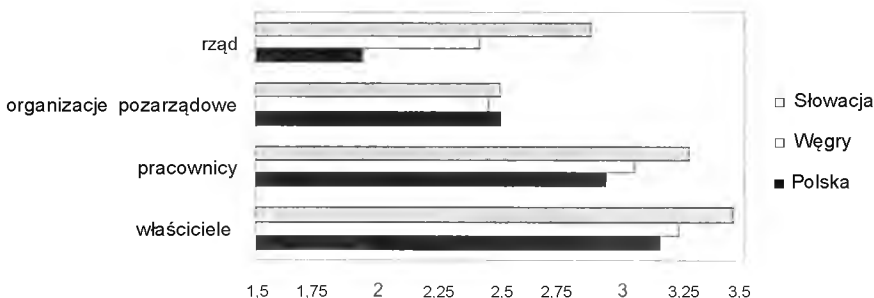
Rysunek 3. Korzyści wynikające ze stosowania praktyk odpowiedzialnego biznesu (badanie z 2005 r.)

Źródło: materiały konferencyjne: „Konferencja Odpowiedzialny Biznes 2005” na płycie CD.

Wyniki tej części badania pokrywają się w dużym stopniu z rezultatami analogicznej analizy prowadzonej w polskich firmach w 2003 r. Wówczas respondenci najczęściej dostrzegali następujące problemy: częste zmiany polityki gospodarczej (70%), brak właściwych przepisów prawnych (50%) oraz brak zaangażowania ze strony administracji (około 45%).

Wdrożenie praktyk odpowiedzialnego biznesu niesie ze sobą również pewne ryzyko. Najczęściej firmy rozważające zastosowanie takich działań obawiają się wyższych kosztów operacyjnych (ponad 65% wskazań wśród przedstawicieli firm słowackich, ponad 55% deklaracji ze strony polskich menedżerów i około 35% odpowiedzi respondentów węgierskich). Dość duże są również obawy związane z negatywnym wpływem projektów z zakresu odpowiedzialnego biznesu na rentowność przedsiębiorstwa (prawie 45% deklaracji na Słowacji, około 35% w Polsce i niecałe 15% na Węgrzech) oraz zaostrzeniem regulacji w związku z wprowadzaniem polityki zarządzania zgodnej z zasadami CSR (prawie 35% wskazań w Polsce i na Słowacji oraz około 7% na Węgrzech). Wyniki badania wskazują, iż zdecydowanie najmniejsze przekonanie o ryzyku związanym z wprowadzaniem praktyk odpowiedzialnego biznesu ma węgierska kadra menedżerska. Ponad 15% wszystkich badanych na Węgrzech stwierdziło, iż nie istnieją żadne zagrożenia związane z prowadzeniem prospołecznej działalności firm komercyjnych (dla porównania - odpowiedziało tak tylko około 8% polskich menedżerów oraz około 4% słowackich).

W ramach badania przeprowadzonego w 2005 r. zapytano respondentów także o postawę kluczowych interesariuszy, tj. właścicieli, pracowników, organizacji pozarządowych i rządu wobec działań firm z zakresu CSR. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono na wykresie 4., gdzie przyjęto, iż wartość 3,5 oznacza, że dany interesariusz jest zdecydowanie pomocny we wdrażaniu praktyk odpowiedzialnego biznesu, zaś wartość 1,5 dowodzi, iż jest on zdecydowanie niepomocny.

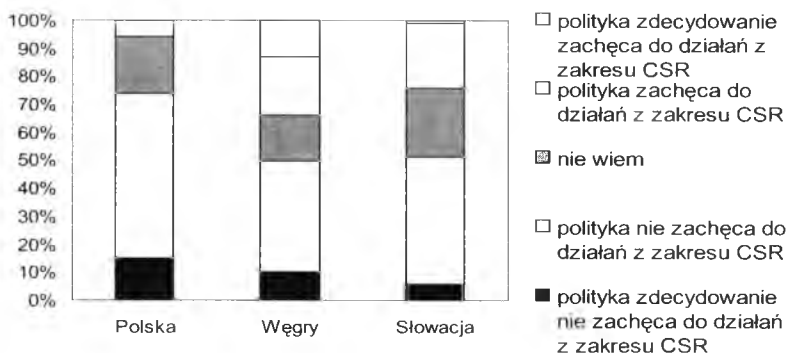


Rysunek 4. Ocena roli i wsparcia ze strony kluczowych interesariuszy we wdrażaniu przez przedsiębiorstwa praktyk odpowiedzialnego biznesu

Zródło: materiały konferencyjne: „Konferencja Odpowiedzialny Biznes 2005” na płycie CD.

Jak wynika z deklaracji firm uczestniczących w badaniu, wsparcie ze strony interesariuszy dla praktyk CSR podejmowanych w Polsce jest postrzegane jako najslabsze. Zdecydowanie najniższe są również oczekiwania polskich przedsiębiorstw wobec polityki państwa.

Pozostając w obrębie tematyki związanej z rządem zapytano przedstawicieli badanych przedsiębiorstw o wpływ polityki państwa na inwestycje z zakresu odpowiedzialnego biznesu (wykres 5.). Poglądy na ten temat są dość zróżnicowane, ale we wszystkich krajach najwyższy odsetek badanych zwrócił uwagę na nieprzychylną postawę rządu wobec działań prospołecznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Najbardziej zdecydowanie wypowiadają się na ten temat przedstawiciele polskich firm: prawie 60% menedżerów uważa, iż brak jest odpowiedniej polityki rządu zachęcającej do inwestowania w działania z zakresu CSR. Na Słowacji opinię taką podziela około 45% respondentów, zaś na Węgrzech około 40% badanych.



Rysunek 5. Wpływ polityki rządu na inwestycje w działania z zakresu odpowiedzialnego biznesu

Źródło: materiały konferencyjne: „Konferencja Odpowiedzialny Biznes” 2005 na płycie CD.

W końcowej części ankiety zapytano respondentów o ich opinię na temat działań umożliwiających poprawę praktyk odpowiedzialnych społecznie. We wszystkich krajach zgodnie wskazano, iż elementem najbardziej pozytywnie wpływającym na rozwój działań z zakresu CSR są zachęty podatkowe (prawie 85% wskazań na Węgrzech, niemal 80% na Słowacji oraz około 78% wskazań w Polsce). Duże znaczenie dla polskich i węgierskich menedżerów ma także zdobycie uznania w otoczeniu (prawie 75% deklaracji w Polsce i około 65% na Węgrzech) oraz zwiększenie kompetencji samorządu lokalnego (prawie 60% wskazań na Węgrzech i niemal 55% w Polsce). Odpowiedzi te uzyskały na Słowacji odpowiednio: około 23% i 28% wskazań.

Podsumowanie

We wszystkich badanych krajach menedżerowie identyfikują interesariuszy firmy w podobny sposób. W opinii przedstawicieli polskich, słowackich i węgierskich firm są nimi głównie akcjonariusze, klienci i pracownicy. W mniejszym stopniu uważa się za interesariuszy społeczności lokalne, rząd i organizacje pozarządowe. We wszystkich firmach poddanych badaniu społeczna odpowiedzialność kojarzy się z etycznym, przejrzystym i zgodnym z przepisami prowadzeniem biznesu. Co ciekawe, CSR jest słabo kojarzony z *public relations*, choć wydawać by się mogło, że korzenie tego nurtu wywodzą się właśnie z tego elementu promocji. Badanie, przeprowadzone wśród polskich firm w 2005 r., wykazało (podobnie jak badanie z 2003 r.), iż największą korzyścią płynącą z wdrażania praktyk odpowiedzialnego biznesu jest poprawa reputacji firmy. W porównaniu z rokiem 2003, obecnie powszechniejsze jest w firmach posiadanie wewnętrznych kodeksów etycznych. Ponad połowa ankietowanych menedżerów zaznaczyła jednak, że kodeksy te nie przyjmują formy pisemnego dokumentu.

Podobieństwa w wynikach badania przeprowadzonego w Polsce, na Węgrzech i Słowacji dotyczą także definiowania głównych barier i ryzyka związanego z wprowadzaniem zasad odpowiedzialnego biznesu. Przede wszystkim zwraca się uwagę na kwestie finansowe, tj. wyższe koszty (zarówno operacyjne, jak i łączne), negatywny wpływ na rentowność czy trudności w przełożeniu działań na sukces finansowy. Często podkreśla się również brak odpowiednich przepisów, co może dziwić w obliczu faktu, że badani menedżerowie właściwie w małym stopniu oczekują wsparcia rządu (najrzadziej liczy się na nie w naszym kraju). W Polsce też, poruszając kwestię wpływu polityki rządu na inwestycje z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu, określa się go zdecydowanie bardziej negatywnie w porównaniu z postawami menedżerów węgierskich i słowackich, choć we wszystkich badanych krajach zwraca się uwagę na brak jednoznacznej postawy państwa wobec działań z zakresu CSR.

Jeśli chodzi o przyszłość społecznie odpowiedzialnego biznesu, to - poza wyraźnym opowiedzeniem się za preferencyjną wobec firm zaangażowanych w CSR polityką podatkową — przedstawiciele kadry menedżerskiej z Polski, Węgier i Słowacji nie zajmują wspólnego stanowiska wobec koniecznych do podjęcia działań, które przyczyniłyby się do rozpowszechnienia praktyk zarządzania prospołecznego.

Porównując wyniki badania przeprowadzonego w Polsce w latach 2003 i 2005, należy zdecydowanie zgodzić się z opinią, iż społeczna odpowiedzialność biznesu z roku na rok zyskuje na znaczeniu, znajdując coraz szersze zastosowanie w polskich firmach. Rośnie też świadomość menedżerów na temat korzyści związanych z realizacją założeń CSR.

Bibliografia

Gabrysiak J., *Co przedstawiciele firm sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu — badanie Banku Światowego*, w: *Raport: odpowiedzialny biznes w Polsce—2005*, na: http://www.fob.org.pl/_gAllery/25/98/2598.pdf.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing - podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.

Materiały konferencyjne: „Konferencja Odpowiedzialny Biznes 2005” na płycie CD.

Mazurkiewicz P., *Co przedstawiciele firm sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu — badanie Banku Światowego*, w: *Raport: odpowiedzialny biznes w Polsce — 2005*, na: http://www.fob.org.pl/_gAllery/25/98/2598.pdf.

Przybyłowski K., Hardey S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing* Dom Wydawniczy ABC, 1998.

Źródła internetowe:

<http://www.fob.org.pl/fob/>

<http://www.schenker.pl/>

<http://um.warszawa.pl/>

Summary

A constant evaluation of marketing conceptions leading from marketing of transaction towards social and relationship marketing has a huge influence on companies' relations with their business environment. Nowadays concept of CSR (*Corporate Social Responsibility*) seems to be a dynamically developing trend adopted by all kinds of enterprises. Companies aware of modern marketing tendencies work on putting ideas of CSR into practice. The report presented above is intended to sum up the results of marketing research carried out in 2005 among the managers of selected enterprises from Poland, Hungary and Slovakia. Above all, attention has been paid to describing Polish, Hungarian and Slovakian companies' attitude towards CSR and their activity in the field of socially responsible business.

Stanisław Galata

Jeden z dylematów zachowań organizacyjnych: ekonomia działania — etyka działania

Postawa etyczna/nietetyczna człowieka to swoistego rodzaju *mikstura magica* ludzkiego genomu, wychowania i szeroko pojętej edukacji (formalnej, samodzielnej, środowiskowej). Jako ta część materii, która jak żadna inna jest wyposażona w wysoko zorganizowane życie psychiczne, człowiek może w dowolny sposób kierować swoim postępowaniem, którego rezultatów nie sposób dokładnie *a priori* przewidzieć. Zawsze jednak, będą one wynikiem relacji pomiędzy potencjalizacją (możliwościami psychofizycznej struktury jednostki i warunków, w jakich działa) działania a szeroko ujętymi efektami rzeczywistymi. Już w XVI wieku, w najwybitniejszym dziele Polski przedrozbiorowej Andrzej Frycz Modrzewski pisał na ten temat: „Pewnać rzecz jest, żeć przyrodzenie [*natura*] w każdej rzeczy przodek [*pierwszeństwo*] ma i okrom niego nic się człowiekowi nie powiedzie, ani w pojmovaniu nauk, ani też w dostępowaniu męstwa. Ale przedsię [*przecież*], ono samo nie uczyni człowieka doskonałym w dostąpieniu którejkolwiek rzeczy. Bo żadne przyrodzenie nie może być tak dobre, które by się nie miało zepsować, jeśli go zaniedbują, a ustawiczną zabawą [*zajmowaniem się*] ćwiczyć nie będą. Nie inaczej jeno jako pola, które chocia bywają same przez się z przyrodzenia płodne, ale abo owocu żadnego nie przynoszą, abo niepotrzebne zielska rodzą, jeśli ich oracz sprawą [*uprzawą*] dobrą nie wyprawi. Zaś żadne przyrodzenie nie jest tak złe, które by się nie mogło zgodzić do sprawowania rzeczy dobrych i po winnych [*pokrewnych z nimi*]. Niech jeno do tego przystąpi pilność, stateczne przedsięwzięcie, a serce męstwa pragnące.” (7. s. 47).

Ojciec nauki europejskiej Arystoteles, podzielił poznanie ludzkie, czyli całą wiedzę na to, czemu ta wiedza ma służyć i na bezpośrednie odniesienie osoby do osoby. W pierwszym przypadku odpowiedzią jest aktywna i twór-

cza postawa człowieka do otaczającego świata a poznanie winno służyć mu w kierowaniu własnym działaniem, w tworzeniu własnego życia. Takie poznanie nazwał Arystoteles poznaniem praktycznym. „Technika, nauka, mające służyć człowiekowi, same z siebie są niejako „neutralne” wobec człowieka [...] dobro i zło istnieje nie w przedmiotach materialnych, przyrodniczych czy technicznych, lecz w człowieku je wytwarzającym” (8. s. 14). Jest to płaszczyzna etyki, również wiedzy praktycznej służącej człowiekowi w kierowaniu własnym postępowaniem. „Jest to wiedza o ludzkim działaniu, jego podmiocie i przedmiocie, o ludzkim dobru, o ludzkich prawach i obowiązkach” [jw.]. W wymiarze społecznym „zastój” na tej płaszczyźnie prowadzi do załamania się społecznego współżycia a zjawiska takie znane są z nieodległej historii. M.G. Donhoff pisze na ten temat: „społeczeństwo pozbawione etyki, która kształtowałaby międzyludzką solidarność i odgrywała rolę drogowskazu, nie jest zdolne do długotrwałego istnienia. Bez wyraźnych reguł, bez tradycji i bez minimum konsensu, określającego normy zachowań, pewnego dnia współżycie społeczne załamie się samo, jak stało się to z systemem socjalistycznym” (5. s. 9) i nie tylko. Zaabsorbowanie głośnymi konfliktami międzynarodowymi, klęskami żywiołowymi, epidemiami powoduje, że nie zwraca się należytej uwagi na powstałe już kilkanaście lat temu i nabrzmiewające do niebezpiecznych już rozmiarów zjawiska. Zbudowane z nieruchawych biurokracji rządu, w dodatku słabo współpracujące ze sobą nie radzą sobie z nimi. Zjawiska te określa się mianem „pięciu współczesnych wojen”

o zasięgu globalnym, które jeśli nic tu się nie zmieni, wkrótce uczynią każdy kraj a w konsekwencji każdego człowieka ich uczestnikiem. Te wojny to:

1) nielegalna imigracja, 2) przemyt narkotyków, 3) szmugiel broni, 4) pranie pieniędzy, 5) podrabianie markowych produktów. Bezpośredni uczestnicy tych wojen opanowali w najwyższym stopniu sztukę sieci, wchodząc w aliansy strategiczne rozciągające się ponad kulturami i kontynentami. Tworzą silnie zdecentralizowane grupy, w których jednostki związane są silnymi więzami lojalności i wspólnoty celu oraz zorganizowane w półautonomiczne węzły zdolne do szybkiego i elastycznego działania. A oto efekty tego: w 1999 r. rynek narkotykowy wart był 400 mld dolarów. Cena grama kokainy w USA spada (ze 156 w 1990 do 112 dolarów w 2000 r.), co świadczy o nieskuteczności metod walki z sieciami narkotykowymi mimo łożenia ogromnych środków (USA wydają na to rocznie 35-45 mld dolarów). Podobnie wygląda sytuacja na innych rynkach. Np. w Kenii cena kałasznikowa spadła z 15 krów w 1986 r. do czterech w 2003 roku (2. s. 15).

Występowanie takich zjawisk i na taką skalę poddaje w wątpliwość koncepcje traktujące etykę jako kategorię względną a zachowanie etyczne jako

take, które mieści się w ogólnie przyjętych normach. Według R.W Griffina, etyka to „osobiste przekonania jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego (...) może być definiowana w kontekście jednostkowym — to ludzie mają etykę, organizacje jej nie mają. Po drugie zakres tego co uznaje się za zachowanie etyczne, jest różny u poszczególnych osób [...]. Po trzecie etyka jest względna a nie absolutna” (4. s. 135). Gdyby przyjąć taką interpretację etyki, to z punktu widzenia bezpośrednich konstruktorów opisanych powyżej „współczesnych wojen,” jest zasadne ich przekonanie, że postępują słusznie; zabezpieczają byt sobie i bliskim, dają zatrudnienie szukającym pracy, są hojni wobec ubogich. Podparcie tego przekonania sofistyczną retoryką, to prosta droga do wywyższenia łajdactwa na ołtarz cnoty. Obserwując podobne w swej istocie, choć odmienne w treści zjawiska w XIX wiecznej Rosji Lew Tolstoj stwierdził: „bogaci filantropi nie widzą, że to, czym rzekomo uszczęśliwiają biednego, wydarli z rąk częstokroć jeszcze biedniejszego”.

Formułowano zatem, zawarte w kodeksach doktryny dotyczące sprawiedliwej zapłaty i sprawiedliwej ceny, jak na przykład to, że lekarz nie może żądać większej zapłaty za leczenie umierającego pacjenta wykorzystując w ten sposób jego ciężki stan, pracodawca nie może być obojętnym na warunki egzystencji zatrudnionych, egzaminator wymagać poza regulaminowych świadczeń itp. Żadnej z orientacji, począwszy od starożytności do czasów współczesnych nie można rozpatrywać w oderwaniu od konkretnych warunków w jakich się przejawiała. Tak co do formy jak i swej treści, zalecenia były w istocie funkcją wzajemnych uwarunkowań w obszarach: politycznym, ekonomicznym i społecznym.

Wylizanie zalet i wad regulacji kodeksowych w przypadku kodeksów zawodowych, a etycznych w szczególności mijają się z celem, gdyż wszystkie prowadzą się faktycznie do lansowania następujących zasad: 1) postępuj tak, aby nikomu nie czynić krzywdy; 2) istnieją ściśle określone normy, akceptujesz je - jesteś z nami, nie akceptujesz — jesteś przeciwko nam; 3) co byś zrobił, gdybyś nie znał konsekwencji? Brak dobrej woli, wystarczającej wiedzy i dodatkowo towarzyszący temu niekorzystny spłot okoliczności powodują, że traci się kontrolę nad rozwojem i wpływem zachodzących zjawisk. Zewnętrznym wyrazem niemocy w opanowaniu sytuacji jest zawsze mnożenie dodatkowych, oprócz już istniejących organizacji i stanowisk „kryzysowych.” Już sama potrzeba formułowania kodeksów ma charakter koniunkturalny. Potrzeba taka pojawia się w tych zawodach i instytucjach życia publicznego, które przeżywają kryzys. Tam, gdzie nie starcza zwykłej uczciwości i moralności osobistej. Im słabsza jest moralność indywidualna, tym głośniejsze jest wołanie o kodeks. Słusz-

nie zauważa M. Środa, że kodeksy etyki zawodowej na ogół kojarzy się raczej z działalnością fasadową, „mająca na celu przysłonięcie obszarów demoralizacji a nie ich wyplenienie. Niewiara w skuteczność etyk zawodowych ma swoje źródło w przekonaniu, że człowiek uczciwy będzie uczciwy i w biznesie i w domu. Nieuczciwy będzie nieuczciwy nawet podczas spowiedzi. O uczciwości bowiem i nieuczciwości decyduje sumienie. Trudno jednak, by każdy z nas, udając się do szpitala, banku, na giełdę lub składając swój los w ręce polityków, liczył tylko na czujne sumienie, wiarę czy ogólną wrażliwość moralną” (5. s. XIX). Pojawiają się w związku z tym opinie, że nie ma czegoś takiego jak etyka biznesu, a już sam ten termin jest wewnętrznie sprzeczny. Ta powierzchowna opinia budowana jest na głośnych przykładach skandalicznych przypadków oszustw na szeroką (międzynarodową) skalę, dokonywanych przez spółki, które budują swoją pozycję drogą nieuczciwego wykorzystywania wymiernego w pieniądzech zaufania akcjonariuszy. Obecnie w rozwiniętych gospodarkach, w porządku spraw niemal każdej firmy jest jej zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Na poziomie elementarnym, zrównoważony rozwój zakłada przetrwanie - utrzymanie się firmy na rynku. Kulturowa interpretacja warunków przetrwania uległa zmianie od tradycyjnej, mającej charakter darwinowski, do bardziej holistycznej, ukierunkowanej na systemy. W pierwszej interpretacji utrzymywano, że firmy nieustannie konkurują ze sobą, a przetrwiają tylko te, które wygrają wojnę konkurencyjną. Już w czasach Darwina pojawiały się zastrzeżenia co do etycznych implikacji teorii doboru naturalnego oraz prób rozciągnięcia jej na rozwój człowieka i tworzonych przez niego struktur. Istotę tych zastrzeżeń dobitnie wyraża opinia A. Sedgwicka, przesłana w liście do Darwina: „Uwieńczenie i chwalebę nauk organicznych stanowi to, iż poprzez przyczynę celową łączą one sferę materii i moralności (...). Ty zignorowałeś to połączenie i (...) zrobiłeś co tylko możliwe, aby je zniszczyć. Gdyby rzeczywiście można było je zniszczyć (dzięki Bogu, nie można) ludzkość w mej opinii, poniosłaby szkodę prowadzącą do wzrostu brutalności. Rasa ludzka mogłaby ulec zdegradowaniu do stopnia niższego, niż miało to miejsce w jakichkolwiek zdarzeniach zanotowanych w historii” (9. s. 44).

W każdym społeczeństwie określone są dopuszczalne i niedopuszczalne typy zachowań. Czynniki, które decydują o tym, jak organizacja będzie reagować na swe otoczenie społeczne, są etyka indywidualna członków organizacji oraz społeczna odpowiedzialność samej organizacji.

Na Uniwersytecie w Darmstadt przeprowadzono pod kierunkiem prof. Michaela Hartmanna badania ponad 6,5 tys. życiorysów prawników, inżynierów i ekonomistów, posiadających doktorat - czyli drogę zawodową tych

osób z wyższym wykształceniem, które w biznesie i innych ważnych społecznie dziedzinach mają największe szanse na zajęcie kierowniczych stanowisk. „Stwierdzono, że w przypadku takiego samego wykształcenia pochodzenie społeczne w decydujący sposób wpływa na to, kto otrzyma pracę na najwyższym szczeblu w biznesie. W czterystu największych niemieckich firmach szansa na objęcie wysokiego stanowiska przez młodych pracowników z tytułem doktora wywodzących się z wyższej warstwy mieszczaństwa jest dwa razy większa, a dla pochodzących z bogatego mieszczaństwa nawet trzy razy większa - niż w przypadku dyrektorów z klasy średniej i środowiska robotniczego. Wytrwałość czy indywidualna wola osiągnięcia sukcesów odgrywają - według M. Hartmanna - wbrew pozorom niewielką rolę. O skali zjawiska świadczy fakt, że 80% ludzi na szczeblach kierowniczych w Niemczech pochodzi z najwyższych trzech procent społeczeństwa, „którym przynależność do elity wpajano od kołyski” (Wywiad dla GEO distr. by News Service, 2004, przedruk „FORUM,” 39/2004).

Celem etyki biznesu jest więc nie osądzanie tego, co się odkryje jako moralnie poprawne lub niepoprawne, ani poprawianie tego, lecz zdanie sprawy z faktycznych moralnych postaw i zachowań ludzi interesu.

Imponujący wzrost możliwości poznawania i opanowywania rzeczywistości jaka nas otacza, znajduje swój wyraz w niespotykanym dotąd poziomie uposażenia materialnego społeczeństw a rosnący dobrobyt materialny zmienia postawy ludzi i sposoby zachowań. Zwiększający się zakres kompletności i substytucji dóbr wzbogacał i łagodził alternatywne wybory rozwiązań w konkretnych sytuacjach. Opanowywanie chorób, doskonalenie sposobów uprawy roli, rozwój wymiany towarowej za pośrednictwem pieniądza, wyrównywanie różnic w potęgze militarnych państw rozwój przemysłu sprawiły, że dotychczasowe sposoby kształtowania dobrobytu i bezpieczeństwa stawały się stopniowo coraz mniej przydatne. Zbędnym stało się eliminowanie ze społeczności w sposób niehumanitarny jednostek ułomnych (Sparta), oszukiwanie w bezpośredniej wymianie towarowej (pieniądz), poszerzanie arealu upraw i zwiększanie liczby zatrudnionych drogą podbojów i aneksji (Aleksander Macedoński, Rzym), demonstrowanie siły dla uzyskania przodującej roli (czasy współczesne). Naturalną konsekwencją obserwacji tych zjawisk jest pojawienie się pytania: czy postęp materialny prowadzi do postępu moralnego? Wobec problemów, jakie dzisiaj, w erze rozwiniętej technologii przychodzi rozwiązywać, tak instytucjom społecznym i politycznym, jak i poszczególnym ludziom, nie mogą wystarczać doraźne argumenty ze strony etyki, jakie są formułowane dla uzasadnienia przyjmowanych stanowisk. Większość współczesnych procesów decyzyjnych jest tak skom-

plikowana i uczestniczy w nich tak duża liczba jednostek, że nie jest możliwe dokładne określenie ich struktury a w tej strukturze, obszarów indywidualnej odpowiedzialności. Sytuacje, w których ludzie stają wobec trudnych wyborów w rozumieniu potocznym utożsamiane są z dylematami, chociaż nie zawsze mamy z nimi do czynienia. Według J. Jackson: „dylemat pojawia się w sytuacji, w której zmuszeni jesteśmy do wybierania między wariantami postępowania, z których żaden nie wydaje się możliwy do zaakceptowania - cokolwiek zrobisz, wydaje się niesłuszne” (5. s. 55). Natomiast konieczność wyboru między różnymi możliwościami, z których każda jest uzasadniona a wybór jednej z nich nie jest z moralnego punktu widzenia postępowaniem niesłusznym nie jest dylematem lecz problemem. W życiu gospodarczym mamy do czynienia z dylematem moralnym w sytuacji, „w której jakkolwiek byś postąpił, postąpisz w sposób niedopuszczalny z moralnego punktu widzenia (...). Problemy moralne pojawiają się w biznesie tak samo powszechnie jak w życiu. Stajesz wobec nich w sytuacji, w której z moralnego punktu widzenia istnieją mniej lub bardziej właściwe sposoby działania, tylko nie jest jasne, które z nich byłyby najlepsze” [jw.]. Dziś szczególnie ważnym w tym kontekście dla obecnych i przyszłych pokoleń, jest problem jakim zajmuje się ekonomia zasobów naturalnych, badając prawidłowości procesów eksploatacji zasobów w gospodarkach rynkowych i zasad jakie winny być stosowane w szerokim interesie społecznym, w rozumieniu społeczeństwa, jako wspólnoty nie tylko międzynarodowej ale i międzypokoleniowej. Obecne sposoby i rozmiary eksploatacji zasobów naturalnych odnawialnych (gleba, lasy, zwierzyzna, ryby itd.) i nieodnawialnych (kopalne nośniki energii, surowce mineralne itd.) wyznaczają możliwości ich eksploatacji przez przyszłe pokolenia. Pojawiają się w związku z tym problemy natury moralnej. Zasoby stają się więc przedmiotem rywalizacji pokoleń współczesnych i przyszłych, a w tej rywalizacji te drugie są na straconej pozycji. Wobec tego, każdy akt gospodarowania nimi winien podlegać etycznej kontroli. A oto charakterystyczne dla czasów współczesnych przykłady dylematów etycznych, które można rozpatrywać na poziomach: A - globalnym, B - lokalnym, C — jednostki, D — mieszanym.

Przykład pierwszy - poziom A — „palenie albo zdrowie”.

W 1954 roku Amerykańskie Towarzystwo do Walki z Rakiem oraz Brytyjska Rada Badań Medycznych niezależnie od siebie opublikowały wyniki badań, w których wykazano powiązania palenia tytoniu z rakiem płuc. Początkowo producenci papierosów promowali je na za-

sadzie środków zwiększających ich bezpieczeństwo: filtry, cygarniczki. Stwierdzono jednak, że palacze nie życzą sobie, aby przypomniano im o zagrożeniach dla zdrowia. Ograniczenia prawne nie pozwalają na reklamowanie zalet poszczególnych gatunków papierosów. Ogromne zyski przemysłu tytoniowego motywowały producentów do szukania sposobów obejścia ograniczeń. Pierwszą spółką tytoniową, która obeszła ten problem była firma Benson and Hedges uciekając się do reklamy „abstrakcyjnej”. Pominąwszy obligatoryjne ostrzeżenie o szkodliwości palenia, w reklamach tej firmy w ogóle nie wspomniano o papierosach, nawet nie wymieniano ich nazwy. Pierwszą z tej serii była słynna reklama „deszczowych papierosów,” ukazująca parasolkę z „czystego złota”, z której kapąły papierosy o ukośnym kształcie przedstawiające krople. („Czyste złoto” było sloganem firmy). Reklamy tej nie poprzedzały żadne badania rynku, a jednak odniosła zdumiewający sukces.

Źródło: Cryssides George D., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa 1999, s. 462.

Przykład drugi - poziom B - „dobry menedżer a zły etycznie wybór”.

Przed ponad 40 laty do komórki medycznej firmy Johns Manville a za jej pośrednictwem do najwyższego kierownictwa zaczęły docierać wiadomości wskazujące na to, że oddychanie powietrzem zawierającym pyłki azbestu powoduje azbestozę, wycieńczającą chorobę płuc, a także jest przyczyną raka płuc i innego nowotworu - międzybłonniaka, nieuchronnie śmiertelnych chorób. Kierownictwo firmy zakazało badań i zdecydowało, że polityka firmy wymaga ukrycia tej informacji przed zagrożonymi pracownikami. W ukrywaniu sprawy (dla własnych egoistycznych korzyści) uczestniczył personel medyczny firmy. Motywem były przede wszystkim pieniądze. W szczególnie przygnębiającym zeznaniu pewien prawnik przypomniał, jak 40 lat temu przepytował radcę prawnego korporacji na temat polityki ukrywania przed pracownikami wyników prześwietleń rentgenowskich klatki piersiowej. Zapytał go: „czy chce mi pan powiedzieć, że wolicie pozwolić im na dalszą pracę, aż padną martwi?” „Tak - brzmiała odpowiedź - w ten sposób oszczędzamy mnóstwo pieniędzy”. Firma ukryła przed pracownikami informacje o zagrożeniu związanym z azbestem, zamiast poszukiwać bezpiecznych sposobów obchodzenia się z nim, ale to było znacznie bardziej kosztowne, niż wypłacanie odszkodowań.

Źródło: jw., s. 75.

Przykład trzeci - poziom C — „wybór mniejszego zła”.

W kraju, dziewięć ustaw i około pięćdziesięciu rozporządzeń reguluje kwestie związane z różnego typu odpadami. Mimo to kilometry kwadratowe lasów i kilometry przydrożnych rowów zamieniane są w wysypiska śmieci. Według szacunków, składowiska śmieci zajmują ok. 12 tys. ha i znajduje się na nich ok. 2 mld ton odpadów. W domowych piecach spalane są natomiast plastikowe opakowania po produktach spożywczych. Niewiedza o dramatycznych skutkach takiego postępowania jest łatwa do uzupełnienia poprzez niekosztowne akcje informacyjne. Powodem bagatelizowania ryzyka (w czasie spalania plastyku, zwłaszcza w niskiej temperaturze, powstają trujące związki chemiczne: dioksyny, furany i kwas chlorowodorowy. Dioksyny to trucizna 10 000 razy groźniejsza od cyjanku potasu, a ich działanie jest widoczne dopiero po pewnym czasie) są przede wszystkim względy ekonomiczne, które mają szczególne znaczenie w przypadku gospodarstw biedniejszych. Oszczędza się w ten sposób na paliwie i wywózce śmieci. W sytuacji konieczności dokonania wyboru między ryzykiem utraty zdrowia w wyniku oziębiania organizmu a utratą zdrowia w wyniku jego stopniowego zatrucia, wybierane jest z reguły ryzyko pierwsze jako w danej chwili najbardziej realne.

Przykład czwarty - poziom D - „krucha sława”.

Narastająca konkurencja wyzwała wiele niekorzystnych zjawisk również w świecie nauki. Dzień po dniu zwiększa się nieustannie liczba badaczy, stanowisk jest niewiele a wyniki trzeba uzyskiwać coraz szybciej. Zjawisko manipulowania danymi nie jest niczym nowym. Zdaniem historyka nauki G. Geisona z Uniwersytetu Princeton w New Jersey, nawet słynny bakteriolog Louis Pasteur (1822-1895) często nie trzymał się norm naukowych i etycznych, o których tak chętnie pisał w swoich pracach, (...) podawał cudze skuteczne metody leczenia za własne, nie wspominając nawet o ich prawdziwych autorach. Niemal podręcznikowym przykładem naukowego oszustwa jest sprawa sir Cyrila Burta, cieszącego się za życia (zm. w 1970 r.) sławą jednego z najznajniejszych angielskich psychologów. To właśnie jemu przypisywano odkrycie, że noworodki dziedziczą zasadniczy zrab inteligencji po rodzicach, a tylko znikomą jej część zawdzie-

czają procesowi wychowania. Jego ustalenia miały zasadniczy wpływ na metody wychowawcze w Anglii i Stanach Zjednoczonych, a jemu samemu za zasługi dla nauki przyznano tytuł szlachecki. Przeglądając materiały do jego bibliografii profesor Leslie Hearnshaw z Uniwersytetu Liverpoolskiego odkrył jednoznaczne wskazówki, że „w naukowo przeprowadzonym dowodzie” na dziedziczenie inteligencji słynny psycholog naginał dane do swoich potrzeb. W rozmaitych artykułach i recenzjach zamieszczanych w swoim piśmie „Journal of Statistical Psychology” Burt publikował pod pseudonimami istne hymny pochwalne na temat własnych prac albo rozprawiał się z ich krytykami. Nie cofał się nawet przed pisywaniem pod wymyślonymi nazwiskami rzekomych krytycznych listów od czytelników, którym następnie dawał odpór jako wydawca specjalistycznego pisma.

Źródło: Burgin L., *Błędy nauki*, PROKOP, Warszawa 1998, s. 122-123.

Przedstawione przykłady różnią się między sobą, ale mają jednak pewną oś wspólną: prowokują najstarsze w świecie pytania o ludzkie zachowanie i ludzkie oceny w zwykłych, codziennych sytuacjach, w których zwykle uczciwi, rozumni, współczujący ludzie postępują nieczule, oszukańczo i przewrotnie.

W zagadnieniach dotyczących gospodarowania zasadniczym pytaniem jest: w jakim stopniu system gospodarki rynkowej jest w stanie antycypować i łagodzić sytuacje deficytów wywołanych gospodarowaniem, zanim stworzą one zagrożenie dla ludzi. Dla etyki zaś istotnym jest uprzedzanie i korygowanie tych sytuacji, zanim naruszą one drastycznie normy moralne. Prowadzący dotychczas w interdyscyplinarnych (w szczególności filozoficznych) badaniach nad gospodarowaniem model, który jako metodę (kryterium) uprawomocniania decyzji gospodarczych każdego szczebla formułował zasadę oszacowywania jej następstw, walczył z wieloma trudnościami metodologicznymi. Modele matematyczne są zawodne. Nie da się bowiem, nie mogąc zidentyfikować i wykazać istnienia żadnych stałych, dostatecznie precyzyjnie antycypować następstw konkretnych aktów gospodarczych (na obszarze gospodarowania zasobami). Oszacowywanie następstw zawodzi tym bardziej, gdy się próbuje prognozować nie tylko tzw. następstwa fizyczne, ale usiłuje ująć w bilans następstwa społeczne w jednostkach monetarnych. Problematyka naturalnego i społecznego środowiska gospodarowania jest zbyt kompleksowa, aby mogła zostać dokładnie oszacowana; czasami nie można nawet ocenić tego, czy zostały osiągnięte zamierzone cele.

Wobec tego oszacowywanie następstw gospodarowania ogranicza się z reguły do analizy ryzyka. Poza tym, jeżeli się robi prognozy i w oparciu

o prognozy wartościuje, to jest to forma błędu naturalistycznego (deskrytywistycznego) - wnioskowanie z „niepewnej faktyczności” na bardzo niepewne „powinno się”. Próbuje się konstruować inne metody. Jedną z ciekawszych prób jest metoda scenariusza. Jest ona bardziej zorientowana na teorię działania, niż na teorię następstw. Mówi się o miękkiej formie sterowania rozwojem gospodarczym - za pomocą ideałów. Ideały to pewne ogólne wizje działania, wizje wykorzystania czegoś - formułowany jest wspólny cel, a każdy zmierza do niego swoją drogą. Zaletą tej metody jest to, że umożliwia ona radykalną redukcję kompleksowości. W oparciu o ideały łatwiej ludzi pobudzić do wspólnego działania, niż w oparciu o szczegółowe instrukcje. Zaletą ideału w porównaniu do pojęcia jest obrazowość. Im dokładniejszą wiedzę o sytuacji działania mają ludzie, tym bardziej wzrastają koszty przygotowania decyzji i od pewnego progu kosztów, ludzie w ogóle nie mogą już działać. Etykę stosowanej (zorientowanej problemowo), chodzi bardziej o wartościowanie celów i środków, niż o wartościowanie następstw. Tym, co etykę stosowaną czyni czymś „nowym” nie są „nowe zasady” lecz raczej fakt, że era technologiczna przynosi wraz ze sobą problemy, które można próbować rozwiązywać przy pomocy teorii świadomej, że dysponuje tylko bardzo problematyczną wiedzą o przyszłych następstwach obecnych działań gospodarczych. Teza o ograniczonym wzroście nie jest całkowicie fałszywa. Nie można na przykład dzisiaj, nawet w przybliżeniu, oszacować, kiedy skończą się rezerwy ropy. Mamy jednak moralny obowiązek zapewnić przyszłym ludziom środki zastępcze dla ropy, zanim to nastąpi. Wiemy także, że stopniowe przedstawianie ludzkości na odnawialne źródła energii spowoduje podrożenie energii, co w języku ekonomii wyrazi się tym, że społeczeństwa będą miały mniej pieniędzy w innych obszarach życia, a to wymusi rezygnację z wielu dzisiejszych form konsumpcji.

Podsumowanie

Powyżej przedstawiono dylematy zespołów i pojedynczych ludzi w sytuacjach, kiedy trudno jest określić obszary indywidualnego wpływu i odpowiedzialności. W każdym z podanych przykładów, mamy do czynienia z trudnymi problemami uczciwości i odpowiedzialności, a więc problemami o nieostrych granicach, wyznaczających to, co konieczne, a to, co właściwie z punktu widzenia przyjętych kryteriów etycznych (wartości, normy, sumienie). Za jedną z przyczyn tak trudnego „wejścia” etyki opartej na idei odpowiedzialności do ekonomii, uważa się niezdolność odróżnienia indywidualizmu (stanowiska głoszącego przewagę własnego „ja” nad innymi i eksponującego egoizm) od indywidualności (stanowiska podnoszącego niepo-

wtarzalność i niezastępowalność ludzkiej indywidualności). I tak w świetle powyższego przedkłada się pod uwagę rozumienie etyki jako ponadczasowej, nieodłącznej, charakterystycznej cechy jednostki ludzkiej; wyraz jego człowieczeństwa (nie w przekonaniach a w postępowaniu) i warunek jego psychofizycznej harmonii z otoczeniem. Różniące się od siebie, leżące u podstaw etyki wartości wyznawane przez różnych ludzi, w takim ujęciu nie są różnymi etykami a rezultatem deformacji tej cechy powodowanej oddziaływaniem wielu różnych, w poszczególnych przypadkach, czynników.

Bibliografia

- 1) Arystoteles, *Etyka wielka*, PWN, Warszawa 1978.
- 2) Bender E., *Niezapowiedziane rewolucje*, „Polityka,” nr 6. 07. 2003.
- 3) Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
- 4) Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- 5) Jackson J.H., *Biznes i moralność*, PWN, Warszawa 1999.
- 6) Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- 7) Modrzewski Frycz A., O *poprawie Rzeczypospolitej Księgi Czworog*, NWP, Piotrków Trybunalski 2003.
- 8) Wojtyła K., *Elementarz etyczny*, Lublin 1983.
- 9) Życiński J., *Ułaskawianie natury*, ZNAK, Kraków 1993.

Część III

Rynek finansowy - nieodłączny element nowoczesnej gospodarki

Jacek Osiewalski

Bivariate financial time-series models: Bayesian comparison and inference¹

1. Introduction

Most of discrete stochastic processes used in financial econometrics belong to one of the two leading classes: the Generalised AutoRegressive Conditionally Heteroskedastic (GARCH) class, proposed by Engle (1982) and Bollerslev (1986), or the Stochastic Volatility or Stochastic Variance (SV) class, introduced by Clark (1973); see Jacquier, Poisson and Rossi (1994). In both, the parametric distributional assumptions are made; often the conditionally Normal or Student t distribution is assumed. However, despite large number of observations that are usually available, classical statistical inference is not easy for any of these classes, because either the (asymptotic) theory is not well established or the computations are time-consuming, especially when the latent variables are present in the model (as it is in the SV case). The Bayesian approach to statistical inference, equipped with the numerical tools based on the Markov Chain Monte Carlo (MCMC) methods, is an interesting alternative. It provides the researcher with fully probabilistic, non-asymptotic and very intuitive inference tools.

The paper reviews the Bayesian approach to parameter inference and forecasting as well as to model comparison and pooling (averaging). Then it shows how Bayesian principles are used to compare different non-nested multivariate specifications proposed for financial data. Since many models are unparsimonious, the actual comparison is restricted to bivariate cases. The review of some recent empirical work is presented, which shows that the SV

¹ I am indebted to Anna Pajor and Mateusz Pipiñ for their cooperation on our joint projects on multivariate GARCH and SV models. These projects are the basis of the current short review.

class (based on latent processes describing volatility), can fit the data much better; see Osiewalski, Pajor and Pipien (2006). However, the most flexible SV models use at least as many latent processes as there are time series to be modelled, which makes them of little practical interest in really multivariate settings. Also, good GARCH models may involve too many parameters to be of practical interest in such cases. Thus, a hybrid GARCH-SV specification proposed by Osiewalski and Pajor (2006) is discussed here. This new model is based on just one latent process and on a relatively parsimonious GARCH-type model introduced by Engle (2002).

2. Elements of Bayesian statistical methodology

The history of the Bayesian approach to statistical inference goes back to Bayes and Laplace, but the modern version of the Bayesian paradigm is related to the influential works of Jeffreys (1967), Savage (1954) and de Finetti (1974-75); see also DeGroot (1970), Zellner (1971), Bernardo and Smith (1994), and O'Hagan (1994).

2.1. Bayesian inference rules and numerical tools

The concept of the sampling model, i.e. a family of probability distributions of the observables $\bar{y} \in \bar{Y} \subset R^N$ indexed by some parameter $\theta \in \Theta \subset R^K$, is the common starting point of both the sampling-theory and Bayesian approaches to statistical modeling. We assume here that θ is a finitely dimensional vector, i.e. we restrict attention to parametric models only. However, this is not such a strong restriction as it seems; Koop and Poirier (2004) show how certain classical semi-parametric problems can be reformulated within purely parametric Bayesian framework.

If our uncertainty about θ is formalized through a distribution on the parameter space Θ , we are entering the Bayesian world. Thus, the Bayesian model is defined as a joint distribution on the product of the sample space \bar{Y} and the parameter space Θ . For the ease of exposition, we assume that this distribution is absolutely continuous (with respect to Lebesgue measure); in terms of densities, it can be represented as

$$p(\bar{y}, \theta) = p(\bar{y} | \theta) p(\theta) \quad (1)$$

where in $p(\bar{y} | \theta)$ we recognize the sampling density and $p(\theta)$ is the prior density. This prior density captures the opinions on θ existing before having observed the data. From the moment that the Bayesian model has been formulated, all inference questions can be answered by the application of ba-

sic rules of probability calculus. In (1) we can condition on the observed data and we can marginalize with respect to all the remaining quantities except the quantity of interest. As the parameters are given the random status in the Bayesian approach, they are not fundamentally different from unobservable (latent) variables. Thus, $p(\theta)$ represents the distribution of all parameters and latent variables, if the latter are present in the model.

In order to cover prediction as well as parameter estimation, assume that $\bar{y} = (y, y_f)$, where $y \in Y$ is observed, $y_f \in Y_f$ is unobserved (to be forecasted), and $\bar{Y} = Y \times Y_f$. Bayesian inference relies on the following decomposition of the joint density (1):

$$p(y, y_f, \theta) = p(y_f | v, \theta) p(v | \theta) p(\theta) = p(y_f | y, \theta) p(\theta | y) p(y).$$

Parameter inference is based on the posterior density function

$$p(\theta | y) = \frac{p(y | \theta) p(\theta)}{p(y)},$$

where $p(y) = \int_{\Theta} p(y | \theta) p(\theta) d\theta$ is the marginal data density, while pre

diction is based on the out-of-sample predictive density function

$$p(y_f | y) = \int_{\Theta} p(y_f | y, \theta) p(\theta | y) d\theta .$$

Bayesian predictive inference fully reflects inherent uncertainty regarding θ , given the choice of a sampling model and a prior density; this uncertainty is formalized through the posterior density. Both posterior and out-of-sample predictive distributions condition on the observed data. If a particular function of θ , say φ , is the parameter of interest, then its posterior density function, $p(\varphi | y)$, is derived from $p(\theta | y)$. Similarly, if one particular element of y_f is of interest, its marginal density is obtained from $p(y_f | y)$.

Whereas the sampling-theory paradigm is based on the sampling properties in \bar{Y} – given unknown, but fixed, parameter value θ – a Bayesian considers the probability distribution of θ and y_f given the observed values of y , without taking into account what could have been observed in repeated sampling. On the formal level, introducing a distribution over the parameter space and conditioning on the actual observations are the distinctive features of the Bayesian approach to inference. Also, the subjectivist interpretation of probability as a measure of degree of belief (or uncertainty) is widely adopted by Bayesian statisticians. Thus, any conclusion from Bayesian infe-

rence can be formulated in an intuitively straightforward manner, e.g. „given the data and the prior information, one can be 90% sure that φ is greater than φ_0 ”. For a more in-depth discussion of the differences between the classical and the Bayesian paradigm, see Poirier (1988).

The Bayesian approach combines all the information about the model parameters and future observables $(\theta, y_f) \in \Theta \times Y_f$ in their joint density, conditional with respect to y :

$$p(\theta, y_f | y) = p(y_f | y, \theta) p(\theta | y),$$

where the conditional predictive part $p(y_f | y, \theta)$ has usually a tractable form that allows for both analytical derivations and direct simulations, but the posterior density $p(\theta | y)$ can be very nonstandard. Thus, the discussion of numerical techniques applied in Bayesian analysis is usually confined to Monte Carlo methods for characterizing the posterior distribution.

Markov Chain Monte Carlo (MCMC) methods enable to draw long (but dependent) sequences of random numbers from a non-standard multivariate posterior distribution. Any MCMC algorithm produces a Markov chain of points in the parameter space; under suitable general conditions, this chain (say, $\{\theta^{(1)}, \theta^{(2)}, \dots, \theta^{(s)}, \dots, \theta^{(n)}, \dots\}$) converges to the posterior as its stationary distribution. Thus, asymptotically, we are able to obtain a large number of drawings from the posterior. For a review of MCMC methods and their properties see Tierney (1994), O’Hagan (1994) and Gamerman (1997).

One of the most general and widely used MCMC methods is the Metropolis-Hastings (M-H) algorithm, which was described by Hastings (1970) as a generalisation of the method of Metropolis et al. (1953). The M-H technique uses any vector $\theta^{(0)}$ from the parameter space to start the chain. In its m -th iteration, resulting in the m -th element of the chain, the M-H algorithm first draws θ^* from the proposal distribution with density $q(\theta^*; \theta^{(m-1)})$ defined over the parameter space. Then it retains this value for $\theta^{(m)}$ (sets $\theta^{(m)} = \theta^*$) with probability

$$P(\theta^*, \theta^{(m-1)}) = \min \left\{ \frac{f(\theta^*) q(\theta^{(m-1)}; \theta^*)}{f(\theta^{(m-1)}) q(\theta^*; \theta^{(m-1)})}, 1 \right\},$$

where $f(\theta)$ denotes the kernel of $p(\theta | y)$, or sets $\theta^{(m)} = \theta^{(m-1)}$ with probability $1 - P(\theta^*; \theta^{(m-1)})$. Hence, the resulting transition distribution P^* (i.e., the distribution of $\theta^{(m)}$ given $\theta^{(m-1)}$) has a point mass at $\theta^{(m)} = \theta^{(m-1)}$ and a continuous part (for other values of $\theta^{(m)}$).

In another very important MCMC technique called Gibbs sampling we sequentially take random draws from only full conditional distributions. A detailed description of the technique can be found in e.g. Casella and George (1992), and Tierney (1994). Suppose we are able to partition θ into $(\theta_1, \dots, \theta_d)'$ in such a way that sampling from each of the conditional posterior distributions (of θ_i given the remaining subvectors; $i=1, \dots, d$) is relatively easy. Then the Gibbs sampler consists of drawing from these distributions in a cyclical way. That is, given the q th draw, $\theta^{(q)}$, the next draw, $\theta^{(q+1)}$, is obtained in the following pass through the sampler ($q = 0, 1, 2, \dots$):

$$\begin{aligned} \theta_1^{(q+1)} &= p(\theta_1 | \theta_2 = \theta_2^{(q)}, \dots, \theta_d = \theta_d^{(q)}, y) \\ \theta_2^{(q+1)} &= p(\theta_2 | \theta_1 = \theta_1^{(q+1)}, \theta_3 = \theta_3^{(q)}, \dots, \theta_d = \theta_d^{(q)}, y) \\ &\dots \\ \theta_d^{(q+1)} &= p(\theta_d | \theta_1 = \theta_1^{(q+1)}, \dots, \theta_{d-1} = \theta_{d-1}^{(q+1)}, y). \end{aligned}$$

Note that each pass consists of d steps, i.e. drawings of the d parts of θ . The starting point, $\theta^{(0)}$, is arbitrary. Under certain general conditions, described in e.g. Tierney (1994), the distribution of $\theta^{(n)}$ converges to the joint posterior distribution, $p(\theta | y)$, as n tends to infinity. Thus, we draw a sample directly from the joint distribution in an asymptotic sense. In practical applications we have to discard a large number of passes (called *burnt-in* states) before convergence to the joint distribution $p(\theta | y)$ is reached.

That is, even though the posterior of θ is unwieldy, the conditionals for a suitable partition of the set of unknown quantities are usually much easier to work with. If some full conditional distribution is non-standard, the acceptance-rejection drawing scheme is proposed or a hybrid chain (M-H draws within the Gibbs sampler) is used; see O'Hagan (1994). In all these particular numerical solutions, the main idea of the Gibbs algorithm is preserved. Namely, taking a long enough sequence of successive draws from the conditional posterior densities, each draw conditional on previous draws from the other conditional densities, we can create a sample that can be treated as coming from the joint posterior distribution.

In MCMC methods, the posterior expectation of any function of the model parameters (any posterior summary) can be approximated by the corresponding sample mean:

$$E[\varphi(\theta) | y] \approx \frac{1}{n} \sum_{j=s+1}^{s+n} \varphi(\theta^{(j)}) = \bar{\varphi}_n \tag{2}$$

for suitably chosen numbers, s and n , of burnt-in and accepted states, respectively.

Applications of MCMC require monitoring convergence of the transition distribution of the chain to its limiting (stationary) distribution and assessing the standard numerical error (*SNE*) of the approximation in (2). Several convergence criteria and *SNE* assessments have been proposed; for a review see Cowles and Carlin (1995). Yu and Mykland (1994) proposed a simple tool of monitoring convergence, which is based on the visual inspection of the CUMSUM statistic.

2.2. Model choice through posterior model probabilities

Let us consider m competing sampling models defined on the same space \mathcal{Y} ,

$$M_i : p_i(\tilde{y}|\theta_{(i)}) = p_i(\tilde{y}|\lambda, \eta_i), \quad i = 1, \dots, m,$$

where $\theta_{(i)} = (\lambda, \eta_i) \in \Theta_i = \Lambda \times H_i$ denotes all the parameters of M_i , while λ groups the parameters common to all m models and the η_i 's denote model specific parameters. Defining m prior densities $p_i(\theta_{(i)}) = p_i(\lambda, \eta_i)$, we obtain m Bayesian models:

$$p_i(\tilde{y}, \theta_{(i)}) = p_i(y, y_f, \theta_{(i)}) = p_i(y_f | y, \theta_{(i)}) p_i(y | \theta_{(i)}) p_i(\theta_{(i)}); \quad i = 1, \dots, m;$$

where the individual model-specific posterior and predictive inference can be conducted following the general rules described in the previous subsection. The formal probabilistic approach to model choice is based on posterior model probabilities.

Assume that M_1, \dots, M_m are mutually exclusive (non-nested) and jointly exhaustive. The reason for assuming a non-nested structure of the models is not inspired by any requirement of posterior odds testing *per se*. However, as we are going to attach prior probabilities $p(M_i)$ to all models, we logically need that $p(M_i) > p(M_j)$ if M_i nests M_j . This complicates the elicitation, so it is convenient to consider non-nested models (like M_i and $M_j = M_i \setminus M_j$) in order to avoid paradoxical situations where restrictions on the parameter space do not lead to a reduction in prior probability. If we assign prior model probabilities, then the posterior probability of M_i is

$$p(M_i|y) = \frac{p(M_i)p(y|M_i)}{\sum_{k=1}^m p(M_k)p(y|M_k)} \quad (3)$$

where we condition on the observed data and

$$p(y|M_i) = p_i(y) = \int_{\Theta_i} p_i(y|\theta_{(i)}) p_i(\theta_{(i)}) d\theta_{(i)}, \quad i = 1, \dots, m, \quad (4)$$

is the marginal data density under M_i .

The Bayesian counterpart of the conventional pretest procedure is to first select a particular model by employing (3) and then conduct inference with the chosen model. The Bayesian approach fits directly into a formal decision theory framework; see Berger (1985) for a complete treatment of decision theory. In the pretest approach the model choice that minimizes the posterior expected loss is suggested. If losses of incorrect decisions are identical (and correct decisions lead to zero loss) then this is equivalent to the criterion of highest posterior model probability. Alternative loss structures, leading to different decisions, can be adopted, as in Monahan (1983) and Berger (1985). In these loss functions we can explicitly penalize highly dimensional parameter spaces to reflect a positive evaluation of parsimony. Another way of penalizing large models is through the prior model probabilities. In particular, we can make $p(M_i)$ a decreasing function of l_i , the dimension of the model specific parameter vector η_i , e.g., we can assume

$$p(M_i) \propto 2^{-l_i}.$$

If, in addition, we can attach a particular status to one of the models, say M_1 , we can follow a suggestion in Jeffreys (1967) to fix the prior probability of that model at a pre-specified value, say 0.5, irrespective of the number of models, m . While Jeffreys suggests to distribute the remaining prior probability evenly over the $m-1$ other models, we can also choose $p(M_i)$ for $i=2, \dots, m$ depending on l_i , as explained above.

It is necessary to stress that posterior model probabilities are quite sensitive to prior specification. The role of prior model probabilities is evident from (3). For pair-wise comparison, however, the influence of prior model probabilities can easily be isolated if we reason in terms of posterior odds, which can be represented as

$$\frac{p(M_i|y)}{p(M_j|y)} = \frac{p(M_i)}{p(M_j)} \frac{p_i(y)}{p_j(y)},$$

i.e. the product of the prior odds, $p(M_i)/p(M_j)$, and the Bayes factor, $B_{ij} = p_i(y)/p_j(y)$. The Bayes factor measures the relative within-sample explanatory power of M_i and M_j and summarizes the data evidence in favor of M_i . By the very definition of the marginal data density (4), its value for

a given y is calculated through averaging the likelihood, $p_i(y|\theta_{(i)})$, with the use of the prior density, $p_i(\theta_{(i)})$, as the weighting function. Proper prior densities which are very flat relative to the likelihood will lead to much smaller values of $p_i(y)$ for a given data vector than prior densities which are similar to the likelihood in their location and spread. It matters whether we give a lot of prior weight to areas with negligible likelihood values. In some cases, the posterior densities will also differ between these priors. But there are situations when the posterior density is unaffected, yet $p_i(y)$ varies enormously with the prior $p_i(\theta_{(i)})$; Osiewalski and Steel (1993) present an illustrative example. Thus, Bayes factors and posterior model probabilities strongly depend on our prior assumptions. This is the price we have to pay for a purely probabilistic approach to model comparison.²

Using simple identities, we can write the marginal data density (4) in the form

$$p(y | M_i) = \left\{ \int_{\Theta} [p_i(y | \theta_{(i)})] dP(\theta_{(i)} | M_i, y) \right\}^{-1}, \quad (5)$$

where $P(\theta_{(i)} | M_i, y)$ denotes the posterior cumulative distribution function. This formula is the basis of the method by Newton and Raftery (1994), which approximates the marginal data density by the harmonic mean of the likelihood values $p_i(y | \theta_{(i)})$, calculated for the observed y and for $\theta_{(i)}$ drawn from the posterior distribution. Thus, within any MCMC method, the Newton and Raftery (N-R) approximation is given by

$$p(y | M_i) \approx \left\{ \frac{1}{n} \sum_{q=s+1}^{s+n} [p_i(y | \theta_{(i)}^{(q)})] \right\}^{-1}.$$

The N-R harmonic mean estimator is consistent, but without finite asymptotic variance. Despite this theoretical weakness, the N-R estimator (very easy to compute) was quite reliable in previous studies; see Osiewalski and Pipi en (2004a) for more discussion of computational aspects of model comparison.

2.3. Pooling inferences from individual models

If we are interested in testing competing theories or rival models, then model choice procedures are naturally unavoidable. If our interest is only in

² In this paper we do not consider the frequent situation when the prior density for the model parameters represents a σ -finite measure which is not a finite (probability) measure. Such improper prior structures cannot be applied in model choice problems as widely and automatically as they are used for pure parameter estimation in one given model.

estimating the parameters common to all models, or in predicting observables, we can avoid selecting a particular model and use a Bayesian pooling approach (also called Bayesian model averaging). It amounts to computing the weighted average of posterior or out-of-sample predictive densities with posterior model probabilities as weights. The fully marginal posterior and predictive density functions for the common parameters and forecasted observables are, respectively,

$$p(\lambda|y) = \sum_{i=1}^m p(M_i|y)p_i(\lambda|y) \text{ and } p(y_f|y) = \sum_{i=1}^m p(M_i|y)p_i(y_f|y),$$

where $p(M_i|y)$ are the posterior model probabilities given by (3), and $p_i(\lambda|y)$ and $p_i(y_f|y)$ are, respectively, the marginal posterior density function of λ and the predictive density function, both obtained in M_i . Note that now specification uncertainty (as captured by (3) within the considered class of models) is taken into account.

In the case of forecasting observables Min and Zellner (1993), Palm and Zellner (1992), and Zellner, Hong and Gulati (1990) discuss decision theoretic motivations behind both the model choice approach and the pooling strategy. In the particular case of predictive squared error loss, Min and Zellner (1993) confirm the general result that mixing always leads to optimal forecasts, provided the set of models we consider is exhaustive.

3. Main Bayesian models from the bivariate SV and GARCH classes

Let $y_t = (y_{1,t}, y_{2,t})'$ denote bivariate observations on growth (or return) rates. They are modeled using the basic VAR(1) (vector autoregression of order 1) framework:

$$y_t - \delta = R(y_{t-1} - \delta) + \varepsilon_t \tag{6}$$

with ε_t described by competing bivariate time-varying volatility processes. More specifically,

$$\begin{pmatrix} y_{1,t} \\ y_{2,t} \end{pmatrix} - \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} R_{11} & R_{12} \\ R_{21} & R_{22} \end{pmatrix} \left\{ \begin{pmatrix} y_{1,t-1} \\ y_{2,t-1} \end{pmatrix} - \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \end{pmatrix} \right\} + \begin{pmatrix} \varepsilon_{1,t} \\ \varepsilon_{2,t} \end{pmatrix}, t=1, \dots, T.$$

The elements of δ and R are common parameters, treated as a priori independent of all other (model-specific) parameters. They follow the multivariate standard Normal prior $N(\mathcal{Q}, \omega)$, truncated by the restriction that all eigenvalues of R lie inside the unit circle.

3.1. Stochastic Volatility specifications

Assume that ε_t in (6) is conditionally Normal (given parameters and latent variables in $\theta_{(t)}$) with mean vector 0 and covariance matrix Σ_t , depending on latent variables, i.e.

$$\varepsilon_t \mid M_t, \theta_{(t)} \sim N(0_{[2 \times 1]}, \Sigma_t).$$

Thus, the corresponding conditional distribution of $y_t = (y_{1,t}, y_{2,t})'$ (given its past and latent variables) is Normal with mean $\mu_t = \delta + R(y_{t-1} - \delta)$ and covariance matrix Σ_t . The competing bivariate SV models M_t are defined through different specifications of the latent processes and different structures of Σ_t (always, by construction, positive definite symmetric).

Pajor (2003, 2005a) proposes hybrid chains (M-H draws within the Gibbs sampler) as efficient tools to explore the highly dimensional posterior distribution of parameters and latent variables in SV structures.

3.1.1. The Stochastic Discount Factor model (SDF)

This simplest MSV specification (M_t) uses just one latent process g_t to describe the dynamics of the whole conditional covariance matrix (see Jacquier, Polson and Rossi (1995)):

$$\varepsilon_t = \zeta_t \sqrt{g_t}, \quad \ln g_t = \gamma + \phi(\ln g_{t-1} - \gamma) + \sigma_g \eta_t, \quad \zeta_t \sim iiN(0_{[2 \times 1]}, H), \\ \eta_t \sim iiN(0, 1),$$

$$\zeta_t \perp \eta_s, \quad t, s \in Z.$$

The conditional covariance matrix of ε_t takes the very simple form

$$\Sigma_t = g_t H = \begin{bmatrix} g_t h_{11} & g_t h_{12} \\ g_t h_{12} & g_t h_{22} \end{bmatrix},$$

which leads to the invariable conditional correlation coefficient.

$$\rho_{12,t} = \rho = h_{12} / \sqrt{h_{11} h_{22}}$$

In order to ensure identifiability, the restriction $\gamma=0$ is imposed, while H is a symmetric positive definite matrix consisting of three free entries. Prior independence among parameters is assumed with the following prior distributions: $H \sim IW(2I_2, 2)$, i.e. inverse (or inverted) Wishart with 2 degrees of freedom and parameter matrix $2I_2$; $\sigma_g \sim IG(0.01, 2)$, an inverse Gamma

distribution; $\varphi \sim N(0, 100) I_{(-1,1)}(\varphi)$, i.e. Normal with mean 0 and variance 100, truncated to (-1, 1); and $\ln(g_0) \sim N(0, 100)$. Here we use the same parameterization of the inverse Wishart and Gamma class as O'Hagan (1994). That is, for the hyperparameter values chosen here, the prior expectations of H and σ_g^2 do not exist. Equivalently, H^{-1} has a Wishart prior with mean I_2 , and σ_g^2 has a Gamma prior with mean 200 and variance 40000.

The Bayesian VAR(1)-SDF model can be easily generalized and analyzed in the k -variate time series context for large k . This is due to the Wishart or Normal forms of the full conditional distributions of H , δ and R that make these steps of the Gibbs sampler quite easy. Other steps, which are numerically more demanding, do not depend on k ; see Pajor (2003).

3.1.2. The JSV model

The SDF specification is very restrictive since it assumes the same dynamics for all entries of the conditional covariance matrix. The JSV model (M_J), based on the spectral decomposition of $\Sigma_t = P \Lambda_t P^T$, uses a separate latent process to describe each eigenvalue of Σ_t . More specifically, Λ_t is the diagonal matrix of eigenvalues of Σ_t , $\Lambda_t = \text{Diag}(\lambda_{1,t}, \lambda_{2,t})$, and P is the orthogonal matrix of eigenvectors of Σ_t , depending on p_{11} , a parameter from (0, 1]:

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & 1 - p_{11}^2 \\ 1 - p_{11}^2 & -p_{11} \end{bmatrix}$$

Hence, the conditional covariance matrix of ε has a non-trivial structure:

$$\Sigma_t = \begin{bmatrix} \lambda_{1,t} p_{11}^2 + \lambda_{2,t} (1 - p_{11}^2) & (\lambda_{1,t} - \lambda_{2,t}) p_{11} (1 - p_{11}^2) \\ (\lambda_{1,t} - \lambda_{2,t}) p_{11} (1 - p_{11}^2) & \lambda_{2,t} p_{11}^2 + \lambda_{1,t} (1 - p_{11}^2) \end{bmatrix}$$

which leads to the varying conditional correlation coefficient:

$$\rho_{12,t} = \frac{(\lambda_{1,t} - \lambda_{2,t}) p_{11} (1 - p_{11}^2)}{(\lambda_{1,t} - \lambda_{2,t})^2 p_{11}^2 (1 - p_{11}^2) + \lambda_{1,t} \lambda_{2,t}}$$

Note that we have a pair of positive latent processes, $\Theta_t = (\lambda_{1,t}, \lambda_{2,t})'$, where

$$\begin{aligned} \ln \lambda_{1,t} - \gamma_{11} &= \phi_{11} (\ln \lambda_{1,t-1} - \gamma_{11}) + \sigma_{11} \eta_{1,t} \\ \ln \lambda_{2,t} - \gamma_{22} &= \phi_{22} (\ln \lambda_{2,t-1} - \gamma_{22}) + \sigma_{22} \eta_{2,t} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\eta_t &= (\eta_{1,t}, \eta_{2,t})' \\ \eta_t &\sim iiN(0_{[2 \times 1]}, I_2).\end{aligned}$$

We impose prior independence and assume the following priors:

$(\gamma_{ii}, \varphi_{ii})' \sim N(0, 100I_2) I_{(-1,1)}(\varphi_{ii})$; $\sigma_{ii}^2 \sim IG(0.01, 2)$; $\ln \lambda_{i,0} \sim N(0, 100)$, $i = 1, 2$; $p_{11} \sim U([0, 1])$, where $U(A)$ is the uniform distribution over A .

The JSV model was proposed by Pajor (2005b). A natural k -variate extension would require k latent processes, which would lead to serious numerical complications for large k .

3.1.3. The TSV model

The non-trivial structure of the JSV conditional covariance matrix is based on as many latent variables as there are time series under consideration. Hence, the covariance dynamics is not completely free, as it is related to volatilities. The third MSV model (M_3), proposed by Tsay (2002) – thus called TSV – and used by Pajor (2005a, 2006), is based on as many separate latent processes as there are distinct elements of the conditional covariance matrix. The TSV model relies on the Cholesky decomposition $\Sigma_t = L_t G_t L_t'$, where

$$L_t = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ q_{21,t} & 1 \end{bmatrix}, \quad G_t = \begin{bmatrix} q_{11,t} & 0 \\ 0 & q_{22,t} \end{bmatrix}.$$

$$\ln q_{11,t} - \gamma_{11} = \phi_{11} (\ln q_{11,t-1} - \gamma_{11}) + \sigma_{11} \eta_{11,t},$$

$$\ln q_{22,t} - \gamma_{22} = \phi_{22} (\ln q_{22,t-1} - \gamma_{22}) + \sigma_{22} \eta_{22,t},$$

$$q_{21,t} - \gamma_{21} = \phi_{21} (q_{21,t-1} - \gamma_{21}) + \sigma_{21} \eta_{21,t}, \quad \eta_t = (\eta_{11,t}, \eta_{21,t}, \eta_{22,t})', \\ \eta_t \sim iiN(0_{[3 \times 1]}, I_3).$$

Now $\Theta_t = (q_{11,t}, q_{22,t}, q_{21,t})'$ is a trivariate latent process with two positive components, and the conditional covariance matrix of ε_t takes the form:

$$\Sigma_t = \begin{bmatrix} q_{11,t} & q_{11,t} q_{21,t} \\ q_{11,t} q_{21,t} & q_{11,t} q_{21,t}^2 + q_{22,t} \end{bmatrix},$$

which leads to the following variable conditional correlation coefficient:

$$\rho_{12,t} = \frac{q_{21,t} q_{11,t}}{q_{22,t} + q_{11,t} q_{21,t}^2}.$$

We make similar assumptions about the prior structure as previously. In particular,

$$(\gamma_{ij}, \varphi_{ij})' \sim N(0, 100I_3) I_{(1,1)}(\varphi_{ij}), \sigma_{ij}^2 \sim IG(0.01, 2)(i, j \in \{1, 2\}, i \geq j);$$

$$\ln q_{ii0} \sim N(0, 100), i = 1, 2; q_{21,0} \sim N(0, 100).$$

Finally, note that the diagonal entries of Σ_t are not modeled in a symmetric way and, thus, the order of appearance (numbering) of financial instruments matters in the TSV model, contrary to other structures. The extension to k -variate processes leads to serious numerical problems for $k > 3$; Pajor (2005a, 2006) presents the structure of the Gibbs sampler.

3.2. GARCH specifications

We assume that the conditional distribution of ε_t (given its past, ψ_{t-1} , and parameters) is Student t with location vector 0, inverse precision matrix H_t and degrees of freedom $\nu > 2$, i.e.

$$\varepsilon_t \mid M_t, \theta_{(t)}, \psi_{t-1} \sim St(0_{[2 \times 1]}, H_t, \nu), H_t = \begin{bmatrix} h_{11,t} & h_{12,t} \\ h_{12,t} & h_{22,t} \end{bmatrix} \quad (7)$$

Note that now the Student t distribution (parameterized as in DeGroot (1970)) is used instead of conditional Normality assumed for the SV class. However, these distributional assumptions are not directly comparable as the conditioning variables are different in the SV and GARCH classes. The initial conditions for H_t are $H_0 = h_0 I$, with $h_0 > 0$ treated as a free parameter. Prior independence is assumed for h_0, ν and the remaining parameters; h_0 follows the Exponential prior with mean 1, $Exp(1)$, and ν has the $Exp(10)$ prior, truncated by the condition $\nu > 2$.

The conditional covariance matrix of ε_t given $\theta_{(t)}$ and ψ_{t-1} is $(\nu - 2)^{-1} \nu H_t$. In (7), the competing bivariate GARCH models are defined by imposing different structures on H_t . Osiewalski, Pajor and Papien (2006) consider two different groups of GARCH models. The first group centers around the VECH(1,1) specification, based on multivariate GARCH processes discussed by Engle and Kroner (1995) and Gouriéroux (1997). This group includes many special cases, in particular a simple BEKK(1,1) model, rooted in an influential work of Baba et al. (1989). The other group consists of Bollerslev's (1990) CCC model and its generalizations proposed by Engle (2002) and Tse and Tsui (2002). Here we focus on Engle's DCC structure, which can be used in higher dimensional problems. We also consider the BEKK(1,1) case, which was the winner in some Bayesian comparisons of GARCH models.

3.2.1. The t-BEKK model

The t -BEKK(1,1) case (M_4) is defined by the following structure of H_t in (7):

$$H_t = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} \\ a_{12} & a_{22} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} b_{11} & b_{12} \\ b_{12} & b_{22} \end{bmatrix} (\varepsilon_{t-1} \varepsilon_{t-1}') + \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} \\ c_{12} & c_{22} \end{bmatrix} H_{t-1} \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} \\ c_{12} & c_{22} \end{bmatrix}, \quad (8)$$

i.e., $H_t = A + B' \varepsilon_{t-1} \varepsilon_{t-1}' B + C' H_{t-1} C$, with the conditional correlation $\rho_{12,t} = h_{12,t} / \sqrt{h_{11,t} h_{22,t}}$.

The parameters of the covariance structure (8) have the following prior distributions:

$$\begin{aligned} a_{11} &\sim \text{Exp}(1), & a_{22} &\sim \text{Exp}(1), & a_{12} &\sim N(0,1), & b_{11} &\sim N(0.5,1), & b_{12} &\sim N(0,1), \\ b_{21} &\sim N(0,1), & b_{22} &\sim N(0.5,1), & c_{11} &\sim N(0.5,1), & c_{12} &\sim N(0,1), & c_{21} &\sim N(0,1), \\ c_{22} &\sim N(0.5,1), \end{aligned}$$

which are truncated by the restrictions of positive semi-definiteness of the symmetric (2x2) matrix A and stability of the general (2x2) matrix C (all eigenvalues of C lie inside the unit circle). We also impose $b_{11} > 0$ and $c_{11} > 0$ in order to guarantee identifiability.

3.2.3. The t-DCC model

In Engle's dynamic conditional correlation (DCC) model the diagonal elements of H_t are described as in the CCC specification proposed by Bollerslev (1990):

$$h_{ii,t} = \alpha_{i0} + \alpha_i \varepsilon_{i,t-1}^2 + \beta_i h_{ii,t-1} \quad (i=1,2), \quad (9)$$

and for the off-diagonal element it is assumed

$$h_{12,t} = \rho_{12,t} \sqrt{h_{11,t} h_{22,t}}, \quad (10)$$

where $\rho_{12,t}$ is the time-varying conditional correlation coefficient, modeled as

$$\rho_{12,t} = q_{12,t} / \sqrt{q_{11,t} q_{22,t}} \quad (11)$$

with $q_{ij,t}$'s being entries of a symmetric positive definite matrix Q_t of the same order as the dimension of ε_t . A simple specification for Q_t , considered by Engle (2002), assumes that

$$Q_t = (1 - b - c)S + b\xi_{t-1}\xi'_{t-1} + cQ_{t-1}, \tag{12}$$

where b and c are nonnegative scalar parameters ($b+c<1$), ξ_t is the vector of standardized errors and S is their unconditional correlation matrix. In the case of the bivariate conditionally Student t specification, Engle's basic structure is preserved and S is defined as a square matrix with ones on the diagonal and $s_{12}=s_{21}=\rho_{12}$ an unknown parameter from the interval $(-1, 1)$; this assures positive definiteness of S and Q . Also, in the Student t case

$$\xi_{i,t} = \varepsilon_{i,t} / \sqrt{h_{ii,t}} \quad (i=1,2). \tag{13}$$

Thus, the model called t -DCC (M_5) generalizes the conditionally Normal structure proposed by Engle (2002). The original N -DCC model, corresponding to $v \rightarrow \infty$, is based on $\xi_{i,t} = \varepsilon_{i,t} / \sqrt{h_{ii,t}}$. The initial condition for Q_t is $Q_0 = q_0 I_2$ with free $q_0 > 0$. The t -CCC model (M_6) is nested in t -DCC assuming $b=c=0$. Since the exact Bayesian approach is fully feasible in the bivariate case, there is no need to use the approximate two-step estimation procedure suggested by Engle (2002). It is assumed that (b, c) is a *priori* uniform over the unit simplex, $q_0 \sim \text{Exp}(1)$, $\alpha_{10} \sim \text{Exp}(1)$, $\alpha_{20} \sim \text{Exp}(1)$, $\rho_{12} \sim U([-1, 1])$ and $(\alpha_1, \alpha_2, \beta_1, \beta_2) \sim U([0, 1]^4)$.

Osiewalski and Pipień (2004a,b) perform the Bayesian analysis of bivariate VAR(1) – t -GARCH models using the Metropolis-Hastings algorithm, which can be much more difficult to apply in k -variate models with even moderate k . An advantage of assuming the DCC structure, with $5+4k+k^2+k(k-1)/2$ free parameters, rather than the BEKK one, which has $2+k+k(k+1)/2+3k^2$ free parameters, is that the former has less parameters ($2k^2-2k-3$ less). Also, at least under conditional Normality, the VAR-DCC model allows for using the approximate estimation approach based on the OLS residuals from the VAR part and the method proposed by Engle (2002) for the DCC parameters.

4. The hybrid DCC - SDF model

Osiewalski and Pajor (2006) specify the conditional distribution of the residual process ε_t by conditioning on its past (ψ_{t-1}), some univariate latent process (g_t) and the parameters. They assume in (6)

$$\varepsilon_t = H_t^{1/2} \zeta_t \sqrt{g_t}, \quad \ln g_t = \gamma + \phi(\ln g_{t-1} - \gamma) + \sigma_g \eta_t, \\ (\zeta_t', \eta_t)' \sim iiN(0_{[3 \times 1]}, I_3),$$

that is, ε_t in (6) is conditionally Normal with mean vector 0 and covariance matrix $g_t H_t$, where the elements of H_t follow the DCC equations (9)–(13). Of course, the Normality assumption corresponds to $\nu \rightarrow \infty$ in (13). Now the conditional variances are equal to $g_t h_{t,i}$, that is they have a more general form than in either SDF or N -DCC, while the conditional correlation coefficient does not depend on g_t and thus is of the DCC form (11). This generalized DCC–SDF structure (M_{ν}) seems useful as it combines important properties of both its components. The presence of one latent process in the conditional variances should help in explaining outlying observations, and the dependence on the past observations through the DCC structure of H_t prevents the entries of the conditional covariance matrix $g_t H_t$ from sharing the same dynamic pattern. The new model has time-varying conditional correlation without introducing more latent processes. In fact, the proposed DCC–SDF model nests both basic structures. In the limiting case when $\sigma_{\nu} \rightarrow 0$ and $\varphi=0$ we are back in the N -DCC model, while assuming $b=c=0$ in (12) together with $\alpha_i = \beta_i = 0$ in (9) leads to the SDF case.

The proposed hybrid model can be easily generalized to k -variate time series (for any k). However, its estimation is numerically more difficult than in both special cases. Thus, the exact Bayesian results for this new model are only presented for the bivariate case now.

Before assuming some prior and thus completing the Bayesian DCC–SDF model, a convenient parameterization (that ensures identifiability) is taken. Contrary to the SDF case, there is no identifying restriction $\gamma=0$, but instead $\alpha_{10} = 1$, $\alpha_{20} = a^{-1}$ with free $a>0$ is assumed in (9). Thus we have two parameters, γ and a , that do not appear in the final (estimated) versions of the basic SDF and t -DCC models. Their marginal distributions are: $Exp(1)$ for a and $N(0, 100)$ for γ . These parameters are *a priori* independent of the remaining ones (the latter follow the same prior distributions as in the basic, simpler models). Formally, due to incompatible prior structures, the Bayesian SDF or t -DCC structures cannot be obtained through conditioning in this Bayesian DCC–SDF model. As regards the analysis of the hybrid model, Osiewalski and Pajor (2006) use the Gibbs sampler with the Metropolis-Hastings algorithm inside most Gibbs steps.

5. An empirical example of model comparison

In order to compare the proposed hybrid model to the main bivariate GARCH and SV structures the same data set is used as in Osiewalski and Pipień (2004b), Pajor (2005b), and Osiewalski, Pajor and Pipień (2006).

The data set consists of 1485 observations on the zloty (PLN) values of the US dollar ($x_{1,t}$) and German mark ($x_{2,t}$). They are the official daily exchange rates of the National Bank of Poland (NBP fixing rates), which cover the period from February 1, 1996 till December 31, 2001. The first three observations (February 1, 2 and 5, 1996) are used to construct initial conditions, $y_{(0)}$. Thus, T , the length of the modeled vector time series of daily growth rates of $x_{1,t}$ and $x_{2,t}$, is equal to 1482. We use the bivariate VAR(1) framework (1), where $y_{i,t} = 100 \ln(x_{i,t} / x_{i,t-1})$ for $i=1,2$. Both series ($y_{1,t}$ and $y_{2,t}$) are centered about zero, with several outliers and changing volatility. Their sample correlation coefficient (equal to 0.567) indicates positive correlation.

The overall ranking of the compared models M_i as well as $\log_{10}(B_{3,i})$, the decimal logarithms of the Bayes factors in favour of the TSV specification (M_3), calculated using the Newton and Raftery (1994) method, are shown in Table 1. The results are based on 500,000 states of the Markov chain, generated after at least 10,000 burnt-in states (50,000 if there are latent processes). Since Bayes factors differ by many orders of magnitude, the model ranking is numerically stable and robust with respect to reasonable changes in the prior distributions.

Table 1. Logs of Bayes factors in favour of VAR(1) – TSV (M_3)

Model (M_i)	Number of parameters (and latent variables)	Rank	$\log_{10}(B_{3,i})$
VAR(1) – TSV (M_3)	18 (+3T)	1	0
VAR(1) – JSV (M_2)	15 (+2T)	2	15
VAR(1) – DCC–SDF (M_5)	20 (+T)	3	50
VAR(1) – SDF (M_1)	12 (+T)	4	92
VAR(1) – t -BEKK(1,1) (M_4)	19	5	104.5
VAR(1) – t -DCC (M_6)	18	6	122
VAR(1) – t -CCC (M_7)	15	7	168.5

Note that the new DCC-SDF model beats both its sub-cases in terms of the marginal data density value (a natural Bayesian measure of fit). The new hybrid structure is better than the SDF and t -DCC models by about 42 and 72 orders of magnitude, respectively. It is much better (by about 55 orders

of magnitude) than the best GARCH specification from previous studies, i.e. the t -BEKK(I,I) model. Using just one latent process together with the DCC covariance structure seems a powerful modeling strategy. Of course, the use of more latent processes improves fit enormously, but it seems infeasible in higher dimensional time series.

Osiewalski and Pajor (2006) present the results of Bayesian estimation of the new, hybrid model. Here we only show the practical usefulness of Bayesian model comparison in dealing with non-nested structures and in evaluating their relative explanatory power.

References

- Baba Y., Engle R., Kraft D., Kroner K. (1989) *Multivariate Simultaneous Generalised ARCH*, unpublished manuscript, University of California at San Diego, Dept, of Economics.
- Berger, J.O. (1985) *Statistical Decision Theory and Bayesian Analysis*, Springer-Verlag, New York.
- Bernardo J.M., Smith A.F.M. (1994) *Bayesian Theory*, J.Wiley, Chichester.
- Bollerslev T. (1986) *Generalised autoregressive conditional heteroscedasticity*, "Journal of Econometrics" 31, 307-327.
- Bollerslev T. (1990) *Modelling the coherence in short-run nominal exchange rates: A multivariate generalised ARCH Model*, Review of Economics and Statistics 72, 498-505.
- Casella G., George E. (1992) *Explaining the Gibbs sampler*, The American Statistician 46, 167-174.
- Clark P.K. (1973) A *subordinated stochastic process model with finite variance for speculative prices*, "Econometrica" 41, 135—155.
- Cowles M.K., Carlin B.P. (1995) *Markov Chain Monte Carlo convergence diagnostics: A comparative review*, "Journal of the American Statistical Association" 91, 883—904.
- DeGrootM.H. (1970) *Optimal Statistical Decisions*, McGraw-Hill, New York.
- Engle, R.E (1982) *Autoregressive conditional heteroskedasticity with estimates of the variance of the United Kingdom inflation*, "Econometrica" 50, 987-1007.
- Engle R. (2002) *Dynamic conditional correlation: A simple class of multivariate generalized autoregressive conditional heteroskedasticity models*, "Journal of Business and Economic Statistics" 20, 339—350.

- Engle R.E, Kroner K.E (1995) *Multivariate simultaneous generalised ARCH*, *Econometric Theory* 11, 122-150.
- de Finetti B. (1974-1975) *Theory of Probability*, J.Wiley, New York.
- Gamerman D. (1997) *Markov Chain Monte Carlo (Stochastic Simulation for Bayesian Inference)*, Chapman and Hall, London.
- Gourieroux C. (1997) *ARCH Models and Financial Applications*, Springer, New York.
- Hastings W. K. (1970) *Monte Carlo sampling methods using Markov chains and their applications*, "Biometrika" 57, 97-109.
- Jacquier E., Poison N., Rossi P. (1994) *Bayesian analysis of stochastic volatility models* (with discussion), "Journal of Business and Economic Statistics" 12, 371-417.
- Jacquier E., Poison N., Rossi P. (1995) *Models and prior distributions for multivariate stochastic volatility*, technical report, University of Chicago, Graduate School of Business.
- Jeffreys, H. (1967) *Theory of Probability*, Oxford University Press, Oxford.
- Koop G., Poirier D.J. (2004) *Bayesian variants of some classical semiparametric regression techniques*, "Journal of Econometrics" 123, 259-282.
- Metropolis N., Rosenbluth A. W., Rosenbluth M. N., Teller A. H., Teller E. (1953) *Equations of state calculations by fast computing machine*, "Journal of Chem. Phys." 21, 1087-1091.
- Min C., Zellner A. (1993) *Bayesian and non-Bayesian methods for combining models and forecasts with applications to forecasting international growth rates*, "Journal of Econometrics" 56, 89-118.
- Monahan J.F. (1983) *Fully Bayesian analysis of time series models*, "Journal of Econometrics" 21, 307-331.
- Newton M. A., Raftery A. E. (1994) *Approximate Bayesian inference by the weighted likelihood bootstrap* (with discussion), "Journal of the Royal Statistical Society B" 56, 3^48.
- O'Hagan A. (1994) *Bayesian Inference*, Edward Arnold, London.
- Osiwalski J., Pajor A. (2006) *Flexibility and parsimony in multivariate financial modelling: a hybrid bivariate DCC—SVmodel*, manuscript for the presentation at the international conference *Forecasting Financial Markets and Economic Decision-making* (FindEcon, Łódź, May 11-13, 2006).
- Osiwalski J., Pajor A., Pipień M. (2006) *Bayes factors for bivariate GARCH and .SVmodels*, "Acta Universitatis Lodziensis - Folia Oeconomica", forthcoming.
- Osiwalski J., Pipień M., (2004a), *Bayesian comparison of bivariate ARCH-type models for the main exchange rates in Poland*, "Journal of Econometrics" 123, 371-391.

Osiewalski J., Pipień M. (2004b) *Bayesian comparison of bivariate GARCH processes. The role of the conditional mean specification*, in: A. Welfe (Ed.), *New Directions in Macromodelling*, Elsevier, Amsterdam, 173-196.

Osiewalski J., Steel M.E.J. (1993) *A Bayesian perspective on model selection*, manuscript; published in Spanish as *Una perspectiva bayesiana en selección de modelos*, "Cuadernos Economicos de ICE" 55, 327-351.

Pajor A. (2003) *Procesy zmienności stochastycznej SI/ w bayesowskiej analizie finansowych szeregów czasowych (Stochastic Volatility Processes in Bayesian Analysis of Financial Time Series)*, doctoral dissertation (in Polish), published by Cracow University of Economics, Krakow.

Pajor A. (2005a) *Bayesian analysis of stochastic volatility model and portfolio allocation*, "Acta Universitatis Lodzianensis - Folia Oeconomica" 192, 229-249.

Pajor A. (2005b) *Bayesian comparison of bivariate SV models for two related time series*, "Acta Universitatis Lodzianensis — Folia Oeconomica" 190, 177-196.

Pajor A. (2006) *VECM— TSV Models for Exchange Rates of the Polish Złoty*, "Acta Universitatis Lodzianensis - Folia Oeconomica", forthcoming.

Palm F.C., Zellner A. (1992) *To combine or not to combine? Issues of combining forecasts*, "Journal of Forecasting" 11, 687-701.

Poirier D.J. (1988) *Frequentist and subjectivist perspectives on the problems of model building in economics* (with discussion), "Journal of Economic Perspectives" 2, 121-170.

Savage L.J. (1954) *The Foundations of Statistics*, J.Wiley, New York.

Tierney L. (1994) *Markov chains for exploring posterior distributions* (with discussion), "Annals of Statistics" 22, 1701-1762.

Tsay R.S. (2002) *Analysis of Financial Time Series*, J. Wiley, New York.

Tse Y.K., Tsui A.K.C. (2002) *A multivariate generalized autoregressive conditional heteroskedasticity model with time-varying correlations*, "Journal of Business and Economic Statistics" 20, 351-362.

Yu B., Mykland P. (1994) *Looking at Markov samplers through CUM-SUM paths plots: a simple diagnostic idea*. Technical Report 413. Department of Statistics, University of California at Berkeley.

Zellner A. (1971) *An Introduction to Bayesian Inference in Econometrics*, J.Wiley, New York.

Zellner A., Hong C., Gulati G.M. (1990) *Turning points in economic time series, loss structures and Bayesian forecasting* [in:] S. Geisser, J.S. Hodges, S.J. Press, A. Zellner (eds.), *Bayesian and Likelihood Methods in Statistics and Econometrics*, North-Holland, Amsterdam, 371-393.

Summary

The paper reviews the Bayesian approach to parameter inference and forecasting as well as to model comparison and pooling (averaging). Also, main Markov chain Monte Carlo (MCMC) methods for exploring posterior distributions are briefly presented. It is shown how Bayesian principles are used to compare different discrete non-nested multivariate processes proposed for financial data. The actual model comparison is restricted to bivariate cases of main GARCH and Stochastic Variance (SV) error structures for the VAR(1) process. Also, a hybrid GARCH-SV specification is discussed.

Dariusz Fatuła

Struktura aktywów finansowych gospodarstw domowych w 2005 r.

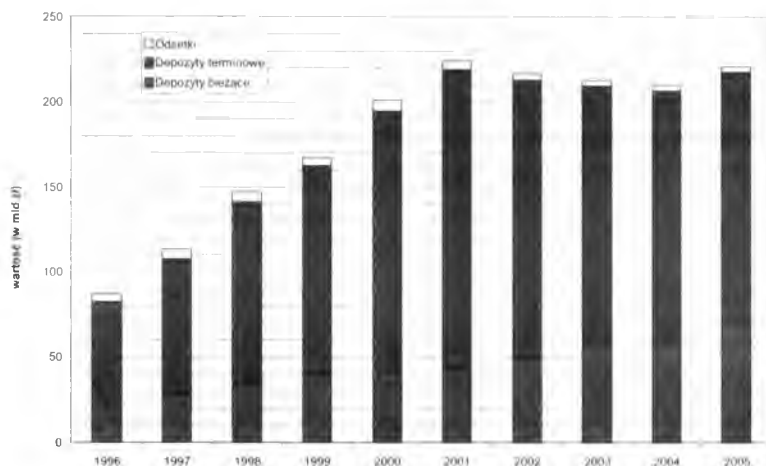
Kategoria „gospodarstw domowych” obejmuje osoby prywatne, rolników indywidualnych i przedsiębiorców indywidualnych zatrudniających do 9 osób włącznie. Aktywa finansowe tworzą nieskonsumowane nadwyżki tych podmiotów, ulokowane na rynku finansowym w omówionych poniżej kategoriach. Przedstawiona tu analiza struktury ze względu na dostępny rozmiar publikacji nie obejmuje szerszego omówienia przyczyn i dynamiki zmian poszczególnych kategorii.

1. Lokaty bankowe

Lokaty bankowe gospodarstw domowych wynosiły na koniec 2005 r. niespełna 221 mld. zł. Na osoby prywatne przypadало tu 203,5 mld zł (92%), rolników indywidualnych 3,74 mld zł (1,7%), przedsiębiorców indywidualnych 13,62 mld zł. (6,2%). Pierwszy raz od 3 lat nastąpił wzrost wartości lokat gospodarstw domowych w sektorze bankowym (rys. 1.). Od wprowadzenia podatku od odsetek kapitałowych (zwanego podatkiem Belki, od nazwiska inicjatora) w 2001 r. lokaty te spadały z roku na rok.

Niewielki udział depozytów małych firm (zatrudniających do 9 osób) i gospodarstw rolnych w depozytach gospodarstw domowych wynika z trzech przyczyn. Po pierwsze, przedsiębiorstwa te nie posiadają zbyt dużego zasobu kapitału. Po drugie, bardzo szybko obracają dostępnym kapitałem. Trzecią przyczyną może być fakt, iż firmy rodzinne angażują do działalności gospodarczej zasoby gospodarstwa domowego, bez ich formalnego wliczania do tej działalności. Poza tym część oszczędności tego sektora może być lokowana w tzw. szarej strefie. Prowadzący działalność gospodarczą mogą znaczną część swoich środków przeznaczać na zakupy nieewidencjonowane, np. na bazarze.

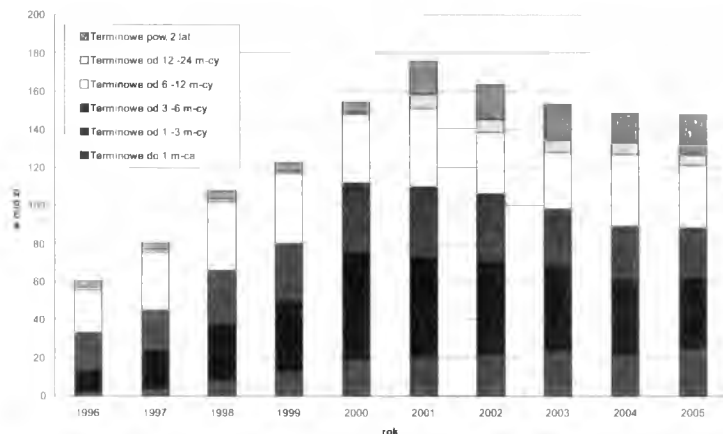
Środki te nie muszą pochodzić z rachunków bankowych, lecz bezpośrednio z niewidencjonowanej sprzedaży. GUS szacuje udział szarej strefy w tworzeniu PKB na około 15%. System rachunkowości i rozwiązania organizacyjne w dużych firmach zapobiegają rozszerzaniu szarej strefy. Musi mieć więc ona znacznie wyższy udział w małych przedsiębiorstwach.



Rys. 1. Depozyty bieżące, terminowe i odsetki (w mld zł) gospodarstw domowych w latach 1996-2005.

Depozyty bieżące gospodarstw domowych wynoszą 70,6 mld zł (ok. 32% lokat), depozyty terminowe 147,8 mld zł (67%), a odsetki 2,45 mld zł (1%). W ostatnich latach daje się zauważyć kilkuprocentowy przyrost udziału depozytów bieżących w całości lokat (rys. 1). Pod koniec poprzedniej dekady stanowiły one tylko 20% wszystkich lokat. Wynika to z coraz powszechniejszego korzystania z usług bankowych (przelewy wynagrodzenia na konto bankowe zamiast wypłaty gotówką), ale także z nieumiejętności efektywnego zarządzania wolnymi środkami, które nie są lokowane w formie przynoszącej właścicielowi większy dochód niż bardzo niskie obecnie oprocentowanie depozytów bieżących. Rozwój usług finansowych pozwala dziś na lokowanie nawet niewielkich kwot na krótkie okresy (np. 10-dniowe), co nie ogranicza zbyt wiele płynności i dostępności takich środków przeznaczonych na bieżące wydatki. Ponad 188 mld zł (85% wszystkich depozytów) ulokowana jest w złotych, reszta w wymiennych walutach obcych. Odsetek ten pozostaje w miarę stały od kilku lat. Wśród depozytów terminowych 25% stanowią te ulokowane od 1—3 miesięcy, 22% depozyty od 6-12 miesięcy, po ok. 18% depozyty do 1 miesiąca oraz 3-6 miesięcy. Depozyty o terminie powyżej 2 lat stanowią 14% depozytów terminowych, a ich rosą-

cy udział od 2001 r., początkowo determinowany chęcią uniknięcia podatku od odsetek, obecnie wskazuje na wzrastającą skłonność do długookresowego oszczędzania. Najmniejszy udział w depozytach terminowych mają lokaty od 1-2 lat i stanowią tylko ok. 4% tych depozytów, (rys. 2.)



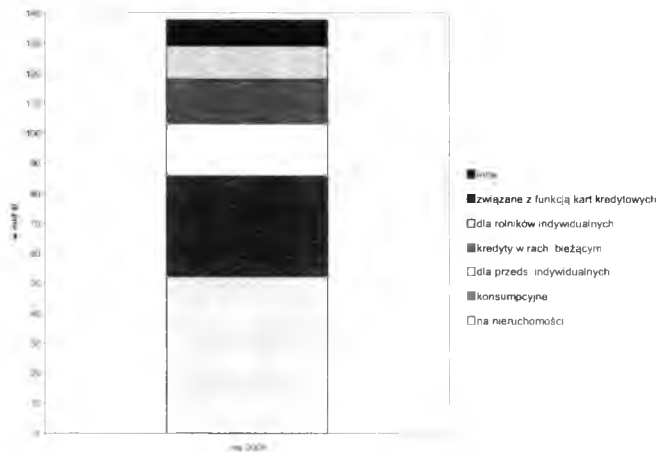
Rys. 2. Depozyty terminowe gospodarstw domowych wg terminów w mld zł w latach 1996-2005.

2. Kredyty bankowe jako ujemne aktywa gospodarstw domowych

Kredyty gospodarstw domowych w sektorze bankowym przekroczyły po raz pierwszy w 2005 r. wartość kredytów dla przedsiębiorstw sektora niefinansowego i wynosiły na koniec grudnia 2005 r. wraz z odsetkami prawie 141 mld zł. Osoby prywatne obciążone były kredytami na kwotę 110 mld zł (78% wartości dla wszystkich gospodarstw domowych), rolnicy indywidualni - 12,2 mld zł (8,7%), przedsiębiorcy indywidualni - 18,5 mld zł (13,3%).

Kredyty gospodarstw domowych na nieruchomości wynosiły ponad 52,3 mld zł, w tym prawie 44 mld zł miały zabezpieczenie hipoteczne. Obserwuje się tu kilkudziesięcioprocentowy wzrost wartości na przestrzeni kilku ostatnich lat. Mimo wszystko kredyty te stanowią tylko ok. 5% wartości PKB, w porównaniu do kilkudziesięciu procent w mniej rozwiniętych krajach „starej” UE. Prognozy przewidują tu dalszy dynamiczny przyrost udzielanych kredytów w tym segmencie rynku. Nieco ponad połowa kredytów hipotecznych (22,5 mld zł., co stanowi 51% wartości kredytów hipotecznych, przeliczonych tu na złotówki po aktualnym kursie) udzielona jest w walutach obcych. Odsetek ten jest jeszcze większy, jeśli wziąć pod uwagę wszystkie kredyty na nieruchomości udzielone gospodarstwom domowym i wynosi ok. 62% z kwoty

52,3 mld zł. Ryzyko walutowe - w wielu przypadkach nieświadomiane - nie zraża wobec niższego oprocentowania kredytów walutowych. Wspomniane wcześniej kredyty rolników indywidualnych na potrzeby produkcyjne, wynoszące ok. 12,2 mld zł, są natomiast prawie w całości kredytami złotowymi (tylko 0,2% w walutach obcych). Udział kredytów walutowych dla przedsiębiorców indywidualnych jest wyższy niż w przypadku rolników i wynosi ok. 11% z 17,4 mld zł. Wśród kredytów konsumpcyjnych (głównie na zakup samochodów, artykułów wyposażenia domu, wycieczki itp.) udzielonych gospodarstwom domowym o wartości prawie 33,5 mld zł, ok. 13% to kredyty nominowane w walutach obcych. Ogólnie wśród wszystkich kredytów udzielonych gospodarstwom domowym kredyty walutowe stanowią ok. 30%.

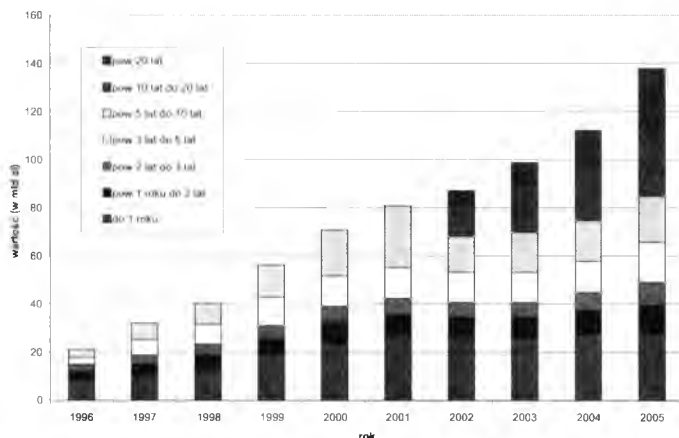


Rys. 3. Kredyty dla gospodarstw domowych w mld zł wg przeznaczenia w 2005 r.

Oprócz wymienionych wcześniej kredytów na określony cel (rys. 3.) warto wspomnieć jeszcze o kredytach gospodarstw domowych w rachunku bieżącym, które na koniec 2005 r. wynosiły 14,5 mld zł i stanowiły niespełna 11% wszystkich kredytów. Największą dynamiką przyrostu (nawet przed kredytami hipotecznymi) charakteryzują się natomiast kredyty związane z funkcjonowaniem kart kredytowych. Wynosiły one 4,2 mld zł. Przyrastają w ostatnich dwóch latach w tempie ponad 40%, wobec 25% dla kredytów hipotecznych. Świadczy to o coraz powszechniejszym korzystaniu z kart płatniczych i wzrastającym udziale kart kredytowych w całości rynku.

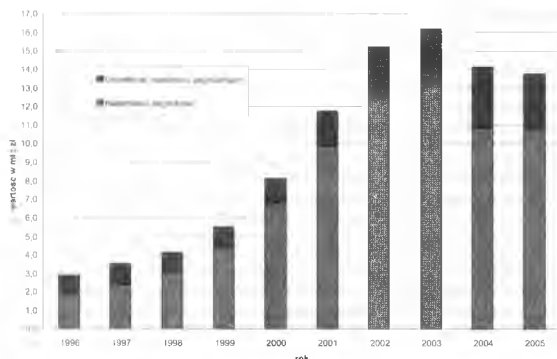
Pod względem terminów, na jakie udzielane są kredyty gospodarstwom domowym (rys. 4.), największy udział (21%) mają te o terminie 10-20 lat, a następnie kredyty krótkoterminowe do 1 roku (20%), obejmujące kredyty w rachunku bieżącym. Trzecie pod względem udziału we wszystkich kredy-

tach (18%) są te o najdłuższym terminie - ponad 20 lat. Ich udział wrósł do tego poziomu z 5% w 2002 r. Są to głównie kredyty mieszkaniowe, stanowią one jednak mniej niż połowę wartości kredytów hipotecznych. Wskazuje to, że kredyty hipoteczne są udzielane w dużej mierze także na krótsze terminy.



Rys. 4. Kredyty dla gospodarstw domowych w mld zł wg terminów w latach 1996—2005.

Problemy ze spłatą zaciągniętych kredytów przez gospodarstwa domowe (rys. 5.) obrazuje udział należności zagrożonych w należnościach ogółem tej kategorii podmiotów wobec banków. W 2005 r. współczynnik ten wynosił 7,8% i wykazywał w ostatnich trzech latach tendencję spadkową. Najwyższą wartość 14,4% osiągnął w 2002 r., wzrastając z poziomu 7-8% pod koniec lat 90. Dla osób prywatnych wskaźnik ten wynosi tylko 6%, dla rolników indywidualnych 7,5%, a dla przedsiębiorców indywidualnych aż 17,5%. Świadczy to o stosunkowo dużych problemach osób, które na rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospodarczej zaciągają kredyty w banku.



Rys. 5. Należności zagrożone gospodarstw domowych i odsetki od nich w mld zł w latach 1996-2005.

3. Środki zgromadzone w Otwartych Funduszach Emerytalnych

Do aktywów gospodarstw domowych zaliczyć należałoby także środki zgromadzone w Otwartych Funduszach Emerytalnych. Ich wartość nie jest zależna od indywidualnych decyzji, nie można więc w tym przypadku badać czynników skłonności do oszczędzania. Wielkość tych środków ma zatem większe znaczenie w ujęciu makroekonomicznym niż w kontekście uwarunkowań mikroekonomicznych. Środki te są prywatną własnością pracowników, bez wątplenia więc, mimo tych uwag, stanowią aktywa finansowe polskich gospodarstw domowych.

Na koniec 2005 r. środki zgromadzone w Otwartych Funduszach Emerytalnych wynosiły niespełna 85 mld zł. Większość środków OFE ulokowana jest w bezpiecznych instrumentach finansowych - obligacjach i bonach skarbowych (ok. 63%), następnie w akcjach (ok. 32%), zaś pozostałą część stanowią lokaty bankowe i inne instrumenty finansowe. Do funduszy przystąpiło 11,7 mln osób, co daje średnią wartość zgromadzonego kapitału na osobę równą ok. 7240 zł. Mężczyźni stanowią 53% członków OFE, kobiety 47%, najliczniejszą grupą wiekową są osoby w przedziale 26—30 lat (22,3%), następnie 31-35 lat (18,6%). Średnia miesięczna wartość składki na osobę przekazana w grudniu 2005 r. do funduszu wynosiła 93,80 zł, przy czym najwyższa była w OFE Allianz 105 zł, a najniższa w OFE Polsat 71 zł. Przeciętnie w ciągu miesiąca do wszystkich OFE trafia ok. 1 mld zł.

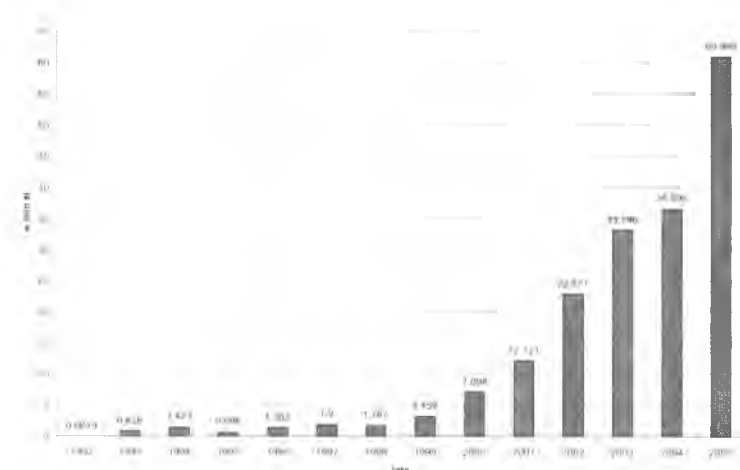
4. Akcje na rachunkach inwestorów indywidualnych

Wartość akcji w bezpośrednim posiadaniu gospodarstw domowych podlega tylko szacunkowej ocenie ze względu na brak pełnych danych na ten temat. W danych Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych użyteczne w tym względzie mogą być dwie kategorie: inwestorzy indywidualni i niezidentyfikowani. W odróżnieniu od inwestorów instytucjonalnych, takich jak banki, fundusze emerytalne i inwestycyjne oraz przedsiębiorstwa posiadające znaczne pakiety akcji innych podmiotów, inwestorzy indywidualni i niezidentyfikowani nie mają obowiązków sprawozdawczych, jeśli posiadają tylko stosunkowo niewielkie pakiety akcji. W zdecydowanej większości te dwie grupy inwestorów można utożsamiać z osobami fizycznymi dokonującymi transakcji na własny rachunek. Ich udział w kapitalizacji krajowych spółek na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych szacowany jest na ok. 26%. Szacunki te potwierdzają się w udziale krajowych inwestorów indywidualnych w obrotach (choć brak tu bezpośredniego przełożenia), wynoszącym w poszczególnych kwartałach 2005 r. 24—28%. Kapitalizacja krajowych spółek na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych wyno-

siła na koniec 2005 r. 308,4 mld zł. Uwzględnienie tylko krajowych spółek wynika z tego, iż akcje wielu z nich były oferowane w ofertach publicznych przeznaczonych dla osób fizycznych na rynku pierwotnym lub przydzielane bądź sprzedawane jako transza pracownicza. Nie przesądza to jednak faktu, że krajowi inwestorzy indywidualni kupują na rynku wtórnym oprócz akcji firm krajowych także akcje firm zagranicznych. Jednak uwzględnienie spółek zagranicznych bez jakichkolwiek danych o zakupach inwestorów indywidualnych zawyżyłoby ten szacunek. Można potraktować to zniżenie jako kompensatę uwzględnienia wszystkich spółek krajowych, pomimo że nie wszystkie z nich były oferowane na rynku pierwotnym w transzach dla inwestorów indywidualnych lub jako pracownicze. Poza tym, gospodarstwa domowe posiadają także akcje nienotowane na rynku giełdowym. Wobec powyższych uwarunkowań można oszacować wartość akcji w bezpośrednim posiadaniu krajowych inwestorów indywidualnych na ok. 80 mld zł.

5. Aktywa funduszy inwestycyjnych

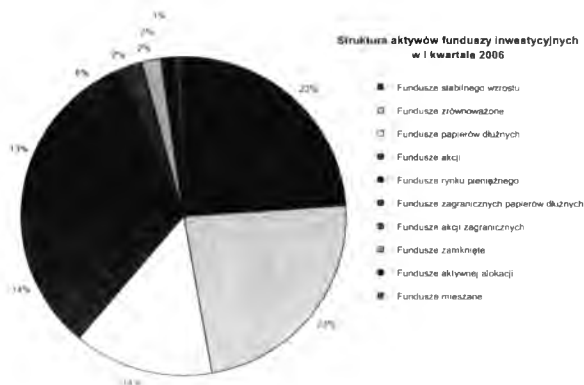
Kolejną pozycją pod względem wartości zgromadzonych środków są aktywa funduszy inwestycyjnych, które na koniec 2005 r. osiągnęły poziom 61 mld zł. Dynamika wzrostu w stosunku do poprzedniego roku jest tu najwyższa spośród wszystkich wymienionych składników aktywów gospodarstw domowych i wynosi ponad 67% (rys. 6).



Rys. 6. Aktywa w mld zł zarządzane przez Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych w latach 1992-2005.

Największy udział w aktywach (24%) mają fundusze stabilnego wzrostu, drugie pod względem udziału (23%) to fundusze zrównoważone, a na

stępnie: fundusze papierów dłużnych (14%), akcji (13,8%), rynku pieniężnego (13%), zagranicznych papierów dłużnych (5,5%), akcji zagranicznych (2,4%), fundusze zamknięte (1,9%), aktywnej alokacji (1,5%). Resztę stanowią tzw. fundusze mieszane.



Rys. 7. Udział poszczególnych typów funduszy inwestycyjnych w aktywach w pierwszym kwartale 2006 r.

Z powyższego rozkładu (rys. 7.) wynika, że ponad połowa rynku to fundusze, które mniejszą część swoich aktywów lokują w akcje, a większą w bezpieczne instrumenty, takie jak obligacje i bony skarbowe. Zapewnia to stosunkowo niewielkie ryzyko straty, dając nadzieję na stopę zwrotu wyższą niż w przypadku lokat wyłącznie bankowych czy obligacji. Zalecana przez specjalistów długość inwestycji wynosi w takich przypadkach przynajmniej kilka lat. Z badań rynkowych wynika, że tylko ok. 5% gospodarstw domowych lokuje obecnie w swoje oszczędności w funduszach inwestycyjnych. Tak niewielki odsetek wynika z dwóch głównych przyczyn. Po pierwsze, niskie dochody nie pozwalają na odłożenie oszczędności. Po drugie, w wielu wypadkach ludziom brakuje odpowiedniej wiedzy i zaufania do tego typu produktów finansowych. Pokonanie tych dwóch barier powinno skutkować dalszym przyrostem aktywów funduszy inwestycyjnych przynajmniej do poziomu biedniejszych krajów „starej” UE, czyli kilku tysięcy euro na mieszkańca, przy obecnym poziomie ok. 400 euro dla statystycznego Polaka.

6. Aktywa ubezpieczeń na życie

Rok 2005 należał do bardzo udanych w sektorze ubezpieczeń, zwłaszcza w dziale I, czyli ubezpieczeń na życie. Suma składek zwiększyła się tu o ok. 2,6 mld zł w stosunku do roku poprzedniego i wyniosła ponad 15 mld zł. Udział tych składek w PKB wynosi 1,55% i mimo systematyczne-

go wzrostu jest nadal niższy niż w większości państw UE, gdzie osiąga poziom kilku procent. Do aktywów finansowych ubezpieczonych należy zaliczyć tu tzw. rezerwę techniczno-ubezpieczeniową zakładów ubezpieczeń na życie, pochodzącą ze skumulowanych składek, a wykazywaną w pasywach tych firm. Są to zobowiązania wobec klientów w proporcji do ryzyka przyjętego do ochrony zdarzeń w poszczególnych umowach, lub/i wynikające z części inwestycyjnej polisy. Środki te mogą więc „wrócić” do gospodarstw domowych z tytułu zdarzeń losowych (ubezpieczenia na życie, wypadkowe i chorobowe), osiągnięcia określonego wieku (polisy na dożycie, posagowe i inwestycyjne) oraz wycofania części inwestycyjnej (ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym). Na koniec 2005 r. rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe 32 firm oferujących w naszym kraju polisy na życie (dział I) wynosiły ok. 44 mld zł.

Należy tu podkreślić, że do tak rozumianych aktywów finansowych nie należy zaliczać ubezpieczeń majątkowych czy komunikacyjnych działu II, ze względu na to, iż środki wypłacane z tytułu tych ubezpieczeń pokrywają tylko straty w utraconym, ale istniejącym wcześniej majątku rzeczowym, który nie zalicza się do aktywów finansowych gospodarstw domowych.

7. Skarbowe papiery wartościowe

Obligacje Skarbu Państwa dzięki intensywnej kampanii informacyjnej i promocyjnej w środkach masowego przekazu są w ostatnich latach jednym z najlepiej rozpoznawanych, obok bankowych lokat terminowych, produktem oszczędnościowym dla gospodarstw domowych. Mimo tego, stanowią one tylko ok. 4% wszystkich aktywów finansowych gospodarstw domowych. Wynika to z tego, że ich oprocentowanie nie jest konkurencyjne w stosunku do innych lokat na rynku finansowym, a także z faktu, iż wiele osób postrzega zakup obligacji jako czasochłonny i skomplikowany. Ze względu na swoją konstrukcję najlepiej dostępnymi dla gospodarstw domowych są tzw. obligacje detaliczne. Należą do nich obligacje oszczędnościowe i rynkowe. Obligacje oszczędnościowe są dwuletnie o stałym oprocentowaniu oraz czteroletnie i dziesięcioletnie o oprocentowaniu zmiennym. Pozostałe obligacje detaliczne to tzw. obligacje rynkowe: trzyletnie o zmiennym oprocentowaniu oraz pięcioletnie o oprocentowaniu stałym (wycofane z emisji od marca 2006 r.). Wszystkie obligacje detaliczne mają nominal 100 zł. Obligacje oszczędnościowe nie są notowane na giełdzie. W przypadku konieczności wcześniejszego odzyskania ulokowanych w nich środków należy przedstawić je do wcześniejszego wykupu. Kosztuje to 50 gr potrącone z kwoty odsetek. Wcześniejszy wykup nie jest możliwy na miesiąc po emisji i miesiąc przed

terminowym wykupem. Obligacje rynkowe są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, można je więc sprzedać na rynku wtórnym, składając odpowiednie zlecenie w biurze maklerskim.

Poza obligacjami detalicznym istnieją także tzw. obligacje hurtowe. Mają one nominal 1000 zł, a na rynku pierwotnym sprzedawane są w pakietach po 100 sztuk. Istnieje możliwość nabycia pojedynczych sztuk na wtórnym rynku giełdowym. Wymaga to jednak posiadania rachunku w biurze maklerskim i pewnej znajomości funkcjonowania tych instrumentów. Ze względu na to obligacje hurtowe są mniej popularne wśród gospodarstw domowych o przeciętnych dochodach. Obligacje hurtowe i bony skarbowe są zakupywane tylko przez grupę najbogatszych gospodarstw domowych, poprzez banki, które w ramach usług takich, jak *private banking* lub *assets management* zarządzają aktywami nie mniejszymi niż 100 tys. zł. Na podstawie danych z banków szacuje się, że z usług takich korzysta ok. 50 tys. osób o aktywach finansowych przekraczających 200 tys. zł.

Łącznie na koniec 2005 r. gospodarstwa domowe miały ulokowane w skarbowych papierach wartościowych ok. 21,6 mld zł. Wśród papierów detalicznych najwięcej środków obejmowały obligacje dwuletnie - ok. 8 mld zł, następnie trzyletnie - ok. 2,9 mld zł, pięcioletnie - ok. 3,1 mld zł czteroletnie — 0,56 mld zł oraz dziesięcioletnie - 0,13 mld zł. We wszystkich obligacjach hurtowych i bonach skarbowych osoby prywatne ulokowały ok. 7 mld zł.

8. Indywidualne Konta Emerytalne IKE, Pracownicze Programy Emerytalne PPE, Pracownicze Fundusze Emerytalne PFE

Wymienione powyżej formy gromadzenia środków na emeryturę wchodzi w zakres tzw. III dobrowolnego filaru systemu emerytalnego. Indywidualne Konta Emerytalne IKE stanowią część sformalizowanego indywidualnego oszczędzania na ten cel. Do końca 2005 r. na taką formę oszczędzania zdecydowało się 427 865 osób. Wśród nich 55% to kobiety, 45% mężczyźni. Struktura wiekowa wskazuje, że najwięcej jest osób w przedziale wieku 41-50 lat (27%), następnie 31-40 lat (24%), 51-60 lat (23%), poniżej 30 lat (14%), powyżej 60 lat (12%). Łącznie w tej formie zgromadzono prawie 690 mln zł, a średnia wpłata w 2005 r. wynosiła 2208 zł. Porównując liczbę osób, które przystąpiły do OFE, program IKE wydaje się umiarkowanym sukcesem. Opinie specjalistów rynku finansowego wskazują, że dodatkowym impulsem do zakładania IKE byłoby, obok zwolnienia przy wypłacie z podatku od odsetek kapitałowych, także zwolnienie z podatku dochodowego w momencie wpłaty środków.

Zbiorową, sformalizowaną formą gromadzenia środków na emeryturę w ramach III filaru systemu emerytalnego są Pracownicze Programy Emerytalne PPE. Na koniec 2005 r. działało 930 takich programów. Ich istotą jest podpisanie umowy przez pracodawcę z jedną z instytucji rynku finansowego, taką jak firma ubezpieczeniowa lub towarzystwo funduszy inwestycyjnych, na zarządzanie środkami wpłacanymi przez pracodawcę na rzecz pracowników. Wartość tych środków została już uwzględniona w tym opracowaniu jako aktywa funduszy inwestycyjnych lub rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe zakładów ubezpieczeń na życie.

Inną sformalizowaną zbiorową możliwością gromadzenia środków na emeryturę są Pracownicze Fundusze Emerytalne PFE, zarządzane przez specjalnie powołane w tym celu przez pracodawcę Pracownicze Towarzystwa Emerytalne PTE. Towarzystwa te muszą mieć formę spółki akcyjnej powołanej do zarządzania gromadzonymi środkami na zasadzie *non-profit*. Konieczność powołania takiej spółki i zatrudnienia kompetentnych osób (doradcy inwestycyjnego) jest stosunkowo dużą barierą dla pracodawców, co powoduje niechęć do korzystania z takiej ścieżki emerytalnej w ramach III filaru. Na koniec 2005 r. działały tylko 4 PFE dysponujące łącznie kwotą ok. 425 mln zł. Największy z nich Pracowniczy Fundusz Emerytalny Telekomunikacji Polskiej miał aktywa wynoszące 330 mln zł, co stanowi 78% wszystkich czterech funduszy. Pozostałe trzy to PFE „Nowy Świat” (91,5 mln zł aktywów), PFE Nestle Polska (1,8 mln zł aktywów), PFE Unilever Polska (1,6 mln zł aktywów).

9. Gotówka w obiegu

Europejska klasyfikacja ESA zawiera także w aktywach finansowych gospodarstw domowych gotówkę w obiegu. Zaliczenie tego składnika wydaje się jednak z punktu widzenia celu tego opracowania wątpliwe. Kategoria podawana przez NBP jako gotówka w obiegu poza kasami banków ma głównie charakter transakcyjny, a nie tezauryzacyjny. Poza tym część takiej gotówki jest też w posiadaniu firm biorących udział w obiegu pieniądza. Tylko gotówka przechowywana w domu przez gospodarstwa domowe i traktowana przez nie jako oszczędności mogłaby być zaliczana do aktywów. Stanowi ona jednak zapewne tylko niewielką część gotówki w obiegu poza kasami banków i jest bardzo trudna do oszacowania ze względu na niechęć ludzi do ujawniania tego typu środków. Gotówka w obiegu poza kasami banków wynosiła na koniec 2005 r. ok. 57 mld zł. Szacunkowo można przyjąć, że tylko 1—2% tej kwoty jest trwale wycofana z bieżącego obiegu i traktowana jako oszczędności gospodarstw domowych, co daje wartość ok. 1 mld zł.

10. Podsumowanie

Dodatnie aktywa finansowe gospodarstw domowych składają się z następujących, opisanych wyżej składników:

- depozyty i lokaty bankowe: 221 mld zł (43% całości dodatnich aktywów finansowych gospodarstw domowych);
 - aktywa Otwartych Funduszy Emerytalnych: 85 mld zł (17%);
 - akcje w bezpośrednim posiadaniu osób fizycznych: 80 mld zł (16%);
 - aktywa Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych: 61 mld zł (12%);
 - środki zgromadzone w ubezpieczeniach na życie: 44 mld zł (9%);
 - skarbowe papiery wartościowe (obligacje, bony skarbowe): 22 mld zł (4%);
 - IKE + PFE: $0,69+0,43=1,1$ mld zł (0,2%);
 - gotówka wycofana z obiegu: 1-2% z 57 mld zł = ok. 1 mld zł, (0,2%);
- Łącznie ok. 515 mld zł. (100%).

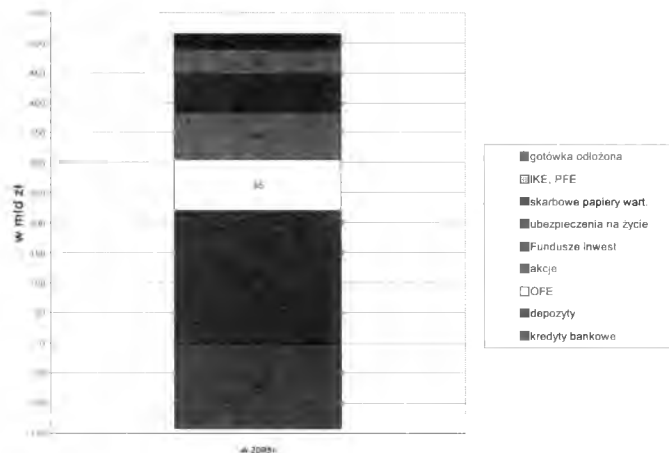
Ujemne aktywa gospodarstw domowych stanowią kredyty i pożyczki zaciągnięte na rynku finansowym. Przez analogię do sprawozdawczości przedsiębiorstw nasuwa się nazwanie tej kategorii pasywami. Wówczas dla uzyskania równości aktywów i pasywów należałoby wskazać jako pasywa, obok kredytów, także wartość pracy, z jakiej większość gospodarstw domowych uzyskuje dochody i kupuje wymienione aktywa. Taka konstrukcja wymaga jednak rozwinięcia i, ze względu na brak miejsca w tym opracowaniu, nie będzie tu używana.

Ujemne aktywa finansowe gospodarstw domowych:

- kredyty i pożyczki bankowe o wartości 141 mld zł - 27% aktywów dodatnich.

Różnica dodatnich i ujemnych aktywów finansowych gospodarstw domowych, czyli tzw. aktywa netto daje kwotę ok. 374 mld zł, co stanowi 73% aktywów dodatnich - brutto.

Przedstawiona struktura kwotowa (rys. 8.) i procentowa aktywów finansowych wskazuje, iż nadal największy w niej udział mają depozyty i lokaty bankowe. Pomimo tego, iż w 2005 r., po trzech latach spadku, depozyty bankowe gospodarstw domowych zwiększyły się, ich udział w aktywach finansowych systematycznie spada. Zwiększa się natomiast udział aktywów Otwartych Funduszy Emerytalnych, Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych, akcji i ubezpieczeń na życie. Tendencja ta wynika od strony podażowej z rozwoju i działań marketingowych instytucji rynku finansowego, a od strony popytowej - z rosnącej wiedzy i zaufania klientów do tych form gromadzenia własnych nadwyżek finansowych.



Rys. 8. Aktywa gospodarstw domowych w mld zł w 2005 r.

Summary

At the end of 2005, financial assets of Polish households amounted to approx. PLN 515 billion before taxation. They are composed of bank deposits, assets of Open Pension Funds (OFE), shares held directly by natural persons, assets of Investment Funds, assets gathered as life insurance (class 1 insurance), bonds of the state treasury, funds paid into Individual Retirement Accounts (IKE) and Employee Pension Funds (PFE), and cash withdrawn from circulation.

The negative assets of households in the form of bank loans and credits amounted to PLN 141 billion. This was the first year in history when the value of loans and credits awarded to households exceeded that of loans awarded to the non-financial sector. Thus the difference between the positive and negative financial assets in households, referred to as net assets, amounts to approximately PLN 374 billion. The paper discusses the structure of individual elements by value and percentage and points at the change tendencies occurring within them.

Maria Płonka

Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (TUW) jako instytucje ekonomii społecznej

Wprowadzenie

Na tle procesów związanych z orientacją rynkową rysuje się problem orientacji społecznej, stanowiącej w rozwiniętych gospodarkach nieodłączny element uzupełniający w ekonomii. Z orientacją rynkową wiąże się z reguły filozofię przedsiębiorstw nastawioną na zysk (*for profit*). Orientacja społeczna może być związana z działalnością niekomercyjną (non profit) lub działalnością komercyjną, w której nie zysk, lecz osiągnięcie celów społecznych jest najważniejsze (*not for profit*). Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (TUW) należą do instytucji *not for profit*.

Celem niniejszego artykułu jest nakreślenie pozycji towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w Polsce jako instytucji ekonomii społecznej, funkcjonujących w sektorze ubezpieczeń gospodarczych.

Miejsce towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w gospodarce

Towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych (TUW) jest obecnie w Polsce drugą formą prawną obok spółki akcyjnej, w jakiej może być prowadzona działalność ubezpieczeniowa. Zgodnie z Ustawą o działalności ubezpieczeniowej, TUW jest zdefiniowany jako zakład ubezpieczeń, który ubezpiecza swoich członków na zasadzie wzajemności¹ nie definiując jednocześnie tego pojęcia.

Specyfikę TUW wyrażają następujące zasady i właściwości²:

¹ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003, (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1151 z późn. zm.), zwana dalej UDU.

² T. Sangowski (red.), *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*, Poznań 2001 (Materiały Dydaktyczne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, z. 108), s. 9-10.

- „niezarobkowy” cel działalności;
- wartość społeczna tej formy działalności;
- wolność członkostwa i autonomia (demokratyczne zasady) w zarządzaniu i kontroli;
- zmniejszenie ryzyka moralnego związanego z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej (związane z większą świadomością prowadzenia wspólnego interesu);
- pełniejsze zaspokojenie potrzeb ubezpieczeniowych członków T UW na ochronę ubezpieczeniową, zarówno od strony zakresu usług, jak i jej jakości i ceny;
- w większości narodowy charakter tej instytucji.

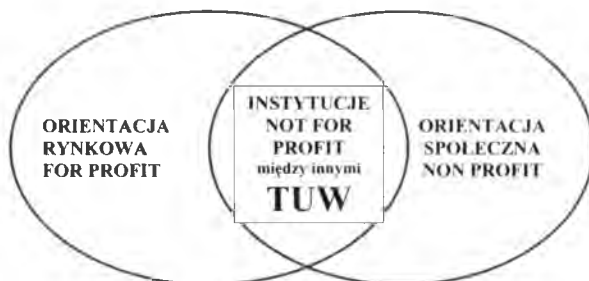
Praktyczna realizacja zasady wzajemności nawiązuje do zasad spółdzielczych i w przypadku T UW oznacza swoisty solidaryzm grupy, w konsekwencji czego członkowie są współwłaścicielami towarzystwa i biorcami części ryzyka (służy temu konstrukcja niestałej składki, uzależnionej od „szkodowości” w latach ubiegłych).

Ekonomiczną siłę T UW tworzy zasada zrzeczeniowości (kapitał tworzony drogą dużej ilości członków, wnoszących udziały o symbolicznej wartości), w przeciwieństwie do spółek kapitałowych, w których podstawą siły ekonomicznej jest centralizacja kapitału.

W założeniu działania zasady wzajemności powinny nastąpić takie efekty, jak:

- ograniczenie hazardu i przestępczości ubezpieczeniowej;
- obniżenie ceny usługi ubezpieczeniowej poprzez minimalizację kosztów, np. akwizycji, promocji, administracji;
- większy współdziałal członków-klientów w zarządzaniu towarzystwem;
- inny rozkład ryzyka ubezpieczeniowego;
- korzystna działalność w „niszach rynkowych”.

Miejsce T UW w gospodarce przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Miejsce T UW w gospodarce

Źródło: opracowanie własne.

TUW są instytucjami związanymi z sektorem ekonomii społecznej. Instytucje ekonomii społecznej często identyfikuje się z tzw. III sektorem gospodarki, obok sektorów prywatnego i publicznego. „Trzeci sektor” jest ściśle powiązany zarówno z sektorem prywatnym (w większości), jak również z sektorem publicznym (w mniejszym stopniu). Z formalnego punktu widzenia jest zatem sektorem prywatno-publicznym, nastawionym na realizację misji społecznej w ramach zróżnicowanych środowisk i zróżnicowanych form organizacyjno-prawnych, uregulowanych odrębnymi przepisami (stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie, instytucje pożytku publicznego, przedsiębiorstwa społeczne i inne).

Miejsce ekonomii społecznej i TUW jako jej instytucji w gospodarce prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2: Pozycja towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w gospodarce

Źródło: opracowanie własne.

Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych a kierunki rozwoju ekonomii społecznej.

W krajach rozwiniętych (również w Polsce) dominują cztery kierunki rozwoju sektora ekonomii społecznej³:

- 1) Przesuwanie administrowania socjalnym sektorem publicznym ze szczebli centralnych na regionalne.
- 2) Dopuszczanie do źródeł środków publicznych niezależnych i prywatnych instytucji socjalnych i rozwijanie konkurencji między instytucjami świadczącymi usługi socjalne.
- 3) Odchodzenie od dyskrecjonalnych metod przyznawania świadczeń w kierunku metod opartych na precyzyjnych regulacjach prawnych, dotyczących uprawnień do świadczeń.

³ Za: S. Golinowska, *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej*, Warszawa 1994, s. 196-197 i nast.

4) Przenoszenie ciężaru finansowania usług socjalnych z podatków i opłat ogólnych na systemy ubezpieczeniowe, oparte na składkach pracowników i pracodawców.

TUW, jako instytucje ekonomii społecznej, wpisują się w pierwszy kierunek jej ewolucji poprzez idee działalności w zdefiniowanych kręgach społeczności lokalnej lub zawodowej. W szczególności dotyczy to tzw. małych TUW, gdzie ustawowo „członkami towarzystwa jest zdefiniowany krąg podmiotów, wykonujących określony zawód lub grupę zawodów, lub wykonujących określony rodzaj działalności gospodarczej, lub działających na określonym terenie”⁴. Członkowie TUW lub małego TUW przez działalność ubezpieczeniową i system wewnętrznej demokracji dążą do realizacji celów społecznych, których stopień wykonania jest uzależniony od wyników finansowych TUW. Rozwiązywanie problemów i kwestii społecznych w ramach zdefiniowanych grup lokalnych wpisuje się w zasadę subsydiarności, jedną z najważniejszych cech ustrojowych państw demokratycznych, podniesioną do rangi głównych zasad Unii Europejskiej. Subsydiarność oznacza przyznawanie pierwszeństwa w odpowiedzialności za rozwiązywanie kwestii socjalnych grupom pierwotnym i instytucjom usytuowanym najbliżej świadczeniobiorcy⁵. Zbiorowość większa (np. państwo) jest wówczas pomocnicza (*subsidiium* - pomoc, rezerwa) wobec zbiorowości mniejszej (np. rodziny, gminy czy TUW).

Drugi kierunek ewolucji ekonomii socjalnej związany jest z pluralizmem instytucji świadczących usługi socjalne, których działalność opiera się na zasadzie pełnej konkurencji rynkowej lub częściowego protekcjonizmu (np. uprzywilejowany podatkowo status instytucji pożytku publicznego). Część instytucji ma dostęp do środków publicznych, część prowadzi działalność statutową w ramach wygospodarowanych środków. Możliwe i powszechne

⁴ Art. 43.2 UDU.

⁵ S. Golinowska, *op. cit.*, s. 198.

Idea subsydiarności wywodzi się z myśli liberalnej oraz ze społecznej nauki Kościoła katolickiego. W modelu subsydiarności zadaniem władzy lokalnej jest podejmowanie działań zmierzających do realizacji dobra wspólnego, władza centralna jest natomiast gwarantem, że dobro to zostanie zrealizowane. Przykładem może być rozwiązywanie danego problemu najpierw przez człowieka - jednostkę, w wypadku gdy nie podoła on temu - przez rodzinę, następnie przez zakład pracy, władze samorządowe, władze regionalne, a dopiero na końcu, w ostateczności, władze państwowe bądź ewentualnie jeszcze wyższe.

Aktywność na wyższych szczeblach administracyjnych powinna być podejmowana jedynie wówczas, gdy zapewnia większą efektywność i skuteczność w odróżnieniu od efektów, jakie przyniosłyby te działania, gdyby podjęte zostały przez szczebel niższy. W tym kontekście subsydiarność oznacza, że wszelkie decyzje powinny zapadać na szczeblu możliwie najbliższym obywatelom, a więc głównie w gminach i regionach, a nie na szczeblu centralnym (za: <http://portalwiedzy.onet.pl>).

są również warianty mieszane. Różnorodność form instytucjonalnych sektora ekonomii społecznej i próbę ich klasyfikacji przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Klasyfikacja instytucji ekonomii społecznej

Instytucje ekonomii społecznej		
„non profit” nie prowadzące bezpośrednio działalności gospodarczej	„not for profit” Prowadzące działalność gospodarczą	
<ul style="list-style-type: none"> • publiczne placówki oświatowe, • partie polityczne, • publiczna służba zdrowia, • organizacje: • opieki społecznej, charytatywne, • konsumenckie, • ZUS, NIK i inne 	Działalność gospodarcza jest dominującym źródłem dochodów	Działalność gospodarcza jest ubocznym źródłem dochodów
	<ul style="list-style-type: none"> • spółdzielnie, • towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, • przedsiębiorstwa społeczne 	<ul style="list-style-type: none"> • stowarzyszenia, • fundacje, • związki zawodowe, • izby gospodarcze, • i inne organizacje

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci kierunek ewolucji instytucji socjalnych związany jest z wypracowaniem precyzyjnych kryteriów przyznawania świadczeń socjalnych. W efekcie zaczęto definiować podmioty polityki społecznej (np. bezrobotny, niepełnosprawny, niepełnoletni itp.) oraz prawa społeczne (np. minimum egzystencji, opieka zdrowotna, kształcenie itp.). Dyskusja na temat socjalnych praw człowieka spotyka się z liberalną kontradyskusją na temat potrzeby ograniczania ingerencji w kwestie społeczne sektora publicznego, jako zagrażającego wolnościowym prawom człowieka. Na tle dyskusji dotyczących zakresu ingerencji władzy w kwestie społeczne pojawia się dylemat nie tyle ekonomistów, ile polityków: jak zapewnić szerokie uprawnienia socjalne, płacąc niskie podatki? Z ekonomicznego punktu widzenia jest to niemożliwe, konkretne rozstrzygnięcia przynoszą wybory polityczne.

W przypadku TUW zakres świadczeń jest ściśle związany z zakresem ubezpieczenia, przy czym członkowie TUW poprzez system niestalej składki partycypują częściowo w ryzyku będącym przedmiotem ubezpieczenia oraz - dzięki wniesionym udziałom - w ryzyku prowadzenia działalności TUW. Wynikające ze współwłasności TUW świadczenia członków nie są ściśle powiązane z wartością wniesionego kapitału (jak ma to miejsce w przypadku spółek kapitałowych), lecz ze stopniem realizacji celów społecznych (statuty TUW szczegółowo precyzują zasady podziału głosów i podziału nadwyżki bilansowej).

Czwarty kierunek ewolucji ekonomii społecznej dotyczy sposobu finansowania ryzyk społecznych. W Europie wykształciły się dwa podejścia: wczesnokapitalistyczny system Bismarcka i postindustrialne podejście Beveridge'a.

W systemie niemieckim (Bismarcka) ubezpieczony jest pracownik, a przez niego - jego rodzina. Źródłem dochodów na cele socjalne są praca i system ubezpieczeń ponoszony przez pracowników i pracodawców.

W systemie angielskim i nordyckim (Beveridge'a) podmiotem świadczeń społecznych jest obywatel (rezydent) finansowany z podatków ogólnych.

W Polskim systemie ekonomii i polityki społecznej występuje model mieszany; dominuje niemiecki model ubezpieczenia pracowniczego, wspomagany przez budżet.

Najważniejszym gestorem ubezpieczenia ryzyk społecznych w Polsce pozostaje ZUS. Pozostałymi gestorami są otwarte fundusze emerytalne oraz zakłady ubezpieczeń, w tym T UW. W przypadku T UW ubezpieczenia ryzyk społecznych występują jako oferta uboczna (ubezpieczenie od utraty pracy, prywatne ubezpieczenia zdrowotne). Pozaubezpieczeniowym gestorem realizacji polityki społecznej w Polsce jest budżet (m.in. opieka społeczna).

Pozycja towarzystw ubezpieczeń społecznych w sektorze ubezpieczeń gospodarczych w Polsce

Ubezpieczenia wzajemne stanowią historycznie kolebkę ubezpieczeń (średniowiecze).

Przed drugą wojną światową towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (T UW) dominowały w Polsce (ok. 66% ogółu zakładów ubezpieczeń, ok. 15% udziału w zbiorze składki), miały na ogół lokalny charakter i relatywnie niższy przeciętny potencjał⁶.

Po drugiej wojnie światowej (od 1952 r.) nie było prawnej możliwości działalności w Polsce zakładów ubezpieczeń opartych na idei wzajemności (do 28 lipca 1990 r.)⁷.

Obecnie (2006 r.) w Polsce istnieje 10 T UW-ów: 2 w dziale I i 8 w dziale II (tabela 2.).

W strukturze podmiotowej rynku ubezpieczeń T UW zajmują 6,25% podmiotów w dziale I (na 32 zakłady ubezpieczeń) i 21,62% podmiotów w dziale II (na 37 zakładów ubezpieczeń). Udział T UW w strukturze podmiotowej rynku ubezpieczeń wynosił na koniec 2005 r. 14,49%.

⁶ T. Sangowski, *op. cit.*, s. 49—50 i nast.

⁷ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 28.07.1990 r. (Dz. U. nr 11/1996, poz. 62 z późn. zmianami).

Tabela 2. Przegląd TUW w Polsce i zakres ich działalności

Nazwa	Data wydania zezwolenia	Dział	Zakres działania: grupy
TUW TUW	10. 10. 1991	II	1-3,7-10, 13, 16-18 (11 grup)
TUW CUPRUM	07. 05. 1994	II	1-2, 7-9, 13 (6 grup)
TUW SKOK	27. 02. 1995	II	1-2, 8-9, 13-14, 16 (7 grup)
TUW Rejent Life	27. 04. 1995	I	1, 3-5 (4 grupy)
Concordia Polska TUW	20. 12. 1996	II	1-3, 7-10, 13-17 (12 grup)
TUW Florian (w likwidacji)*	15. 05. 1999	II	1-3, 7-10, 13 (8 grup)
Pocztowe TUW	23. 12. 2002	II	1-16, 18 (17 grup)
TUW TUZ	25. 07. 2003	II	1-3, 7-10, 13-16 (11 grup)
MACIF Życie TUW	30.12. 2003	I	1-5 (5 grup)
TUW Bezpieczny Dom	24. 11. 2004	II	16 (1 grupa)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: www.knuife.gov.pl

*Decyzją z 30.03.2005 KNUIFE cofnęła TUW Florian zezwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej.

Z danych przedstawionych w tabeli 2. wynika, że TUW działające w dziale II cechuje relatywna koncentracja działalności. Na 18 grup w dziale II najszerszą działalność prezentują TUW Pocztowe (17 grup), Concordia Polska TUW (12 grup) oraz TUW TUW i TUW TUZ (po 11 grup). Największy zakres działalności charakteryzuje TUW Bezpieczny Dom (1 grupa). Pozostałe TUW w dziale II posiadają zezwolenie na działalność w 7-8 grupach.

W większości TUW dominuje kapitał krajowy. Wyjątkami od tej reguły są:

- MACIF Życie TUW (100% kapitału francuskiego);
- Concordia Polska TUW (98,5% kapitału niemieckiego);
- TUW TUW (38,47% kapitału francuskiego, 9,62% kapitału belgijskiego)⁸.

Wartość inwestycji zagranicznych w TUW wynosiła na koniec 2005 r. 67 161 tys. zł, co stanowiło 1,84% udziału inwestycji zagranicznych w polskim sektorze ubezpieczeń⁹.

Udział TUW w rynku ubezpieczeń ze względu na wartość kapitałów podstawowych wynosi 2,85%. Szczegółowe zestawienie wartości kapitałów podstawowych oraz składki przypisanej brutto i tendencji na rynku przedstawia tabela 3.

⁸ Za: Raport roczny KNUIFE 2005, www.knuife.gov.pl

⁹ *Ibidem*.

Tabela 3. Pozycja TUV na rynku ubezpieczeń

Wyszczególnienie	Kapitały podstawowe (w tys. zł)	Składka przypisana brutto (w tys. zł)		
	2005	2004	2005	Zmiana w %
MACIF ŻYCIE TUV	12 600	1	721	x
TUV Rejent Life	4 054	9 546	9 957	4,31
TUV Bezpieczny Dom	2 000	-	635	x
Concordia Polska TUV	47 398	44 834	59 413	32,52
TUV CUPRUM	10 127	20 164	21 738	7,81
Pocztowe TUV	18 500	17 491	21 357	22,10
TUV SKOK	16 300	37 305	39 289	5,32
TUV TUV	16 820	67 918	93 797	38,18
TUV TUZ	3 000	9 859	22 740	130,64
TUV Florian w likwidacji	6 000	20 746	546	-97,37
RAZEM TUV	136 799	227 865	270 193	
Dział I Ubezpieczeń	2 267 541	12 735 454	15 336 169	20,42
Dział II Ubezpieczeń	2 525 499	14 895 001	15 649 940	5,07
Razem rynek ubezpieczeń	4 793 040	27 630 455	30 986 109	
Udział TUV w rynku	2,85 %	0,82 %	0,87 %	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w Raporcie rocznym 2005, www.knuife.gov.pl.

Z analizy danych zawartych w tabeli 3. wynika, że udział TUV w rynku rośnie systematycznie, choć powoli. Udział TUV, mierzony przypisem składki brutto w dziale I, wynosił w 2005 r. 0,034%, w dziale II - 0,838%.

Dynamika sprzedaży, mierzona przypisem składki brutto, jest zróżnicowana w poszczególnych TUV, jednak we wszystkich (poza TUV Florian w likwidacji) dodatnia.

Jednym z najważniejszych mierników efektywności zakładów ubezpieczeń jest tzw. wskaźnik szkodowości składki, wyrażający relację wypłaconych odszkodowań brutto do składki przypisanej brutto. Tabela 4. prezentuje pozycję TUV na rynku ubezpieczeń w zakresie wypłaconych odszkodowań i szkodowości. Z danych przedstawionych w tabeli wynika, że TUV w 2004 i 2005 r. miały szkodowość zdecydowanie niższą od przeciętnych. Szkodowość ogółu TUV w 2004 r. stanowiła około 0,7% a w 2005 r. około 0,8% przeciętnej na rynku ubezpieczeń.

Tabela 4. Pozycja TUW w wypłacie odszkodowań i świadczeń

Wyszczególnienie	Odszkodowania i świadczenia wypłacone brutto (w tys. zł)			Udział % w odszkodowaniach ogółem 2005	Wskaźnik szkodowości składki	
	2004	2005	zmiana w %		2004	2005
MACIF ŻYCIE TUW	-	2	x	0,000	0	0,003
TUW Rejent Life	1 616	2 140	32,43	0,014	0,169	0,215
Razem TUW w Dziale I	1 616	2 142	1,33	0,014	0,169	0,201
Razem Dział I	6 151 509	7 548 941	22,72	47,641	0,483	0,492
Udział TUW w Dziale I	0,03	0,03	1,08	0,014		
TUW Bezpieczny Dom	-	-	-	-	0	0
Concordia Polska TUW	20 240	29 310	44,81	0,185	0,451	0,493
TUW CUPRUM	5 493	6 828	24,30	0,043	0,272	0,314
Pocztowe TUW	5 339	8 659	62,18	0,055	0,305	0,405
TUW SKOK	8 497	4 287	-49,55	0,027	0,228	0,109
TUW TUW	29 353	37 297	27,06	0,235	0,432	0,398
TUW TUZ	2 985	13 062	337,58	0,082	0,303	0,574
TUW Florian w likwidacji	8 967	7 715	-13,96	0,049	0,432	14,130
Razem TUW w Dziale II	80 874	107 158	1,33	-	0,370	0,413
Razem Dział II	8 168 604	8 296 403	1,02	52,359	0,548	0,530
Udział TUW w Dziale II	0,99	1,29	1,30	0,676		
Razem TUW	82 490	109 230	2,65	-	0,362	0,405
Razem rynek ubezpieczeń	14 320 113	15 845 344	1,11	-	0,518	0,511
Udział TUW w rynku	0,58	0,69	1,20	0,690	0,698	0,792

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w Raporcie rocznym 2005, www.knuife.gov.pl.

Tabela 5 zawiera najważniejsze dane, ilustrujące pozycję T UW na rynku ubezpieczeń na koniec 2005 r.

Tabela 5. Pozycja T UW w rynku ubezpieczeń w Polsce na koniec 2005 r.

Wyszczególnienie	Udział T UW w rynku
Ilość zakładów ubezpieczeń w dziale I	6,25 %
Ilość zakładów ubezpieczeń w dziale II	21,62 %
Ilość zakładów ubezpieczeń ogółem	14,49 %
Udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze ubezpieczeń	1,84 %
Udział kapitałów podstawowych w polskim sektorze ubezpieczeń	2,85 %
Udział T UW w składce przypisanej brutto	0,872 %
W tym: w dziale I	0,034 %
w dziale II	0,838 %
Wskaźnik szkodowości dla T UW do ogółu	0,405 do 0,511
W tym: w dziale I	0,201 do 0,492
w dziale II	0,413 do 0,530
Stopień szkodowości w T UW do ogółu	79,20 %
W tym: w dziale I	40,85 %
w dziale II	77,92 %

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych zawartych w raporcie rocznym 2005, www.knuife.gov.pl.

Z analizy danych zawartych w tabeli 5. wylania się obraz T UW w Polsce jako instytucji o marginalnym udziale w rynku (mierzonego przypisem składki brutto), zdominowanym kapitalem krajowym i zdecydowanie niższej szkodowości do ubezpieczeniowych spółek akcyjnych. Wskaźniki szkodowości w odniesieniu do poszczególnych T UW są jednak zróżnicowane.

Perspektywy rozwoju Tuw w Polsce — podsumowanie

Analiza działalności Tuw prowadzi do następujących wniosków:

1. Wzajemność, jako mechanizm ekonomiczno-prawny, ma na celu ograniczanie hazardu i przestępczości wśród członków Tuw i dbałość o ich interesy - nie tylko w sensie pełniejszej i realnej ochrony ubezpieczeniowej, lecz także przez kalkulację składki na niższym poziomie, poprzez eliminację np. kosztów akwizycji.

2. Tuw powstawały i powstają najczęściej jako wynik inicjatyw lokalnych, w kręgach społecznych, posiadających określony wspólny interes gospodarczy. Uczestnicy takich wspólnot uświadamiali sobie, że ich działalność obciążona jest ryzykiem, a komercyjni ubezpieczyciele bądź nie oferują odpowiedniej ochrony, bądź też jest ona zbyt kosztowna w ich specyficznym przypadku. Najczęściej główną przesłanką powstania Tuw jest „nisza rynkowa” - specyficzny produkt lub specyficzne środowisko, gdzie typowa oferta masowa nie trafia w szczególne potrzeby lub jest mniej atrakcyjna.

3. Głównymi korzyściami tej formy działania są: zrzeszeniowość, znajomość środowiska, dobra więź i komunikacja społeczna wśród członków Tuw oraz wzajemne zaufanie, niezbędne w procesie kontroli społecznej (w różnych, często nieformalnych jej przejawach).

4. Zasada *not for profit* nie oznacza braku zysków. Analiza wyników finansowych pozwala na stwierdzenie, iż - Tuw mogą również, tak jak inne przedsiębiorstwa komercyjne - wykazywać zyski, zwane w ich przypadku nadwyżkami bilansowymi (mogą też wykazywać straty). Większość tych instytucji wykazuje zyski, które są podstawą i warunkiem ich przetrwania i rozwoju. Zasadnicza różnica tkwi jednak w traktowaniu tego zysku nie jako celu działalności gospodarczej, lecz środka do realizacji celów społecznych. Większe zyski pozwalają osiągać je w lepszym stopniu.

5. W praktyce wykształciły się następujące rodzaje Tuw:

- skoncentrowane i rynkowo, i branżowo w układzie produkt — rynek (np. Tuw Bezpieczny Dom);
- skoncentrowane produktowo, lecz nie rynkowo (np. Tuw SKOK);
- skoncentrowane rynkowo (środowiskowo) - np. Tuw Rejent, Tuw Cuprum, Tuw Pocztove - tego rodzaju Tuw mają często charakter korporacyjny (jedną z odmian jest *captives*) i w świecie występują dość powszechnie (w Japonii, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji, Szwajcarii);
- szeroko identyfikujące pole działania w układzie rynek-produkt (pozostałe Tuw).

6. Tradycyjnym i najbardziej popularnym środowiskiem, w którym Tuw mogą rozwijać swą działalność, są lokalne środowiska rolnicze, wiejskie i ma-

łomiasteczkowe, spółdzielcze formy działania, w których idea wzajemności jest wciąż żywotna.

7. T UW przekształcają się z uniwersalnych w branżowe i specjalistyczne na zasadzie opanowania nisz rynkowych i odwrotnie. Doświadczenia „masowych” T UW wykazały, że trudno być konkurencyjnym w stosunku do spółek akcyjnych, gdy prowadzi się szeroką działalność pod względem liczby oferowanych produktów ubezpieczeniowych, skierowanych do szerokiego rynku. Potencjalnym zagrożeniem dla zbyt uniwersalnych T UW jest odejście od idei wzajemności oraz konieczność ponoszenia wysokich kosztów związanych z ich obsługą i organizacją.

8. Uwzajemnienie ryzyka, które jest istotą T UW, może dotyczyć tylko ryzyk typowych. Ryzyk wyjątkowych, katastrofalnych, bez reasekuracji nie podźwignie żaden T UW.

9. Największe problemy w świecie mają duże T UW. Powodem tego jest mniejsza zdolność do tworzenia i powiększania kapitałów własnych, zatrącenie cech wzajemności, np. bezpośredniego zarządzania i coraz mniejszy wpływ posiadaczy polis jako właścicieli na funkcjonowanie T UW. Duże T UW często przeżywają kryzysy, np.:

- bankructwo lub upadłość (Japonia);
- sprzedaż (Wielka Brytania);
- demutualizacja, czyli przekształcenie T UW w S.A. (USA, Wielka Brytania).

Konsekwencją jest spadek udziału dużych T UW w rynku; pozycja małych T UW (lokalnych, branżowych, niszowych) nie zmienia się.

10. Korzyściami społecznymi, jakich dostarczają T UW, są:

- prowadzenie działalności w tych dziedzinach lub dla tych obywateli, którymi sektor komercyjny nie jest zainteresowany (nie uważa ich za zyskowe);
- dostarczanie alternatywnych bądź komplementarnych usług społecznych, np. w ochronie zdrowia, przez co są partnerem dla sektora publicznego i komercyjnego.

11. Małe, lokalne lub skoncentrowane T UW są mało aktywne marketingowo, a z tego powodu słabo widoczne na rynku. Uwaga ta dotyczy również „dużych T UW”.

12. Pozycja poszczególnych T UW na polskim rynku ubezpieczeniowym jest zróżnicowana, jednak średnio cechuje je niższa szkodowość niż w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych.

Bibliografia

Golinowska S. , *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej*, Warszawa 1994.

Narski Z. , *Ekonomia społeczna - zarys popularny*, Toruń 2001.

Sangowski T. (red.), *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*, Poznań 2001 (materiały Dydaktyczne Akademi Ekonomicznej w Poznaniu, z. 108).

Ustawa z 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. nr 11/1996, poz. 62 z późn. zmianami).

Ustawa z 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, (Dz. U. nr 124/2003, 90ż. 1151 z późn. zmianami).

www.ekonomiaspoleczna.pl.

www.knuife.gov.pl.

www.onet.pl.

Summary

The aim of the paper is to present briefly the position of Mutual Insurance Companies (TUW) in Poland in the capacity of institutions of social economy, considered "not for profit" organisations, operating in the sector of economic insurance.

The article consists of four parts discussing and analysing the following problems:

- the position of TUWs in economy;
- the position of TUWs in the evolution of social economy;
- the position of TUWs in the sector of economic insurance in Poland in 2004 and 2005;
- prospects for the development of TUWs in Poland, based on analysis of the problem.

Agnieszka Czajkowska

Gospodarstwa domowe jako segmenty kredytobiorców

Wprowadzenie

Mimo trudnych warunków makroekonomicznych banki powinny realizować plany rozwoju usług na rynku bankowości detalicznej. W niektórych przypadkach w celu lepszego dostosowania oferty w zakresie produktów do zróżnicowanych potrzeb poszczególnych grup klientów należy wprowadzać lub pogłębiać segmentację. Dzięki wyodrębnieniu spośród gospodarstw domowych klientów o podobnych preferencjach i zbliżonej aktywności finansowej można wypracować model bardziej nowoczesnej i elastycznej obsługi kredytowej. Artykuł prezentuje zróżnicowane segmenty: osób prywatnych, rolników i przedsiębiorstw indywidualnych, ze szczególnym uwzględnieniem ich odmienności i konieczności dostosowania oferty kredytów bankowych dla poszczególnych grup klientów.

Istota segmentacji klientów banków

Współcześnie marketing wykorzystywany jest w bankach do rozpoznawania potrzeb na usługi finansowe, identyfikacji i grupowania klientów (segmentacja rynku), przygotowania odpowiedniej oferty i etycznego promowania jej jako elementu zdobywania przewagi konkurencyjnej¹.

„Segmentacja rynku to proces podziału rynku na mniejsze, bardziej specyficzne rynki, które z kolei mogą podlegać dalszej segmentacji”². „Segmentacja usług bankowych oznacza podział nabywców usług na względnie jednorodne grupy, charakteryzujące się takimi samymi lub zbliżonymi potrzebami oraz podobieństwem zachowań oferowanej usługi czy usług finan-

¹ J. Suchting, E. Van Hooven, *Handbuch des Bankmarketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987.

² R.F. Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Warszawa 1997, s. 26.

sowych”³. Grupy te określane są mianem segmentów. „Segmentacja dotyczy zarówno klientów aktualnych jak i potencjalnych”⁴ i „sprowadza się do wyboru segmentów rynku, który dany bank chce obsługiwać”⁵.

Korzyści wynikające z segmentacji można osiągnąć wówczas, gdy zostanie ona przeprowadzona w sposób prawidłowy. Chodzi tu głównie o to, aby segment rynku (tj. wyodrębniona grupa klientów) był:

- mierzalny a więc taki, w odniesieniu do którego można uzyskać informacje o różnych cechach konsumentów, a zbieranie danych nie powinno być kosztowne dla banku;
- rozległy - tj. taki, że jego udział w obrotach banku uzasadnia stosowanie indywidualnej strategii działania⁶;
- rozwijający się⁷;
- jednorodny - co oznacza, że klienci jednego segmentu mają podobne potrzeby i oczekiwania;
- opłacalny - oszacowany, potencjalny poziom zysków powinien być wyższy od kosztów opracowania i wprowadzenia na rynek nowej usługi;
- łatwo dostępny — musi istnieć możliwość dotarcia i kontaktu z klientami wyodrębnionego segmentu⁸.

Istnieją różne kryteria segmentacji rynku klientów indywidualnych - w literaturze najczęściej spotkać się można z podziałem na kryteria ogólne i specyficzne (porównaj z tabelą 1).

Z punktu widzenia marketingu najistotniejszą cechą różnicującą klientów banku jest to, że mają rozmaite potrzeby i, wobec tego, reagują oni w różny sposób na stosowane wobec nich bodźce. Podstawową zasadą marketingu jest połączenie w jedną całość zasobów organizacji i preferencji klientów. Nieodzowne staje się więc tym samym rozpoznanie potrzeb i preferencji klientów oraz podjęcie decyzji o tym, jak najlepiej je zaspokoić. Celowi temu służy odpowiednie zastosowanie elementów marketingu-mix⁹.

Rynek klientów korzystających z usług bankowych dzieli się na sześć podstawowych segmentów: gospodarstwa domowe, niemonetarne instytucje finansowe, przedsiębiorstwa, instytucje niekomercyjne działające na rzecz

³ J. Szambelańczyk (red.), *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Poznań 1997, s. 92.

⁴ R. Wierzba (red.), *ABC Bankowości*, Gdańsk 2000, s. 211.

⁵ A. Kłopotcka, *Rola segmentacji rynku*, „Bank” 2000, nr 7, s. 38.

⁶ Por. K. Juncker, *Marketing im Firmenkundengeschäft*, Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1974; K. Goedecke, J. Steltzner, *Bankmarketing, Dienstleistungsmarketing*, Verlag B. Folk, Landsberg am Lech 1980, s. 73-75.

⁷ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe banków*, Warszawa 1996, s. 128.

⁸ A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, Warszawa 2000, s. 42.

⁹ R.F. Nicholls, *op. cit.*, s. 27.

gospodarstw domowych, instytucje samorządowe oraz fundusze ubezpieczeń społecznych.

Tabela 1. Kryteria segmentacji rynku

Kryteria ogólne	Kryteria specyficzne
<ul style="list-style-type: none"> • kryteria etnograficzne (rezydenci i nierezydenci), • czynniki demograficzne (płeć, wiek, stan cywilny, wielkość gospodarstwa domowego, stadium, fazy rozwoju gospodarstwa domowego), • czynniki ekonomiczno-społeczne (stan majątkowy np. nieruchomości, rzeczy ruchome, dochód, zawód, wykształcenie, pochodzenie społeczne), • kryteria psychograficzne — cechy osobowości konsumentów (skłonność do oszczędzania, do ryzyka, innowacji, stabilności), • kryteria geograficzne (miejsce zamieszkania: klienci lokalni, z innych terenów). 	<ul style="list-style-type: none"> • model konsumpcji, przywiązanie konsumenta do formy sprzedaży, • kryteria psychograficzne, tj. skłonność do: oszczędzania, ryzyka, innowacji, stabilizacji, • kryteria behawioralne - postawy oraz sposób zachowania się konsumenta i jego reakcje na środki strategii marketingowej, • kryteria zakresu obsługi bankowej — klienci korzystający z jednego rodzaju produktu, wielu produktów, obsługi kompleksowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe banków*, *op. cit.*, s. 128, 129; J. Dietl, *Marketing*, *op. cit.*, s. 363—366; *ABC Bankowości*, R. Wierzbą (red.), Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2000, s. 211-212.

Narodowy Bank Polski, w ramach wdrażania standardów Europejskiego Banku Centralnego, zmodyfikował zasady klasyfikacji sektorowej podmiotów. Począwszy od marca 2002 r. stosowane przed banki zasady klasyfikacji sektorowej są zgodne z wymogami ESA 952. Sektor gospodarstw domowych został podzielony na następujące podsektory¹⁰:

- rolnicy indywidualni - osoby fizyczne, których głównym źródłem dochodów jest produkcja rolnicza, a których działalność nie jest zarejestrowana w formie przedsiębiorstwa, spółki, spółdzielni lub grup producenckich;
- przedsiębiorcy indywidualni - osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek, zatrudniające do 9 osób, którym bank sprawozdający świadczy usługi związane z ich działalnością;
- osoby prywatne - osoby fizyczne, z wyjątkiem osób prowadzących działalność gospodarczą, zakwalifikowanych do grupy przedsiębiorców indywidualnych lub rolników indywidualnych.

¹⁰ G. Rytelewska, E. Huszczonek, *Zmiany w popycie na kredyt gospodarstw domowych*, Narodowy Bank Polski, „Materiały i Studia” 2004, nr 172, s. 9.

Gospodarstwo domowe jest wyodrębnionym i ekonomicznie samodzielnym mikropodmiotem gospodarczym. Jest to także jedno- lub wieloosobowy podmiot gospodarczy funkcjonujący w sferze konsumpcji, oparty na więziach rodzinnych, którego zadaniem jest zaspokojenie wszystkich potrzeb jego członków, dzięki dochodom uzyskiwanym przez wszystkich lub niektórych tylko członków¹¹.

Segmentacja przedsiębiorców indywidualnych

Mikroprzedsiębiorcy nie stanowią grupy jednorodnej, choć banki zaliczają do nich podmioty zatrudniające nie więcej niż 9 osób. W odniesieniu do nich segmentacji można dokonywać według następujących kryteriów: wielkość (pod względem liczby osób zatrudnionych, wartości obrotów na rachunku bankowym, wielkości przychodów ogółem, wartości majątku podmiotu), branża, zakres terytorialny działalności (międzynarodowe, krajowe, lokalne), częstotliwość i zakres usług bankowych, z których korzystają firmy.

Potrzeby klientów należących do sektora mikroprzedsiębiorców znacznie się różnią w zależności od wielkości firm oraz ich działalności. Typowe potrzeby najmniejszych firm w zakresie usług bankowych to: ubezpieczenie, emerytury, pomoc w obrocie pieniędzmi. Miewają one setki drobnych problemów, w rozwiązaniu których bank może być pomocny. Szybkie i skuteczne działanie zachęca klienta do ponownego skorzystania z usług tego samego banku w przyszłości. Przedsiębiorcy wymagają wyjątkowo dużego stopnia zaangażowania od personelu banku, co powinno wywierać wpływ na działania promocyjne stosowane w danej placówce. Informacje dotyczące produktów banku są lepiej rozumiane przez klienta, gdy dostosowuje się je do specyficznych potrzeb danej firmy. Dlatego też szczególne miejsce wśród instrumentów promocji stosowanych wobec tej grupy klientów zajmują broszury informacyjne, ulotki i reklama w prasie specjalistycznej¹².

Tabela 2. pokazuje podział firm według rodzajów działalności i potrzeb finansowych. Należy podkreślić, że banki, dokonując segmentacji klientów - przedsiębiorstw, kierują się własnymi kryteriami oraz własną siłą negocjacyjną i odpowiednio określają przedziały kwalifikujące klientów do segmentów dużych, średnich a także małych i mikro. Nie zawsze są to podziały zbieżne z obowiązującymi przepisami. Wyróżnikiem może być wartość kredytu, o który ubiega się przedsiębiorstwo (np. jeżeli kwota ta przekracza 100 000 zł, podmiot jest zaliczany do dużych i może być obsłużony wyłącznie w cen-

¹¹ Z. Dach (red.), *Mikroekonomia*, Kraków 1997, s. 69.

¹² R.F. Nicholls, *op. cit.*, s. 28.

trali danego banku). Niektóre banki, oprócz kryteriów wymienionych w tabeli 2., stosują przy podziale firm także bardziej subiektywne kryteria.

Tabela 2. Klasyfikacja przedsiębiorstw według wielkości i potrzeb kredytowych

Rodzaj firmy	Podstawowe cechy	Potrzeby kredytowe
Mikro	Często rodzinne, z małym kapitałem, zasięg lokalny działalności, duża wrażliwość na warunki cenowe kredytu.	Krótkoterminowe formy kredytów, niskie limity debetowe w rachunku bieżącym, karty płatnicze.
Małe	Niski kapitał, słabe kwalifikacje, minimalny zakres planowania, zorientowanie na rynek lokalny, średnia wrażliwość na warunki cenowe kredytu i jakość obsługi.	Linie kredytowe, krótkoterminowe kredyty obrotowe.
Średnie	Duże potrzeby inwestycyjne i wysokie obroty przepływów finansowych, zależność od cykli produkcyjnych lub sezonowości sprzedaży, duża wrażliwość na jakość obsługi w banku.	Kredyty inwestycyjne, kredyty w rachunku bieżącym i kredytowym: celowe, sezonowe, na sprzedaż ratalną, linie kredytowe; karty kredytowe; skup wierzytelności.
Duże	Mocna pozycja finansowa, dążenie do osiągnięcia efektów skali, rozwinięta sieć dystrybucji — krajowa i/lub zagraniczna, duże potrzeby inwestycyjne (w tym na badania i rozwój), wymagają indywidualnych negocjacji kredytowych i preferencji w zakresie obsługi, starając się narzucić własne warunki np. sprowadzając oprocentowanie kredytów do poziomu WIBOR.	Wysokie kwoty kredytów inwestycyjnych i obrotowych, karty kredytowe, finansowanie operacji importowo-eksportowych; udzielanie gwarancji i poręczeń; zalecane minimalizowanie marż kredytowych banku.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród ekonomicznych barier rozwoju przedsiębiorców indywidualnych należy wymienić brak kapitałów własnych potrzebnych do efektywnego funkcjonowania firmy oraz niewystarczający dostęp do źródeł finansowania działalności gospodarczej na akceptowalnych warunkach. Przedsiębiorcy najczęściej kwestionują wysokie oprocentowanie kredytu, brak wymaganych przez bank zabezpieczeń oraz konieczną i zbyt długą procedurę oceny zdolności kredytowej¹³. Dlatego cenną propozycją dla przedsiębiorców byłyby łatwo dostępne i tanie kredyty w rachunku bieżącym. Decyzję kredytową

¹³ *Małe i średnie przedsiębiorstwa kolem napędowym polskiej gospodarki*, www.bankier.pl, 2005.11.09.

bank powinien podejmować w ciągu kilku dni, a przy zabezpieczeniach wymagać jedynie weksla własnego *in blanco*. Dużym ułatwieniem byłoby również umożliwienie w Internecie sprawdzania wstępnej decyzji kredytowej za pomocą kalkulatora kredytowego.

Trudno sobie wyobrazić, by przedsiębiorstwa mogły efektywnie działać na rynku nie korzystając z usług bankowych. Oto niektóre z ich potrzeb: ułatwienia kredytowe, zarządzanie pieniędzmi na kontach, zarządzanie płacami pracowników. Promocja wobec podmiotów gospodarczych polega przede wszystkim na umiejętnym stosowaniu przez personel banku sprzedaży osobistej (ang. *face to face selling*).¹⁴ Nie może być mowy o „sprzedaży masowej”. Każdy z klientów tej grupy ma indywidualne, złożone potrzeby i wybór sposobu ich zaspokojenia powinien być przedmiotem bezpośrednich negocjacji¹⁴.

Z analizy konkurencyjności banków od strony mikroprzedsiębiorców wynika, że zdecydowana większość tego segmentu korzysta z usług jednego banku. Decyduje o tym racjonalny rachunek ekonomiczny. Ograniczona liczba wykorzystywanych produktów, a także widoczny wzrost kosztów usług finansowych nie skłania przedsiębiorców do jednoczesnego korzystania z usług różnych banków¹⁵.

Podział osób prywatnych i rolników indywidualnych na segmenty

Segmentami rynku osób prywatnych i rolników indywidualnych mogą być: studenci, absolwenci, pracodawcy, ludzie zamożni, wysoko wyspecjalizowani pracownicy, niezależne finansowo kobiety, ludzie młodzi, młode małżeństwa bezdzietne, młode małżeństwa z dziećmi, starsze małżeństwa bez dzieci na utrzymaniu, rolnicy. Każdą z wymienionych grup charakteryzują specyficzne, sobie właściwe cechy. Osoby należące do poszczególnych segmentów różni styl życia, poziom dochodów, struktura konsumpcji itp. Zarówno rodzaj oferowanych przez banki usług, jak i sposób ich dostarczania klientowi powinny być dostosowane do wymogów segmentu rynku, na który są przeznaczone¹⁶.

Najważniejsi dla banku są klienci, którzy decydują o wysokości obrotów i zysków banku. Szacuje się, że około 5% klientów decyduje w ponad 60% o zyskach banku. Tacy klienci powinni być otoczeni szczególną opieką. Nicco niżej w hierarchii znajdują się klienci o średnim wpływie na obroty i zysk

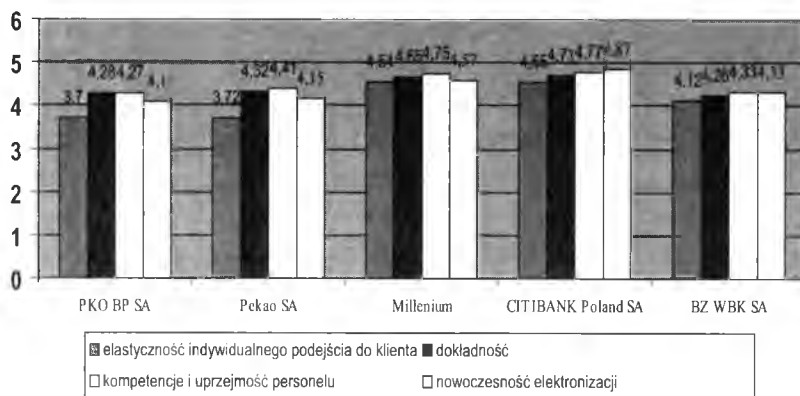
¹⁴ *Ibidem*, s. 28—29.

¹⁵ A. Lech, *Przyjazny przybywa*, „Gazeta Bankowa” 2002, nr 5 (692), s. 15-

¹⁶ R.F. Nicholls, *op. cit.*, s. 28.

- takich klientów jest około 20%. Są to głównie średniej wielkości przedsiębiorstwa oraz bogatsze gospodarstwa domowe. Trzecią i ostatnią grupę stanowią klienci o niskim wpływie na obroty i zysk banku. Jest ich około 75%, a ich wpływ na wielkość zysku nie przewyższa 10%. Są to głównie klienci detaliczni i małe firmy¹⁷. W myśl reguły 20/80 V. Pareto tylko 20% wybranych klientów banku przysparza mu 80% całości przychodów. Obsługa reszty klientów przynosi niewielki dochód lub straty. Oznacza to konieczność segmentacji klientów, co znajduje wyraz np. w rozwoju *private banking*, przy jednoczesnym nacisku na redukcję kosztów operacyjnych¹⁸.

Bardzo istotnym segmentem dla banków detalicznych jest grupa zamożnych klientów indywidualnych. Liczne badania przeprowadzone w różnych krajach pokazują, że jest to grupa, która przynosi 70-80% całkowitej wartości zysku związanego z obsługą klientów indywidualnych. Klient detaliczny zamożny jest osobą, która bacznie obserwuje poczynania banku. Jest wymagający; chce, by jego obsługa nie trwała długo, bowiem dla niego liczy się czas. Ceni indywidualne podejście i wysoką nowoczesność elektronizacji. Niekwestionowanym atutem banku jest również uprzejmość oraz dokładność¹⁹. Wysoko pod tym względem oceniany jest CITIBANK Poland SA i Millenium (por. wykres 1.).



Rysunek 1. Ocena obsługi klienta detalicznego przez wybrane banki.

Źródło: Raport z badań syndykatowych, Raport usług bankowych, B.P.S. Consultants Poland Ltd., lipiec 2001 r.

¹⁷ A. Gospodarowicza (red.), *op. cit.*, s. 43.

¹⁸ Z. Zawadzka, *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 11, s. 14.

¹⁹ Raport z badań syndykatowych, Raport usług bankowych, B.P.S. Consultants Poland Ltd., lipiec 2001.

Według badań Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, klienci zamożni wykazują znacznie większą od klientów masowych wrażliwość w zakresie jakości usług bankowych. Są bardziej wrażliwi na: kolejki w bankach (37%), zbyt wczesne zamykanie banku (15%), opóźnienia w informowaniu o stanie konta (10%), brak dyskrecji w obsłudze (8%) oraz powolne operacje (8%). W nowym stuleciu co najmniej 40% klientów zamożnych powinno zostać włączonych do systemu obsługi indywidualnej, w przeciwnym razie banki mogą stracić najbardziej dochodowych klientów. Wprowadzenie zindywidualizowanej obsługi w zakresie klienta zamożnego powinno sprowadzać się m.in. do: przydzielenia każdemu zamożnemu klientowi opiekuna lub doradcy bankowego, świadczenia wygodnej i dyskretnej obsługi, zapewnienia obsługi informacyjno-doradczej w zakresie zarządzania portfelem aktywów, proponowania wirtualnych form obsługi oraz długoterminowych lokat negocjowanych, złotych kart płatniczych²⁰, względnie kredytów hipotecznych, lombardowych i innych form finansowania jego potrzeb na dogodnych warunkach.

Ważną cechą klienta jest jego lojalność. Klienci detaliczni polskich banków są stosunkowo lojalni wobec nich. Dostrzegając poprawę obsługi ze strony personelu bankowego, prowadzą interesy najczęściej z jednym bankiem. Jednak osoby należące do segmentu klientów młodych są coraz mniej lojalne wobec banków. Aktywnie poszukują produktów, które spełniają ich potrzeby²¹. Zadowolony, a tym bardziej przywiązany do banku klient ma niezwykle wysoką wartość. Staje się darmowym agentem, najtańszą reklamą usług bankowych, propagującym je wśród znajomych. Zdobycie i utrzymanie stałego klienta niesie za sobą wymierne korzyści materialne, a także psychologiczne - satysfakcję i zadowolenie pracownika. Natomiast klient wychodzący z banku z negatywnym doświadczeniem i złym wrażeniem ma skłonność do dzielenia się tym z wieloma osobami, powstaje „efekt falowy”. Warto pamiętać, że zła opinia o instytucji rozchodzi się szybciej niż dobra.

Potrzeby klientów indywidualnych różnią się zasadniczo w zależności od tego, w jakim są wieku oraz na jakim etapie życia znajdują się w danej chwili; stąd też wiek klienta oraz stan jego rodziny są tradycyjnie uznawane za podstawowe kryteria segmentacji. Od wieku klienta zależy styl jego życia. Tabela 3. przedstawia przykład segmentacji rynku według wieku oraz stylu życia klienta. Każdemu z segmentów rynku podporządkowano produkty przeznaczone

²⁰ J. Bielecki, B. Lepczyński, *Prognozy rozwoju bankowości detalicznej Polski do 2005 roku*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk - konferencja z dn. 25 września 2001 r., s. 2-3.

²¹ M. Czuba, *Grać po partnersku*, „Bank — Miesięcznik Finansowy” 2004, nr 2, s. 49.

czony dla określonej grupy klientów. Należy jednak pamiętać o tym, że istnieje wiele innych sposobów segmentacji rynku na usługi bankowe, na przykład według płci, zawodu i rodzaju gospodarstwa domowego.

Tabela 3. Segmentacja kredytobiorców detalicznych według grup wiekowych

Charakterystyka grupy	Zalecenia marketingowe dla pracowników	Oferta kredytowa
<p>Ludzie bardzo młodzi, przed rozpoczęciem pracy zawodowej - kontynuacja nauki lub ukończenie szkoły średniej, studiowanie, założenie rodziny.</p>	<p>Udostępnianie usług kredytowo-pożyczkowych pod warunkiem przedstawienia wiarygodnych form zabezpieczenia ich spłaty przez osoby dorosłe, czynne zawodowo.</p>	<p>Kredyt na zakupy ratalne: sprzętu sportowego, komputerów, sprzętu AGD, RTV, samochodów; kredyty na kontynuowanie nauki, karty płatnicze i kredytowe, pożyczki, kredyty komercyjne i preferencyjne dla studentów.</p>
<p>Ludzie młodzi (20-40 lat), rozpoczynający karierę zawodową, którzy nie zgromadzili jeszcze majątku, są na etapie zakładania rodzin, zakupu mebli oraz mieszkań, w tym okresie przypada szczyt aktywności zawodowej, rozwój rodziny, zakup mieszkania lub budowa domu.</p>	<p>Daleko posunięta ostrożność ze strony banku, przestrzeganie przed nadmiernym zadłużeniem.</p>	<p>Kredyty konsumpcyjne, celowe; kredyt na sfinansowanie wypoczynku; kredyty budowlano-hipoteczne i samochodowe; oferta zadłużania się w ramach kart kredytowych, debetowych czy z odroczonym terminem płatności.</p>
<p>Osoby w wieku dojrzałym (40—55 lat) mają wysokie dochody netto (spadek, dorobek własny) osiągające stopniowo pozycję zawodową, szczyty kariery lub powodzenie w biznesie, poszukują korzystnych lokat i powiększają aktywa kapitałowe, nabywają nieruchomości, droższe meble, luksusowe samochody, ich dzieci odchodzą z domu i oczekują pomocy finansowej rodziny.</p>	<p>Fachowe uzasadnianie wyboru produktów bankowych, operowanie rzeczową argumentacją, zdolną przekonać klienta.</p>	<p>Kredyty hipoteczne, samochodowe, kredyty na sprzęt, pożyczki konsumpcyjne, kredyty na zakup papierów wartościowych, kredyty „wakacyjne”, zarządzanie finansami klienta.</p>

Tabela 3 - ciąg dalszy

Charakterystyka grupy	Zalecenia marketingowe dla pracowników	Oferta kredytowa
Osoby w wieku przedemerytalnym (55—65 lat) poszukujące bezpiecznych lokat, dodatkowych ubezpieczeń, zakupujące nieruchomości dla siebie i dzieci.	Traktowanie ze szczególnym szacunkiem, proponowanie usług doradczych.	Kredyty na modernizację domów, kredyty na sfinansowanie wycieczek, kredyt konsumpcyjne, kredyty na sfinansowanie pomocy dla dzieci, wnuków kredyty lombardowe, złote karty kredytowe.
Osoby w wieku emerytalnym, korzystające ze zgromadzonego majątku.	Akcentowanie szacunku i życzliwości oraz pełnego zrozumienia dla problemów klienta, proponowanie wszechstronnego poradnictwa.	Krótkoterminowe kredyty konsumpcyjne, kredyt na podróż lub rozwijanie zainteresowań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.F. Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Instytut Naukowo-Wydawczy Olympus CEiRB, Warszawa 1997, s. 27; *Bankowość — podręcznik dla studentów*, (red.) J. Głuchowski, J. Szambelańczyka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999, s. 220; W. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki — rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1997, s. 310-311.

W walce konkurencyjnej bank często skupia się na pozyskaniu nowych klientów, podczas gdy szacuje się, że redukując o 5% utratę dotychczasowych klientów można zwiększyć zyski od 25% do 85%²². Utrzymanie klientów z wybranych segmentów powinno być połączone ze zwiększeniem zaangażowania banku w kompleksową obsługę aktywną sprzedając różnych produktów²³.

Dla segmentów mało atrakcyjnych wystarczająca może być oferta standardowa, zapewniająca dobrą obsługę tych właśnie klientów w ramach ich podstawowych potrzeb. W stosunku do tych segmentów banki prowadzą sprawną i profesjonalną obsługę, nie angażując się jednak w próby indywidualnego podejścia do potrzeb klientów tej grupy. Upowszechniają wśród nich ofertę kredytową w koncie osobistym np. kredyty odnawialne, karty kredy-

²² F. Reicheld, W. Sasser, *Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review” 1990, nr IX—X, s. 301.

²³ L. Pawłowicz (red.), *Zewnętrzne uwarunkowania strategii rozwoju banków komercyjnych w Polsce do roku 2003*, Gdańsk 1999, s. 125.

towe. Natomiast wobec segmentów atrakcyjnych, dla których oferta standardowa okazuje się niewystarczająca, banki powinny dopuszczać możliwość indywidualnych rozwiązań, uwzględniających ich specyficzne potrzeby, oferując kredyty na zindywidualizowanych, negocjowanych warunkach.

Kolejną grupę stanowią tacy klienci potencjalni, o których warto się starać i o których nie warto zabiegać. Klientami, o których warto zabiegać, mogą być klienci o łatwym stopniu pozyskania, tj. podmioty fizyczne lub prawne, które nie są na stałe związane z żadnym bankiem (np. nowo powstałe przedsiębiorstwa). Do tej grupy należą również klienci innych banków, bardzo niezadowoleni z warunków i jakości obsługi. Drugą grupę stanowią klienci o tzw. łatwym stopniu pozyskania tj. klienci konkurencyjnych placówek, ale chętni do korzystania z usług również i w innych bankach. Trzecią grupę stanowią klienci o trudnym stopniu pozyskania, zwykle całkowicie lojalni wobec swojego banku. Natomiast nie oplaca się zabiegać o tzw. pozytywnych kibiców, którzy sympatyzują z danym bankiem, ale nie mają środków, by pozostać jego klientem²⁴.

Z punktu widzenia kryterium historycznych i perspektywicznych relacji klient - bank można dokonać kolejnej segmentacji kredytobiorców²⁵:

- Klienci pozyskiwani to nowi klienci, których bank chciałby pozyskać, by korzystali stale z jego produktów lub klienci, którzy właśnie otworzyli (bądź otwierają) w danym banku rachunek w celu bieżącej obsługi swej działalności czy też po to, by skorzystać z produktów tego banku. Klientów takich można podzielić na dwie grupy: klienci pozyskani z innych banków, którym bank powinien udowodnić, że potrafi lepiej niż konkurencja sprostać ich potrzebom i wymaganiom; klienci pozyskiwani rozpoczynający działalność, dla których bank powinien być nie tylko źródłem dodatkowych środków, ale także doradcą i przewodnikiem, aby klient wzrastał i rozwijał się, a bank mógł osiągać zyski przez długie lata.

- Klienci rozwojowi to klienci, których obsługę bank chciałby kontynuować i rozszerzać, których perspektywy rozwoju i sytuacja finansowa są dobre, roszą duże nadzieje, jeśli chodzi o potrzeby korzystania z usług bankowych, a w związku z tym istnieje możliwość rozszerzenia współpracy z bankiem.

- Klienci stabilni to stali klienci, których perspektywy rozwojowe i sytuacja finansowa pozwalają przypuszczać, że ich dobry stan będzie się nadal

²⁴ *Ibidem*, s. 44.

²⁵ J. Turlej, *Polityka banku wobec klienta jako narzędzie minimalizowania ryzyka kredytowego*, „Bank i Kredyt” 1995, nr 3, s. 26-27; R. Tomczyk, *Segmentacja klientów jako podstawa różnicowania strategii kredytowej banku*, *Przedsiębiorstwo — Marketing — Strategie*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1995, s. 447-448.

utrzymywał i w związku z tym nie zmieni się skala dotychczasowej współpracy z bankiem.

- Klienci powoli eliminowani to klienci dotychczas obsługiwani, których obsługę bank chciałby z pewnych przyczyn ograniczyć lub zupełnie się z niej wycofać.

- Klienci bez przydziału (niezidentyfikowani) to klienci, którzy z pewnych przyczyn nie zostali jeszcze przydzieleni do żadnej z wyżej wymienionych grup - tzn. bank nie wypracował w stosunku do nich swojej polityki.

Kryterium segmentacji klientów banku według cech ich osobowości posłużył się natomiast E.O. Thiesig²⁶:

- Klienci konserwatywni, mają wyższe wykształcenie i wysokie dochody, którzy wymagają od banku doskonałej obsługi, interesują się operacjami papierami wartościowymi i korzystaniem z lokat kapitałowych.

- Klienci wymagający mają niższe wykształcenie i mniejsze dochody, korzystają z doradztwa finansowego oraz z długoterminowych kredytów. Stawiają przed bankiem wysokie wymagania w odniesieniu do obsługi klientów i żądają obsługi indywidualnej.

- Klienci wygodni to klienci młodzi, o rosnących dochodach, wymagają szerokiej gamy usług i sprawnej obsługi.

- Klienci skromni to w zasadzie ludzie starsi, mający małe dochody i niski poziom wykształcenia, korzystają z nieskomplikowanych form oszczędzania, a także z kredytów budowlanych.

- Klienci krytyczni i oszczędni to ludzie młodzi o średnich dochodach, którzy zwracają uwagę na warunki kredytowania, oprocentowanie i opłaty za czynności bankowe oraz termin spłaty, natomiast mniej interesują się jakością pracy banku.

Dodatkowym kryterium segmentacji w stosunku do segmentacji demograficznej są postawy i zachowania klientów w typowych sytuacjach. Taką psychograficzną segmentację pięciu typów kredytobiorców przedstawia następująca klasyfikacja klientów²⁷:

- Tradycjonalista - reprezentuje konserwatywne podejście do pieniędzy; raczej oszczędza niż wydaje pieniądze, jest lojalny w stosunku do banku, podejrzliwy wobec zmian i innowacji.

- Zaniepokojony - nie czerpie przyjemności z operacji finansowych, uważając instytucję finansową jako zagrożenie; dobrze reaguje na osobiste kontakty z pracownikami banku obsługującymi rachunek.

²⁶ E.O. Thiesig, *Marktsegmentierung bei Privatkunden auf der Basis von Einstellungen*, „Bank und Markt” 1988, nr 2.

²⁷ *Bankowość—podręcznik dla studentów*, J. Głuchowski, J. Szambelańczyk (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999, s. 221.

- Koneser - dobrze zorientowany i wyrobiony, chociaż niekoniecznie o dużych możliwościach finansowych.
- Beztroski - traktuje pieniądze jako środki do wydawania, do ostatniego grosza, sprawia mu to przyjemność, jest zainteresowany korzystaniem z kredytów.
- Pragmatyk - pewny w sprawach pieniężnych, posiada zrównoważone i praktyczne spojrzenie na pieniądze.

Pozyskanie nowego klienta jest droższe (nawet pięciokrotnie) niż utrzymanie dotychczasowego nabywcy usług bankowych. Dlatego, szczególnie w pierwszym kontakcie z klientem, najważniejsze jest budowanie z nim więzi. Klientów w zależności od reakcji na usługi banku można scharakteryzować jako usatysfakcjonowanych, niezadowolonych i zadowolonych. Klienci usatysfakcjonowani to tacy, którzy korzystają z produktu, są klientami łatwymi do obsługi, nie wymagają od pracownika wysiłku i zaangażowania. Są stosunkowo lojalni wobec banku. Klienci niezadowoleni to ci, którzy oczekiwali znacznie więcej niż otrzymali, są najbardziej nielojalni i odchodzą do konkurencji bardzo szybko. Z kolei klienci zadowoleni to grupa klientów, którzy dostali więcej niż się spodziewali — np. dodatkowy uśmiech, kontakt osobisty, więcej zrozumienia, więcej czasu pracownika banku. W wyniku otrzymania dodatkowej jakości są lojalni i nie odejdą do konkurencji²⁸. Bardzo zadowolony klient, u którego wzbudzone entuzjazm, ma trzykrotnie większą skłonność do ponownego korzystania z usług niż klient zadowolony pasywnie. Poza tym zadowolony klient jest najlepszym źródłem promocji banku i jego oferty, ponieważ przekazuje informację o poziomie swego zadowolenia innym potencjalnym klientom²⁹.

Istnieją dwie społeczności tzw. klientów banku: klienci indywidualni (detaliczni) i klienci instytucjonalni (podmioty prawne)³⁰. Mogą oni być dla banku³¹:

- Klientami rzeczywistymi (faktycznie obsługiwany przez banki), których można podzielić według stopnia lojalności na trzy grupy: klienci całkowicie lojalni (obsługiwani przez jeden bank i trwale związani z jego produktami i personelem), klienci częściowo lojalni (obsługiwani przez kilka banków, łatwo podatni na zmianę banku w zależności od oferowanych korzyści) i klienci nielojalni (rezygnują z usług danego banku, stając się klientami innego).
- Klientami potencjalnymi (którzy mogą być obsługiwany przez banki).

²⁸ *Sprzedaż aktywna produktów bankowych*, Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1999, s. 5.

²⁹ K. Opolski, E. Opolska, *Wejście i wyjście*, „Bank” 2000, nr 4, s. 60.

³⁰ *ABC bankowości*, R. Wierzba (red.), *op. cit.*, s. 202.

³¹ M. Pluta-Olechnik, *Marketing usług bankowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 30.

Zakończenie

W artykule wykazano, że segmentacja polega na podziale klientów banku według określonych kryteriów na jednorodne grupy, dzięki czemu bank może w następnym etapie wybrać takie grupy klientów, które zapewnią mu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i pozwolą na realizację celu strategicznego dostosowanego do specyfiki wybranego segmentu rynku poprzez opracowanie dla każdej z grup odpowiedniej polityki sprzedaży. Segmentacja rynku kredytów detalicznych umożliwia: dostosowanie kredytów do potrzeb nabywców, szybką obserwację zmian zachodzących na rynku i w jego fragmentach oraz szybsze dostosowywanie się do tych zmian, lepsze wykorzystanie środków aktywizacji sprzedaży usług bankowych i ich dostosowanie do określonych grup konsumentów.

Współczesne koncepcje marketingowe o orientacji proklienckiej wyrażają się w odpowiedniej segmentacji klientów, a następnie w przygotowaniu oferty kredytowej dostosowanej do specyfiki tych potrzeb. Co więcej, metodą, którą posługują się współczesne banki, jest wręcz kreowanie popytu poprzez przypominanie klientowi, np. w intensywnych kampaniach reklamowych, że wszelkie jego wydatki (wakacyjne, świąteczne, domowe) mogą znaleźć pokrycie kredytami bankowymi.

Pozyskiwanie dobrych kredytobiorców wymaga podejmowania działań w zakresie badania rynku gospodarstw domowych w celu poznania zachowania i potrzeb klientów, a następnie marketingu bezpośredniego, skierowanego do określonych segmentów klientów detalicznych. Utrzymanie klientów wymaga zwiększenia atrakcyjności ofert oraz stosowania polityki kredytowej uwzględniającej wartości doraźne i perspektywiczne klientów dla banku. Zaspokojenie ich potrzeb finansowych jest najważniejszym warunkiem świadczenia usług na najwyższym poziomie. Banki mogą wprowadzać np. w ramach kont osobistych dla klientów indywidualnych system zmiennych parametrów (stopy procentowej i wielkości minimalnych wpłat), w zależności od wagi poszczególnych segmentów rynku oraz dokonywać szerokiej pakietyzacji produktów.

Bibliografia

ABC Bankowości, Wierzbna R. (red.), Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2000.

Bankowość—podręcznik dla studentów, J. Głuchowski, J. Szambelańczyk (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999.

Bielecki J., Lepczyński B., *Prognozy rozwoju bankowości detalicznej Polski do 2005 roku*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk - konferencja z dn. 25 września 2001 r.

Czuba M., *Grac po partnersku*, „Bank - Miesięcznik Finansowy” 2004, nr 2.

Dietl J., *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.

Goedecke K., Steltzner J., *Bankmarketing. Dienstleistungsmarketing*, Verlag B. Folk, Landsberg am Lech 1980.

Grzegorzczuk W., *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Jaworski W., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki - rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1997.

Juncker K., *Marketing im Firmenkundengeschäft*, Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1974.

Kłopocka A., *Rola segmentacji rynku*, „Bank” 2000, nr 7.

Lech A., *Przyjazny przybywa*, „Gazeta Bankowa” 2002, nr 5(692).

Małe i średnie przedsiębiorstwa kołem napędowym polskiej gospodarki, www.bankier.pl, aktualizacja: 2005-11-09.

Mikroekonomia, Z. Dach (red.), Akademia Ekonomiczna, Kraków 1997.

Nicholls R.F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Instytut Naukowo-Wydawczy Olympus CEiRB, Warszawa 1997.

Opolski K., Opolska E., *Wejście i wyjście*, „Bank” 2000, nr 4.

Pluta-Olechnik M., *Marketing usług bankowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Raport z badań syndykatowych, Raport usług bankowych, B.P.S. Consultants Poland Ltd., lipiec 2001 r.

Reicheld F., Sasser W., *Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review” 1990, nr IX-X.

Rytelewska G., Huszczonek E., *Zmiany w popycie na kredyt gospodarstw domowych*, Narodowy Bank Polski, „Materiały i Studia” 2004, nr 172.

Sprzedaż aktywna produktów bankowych, Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1999.

Suchting J., Van Hooven E., *Handbuch des Bankmarketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987.

Thiesig E. O., *Marktsegmentierung bei Privatkunden auf der Basis von Einstellungen*, „Bank und Markt” 1988, nr 2.

Tomczyk R., *Segmentacja klientów jako podstawa zróżnicowania strategii kredytowej banku*, Przedsiębiorstwo - Marketing - Strategie, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1995.

Turlej J., *Polityka banku wobec klienta jako narzędzie minimalizowania ryzyka kredytowego*, „Bank i Kredyt” 1995, nr 3.

Zarządzanie bankiem komercyjnym, A. Gospodarowicz (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Zarządzanie bankiem spółdzielczym, J. Szambelańczyk (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.

Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 11.

Zewnętrzne uwarunkowania strategii rozwoju banków komercyjnych w Polsce do roku 2003, L. Pawłowicz (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 1999.

Summary

Despite difficult macro economical conditions banks should realize plans of development of services on retail - banking market. In some cases segmentation of clients should be incorporated or deepen in aim of better adjusting offers of products to differential needs of particular customers' groups. Thanks to separation out customers - among households - with similar preferences and approximate financial activity it is possible to compose a model of more modern and elastic credits services. The article presents diversified segments of: the private persons, private entrepreneurs and individual farmers with special regard their differences and necessity of adjusting of banks' credits offer for the customers' individual groups.

Magdalena Micek

Razem czy osobno? Wstępne efekty konsolidacji banków w Polsce

Wprowadzenie

W dobie globalizacji, liberalizacji i deregulacji działalności gospodarczej, sektor bankowy staje się jednym z głównych obszarów dokonywania transakcji konsolidacyjnych. Dotychczas największe połączenia banków miały miejsce w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Rok 2005 nie przyniósł, poza nielicznymi wyjątkami, zaprezentowanymi poniżej, spektakularnych wydarzeń w sektorze bankowym, ponieważ dzięki wzrostowi gospodarczemu oczekiwania inwestorów zostały w znacznej mierze spełnione.

W Japonii w wyniku fuzji grupy finansowej *Mitsubishi Tokio* (MTFG) oraz *UFJ Holdings* powstał największy bank świata *Bank ofTokio-Mitsubishi UFJ*, którego wartość aktywów przewyższyła dotychczasowego światowego lidera amerykańską *Citigroup*. Transgraniczne połączenia banków w UE stanowią jedynie około 20% ogółu połączeń europejskich instytucji finansowych, podczas gdy niemal połowa transgranicznych fuzji dotyczy podmiotów gospodarczych tworzących pozostałe sektory gospodarcze¹. Znamienny przykład transgranicznej fuzji stanowi zgoda na połączenie włoskiego *UniCredito* z niemieckim *HVB*, wydana przez Komisję Europejską 18 października 2005 r.

W polskim sektorze bankowym, w III kwartale 2005 r., udział inwestorów zagranicznych w kapitale zakładowym sektora bankowego wynosił 61,8%². Niemniej jednak większość banków *nie pozyskała* dotychczas *zadawalającego* udziału w rynku. Zatem oczekiwania wielkich procesów konso-

¹ C. McCreivy, *Too many obstacles to banking mergers*, www.euractiv.com (9.12.2005).

² *Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń—wrzesień 2005* ■ *Synteza*, NBP, Warszawa, styczeń 2006, s. 7.

lidacyjnych na polskim rynku wydają się jak najbardziej zasadne³. Ponadto, w Polsce wciąż istnieje szereg banków regionalnych i przyjmuje się, że w ciągu najbliższych lat nastąpi ich konsolidacja. 9 listopada 2005 r. Komisja Nadzoru Bankowego wydała zezwolenie dla *Get in Holding* SA na udział w większościowym kapitale zakładowym *Wschodniego Banku Cukrownictwa* S.A., co stanowi to jedyny przykład dokonania połączenia polskich banków w ubiegłym roku.

Pomimo występujących obecnie rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością co do liczby transakcji konsolidacyjnych w polskim sektorze bankowym, istnieje potrzeba oceny efektów konsolidacji, które miały miejsce w latach ubiegłych. Badania efektów stanowią jedno z podstawowych zagadnień w teorii zarządzania instytucją bankową.

W języku angielskim, w którym literatura na temat efektów konsolidacji banków jest najbogatsza, powszechnie używa się ogólnego terminu efekty fuzji (i przejęć) banków (ang. *effects of bank mergers and acquisitions*) oraz określenia efekty konsolidacji banków (ang. *effects of bank consolidation*)⁴.

Opis przebiegu badań

Ocena efektów konsolidacji banków na świecie opiera się na miernikach finansowych oraz na ankietach przeprowadzonych wśród poszczególnych interesariuszy banku. Otrzymane wyniki badań służą do zidentyfikowania jedynie częściowych efektów konsolidacji banków. Powstaje zatem pytanie, czy istnieje możliwość wyznaczenia efektu konsolidacji banków, który uwzględni poszczególne grupy interesów? Dla udzielenia chociaż częściowej odpowiedzi na to pytanie, na podstawie koncepcji z zakresu teorii decyzyjnych i analiz wielokryterialnych oraz ekonomicznych i prawnych determinantów działalności bankowej na polskim rynku bankowym, przeprowadzono analizę funkcjonowania ośmiu wyselekcjonowanych uniwersalnych banków uczestniczących w procesach konsolidacji, jak również banków, które stosują odmienną formę ekspansji, określaną często jako grupa kontrolna (ang. *peer/control group*)⁵. Wyniki badań stanowią wstępną analizę efektów konsolidacji, a pośrednio pozwalają również ułatwić monitorowanie działania banku oraz porównanie działań obu wyselekcjonowanych grup banków (tj. banków

³ Konsolidacja banków a wejście Polski do Unii Europejskiej, Pentor, 2005. www.pentor.pl.

⁴ A.N. Berger, R.S. Demsetz, P.E. Stragan, *The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implications for the Future*, "Journal of Banking and Finance" 1999, vol. 23.

⁵ Por. Kopczeński T., *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997—2000. Część I*, „Materiały i Studia NBP” 2000, nr 113.

nieuczestniczących w procesach konsolidacji w latach 1999-2001, jak i banków skonsolidowanych, których połączenie miało miejsce nie później niż 31 grudnia 2001 r.). Na prośbę instytucji finansowych nazwy banków zostały zakodowane. Grupę banków jednokrotnie skonsolidowanych określono jako grupę A, banki wielokrotnie uczestniczące w procesach konsolidacji w latach 1999-2001 - B, natomiast grupę kontrolną - C. W sumie okres badań objął 3 lata przed połączeniem, rok połączenia i 3 lata po zakończeniu procesu konsolidacyjnego.

Po dokonaniu selekcji kryteriów oceny, obejmujących specyfikę procesów konsolidacji w Polsce i uwarunkowania funkcjonowania banków w polskim sektorze bankowym, opracowano ankietę, na podstawie której dokonano analizy efektów konsolidacji banków.

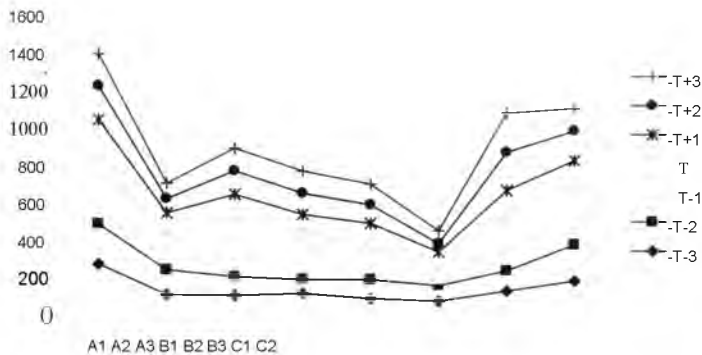
Wyniki badań efektów konsolidacji banków w Polsce uwzględniające wielokryterialność uzyskano po wykorzystaniu oceny eksperckiej (metoda analitycznego procesu hierarchicznego AHP) oraz analizy statystycznej (metoda niehierarchicznej analizy skupień; procedura grupowania $\hat{\mu}$ -średnich i metoda różnic przeciętnych). Wspomniane metody posiadają wsparcie w postaci programów komputerowych (m.in. *Expert Choice*, *Statistka*, *Hipre*, *Mx-Czeki*). Wybór metod był zdeterminowany dwoma grupami czynników. Po pierwsze, ze względu na to, iż metoda AHP stanowi elastyczne narzędzie do pomiaru zjawisk wielokryterialnych oraz że istnieje możliwość jej modyfikacji (zaproponowane w pracy przejście do skali Saatyego z rankingu pozycji, czy skali przedziałowej itp.). Po drugie, metoda ta jest w Polsce rzadko stosowana, a przypisywane jej zalety należy ocenić w praktyce. Dodatkowo, w celu dokonania weryfikacji wyników badań, wykorzystano analizę skupień. Zastosowanie metody różnic przeciętnych (Czekanowskiego) pozwoliło na wyodrębnienie jednostek przestrzennych podobnych do siebie. Informacje wartościujące poszczególne grupy (m.in. podanie współrzędnych centrum każdego skupienia i odległość poszczególnych punktów od centrum) umożliwia zastosowanie niehierarchicznej analizy skupień.

Wyznaczone przy zastosowaniu metody AHP wartości *wag kryteriów* wskazały dominację poszczególnych kryteriów oceny. Wartości *wag Saatyego ogółem* identyfikowały ogólne relacje pomiędzy obiektami oceny. Wyliczenia bazowały na wagach preferencji kryteriów i poszczególnych wagach cząstkowych, które zostały zdefiniowane poniżej. Wartości *wag Saatyego - klient* wyznaczono na podstawie wyniku na działalności bankowej w przeliczeniu na placówki banków. Dla wyznaczenia wartości *wag Saatyego - akcjonariusze* wykorzystano ocenę punktową rankingu „Najlepsze Banki” Gazety Bankowej. Metodologia rankingu została opracowana przez zespół pod kierów-

nictwem profesora Władysława Baki, a za podstawę porównań stosuje się wyselekcjonowane wskaźniki z audytowanego bilansu i rachunku wyników banków (cztery grupy wskaźników: dynamika, struktura portfela, efektywność, bezpieczeństwo). Wartości *wag Saaty'ego* — *zasoby ludzkie banku* bazują na średnim wynagrodzeniu pracownika (liczone jako koszty wynagrodzeń na jednego zatrudnionego)⁶. Wartości *wag Saaty'ego* - *pozostali interesariusze* zostały wyznaczone na podstawie użyczonych przez Instytut Pentor wyników badań wizerunku banków w opinii Polaków. Instytut stosuje 4-stopniową skalę ocen, a badania przeprowadzane są co kwartał na grupie 10 000 Polaków.

Wstępne efekty konsolidacji banków w Polsce

W celu rozpoznania związków pomiędzy wynikami poszczególnych banków wykorzystano graficzne zestawienia wag Saaty'ego (rys. 1).



Rys. 1. Wagi Saaty'ego ogółem

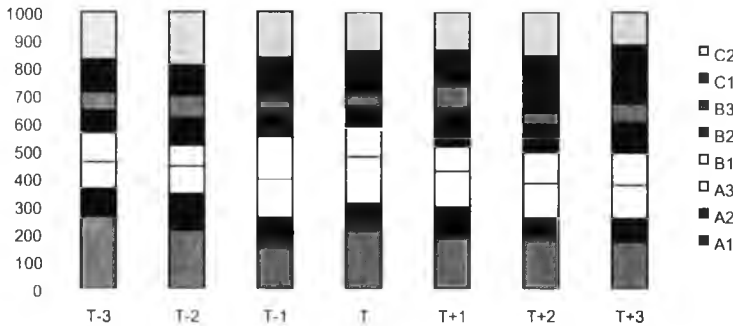
Źródło: opracowanie własne.

Skumulowane wartości wag Saaty'ego banków nieskonsolidowanych (C1, C2) osiągają wyniki zbliżone do najlepszych wyników, które zdobył bank A1 (jednokrotnie skonsolidowany). Pozostałe banki (A2, A3, B1, B2, B3) osiągają zdecydowanie niższe wartości wag Saaty'ego ogółem.

Żaden z banków nie wykazuje stale rosnącej dynamiki wag Saaty'ego. Najbardziej zbliżone do tych uwarunkowań są banki C1 i C2 (banki nieskonsolidowane). Bank C1 z każdym rokiem zwiększa swój udział w skumulowanej wartości wag Saaty'ego. Udział banku B2 w skumulowanym wyniku był wyższy przed połączeniem, bank B3 przez cały okres badawczy przyji-

⁶ Kashian R., Monaco K., *Banking Employment In the 1990s: Regional Effects of Consolidation*, "Growth and Change" 1998, vol. 29.

muje najmniejszy udział w wagach Saaty'ego ogółem. Natomiast wartości wag Saaty'ego banku A3 przed rokiem T (rok połączenia) wskazywały tendencję wzrostową, ale od roku T wagi Saaty'ego utrzymują się na zbliżonym poziomie. Pozostałe banki jednokrotnie skonsolidowane tj. bank A1 i bank A2, do okresu połączenia wskazywały spadek wskaźnika. Po połączeniu wskaźnik Saaty'ego dla banku A1 otrzymuje zbliżone wartości wag Saaty'ego. Dla banku A2 również wartości wag po konsolidacji nie ulegają znacznym wahaniom, ale udział banku w skumulowanych wartościach wag Saaty'ego był większy przed połączeniem. W przypadku banku B1 zauważalna jest stała tendencja wzrostowa wag po konsolidacji, ale najlepszy przyrost wag Saaty'ego miał miejsce rok przed połączeniem. W ramach podsumowania, w poniższej tabeli zaprezentowano ranking banków na podstawie wartości wag Saaty'ego ogółem.



Rys. 2. Wagi Saaty'ego ogółem (wykres kolumnowy)

Źródło: opracowanie własne.

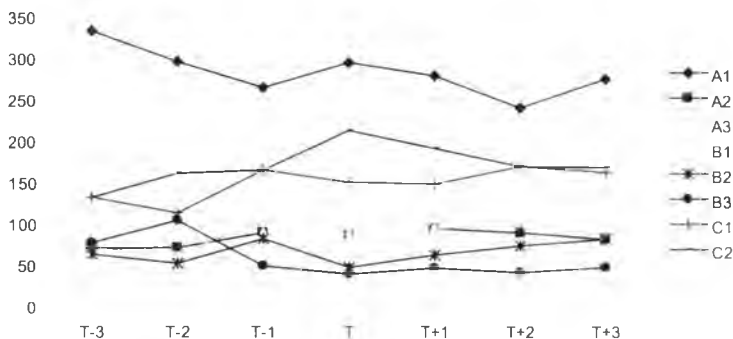
Tabela 1. Ranking banków na podstawie wag Saaty'ego ogółem

Pozycja	T-3	T-2	T-1	T	T+1	T+2	T+3
1	A1	A1	C2	A1	A1	C1	C1
2	C2	C2	A1	A3	C2	A1	A1
3	C1	A2	B1	C1	B2	C2	A3/C2
4	B1	C1	C1	C2	A3	A3	B1
5	A2	B2	A3	B1	C1	B1	B2
6	A3	A3	A2	A2	A2	B2	A2
7	B2	B3	B2	B2	B3	A2	B3
8	B3	B1	B3	B3	B1	B3	-

Źródło: opracowanie własne.

Banki o najwyższych wartościach wag Saaty'ego (bank A1 i banki nieskonsolidowane C1 i C2) bez względu na okres badań zajmują najlepszą pozycję w rankingu (pierwszy wiersz tabeli 1.). Po uwzględnieniu drugiej pozycji w rankingu do trzech wyżej wymienionych banków w roku bazowym T dołącza jedynie bank A3. Dopiero na trzecim miejscu w rankingu możemy zidentyfikować kolejne banki skonsolidowane jak A2, A3, B2. Wynika zatem jednoznacznie, iż liderzy rankingu to przede wszystkim banki nie uczestniczące w procesach konsolidacji lub jednokrotnie w nie zaangażowane. Wielokrotne połączenia nie przynoszą możliwości osiągnięcia wyższych wag Saaty'ego.

Aby ustalić, jak kształtują się interesy klientów (najwyżej ocenianych według opinii ankietowanych interesariuszy banków), sporządzono rysunek 3.



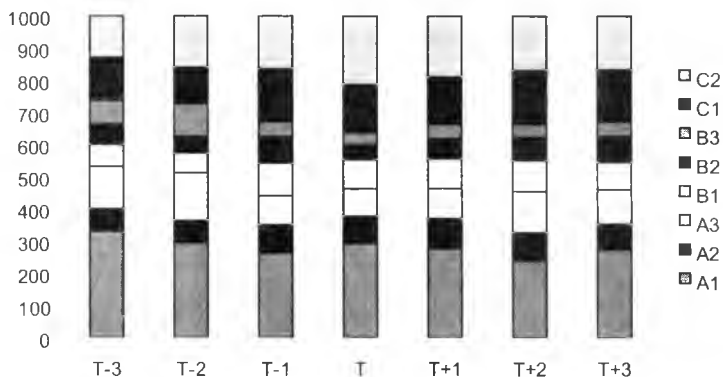
Rys 3. Wagi Saaty'ego - klienci banku

Źródło: opracowanie własne.

Wartość wag Saaty'ego banku A1 wyraźnie przewyższa wartości wag Saaty'ego pozostałych instytucji bankowych. Na drugim miejscu pod względem wartości wag Saaty'ego kształtują się banki nieskonsolidowane, tj. C2 i C1. Pozostałe banki po roku bazowym T notują wzrost wartości wag Saaty'ego, ale ich dynamika nie jest porównywalna z dynamiką banku A1.

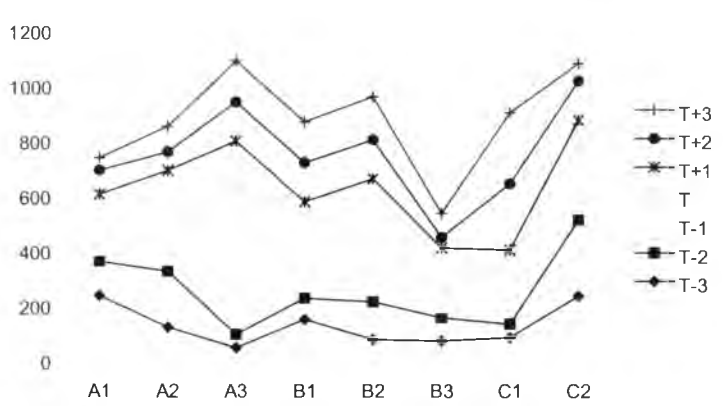
Przez cały okres badawczy banki A1, C1 i C2 mają największe udziały w zestawieniu wag Saaty'ego. Dla pozostałych banków udział w skumulowanym wagach Saaty'ego utrzymuje się na zbliżonym poziomie. Najmniejszy udział w skumulowanym wagach Saaty'ego przyjęły banki B2 i B3 (przed połączeniem ten ostatni notował lepsze wyniki), a ich przyrosty po roku bazowym T są znikome. Przyrosty wartości wag Saaty'ego po roku T dla pozostałych obiektów oceny utrzymują się na przybliżonym poziomie. Ponownie potwierdza się fakt, że więcej klientów są skłonne utrzymać banki nieskon-

solidowane lub jednokrotnie skonsolidowane. Warto zatem wyznaczyć ocenę konsolidacji banków z perspektywy akcjonariuszy.



Rys. 4. Wagi Saaty'ego - klienci banku (wykres kolumnowy)

Źródło: opracowanie własne.



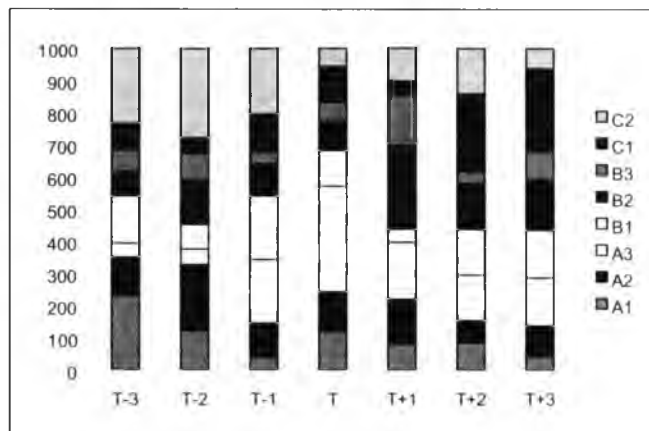
Rys 5. Wagi Saaty'ego - akcjonariusze banku

Źródło: opracowanie własne.

W sposób jednoznaczny skumulowane wartości wag Saaty'ego (uwzględniające interesy akcjonariuszy) banków nieskonsolidowanych (C1 i C2) oraz banku A3 i banku B2 przyjmują najwyższe wartości. Poprawa wyników banku A3 rozpoczyna się od roku bazowego T. Grupa banków jednokrotnie skonsolidowanych A1, A2 i A3 uplasowały na drugim miejscu. Natomiast istnieje duża dysproporcja przy porównaniu najsłabszego banku B3 do banku najlepszego A3.

Poniżej zaprezentowano (rys. 6) występowanie dużych różnicowań w udziale poszczególnych banków w skumulowanym wartości wag Saaty'ego (z uwzględnieniem interesów akcjonariuszy). Wyraźne osłabienia wyników są

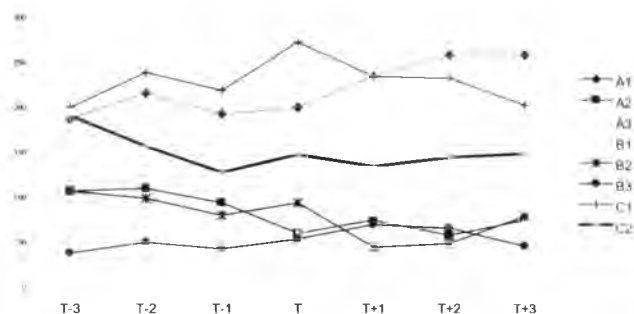
notowane w roku bazowym T przez bank A3 i bank B1, ale w obu przypadkach następuje poprawa po konsolidacji. Warto również zwrócić uwagę na bank A1, którego udział w skumulowanej wartości wag Saaty'ego - akcjonariusze banku jest nieporównywalnie niższy niż w wagach ogółem Saaty'ego i wagach Saaty'ego — klienci.



Rys. 6. Wagi Saaty'ego - akcjonariusze banku (wykres kolumnowy)

Źródło: opracowanie własne.

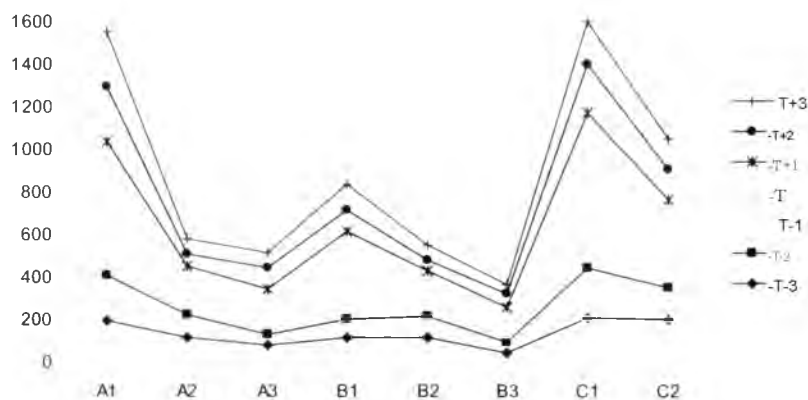
Analizując efekty konsolidacji banków w odniesieniu do zasobów ludzkich, zauważa się wyraźny podział obiektów oceny pod względem wynagrodzeń pracowników banku na dwie grupy (rys. 7). Grupę banków z najlepszym wynikiem tworzą bank A1 i bank C1. Wagi Saaty'ego banku C2 od roku T+1 przyjmują wartości zbliżone do wyników banku B1. Natomiast bank B1 na rok przed połączeniem wykazywał zdecydowanie wyższą od notowanej po połączeniu wartość wag Saaty'ego, porównywalną z wynikami banku C1 i banku A1.



Rys 7. Wagi Saaty'ego - zasoby ludzkie banku

Źródło: opracowanie własne.

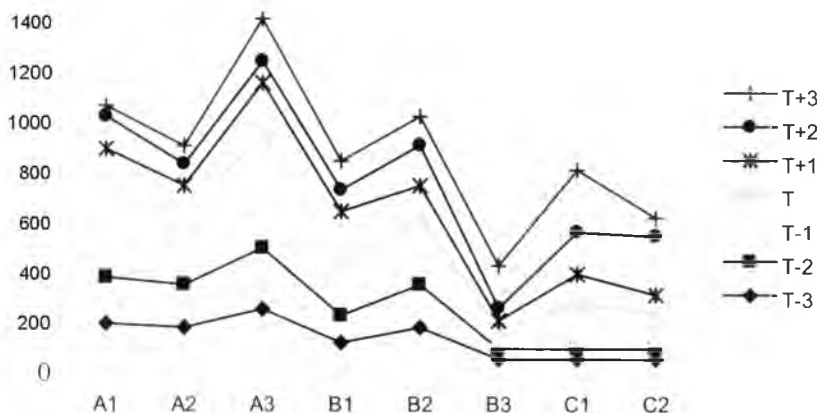
Po roku bazowym T drugą grupę banków wykazujących niższą wartość wag Saaty'ego stanowią A2, B2, A3, B1, B3 oraz C2. Wyniki dla tej grupy banków ulegają znacznym wahaniom, a dysproporcja pomiędzy wynikami najlepszych banków A1 i C1, a pozostałymi bankami utrzymuje się po siedmiu latach na poziomie wyjściowym.



Rys. 8. Wagi Saaty'ego - zasoby ludzkie banków (liniowy skumulowany)

Źródło: opracowanie własne.

Skumulowane wartości wag Saaty'ego w sposób jeszcze bardziej wyraźny przedstawiają dysproporcje pomiędzy wartościami wynagrodzenia pracowników poszczególnych banków. Podobnie jak w przypadku graficznej interpretacji ogólnych wag Saaty'ego, również w sytuacji zasobów ludzkich banku najwyższe wartości skumulowanych wyników mają banki A1, C1 i C2.



Rys. 9. Wagi Saaty'ego - pozostali interesariusze (wykres liniowy skumulowany)

Źródło: opracowanie własne.

Wartości wag Saaty'ego ujmujące zmiany wizerunku banku stanowią ostatnie z wybranych kryteriów oceny efektów konsolidacji banków (rys. 9). Największe skumulowane wartości wag Saaty'ego mają banki skonsolidowane A3 (lider w zestawieniu), A1 i B2. Najniższe skumulowane wartości wag Saaty'ego wskazuje bank B3. Zdecydowanie wyższe wyniki przyjmują banki nieuczestniczące w procesach konsolidacji (C1 i C2), ale są one dużo niższe od skumulowanych wartości wag Saaty'ego pozostałych banków.

Wykorzystując wagi Saaty'ego do oceny efektów konsolidacji banków, można stwierdzić jednoznacznie, iż zaangażowanie w procesy konsolidacji nie oznacza poprawy działania banku. W poniższej tabeli (tabela 2.) zaprezentowano, że najlepsze spośród obiektów oceny wyniki otrzymał bank A1 oraz dwa banki nieskonsolidowane C1 i C2. Na czwartej pozycji do grupy najwyżej ocenianych banków dołącza bank A3.

Pozostałe banki tj. A2, B1, B2 mają zdecydowanie słabsze pozycje (dwukrotnie niższe wyniki niż bank A1). Najgorzej wypadł wielokrotnie uczestniczący w procesach konsolidacji bank B3. Jego wyniki są trzykrotnie niższe od wyników lidera.

Tabela 2. Ranking banków z wykorzystaniem skumulowanych wartości wag Saaty'ego

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2
Ogółem	1	6	4	5	6	7	3	2
Klienci	1	6	4	5	7	8	3	2
Akcjonariusze	7	6	1	5	4	8	3	2
Zasoby ludzkie banku	2	5	7	4	6	8	1	3
Pozostali interesariusze	2	3	1	5	4	8	6	7
Suma	13	26	17	24	27	39	16	16

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę poszczególne grupy interesariuszy, można również wyciągnąć następujące wnioski. Analiza wartości wag Saaty'ego - klienci wskazuje, iż na polskim rynku bankowym banki skonsolidowane są w stanie utrzymać własnych klientów, nie ograniczają przy tym napływu nowych klientów do banków nieskonsolidowanych. Przyrosty klientów w obu grupach banków są jednak znikome.

Przy ocenie wartości wag Saaty'ego - akcjonariusze można zauważyć, iż polski rynek bankowy jest bardzo wrażliwy na zmiany. Obserwowalne są duże wahania wag Saaty'ego. Najlepsze wyniki przez cały okres badawczy notował bank C1 i bank C2 (tj. banki nieskonsolidowane). Wyniki banku A3 dopiero po połączeniu zbliżyły się do wyników banków C1 i C2.

Banki nieskonsolidowane płacą zdecydowanie wyższe wynagrodzenie pracownikom niż banki skonsolidowane. Zauważalna jest tendencja spadkowa wynagrodzeń pracowników zarówno dla banków skonsolidowanych, jak i nieuczestniczących w procesach konsolidacji.

Zdaniem pozostałych interesariuszy banków, największe zaufanie budzą banki mające duży udział w polskim rynku bankowym. Zdarzają się wyjątki, bank C1 i bank C2 cieszą się lepszą opinią niż wielokrotnie skonsolidowany bank B3.

Wykorzystując metodę różnic przeciętnych, na podstawie diagramu Czekanowskiego można wyodrębnić głównie trzy grupy banków o podobnych cechach. W poniższej tabeli (tabela 3.) zaprezentowano skład poszczególnych grup.

Tabela 3. Wyodrębnione skupienia banków - metoda różnic przeciętnych

	Grupa I	Grupa II	Grupa III
T-3	A2, A3, B1, B2, B3	A1	C1, C2
T-2	A2, A3, B1, B2, B3	A1	C1, C2
T-1	A2, B1, B2, B3	A1	A3, C1, C2
T	A2, A3, B1, B2, B3	A1	C1, C2
T+1	A2, A3, B1, B2, B3	A1, C1, C2	
T+2	A2, A3, B1, B2, B3	A1	FC1, C2
T+3	A2, A3, B1, B2, B3	A1	C1, C2

Źródło: opracowanie własne.

Również w tym przypadku, podział banków na diagramach Czekanowskiego jest zgodny z rezultatami poprzednich badań. Banki nieskonsolidowane wyraźnie tworzą samodzielną grupę. Bank A1 tuż po konsolidacji dołącza do grupy banków nieskonsolidowanych, a w pozostałych przedziałach czasowych nie znajduje pośród pozostałych obiektów oceny, podmiotów wykazujących cechy zbliżone. Uzyskane wyniki nie niosą jednak informacji wartościujących. Nadal nie możemy zatem powiedzieć, którą z grup cechuje najlepsza ocena działalności. Na podstawie niehierarchicznej analizy skupień, z wykorzystaniem metody $\hat{\mu}$ -średnich, przy założeniu występowania trzech skupień po raz kolejny przeprowadzono analizę działalności banków. Uzyskane wyniki zamieszczono w tabelach 4. i 5.

Tabela 4. Wyodrębnione skupienia banków

Okres badań	Skupienie 1.	Odległość od centrum skupienia	Skupienie 2.	Odległość od centrum skupienia	Skupienie 3.	Odległość od centrum skupienia
T-3	A1	0,00	C1 C2	0,563521 0,563521	A2 A3 B1 B2 B3	0,247114 0,679735 0,543648 0,277747 0,888650
T-2	A1 C1	0,867331 0,867331	C2 B2 A2	0,875354 0,535260 0,364834	A3 B1 B3	0,714541 0,320421 0,668800
T-1	A1	0,00	C1 C2 B1	0,559219 0,462818 0,557832	A2 A3 B2 B3	0,268607 0,815986 0,218097 1,124600
T	B3	0,00	A1 C1 C2	0,600175 0,515322 0,546492	A2 A3 B1	0,307715 1,185735 0,513947
T+1	A1 C1 C2	0,571990 0,718167 0,703387	A2 A3 B1	0,399254 0,455348 0,615017	B2 B3	0,571479 0,571479
T+2	A1 C1 C2	0,820175 0,561526 0,777403	A3 B1 B2	0,323198 0,289182 0,581965	A2 B3	0,365649 0,365649
T+3	C1	0,00	A1 C2	0,512315 0,512315	A2 A3 B1 B2 B3	0,522981 0,387574 0,264082 0,309874 0,597336

Źródło: opracowanie własne.

Nie zawsze odległości od centrum skupień w danej grupie banków są porównywalne. Najbardziej oddalony od centrum skupień jest bank A3 (skupienie 3.) w roku bazowym T. W podobnej sytuacji znajdował się wT-1 bank B3 (skupienie 3.).

Jedynie wartości zbliżone do 0 wskazują, iż dana cecha (tj. klient, akcjonariusz, kadry, pozostałe kryteria) przyjmuje wartość na poziomie średnim. Zarówno najmniejsza z możliwych (tj. -3) i największa z możliwych wartości (tj. 3), wskazują, które z cech zdecydowanie odbiegają od średniej. Im wyższe wartości, tym lepsze są wyniki. Przykładowo, wartość cechy klienta banku A1 (tj. skupienia 1.) przed połączeniem była zdecydowanie wyższa niż po połączeniu.

Tabela 5. Centra skupień banków

Wyszczególnienie		Klient	Akcjonariusz	Kadry	Pozostałe
Skupienia	Lata				
Skupienie 1.	T-3	2,572530	1,464381	1,047259	0,886796
	T-2	-0,326139	-0,800397	-0,946984	0,098533
	T-1	2,03615	-1,49296	0,99442	0,88680
	T	-0,93207	-0,66322	-1,00179	-2,08514
	T+1	1,096685	-0,599432	1,104853	-0,224733
	T+2	-1,01734	-1,44599	0,78519	-1,04827
	T+3	0,63907	1,918313	1,141655	1,632993
Skupienie 2.	T-3	-0,07650	0,47740	1,27421	-1,21524
	T-2	-0,444920	1,112359	-0,05878	0,010948
	T-1	0,332979	0,755572	0,864814	-0,777315
	T	-0,660209	0,463670	-0,622339	0,208514
	T+1	-0,428747	-0,264412	-0,475645	0,853986
	T+2	-0,478294	0,513474	-0,605747	-0,061663
	T+3	-0,700353	0,112007	-0,700461	0,163299
Skupienie 3.	T-3	-0,483907	-0,483836	-0,719137	0,308737
	T-2	1,156587	-0,467942	1,508644	-0,164221
	T-1	-0,758772	-0,193440	-0,897216	0,361287
	T	1,190967	-0,397152	1,163717	0,417029
	T+1	-1,00191	1,29577	-0,94381	-0,94388
	T+2	1,156522	0,450520	1,129206	0,760506
	T+3	1,43135	-1,23917	1,18033	-1,22475

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż, poza kilkoma wyjątkami, rezultaty obliczeń z wykorzystaniem metody AHP i metody analizy skupień są zgodne. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, iż subtelność metod i ich rozbieżności mogą ujawnić się przy dłuższych okresach badawczych.

Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań efektów konsolidacji banków w Polsce zidentyfikowano związki pomiędzy wynikami banków, które w la-

tach 1999-2001 przechodziły procesy połączeniowe, a bankami nieuczestniczącymi w tym samym okresie badawczym w procesach konsolidacji. Prawidłowości są w pewnym stopniu rozpoznawalne. Generalnie intensywne zaangażowanie w procesy połączeniowe w polskim sektorze bankowym nie przynosi porównywalnych efektów, jakich doświadczają banki wybierające odmienną formę ekspansji. Klienci polskich banków są bardzo otwarci na zmiany. Zatem jakiegokolwiek utrudnienia wynikające z procesów konsolidacyjnych skutkują szybką reakcją zarówno samych klientów, jak i pozostałych banków, przygotowujących atrakcyjną ofertę dla potencjalnych klientów. Patrząc na efekty konsolidacji banków z perspektywy inwestorów, instytucje finansowe bez względu na uczestnictwo w procesach powinny dążyć do maksymalizacji bogactwa akcjonariuszy. Zaprezentowana analiza wskazuje, iż pakiety większościowe i znacząca interwencja inwestorów w działalność banku warunkują lepsze rezultaty finansowe. Wykwalifikowana kadra osiąga wyższe wynagrodzenie w instytucjach nieskonsolidowanych. Warto jednak wziąć pod uwagę fakt, iż tego typu banki posiadają niski udział w zatrudnieniu ogółem. Natomiast dobrą opinię o banku nie tworzy udział w procesach konsolidacji; najczęściej powstaje on na podstawie publicznych informacji o sytuacji finansowej banku i eksperckich opiniach o banku. Nadal jednak należy brać pod uwagę na fakt, iż omawiane badania obejmowały jedynie krótkookresowe efekty konsolidacji banków w Polsce.

Bibliografia

Berger A.N., Demsetz R.S., Stragan P.E., *The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implications for the Future*, „Journal of Banking and Finance” 1999, vol. 23.

Kashian R., Monaco K., *Banking Employment In the 1990s: Regional Effects of Consolidation*, „Growth and Change” 1998, vol. 29.

Konsolidacja banków a wejście Polski do Unii Europejskiej, Pentor, 2005. www.pentor.pl.

Kopczewski T., *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997—2000. Część I*, „Materiały i Studia NBP” 2000, zeszyt nr 113.

McCreevy C., *Too many obstacles to banking mergers*, www.euractiv.com (9-12-2005).

Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń—wrzesień 2005- Synteza, NBP, Warszawa, styczeń 2006, s.7.

Summary

The effects of the bank consolidation in Poland are presented in the article. The polls were conducted to 8 banks in order to compare the performance of the consolidated and non-consolidated banks in Poland. The analytic hierarchy process and the cluster analysis were used to define the effects of the bank consolidation in Poland. Studying the performance of the selected banks three years before and three years after the consolidation date, it is recognisable that the non-consolidated banks are better pointed. However taking into consideration the fact, that the studies results are the short-term once, it is not clear that the better performance of the consolidated banks may be experienced in the future.

Część IV

Elementy kształtowania systemów zarządzania w przedsiębiorstwie

Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Światowicz

Współpraca partnerska na rynkach High-Technology

Wprowadzenie

Bliska i intensywna współpraca partnerska między wyspecjalizowanymi firmami w dziedzinie badawczo-rozwojowej to obecnie nie tyle kwestia strategicznej opcji, ile warunek konieczny dla przedsiębiorstw dążących do utrzymania swojej konkurencyjnej pozycji na rynkach zaawansowanych technologii. Tym samym wzrosło znaczenie zarządzania partnerstwem, rozumiane jako proces analizy i selekcji potencjalnych partnerów, planowania i wdrażania partnerskich programów współpracy oraz okresowej kontroli efektywności relacji partnerskiej, gdzie celem jest kreowanie i maksymalizowanie wartości.

Głównym celem referatu jest ukazanie miejsca i roli współpracy partnerskiej w procesie rozwoju nowych technologii. Partnerstwo daje firmom możliwość dostępu do środków i umiejętności innych niż własne, które mogą zarówno skrócić czas procesu rozwoju produktu, jak i obniżyć jego koszty. Wyznaczenie wpływu partnerstwa na rozwój nowych technologii, przedstawienie charakteru technologicznej współpracy oraz identyfikacja obszarów ryzyka i czynników sukcesu partnerstwa na rynkach zaawansowanych technologii stanowią podstawowe rozważania tego referatu.

Wpływ relacji partnerskiej na rozwój technologii

Rozwój oraz sposób zastosowania technologii jest uzależniony od interakcji między firmami w relacjach oraz w sieci. Firmy w sektorze high-tech świadomie kreują i wykorzystują więzi z innymi podmiotami na swoiste wehikule umożliwiające szybszy i efektywniejszy rozwój technologiczny. Istnienie międzyorganizacyjnej kooperacji w zakresie badań i rozwoju nie jest zjawiskiem nowym. Tym, co się zmieniło, jest istotny wzrost świadomości znaczenia wartości technologicznej kooperacji wśród menedżerów.

Interakcje pomiędzy rozwojem samej relacji partnerskiej a rozwojem technologii są złożone i wymagają istotnej uwagi w fazie analizy i właściwego zarządzania. Relacje mogą wpływać na rozwój technologii w dwojaki sposób: interaktywny i komplementarny¹.

Wpływ interaktywny wiąże się z dwoma istotnymi charakterystykami technologii. Pierwsza to fakt, iż nowa wiedza najczęściej rodzi się na styku organizacji wiedzy. Oznacza to, że interakcja pomiędzy firmami z różnych obszarów wiedzy sprzyja generowaniu nowych pomysłów. Druga polega na tym, że ekonomiczny potencjał technologicznej innowacji nie może być oceniany w izolacji, ale przy wsparciu tworzonym przez inne podmioty. W kontekście więzi partnerskiej oznacza to, że wartość technologii zależy od działań obydwu firm w zakresie jej rozwoju oraz aplikacji.

Komplementarny wpływ relacji partnerskich na rozwój technologii wiąże się z rosnącą potrzebą specjalizacji. Koszty rozwoju każdej technologii nowej generacji rosną i większość z nich może osiągnąć próg rentowności jedynie pod warunkiem szerokiej aplikacji. Relacja partnerska może zapewnić firmom niezbędne, tak w fazie rozwoju, jak i dyfuzji technologii, środki uzupełniające ich własne źródła.

Priorytetowym zadaniem sieci firm jest kreowanie ekonomicznej wartości z technologii². W ogromnym stopniu realizacja tego zadania uzależniona jest od jakości partnerskiej współpracy w relacjach. Nie zawsze jednak znaczenie partnerstwa będzie takie samo. Rola współpracy jest uzależniona od charakteru technologii, a zwłaszcza stopnia znajomości jej zawartości technologicznej oraz możliwych sposobów wykorzystania. Pomocną dla analizy w tym zakresie jest dwuwymiarowa macierz (zob. rysunek 1.), opisująca technologię (innowację) ze względu na powyższe zmienne.

W przypadku ćwiartki 3. i 2. znaczenie relacji partnerskiej w tworzeniu wartości ekonomicznej z technologii ustępuje miejsca działaniom pojedynczych firm. Ćwiartka 3. wskazuje na sytuację, gdy zarówno technologiczna zawartość innowacji, jak i jej potencjalne zastosowania nie są jasne i znane. Wykorzystanie oraz rozwój technologii mają wtedy charakter przypadkowy, zaś ewentualne pojawienie się wartości ekonomicznej jest niepewne i wymaga czasu. Stąd, ze względu na ryzyko, innowacje tego typu rzadko stają się przedmiotem współpracy partnerskiej. Analogią do tego wariantu jest sytuacja genialnego wynalazcy, którego wynalazki zaczynają przynosić profity dopiero po jego śmierci.

¹ Por. H. Hakansson, *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Croom-Helm 1987.

² Por. R.P Lee, R. Grewal, *Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance*, "Journal of Marketing", vol. 68, October 2004, s. 157-171.

Zastosowanie biznesowe

		niejasne	jasne
		Technologiczna zawartość	znana
nieznana	3. rozwój jest przypadkowy – duże znaczenie pojedynczych firm		4. poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych dla znanych aplikacji – duże znaczenie relacji partnerskich

Rysunek 1. Tworzenie ekonomicznej wartości z technologii

Źródło: D. Ford, L-E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships, Second Edition, Chichester 2003, s. 196.*

Odwrotną sytuację ilustruje ćwiartka 2., kiedy to technologiczne aspekty oraz sposoby aplikacji innowacji są firmie doskonale znane. Wykorzystanie takiej technologii może odbywać się poprzez zwykły proces zamówień, bez konieczności rozwijania technologicznej współpracy partnerskiej z odbiorcami lub innymi uczestnikami rynku. Firma może przewidzieć popyt wśród klientów, jak również przewidywalny staje się proces technicznego rozwoju. Z sytuacją taką możemy mieć do czynienia, gdy rozwój angażuje istniejące zastosowanie ze zmianą w parametrach oraz z technologią, która nie wymaga istotnych modyfikacji w innych obszarach.

Pozostałe komórki w macierzy (ćwiartka 1. i 4.) opisują sytuacje rozwoju występujące na rynku zaawansowanych technologii znacznie częściej. Co istotne, niezbędnym czynnikiem powodzenia są tu efektywne relacje współpracy z technologicznymi partnerami.

Jeśli technologiczna zawartość jest dobrze znana, ale możliwe zastosowania w biznesie nie są ustalone, wtedy firmy będą dążyć do ustanowienia takich relacji z partnerami, które potrafią w różnorodny sposób wykorzystać daną innowację (ćwiartka 1.). Przykładem takiego typu technologii jest Internet, gdzie techniczne aspekty są w dużym stopniu znane, ale biznesowa aplikacja nadal jest w fazie rozwoju, któremu towarzyszą także porażki.

Ostatni przypadek (ćwiartka 4.) charakteryzuje się znajomością zastosowań technologii, lecz brakiem wiedzy na temat samej zawartości technologicznej. Priorytetem staje się tu zatem wymóg technicznego rozwoju innowacji dla znanych zastosowań. W realizacji tego celu często konieczne jest

ustanowienie relacji z innymi podmiotami. Klasycznym przykładem takiej branży jest przemysł farmaceutyczny, gdzie wiele zidentyfikowanych jednostek chorobowych czeka na skuteczne leki.

Wpływ bliskich relacji między partnerami na rozwój technologiczny może być rezultatem formalnego planowania i wdrażania programów kooperacji, jak również może mieć charakter niezamierzony, wynikający z bieżących kontaktów i współdziałania w ramach istniejącej relacji. Jednak bez względu na to, jaki sposób oddziaływania jest silniejszy, niezaprzeczalny staje się silny wpływ partnera na kreowanie nowych technologii. Stąd niezbędne jest poszukiwanie odpowiedzi na dwa kluczowe pytania na temat partnerskiej relacji technologicznej:

1. Jaki rodzaj partnera najbardziej sprzyja współpracy nad rozwojem nowych technologii?
2. Jaki charakter powinna mieć interakcja między technologicznymi partnerami (czas trwania związku, typ kontraktu itp.)?

Charakter i cechy technologicznej współpracy partnerskiej

W odpowiedzi na powyższe pytania pomocne mogą być wyniki badań przeprowadzonych na próbie 123 firm z sektora zaawansowanych technologii³. Badania potwierdziły rosnące znaczenie partnerskiej współpracy. Ponad 50% wszystkich środków przeznaczonych przez badane firmy na dziedzinie badawczo-rozwojową zaangażowanych było we wspólne projekty z partnerami zewnętrznymi.

W praktyce mamy do czynienia z różnorodnymi formami partnerstwa występującymi na poszczególnych poziomach w łańcuchu dostaw, co obrazuje rysunek 2.



Rysunek 2. Możliwe formy partnerstwa w łańcuchu dostaw

Źródło: J. Mohr, *Marketing of High — Technology Products and Innovations*, New Jersey 2001, s. 75.

³ Por. D. Ford, L-E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, op. cit., s. 163—165.

Partnerstwo wertykalne opiera się na współpracy przedsiębiorstw lokujących się na różnych poziomach w łańcuchu dostaw. Są to firmy występujące w charakterze dostawców, pośredników czy też klientów. Duże zaangażowanie dostawcy prowadzi do pojawienia się innowacji już w fazie zaopatrzenia, co z kolei ułatwia zróżnicowanie produktu finalnego. Jako przykład niech posłuży współpraca producentów chipów i komputerów, którzy wspólnie podejmują działania, by stworzyć komputery nowej generacji. Ze względu na to, że chipy są komponentem sprzętu komputerowego, ich wytwarzanie stanowi przykład partnerstwa wertykalnego, wyrażającego się współpracą między producentami sprzętu oryginalnego a dostawcami podzespołów.

Z kolei współpraca z uczestnikami kanałów dystrybucji (pośrednikami) zabezpiecza firmie trwały dostęp do rynku. Może stanowić źródło jej przewagi konkurencyjnej, a także dostarczać informacji zwrotnej (pochodzącej z rynku) dla wytwórcy.

Odrębną płaszczyznę tworzą związki z kluczowymi klientami, będącymi zarówno użytkownikami produktu finalnego, jak i odbiorcami półproduktów lub komponentów. Bliska i długoterminowa współpraca jest charakterystyczna dla wielu rynków, zwłaszcza dla branży zaawansowanej technologii. Związane jest to przede wszystkim z chęcią zapewnienia sobie dobrego dostępu do informacji rynkowej, co przyspiesza proces kreowania innowacji produktowej i zabezpiecza wytwórcy określony poziom dochodów⁴.

Partnerstwo horyzontalne wyznacza natomiast zakres współpracy pomiędzy firmami znajdującymi się w łańcuchu tworzenia wartości na tym samym poziomie. Alianse horyzontalne tworzone są zarówno przez firmy konkurujące ze sobą, jak i jednostki będące producentami wyrobów komplementarnych względem siebie. Ten typ relacji zapewnia, iż klientowi finalnemu dostarczony zostanie produkt odpowiadający jego oczekiwaniom.

Badania wskazują, że najczęściej firmy dobierają sobie partnerów spośród kontrahentów wcześniej im znanych z tytułu wspólnych transakcji. Stąd prawie 3/4 partnerów technologicznych stanowią klienci i dostawcy. Pozostałą część tworzą partnerzy „horyzontalni”, czyli m.in. producenci komplementarnych produktów, konkurenci, jednostki badawczo-rozwojowe czy ośrodki akademickie. Przy czym instytuty badawcze odpowiadają przeciętnie tylko za 3% ustanowionych partnerstw technologicznych, co wskazuje na relatywne małe znaczenia podstawowych badań naukowych w technicznym rozwoju firm.

⁴ Por. D. Surówka-Marszałek, J. Światowiec, *Współpraca kluczowymi klientami w procesie kreowania nowych technologii*, w: *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), Warszawa 2004, s. 265-275.

Na uwagę zasługuje fakt, że wielu firmom udało się stworzyć partnerskie układy z własnymi klientami. Na rynkach *business-to-business* głównym powodem tego stanu rzeczy jest znaczny udział produkcji dóbr na indywidualne zamówienia klientów, często wyższy niż produkcja na zapas. Wytwarzanie oparte na bezpośrednich zleceniach klientów sprzyja ewolucji związku dostawca - odbiorca w technologiczną współpracę. Problemem staje się jednak właściwe zarządzanie i koordynacja takimi relacjami.

Interesującym aspektem badań jest wiedza na temat trwałości technologicznych relacji partnerskich. Tabela 1. przedstawia dane na temat czasu trwania różnego typu relacji. Około 2/3 wszystkich relacji technologicznych funkcjonowało dłużej niż 5 lat, a prawie połowa z nich dłużej niż 15 lat. Istotne jest przy tym, że firmy budują trwalsze związki z dostawcami i klientami najczęściej pochodzącymi ze sprawdzonego portfela kontrahentów firmy. W przypadku relacji horyzontalnych sytuacja zasadniczo różni się pod tym względem. Ponad połowa tego typu partnerstw trwała krócej niż 5 lat. Prawdopodobnie wynika to ze znacznie węższego zakresu współdziałania firm w horyzontalnych relacjach aniżeli w wertykalnych (bieżąca wymiana dóbr i usług, płatności, operacyjna obsługa i serwis itp.) i słabszej motywacji do trwania w związku w przypadku pojawienia się problemów i trudności.

Tabela 1. Czas trwania relacji technologicznych według typów partnerów

Okres (w latach)	Klienci	Dostawcy	Jednostki horyzontalne
0-4	36%	28%	55%
5-14	30%	41%	29%
>15	33%	29%	15%
Średnia	13 lat	13 lat	8 lat

Źródło: D. Ford, L-E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, op. cit., s. 165-

Inną ważną cechą opisującą technologiczne relacje partnerskie jest charakter umowy wiążący firmy. Wyniki badań empirycznych wskazują, że najczęściej firmy nie przywiązują wagi do formalnego kontraktu⁵. Ponad 2/3 analizowanych relacji nie było w ogóle sformalizowanych w sensie prawnym. Częściej menedżerowie w tym zakresie wskazywali na konieczność posiadania i rozwijania

⁵ Por. S. Wuyts, S. Dutta, S. Stremerdch, *Portfolios of Interfirm Agreements in Technology — Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability*, "Journal of Marketing" 2004, vol. 68, April, s. 88-100.

wzajemnego zaufania partnerów aniżeli tworzenia skomplikowanych i szczegółowych umów. Potwierdzenie takiego stanu rzeczy znaleźć można w danych, zgodnie z którymi, paradoksalnie, najtrwalsze i najmocniej zaangażowane relacje nie miały charakteru formalnego. Tego typu związki są poza tym trudne do sformalizowania ze względu na istnienie zbyt wielu parametrów i różnych źródeł niepewności. Oznacza to, że formalne umowy są właściwe tylko dla ograniczonej liczby kooperacji, głównie w przypadku konkretnych i jasno definiowalnych celów. Można zatem sądzić, iż technologiczna współpraca rozwija się najczęściej naturalnie, jako integralna część ogólnej relacji z klientem lub dostawcą. Taka ścieżka kreowania i utrzymania zaawansowanej technologicznie więzi jest bardziej prawdopodobna aniżeli formalne wstępne ustalenie warunków bliskiej współpracy.

Obszary ryzyka i czynniki sukcesu partnerstwa na rynkach high-tech

Skuteczne zarządzanie partnerstwem wymaga od zaangażowanych stron zarówno świadomości istnienia obszarów ryzyka związanego z bliską współpracą, jak i czynników, które warunkują sukces relacji. Najistotniejsze elementy ryzyka i sukcesu partnerstwa przedstawia tabela 2.

Jakkolwiek partnerstwo dostarcza wielu korzyści, firmy zmagają się z poważnymi utrudnieniami. Dla firm rozpoczynających współpracę z inną jednostką wiele trudności stwarza wzrost kompleksowości projektu, który prowadzi często do utraty autonomii i kontroli nad realizowanymi pracami. Niektóre firmy nie są w stanie poświęcić swojej niezależności i wówczas układ partnerski rozpada się bądź nie funkcjonuje efektywnie. Istotną obawą firm jest groźba utraty tajemnicy handlowej w przypadku bliskiej współpracy z innymi podmiotami. Wprawdzie firmy podpisują zobowiązania o ochronie partnerów i pozyskanej o sobie wiedzy, lecz przekazywanie sojusznikowi tajemnic firmowych zawsze obarczone jest pewnym ryzykiem przejścia wiedzy i umiejętności od partnera.

Tabela 2. Ryzyko i czynniki sukcesu partnerstwa

Ryzyko związane z partnerstwem	Czynniki sukcesu
<ul style="list-style-type: none"> - utrata autonomii i kontroli - utrata tajemnicy handlowej - trudność ustalenia obiektywnych celów 	<ul style="list-style-type: none"> - współzależność - właściwe struktury zarządzania - zaangażowanie - zaufanie - komunikacja - zgodność kultur organizacyjnych - wspólne rozwiązywanie konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

Wiele związków partnerskich nie osiąga wyznaczonego celu. Porażka może być spowodowana różnymi przyczynami: niezgodnością kultury organizacyjnej charakterystycznej dla współpracujących ze sobą firm, ograniczeniami występującymi w zakresie alokacji zasobów wymaganych do utrzymania związku, brakiem wzajemnego zaufania, utrudnieniami wynikającymi z wypełniania własnych zobowiązań zawartych w umowie itd. Dlatego istotne jest zidentyfikowanie czynników, które pozwalają na zaistnienie partnerstwa i zapewnienie jego sukcesu. Efektywne związki partnerskie są określane przez zespół cech ważnych w prawie każdym warunkach gospodarowania⁶.

Aby zwiększyć sukces partnerstwa, strony tworzące związek muszą pozostać we wzajemnej zależności. Jednakże nierówna lub asymetryczna zależność podważa dwustronną współpracę i może prowadzić do wyzysku jednej ze stron. Partnerstwa o niskim poziomie współzależności nie osiągają natomiast oczekiwanych korzyści z powodu braku zaangażowania. Specyficzny rodzaj współzależności ujawnia się między partnerami o różnej wielkości. Przeprowadzone w ostatnich latach badania pokazują, iż partnerstwo między przedsiębiorstwami o relatywnie równych rozmiarach jest bliższe sukcesu niż utworzone między firmami o zróżnicowanej wielkości. Chociaż, na płaszczyźnie technicznej, często spotyka się małe firmy, które rozpoczynają współpracę z dużymi organizacjami. Atutem pierwszych jest posiadanie nowej technologii, drugie natomiast dysponują niezbędnymi zasobami, mają dostęp do różnorodnych rynków i zgromadzone doświadczenie marketingowe.

Niezbędnym warunkiem rozwoju partnerstwa są właściwe struktury zarządzania, obejmujące założenia, warunki, systemy i procesy wykorzystywane w zarządzaniu interakcjami pomiędzy dwoma firmami. Generalnie struktury zarządzania powinny odpowiadać poziomowi ryzyka w związku partnerskim. Kiedy udziały partnera są zagrożone, druga strona nie powinna zachowywać się w sposób oportunistyczny. Istotne jest zatem zaprojektowanie takich struktur zarządzania, które złagodzą to ryzyko. Jedyną drogą do osiągnięcia współzależności są struktury oparte na wiarygodnych zobowiązaniach lub na wspólnych inwestycjach. Najlepszą podstawę partnerstwa stanowią struktury stosujące normy dwustronne, takie jak: oczekiwania względem przyszłego współdziałania (zaangażowanie), działania w interesie partnera (zaufanie) oraz intensywny przepływ informacji (komunikacja).

W przypadku, gdy dwie firmy posiadają umiejętności, które z powodzeniem mogłyby wykorzystać w związku partnerskim, ważna staje się zgodność kultur korporacyjnych. Przykładowo, jedną z przyczyn zaniku *joint-venture*

⁶ Por. J. Mohr, R. Spekman, *Perfecting Partnerships*, "Marketing Management" (Winter-Spring 1996), no. 4, s. 34-43.

stworzonego przez Apple i IBM były różne struktury biznesowe wniesione do powstałej spółki przez personel obu firm. Pracownicy IBM nie byli przyzwyczajeni do działań w otwartym i niehierarchicznym środowisku, a zatrudnieni w Apple nie czuli się komfortowo w bardziej formalnej atmosferze⁷.

W każdym związku, w którym wyniki finansowe stron zależą od pewnych działań i decyzji drugiej strony, muszą pojawić się trudności. Konflikt między firmami tworzącymi alians może występować na różnych poziomach zarządzania. Partnerzy tworzący związek powinni dokładnie go zidentyfikować, nie wolno im go zignorować. Strony muszą dążyć do kreatywnego rozwiązania konfliktu, tak aby nie ograniczał on ich udziału w zyskach.

Dynamika rynków high-technology powoduje, że większość przedsiębiorstw jest zmuszona współpracować ze sobą w pewnych dziedzinach, aby osiągnąć sukces marketingowy. Uświadomienie sobie zasięgu możliwego partnerstwa, określenie korzyści, jakich może dostarczyć produkt powstały w wyniku aliansu, wyznaczenie czynników zarówno ryzyka, jak i sukcesu tego związku to działania niezbędne do skutecznego zarządzania partnerstwem na tych bardzo złożonych rynkach.

Bibliografia

Ford D., Gadde L-E., Hakansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, Second Edition, Chichester 2003.

Hakansson H., *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London 1987.

Lee R.P., Grewal R., *Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance*, "Journal of Marketing" 2004, vol. 68, October, s. 157-171.

Mohr J., *Marketing of High — Technology Products and Innovations*, New Jersey 2001.

Mohr J., Spekman R., *Perfecting Partnerships*, "Marketing Management" 4 (Winter-Spring 1996), no. s. 34-43.

Surówka-Marszałek D., Światowicz J., *Współpraca z kluczowymi klientami w procesie kreowania nowych technologii*, w: *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, (red.) M. Romanowska, M. Trocki, Warszawa 2004, s. 265-275.

Wuyts S., Dutta Sh., Stremmer S., *Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability*, "Journal of Marketing" 2004, vol. 68, April, s. 88-100.

⁷ Por. J. Mohr, *Marketing of High — Technology Products and Innovations*, s. 86.

Summary

The ways in which technology is developed and used are shaped by interaction between companies in relationships. Partnerships are consciously used by firms as a vehicle for technological development. The main aim of this article is present a place and importance of cooperation based on partnership in the process of developing new technologies. Partnership provide access to resources and skills, which could shorten time of product development as well as lower cost.

The subjects of considerations in the article are indication partnership influences on new technology development, presentation characteristics of technological cooperation and identification risks areas and success factors for partnering in high technology markets.

Milan Droppa

Riadenie ľudských zdrojov — strategický nástroj konkurencieschopnosti

Úvod

Vela organizácií používa heslo: „Naši ľudia sú naším najdôležitejším aktívom” a pod, aby zdôraznili akú dôležitú úlohu majú pre ich úspech ľudské zdroje. Takéto organizácie vedia, že všetci manažéri musia byť zapojení do činností, ktoré patria do riadenia ľudských zdrojov a to i vo veľkých organizáciách, ktoré majú pre túto oblasť špecializované oddelenia. Všetci manažéri sa musia podieľať na prijímacom pohovore záujemcov o pracovné miesta, zapracovávať nových zamestnancov a hodnotiť výkon tých, ktorých riadia.

Môže byť manažment ľudských zdrojov dôležitým strategickým nástrojom? Môže pomôcť organizácii vytvoriť trvalú konkurenčnú výhodu? Odpoveď na tieto otázky znie: áno! Rôzne prieskumy dokazujú, že ľudské organizácie môžu byť významným zdrojom konkurenčnej výhody.

Podstata riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov - ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergetického efektu - splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku.

Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov. Úlohou personalistov je túto činnosť zdokonaľovať, rozvíjať, poskytovať rady a služby. Podľa viacerých autorov (Fischer, Schoenfeld, Shaw) je riadenie ľudských zdrojov činnosť, ktorá „zahŕňa všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudí alebo ľudské zdroje, ktoré pracujú v organizácii”¹.

¹ Fischer C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B., *Human Resource Management*, ed. Glutin Mifflin Copany, Boston 1993, s.5.

Další autoři, ako napr. Carrel, Kuzmits, Norbert definujú ú riadenie ľudských zdrojov ako „súhrn programov, funkcií a činností, ktoré sú navrhnuté, aby maximalizovali ciele zamestnancov a organizácie“².

Na odlišnosti v koncepcii riadenia ľudí od predchádzajúcich prístupov upozorňuje napr. Storey³, ktorý vo svojich neskorších definíciách zdôrazňuje najmä aspekty strategického riadenia ľudí vyžadujúce integrované postupy sledujúce dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku. V duchu tejto koncepcie uvádza riadenie ľudských zdrojov aj britský odborník Armstrong⁴.

Na základe týchto poznatkov môžeme vo všeobecnosti vymedziť podstatu riadenia ľudských zdrojov takto:

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení podniku.

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.

Z uvedeného vyplývajú nasledujúce základné charakteristiky typické pre riadenie ľudských zdrojov:

- integrácia strategického riadenia ľudských zdrojov so stratégiou podniku a tým aj podpora záujmov manažmentu,
- riadenie ľudských zdrojov a podniková kultúra sa vzájomne ovplyvňujú a pôsobia pri získávaní oddaných zamestnancov.

Podnik v zmysle organizačnom, ekonomickom, sociálnom predstavuje samostatný systém. Jeho efektívnosť pri zabezpečovaní premeny vstupov na výstupy závisí od prepojenia rôznych častí systému v rámci vnútorného prostredia podniku, ale aj jeho zosuladenia s vonkajším prostredím. Riadenie ľudských zdrojov sa teda uskutočňuje pod vplyvom rôznych faktorov v konkrétnom vonkajšom a vnútornom prostredí podniku.

Vonkajšie prostredie je determinované tlakom konkurencie na národnom, európskom a globálnom trhu, ako aj vývojom podmienok v ekonomike ako celku (rast, stagnácia alebo pokles, fáza životnosti poskytovaných služieb a výrobkov...), v politickej oblasti (miera politickej stability, politické ciele vlády...), na trhu práce a v demografii. Vonkajšie prostredie sa ustavicne mení a môže byť turbulentné, prípadne i chaotické a vyvoláva zmeny vo vnútornom prostredí.

² Carrel M.R., Kuzmits F.E., Norbert N.F., *Personell/ Human resource Management*, ed. MacMiillan Publishing Copany, New York 1992, s.2.

³ Storey J., *Human Ressoruce Management: A Critical Text*. London, Routledge 1995.

⁴ Armstrong M., *Personahny management*. Praha, Grada Publishing 1999, s.149.

Vnútorne prostredie je determinované manažerskými rozhodnutiami pri formulovaní strategických cieľov a tvorbe stratégie podniku, pri výbere technológie, voľbe organizačnej štruktúry. K faktorom, ktoré ho významnou mierou dotvárajú, patria aj existujúca podniková kultúra a veľkosť podniku. Vplyv všetkých spomenutých faktorov podmieňujú charakteristiky zamestnancov, ich modvácia, schopnosti, záujmy a postoje.

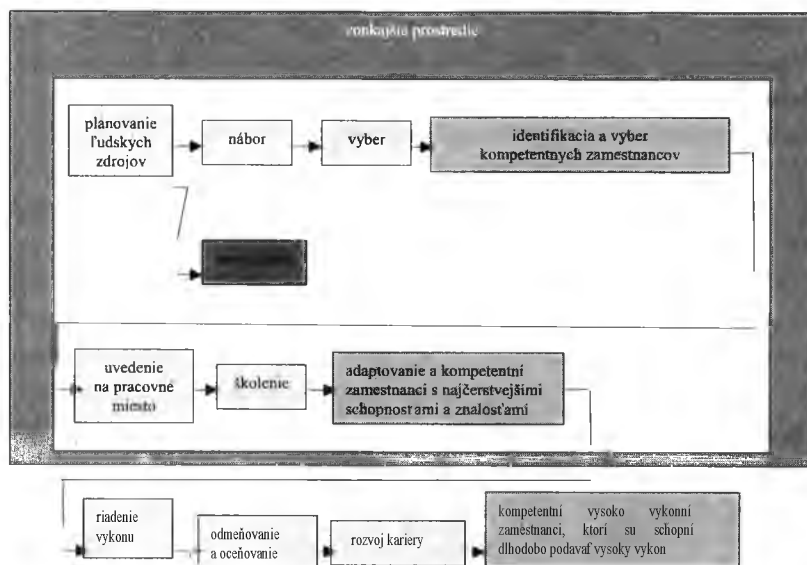
Úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

1. Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom sulade so strategickými cieľmi podniku.
2. Zosúladienie správania sa zamestnancov so strategickými cieľmi podniku.

Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

Efektívne plnenie týchto základných úloh riadenia ľudských zdrojov vyžaduje širokú paletu rôznych činností, ktoré sa zvyknú označovať ako personálne funkcie. Tie vlastne naplňajú obsah riadenia ľudských zdrojov ktorý sa dynamicky mení. (Obr. č.1)



Obr. č. 1.: Proces riadenia ľudských zdrojov.

Na základe analýzy jednotlivých názorov v odbornej literatúre a poznatkov z praxe riadenia ľudských zdrojov vyspělých podnikov možno vymedziť jeho funkcie v logickej nadväznosti takto:

- Strategické riadenie ľudských zdrojov zabezpečuje integráciu riadenia ľudských zdrojov so strategickými potrebami podniku prostredníctvom aktivít ľudských zdrojov.
- Plánovanie ľudských zdrojov zabezpečuje adekvátne personálne činnosti na splnenie podnikových cieľov a tým aj ich integráciu v rámci riadenia ľudských zdrojov.
- Analýza práce (analýza pracovných miest) znamená systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o obsahu práce, podmienkach jej vykonávania a požiadavkách na držiteľov týchto pracovných miest.
- Získavanie a výber zamestnancov znamená osloviť primeraný počet potenciálnych uchádzačov schopných zastávať voľné pracovné miesta, vyvolať u nich záujem o danú prácu a na základe informácií získaných v procese výberu poznávať individuálne zvláštnosti každého uchádzača, ktoré ho predurčujú ako najvhodnejšieho kandidáta na danú prácu.
- Rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru predstavuje aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových zamestnancov a tiež s funkčným postupom, preradením na inú prácu a prepúšťaním zamestnancov.
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov znamenajú zabezpečenie nepretržitého vzdelávania zamestnancov v nadväznosti na strategické potreby podniku.
- Riadenie a plánovanie kariéry predstavuje aktivity, prostredníctvom ktorých sa zabezpečuje rozvoj zamestnancov tak, aby si podnik pripravil potrebné množstvo kvalifikovaných nástupcov zodpovedajúcich budúcim požiadavkám a zároveň sa profiloval postup jednotlivca v podniku.
- Riadenie pracovného výkonu je nástrojom dosahovania lepších výsledkov podniku, tímov, a jednotlivcov riadením výkonu v rámci dohodnutých plánovaných cieľov, noriem a požadovaných schopností.
- Odmeňovanie zamestnancov predstavuje vzájomne prepojené politiky, procesy a postupy podniku pri odmeňovaní zamestnancov a pozostáva z peňažných i nepeňažných odmien a rôznych zamestnaneckých výhod.
- Pracovné vzťahy môžu mať svoju formálnu podobu upravenú rôznymi pravidlami, normami, zákonmi ale i neformálnu podobu, ktorá je výsledkom rôznych príležitostných kontaktov.
- Pracovné podmienky predstavuje komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese, vplyvajú na jeho efektívny priebeh a determinujú kvalitu pracovného života. Určujúci vplyv má charakter vykonáva-

nej práce, technologické postupy a technická vybavenosť, štýl vedenia ľudí, systémy motivácie a stimulácie, faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce a jej časové podmienky.

- Personalny informačný systém zabezpečuje dostatok presných a aktuálnych informácií o zamestnaneckých, pracovných miestach, personálnych činnostiach, situácii na trhu práce a umožňuje zhodnocovanie rôznych aspektov riadenia ľudí ako nevyhnutné podmienky na cielavedomé formovanie pracovného potenciálu. „Všetky informačné systémy a podsystémy spoločne pôsobia na znižovanie nákladov, zvyšovanie produktivity riadiacich pracovníkov“⁵.

2.1 Zvýšenie pracovnej výkonnosti

Prieskumy, ktoré sa zaoberali vzťahom politiky a praxe riadenia ľudských zdrojov a výkonnosti organizácie dospeli k záveru, že určité politiky a prax majú pozitívny dopad na výkonnosť. Aký je to typ pozitívneho dopadu? Jedna zo štúdií hovorí, že podstatné zdokonalenie praxe firmy pre riadenie ľudských zdrojov môže zvýšiť tržnú hodnotu firmy až o 30%. Pojem, používaný k popisu tejto techniky je techniky pre zvýšenie pracovnej výkonnosti.

Tie vedú k podávaniu individuálneho výkonu, aj zvýšeniu výkonnosti organizácie. Tabuľka č.1 obsahuje zoznam príkladov týchto techník.

Tabuľka č.1: Príklady techník pre zvýšenie pracovnej výkonnosti

<ul style="list-style-type: none"> • samoriadiace pracovné tímy • rotácia vo vzťahu k rôznym typom práce • vysoká úroveň výcviku pre zvýšenie schopností • postupy a procesy komplexného riadenia kvality • podpora inovácií a kreatívneho chovania • intenzívne zapájanie zamestnancov a ich výcvik 	<ul style="list-style-type: none"> • realizácia námetov zamestnancov • časť odmeny na základe výkonu • koučovanie a poradenstvo • značný objem zdieľaných informácií • prevádzanie prieskumu spokojnosti zamestnancov • medzifunkčné integrácie • zrozumiteľné a dostupné postupy pre nábor a výber zamestnancov
--	---

Spoločnou črtou týchto techník je dôraz na rozšírenie znalostí, spôsobilostí a schopností zamestnancov, posilnenia ich motivácie, zníženie jednotvárnosti práce a zvýšenie ich trvalej kvality a súčasne smerovanie tých, ktorých výkon zaostáva, k odchodu.

Či bude organizácia realizovať vyššie uvedené techniky alebo nie, závisí na tom, či už zaistila existujúce postupy managementu ľudských zdrojov, či

⁵ Jenčo M., *Systém riadenia s vnútorným modelom. Zborník z konferencie: Modelovanie procesov manažmentu. Inštitút manažmentu, Zilina, 2005, s. 103.*

má organizácia kvalifikovaných ľudí, ktorí sú schopní vykonávať svoju prácu dobre.

Záver

Uloha riadenia ľudských zdrojov pri riadení podniku je mimoriadne náročná a významná. Pomáha firmám nájsť spôsoby ako efektívne konkurovať nielen na zahraničných, ale i na domácich trhoch.

Kvalita a produktivita tvoria ťažisko, na ktoré sa orientuje manažérska práca, organizačné štruktúry, ľudia a činnosti, pretože kvalita a produktivita majú rozhodujúci význam pre náklady, predaj, konkurencieschopnosť a mieru zisku.

Strategický význam efektívneho riadenia ľudských zdrojov sa dostáva stále viac do obecného povedomia. Ku zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy môže dôjsť len vtedy, ak sa riadenie ľudských zdrojov dostane na príslušnú úroveň a stane sa najdôležitejšou oblasťou strategického riadenia. Personalista sa musí stať nepostradatelným partnerom pri vytváraní podniku, stratégie i pri realizácii jeho plánov.

Bibliografia

Materiály konferenčné z IV Międzynarodowej konferencji naukowej — Państwo i Społeczeństwo w XXI wieku, Krakowska Szkoła Wyższa, Kraków 2004,.

Armstrong M., *Personalny management*. Praha, Grada Publishing 1999.

Carrel M.R., Kuzmits F.E., Norbert N.F., *Personel/Human resource Management*, ed. MacMillan Publishing Copany, New York 1992.

Fischer C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B., *Human Ressource Management*, ed. Glutin Mifflin Copany, Boston 1993.

Jenčo M., *System riadenia s vnútorným modelom. Zborník z konferencie: Modelovanie procesov manažmentu*. Institut manažmentu, Zilina, 2005.

Lysá E., Mikuš P., *Teoretické východiska zhlukovej analýzy a jej aplikácie v personálnom manažmente*, „Acta Academiae Modrevianae”, Kraków 2004.

Mikuš P., Droppa, M., *Manažment inováčnej zmeny, Katolícka univerzita, Ružomberok* 2006.

Storey J., *Human Ressource Management: A Critical Text*. London, Routledge 1995.

Summary

The main part of the human resources management. Tasks and functions of the human resources management. Techniques of the occupational outputs increasing. Characteristics, typical for human resources management. An achievement the competition advantage.

Michal Jenčo, Eudmila Lysá

Informačný systém podniku

Úvod

Súčasne podniky a organizácie sú konfrontované s meniacimi sa podmienkami v dôsledku globalizácie a nástupu novej ekonomiky, nazývanej tiež digitálna ekonomika, podporovanej najmodernejšími informačnými a komunikačnými technológiami ICT (*Information and Communication Technologies*). Kombinácia globalnej konkurencie výrobných postupov využívajúcich nové informačné a komunikačné technológie majú dalekosiahlejšie následky. V dôsledku toho sme svedkami zmien v práci manažerov, ako aj nevyhnutných zmien v prístupoch a postupoch väčšiny prosperujúcich organizácií. V praxi sa to prejavuje predovšetkým znižovaním počtu úrovni riadenia a počtu riadiacich pracovníkov so súčasným zvýšením ich zodpovednosti, ale aj zvýšením orientácie na zákazníka s dôrazom na analýzu jeho potrieb. Dôležitým aspektom v praxi podnikov je aj zavádzanie flexibilných pracovných režimov, tímovej práce, pružnej pracovnej doby a dokonca i dištančnej práce¹. Takéto trendy predpokladajú posilnenie právomoci pracovníkov, ako aj ich zodpovednosti.

Dôležitá je aj pripravenosť manažerov z hľadiska rýchleho pochopenia podstaty zmien v súčasnej informačnej spoločnosti a schopnosti dorazne realizovať adekvátne zmeny vo vlastnej práci a v riadenej organizácii. Zmena v prostredí firmy je jedným zo základných zdrojov jej napredovania a úspechu.

Základnými kritériami pre posúdenie zmeny sú:²

- úžitok, ktorý zmena prinesie,
- očakávaný zisk, finančný aj nefinančný efekt,
- kvalitatívny a kvantitatívny rozsah zmeny a celkového zlepšenia,

¹ D. Kamp, *Manažer 21. storočia*, Praha 2000, s. 17.

² M. Droppa, L. Lysá, *Modelovanie a hodnotenie zmien*, Zilina 2005, s. 48.

- dosah zmien na ľuďi a podmienky ich života,
- dosah zmien na organizačnú štruktúru firmy,
- dosah zmien na výrobné a informačné technológie.

Zmeny v globálnom podnikovom prostredí vytvárajú nové požiadavky na samotný systém riadenia, teda aj na metódy a prostriedky riadenia. V procese riadenia podnikov a organizačných systémov je potrebné, bez ohľadu na konkrétny typ podniku alebo organizácie, získať a spracovať veľké množstvo informácií o samotnom systéme, jeho prvkoch a jeho vnútorných procesoch, ako aj informácií o okolí systému.

1. Informácie

V súčasnej ekonomike, nazývanej aj znalostnou ekonomikou, je primárnou hodnotou vedieť rýchlo vyhľadávať informácie, vážiť ich, hodnotiť ich presnosť, syntetizovať ich a používať na riešenie problémov. Je všeobecne známe, že informácia je správa, ktorá predstavuje nové poznatky, na základe ktorých manažér môže konať určitým spôsobom. Predstavuje určité poznatky, ktoré uspokojujú konkrétnu informačnú potrebu svojho príjemcu. Informácia ktorá vstúpi do systému vždy vyvolá určitú akciu, ktorá následne spôsobí určitú reakciu v systéme a jeho okolí. Manažéri majú často nedostatok potrebných a kvalitných informácií. Rovnako často trpia prebytkom nepotrebných informácií, ktoré kradnú čas a neprispievajú k zvýšeniu kvality riadenia. Všeobecne však platí, že na prijatie rozhodnutia budú mať len určitú časť potrebných informácií a zvyšná časť neinformovanosti predstavuje riziko pri prijímaní rozhodnutia.

Veľké nebezpečenstvo pre podnik, ale aj spoločnosť a štát predstavujú aj nesprávna informácia. Môžu byť poskytnuté neúmyselne v dôsledku omylov, zlej interpretácie, popřípadě náhodné skomolené. Je však treba počítať aj s možnosťou úmyselne podsunutej nesprávnej informácie, tzv. dezinformácie. Dalším negatívnym fenomenom súčasnosti je aj tzv. informačný odpad. Je to veľké množstvo údajov a informácií, ktoré zaplnili miesto na pevných diskoch našich počítačov, kde sú uložené informácie niekoľko rokov nepoužité, teda informácie stare a dnes už neaktuálne.

Pre efektívne riadenie nepostačuje, aby mal manažér len dostatok potrebných informácií. Na kvalitné riadenie je rovnako dôležité, aby mal k dispozícii kvalitné metódy a výkonné prostriedky na spracovanie informácií pre prípravu rozhodnutí. Za účelom efektívneho využívania informácií sa v podnikoch používajú informačné systémy, ktorých úlohou je produkovať kvalitné a relevantné informácie potrebné pre riadiaci proces. Pri riadení podniku v súčasnom dynamickom trhovom prostredí je nevyhnutná pravidelná

analýza situácie v podniku a následná syntéza riadiaceho posobenia. Tieto náročné úlohy môžu kvalifikovaní manažeri riešiť v reálnom čase len za pomoci ICT, kvalitného komplexne chápaného informačného systému IS (*Information System*), systémového prístupu a vhodných metód systémovej analýzy a syntézy.

2. Informačný systém

Dôležité miesto vo všeobecnom systéme riadenia prosperujúceho podniku má aj kvalitný informačný systém (IS). V systéme riadenia podniku môžeme informačný systém chápať ako systém pozostávajúci z ľudí, technických a programových prostriedkov na zabezpečenie zhromažďovania, prenosu, ukladania, výberu, spracovania, distribúcie a prezentácie informácií pre potrebu rozhodovania.³ Jeho úlohou je zabezpečiť dostatok relevantných, správnych a presných informácií v potrebných termínoch a v požadovanej forme na prípravu rozhodnutí.

V užšom význame (programovo-technické chápanie) sa pojem informačný systém často používa len na označenie systému programov pre prácu s údajmi. V širšom význame (manažersky prístup) je ale informačný systém určený na zabezpečovanie informácií potrebných na riadenie.

Informačný systém spravidla tvoria tieto základné zložky:⁴

- 1) podsystém zhromažďovania údajov,
- 2) podsystém prenosu údajov,
- 3) podsystém pamätania a uchovávanía údajov,
- 4) podsystém výberu údajov,
- 5) podsystém analýzy a spracovania údajov,
- 6) podsystém prezentácie a distribúcie informácií.

IS musí zabezpečiť nielen spracovanie údajov, ale aj komplexné spracovanie informácií t.j. vyhľadávanie, zhromažďovanie, prenos, uchovávanie, analýza a transformácia údajov na vierohodné informácie, výber a distribúciu informácií pre potreby riadiaceho manažera. Všetky tieto procesy musia byť zahnuté v globalnej architektúre informačného systému podniku.

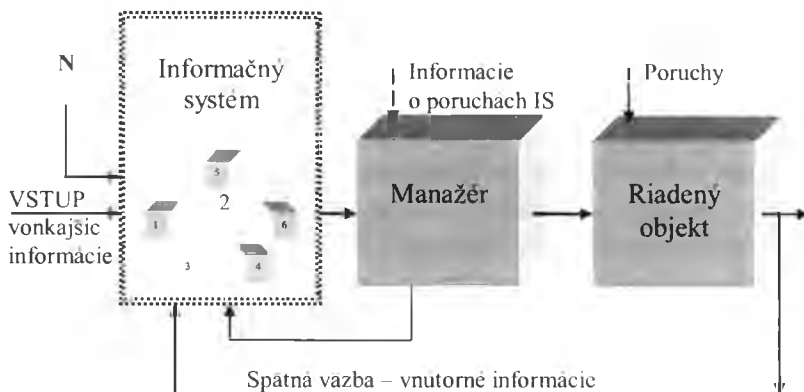
Miesto informačného systému v systéme riadenia a zložitosť jeho prvkov a väzieb je naznačená na obr. 1.

Globalná architektúra predstavuje základný návrh a koncepciu IS ako celku. Musí byť dôsledne podpořená prvkami čiastkových štruktúr. Čiastkové architektúry tvoria detailné návrhy IS z hľadiska rôznych dimenzií. Cieľavedomé budovanie a previazanie čiastkových architektúr a ich komponentov

³ M. Majtán, *Management. Sprint*, Bratislava, 2003.

⁴ M. Sedlák, *Zaklady manažmentu*. Bratislava, Edícia ekonómia 2001.

tov, podľa pokynom manažmentu podniku, by malo presne vymedziť a určiť ich vlastnosti, ich vzájomné vzťahy a teda aj vlastnosti informačného systému ako celku.



Obr. 1. Informačný systém v systéme riadenia

Zdroj: vlastné spracovanie.

Medzi najdôležitejšie čiastkové architektúry informačného systému patria:⁵

- Funkčná architektúra - je návrhom hierarchie funkcií informačného systému.

- Procesná architektúra — predstavuje návrh sledovaných procesov v podniku (organizácii), musí presne vymedziť aké budú vyzerat' siete a postupy neautomatizovaných činností a funkcií IS, ako budú organizačne a technické prvky reagovať na určitú dátovú, informačnú, časovú, prípadne mimoriadnu udalosť.

- Datová architektúra - je návrhom dátovej základne podniku, t.j. dátových objektov a ich vzťahov, systému a forme databázových tabuliek a ich fyzického uloženia.

- Technologická architektúra - technologické riešenie IS (klient/server architektúra, troj úrovňová architektúra, štandardy užívateľského rozhrania a pod.

- Softvérová architektúra — určuje základnú jednotnú softvérovú platformu, z akých softvérových modulov bude IS postavený, aké väzby sú potrebné medzi modulmi.

- Hardvérová architektúra - určuje typy, počty a väzby hardvérových komponentov.

⁵ J. Voříšek, *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*, Praha 2003, s. 163.

Nezastupiteľné miesto riadiacich pracovníkov je práve pri tvorbe štruktúry IS podniku, kde musia jasne formulovať požiadavky na štruktúru, jednotlivé podsystemy, ich funkcie, typy požadovaných informácií, formu prezentácie informácií a pod. Architektúra informačného systému má pre IS rovnaký význam, ako plán budovy pre jej výstavbu, údržbu a opravu. Pri vývoji a výstavbe IS sú niekedy zložité informačné systémy budované bez akejkoľvek architektonickej predstavy. Architektúra by mala podporovať kvalitatívne vlastnosti IS podniku ako sú strategická orientácia, adekvátne funkčné spektrum, integrácia, otvorenosť, jednoduchosť, flexibilita, životnosť a efektívna prevádzkyschopnosť.

Informačný systém prosperujúceho podniku zabezpečuje integráciu základných funkcií riadenia. Manažérske funkcie — podstatné činnosti (manažérske procesy) v oblasti pôsobenia manažéra sa vždy realizujú v priestore a čase. Matica zobrazenia manažérskych funkcií je zobrazená na obr. 2.

Vertikálne polia naznačujú postupnosť a rozsah manažérskych funkcií. Horizontálne polia matice naznačujú dynamiku manažérskych funkcií a aplikáciu jednotlivých priebežných funkcií v rámci každej jednotlivej funkcie.

MANAŽÉRSKÉ FUNKCIE	Paralelné - Priebežné funkcie (Parallel - Continuous Function)		
	Analyza (Analysis)	Rozhodovanie (Decision Making)	Realizácia (Implementation)
Plánovanie (Planning)			
Organizovanie (Organizing)			
Výber a rozmiestnenie spolupracovníkov (Staffing)			
Vedenie ľudí (Leading)			
Kontrola (Controlling)			

Obr. 2. Matica zobrazenia manažérskych funkcií

Zdroj: vlastná úprava podľa L. Vodáček, A. Rosický, *Informační management*, Praha 2003, s. 36.

Zvláštne postavenie na každej funkčnej úrovni má funkcia rozhodovania. Každé chybné, alebo oneskorené rozhodnutie môže mať obrovské následky.

Všetky informačné systémy a podsystemy podniku spoločne pôsobia na znižovanie nákladov, zvyšovanie produktivity a rozhodovanie riadiacich pracovníkov.

Informačný systém podniku je zo systémového pohľadu systémom, v ktorom sú väzby definované ako prenášané informácie. Jednotlivé prvky systému možno chápať ako miesta transformácie informácií. Dobrý manažér musí predpokladať a rozpoznať zložitosť a dynamické zmeny v štruktúre väzieb a prvkov uvedeného podniku ktoré už nie je možné analyzovať klasickými metodami.

3. Modely v informačnom systéme

Súčasťou systému riadenia podniku s počítačovo podporovaným IS je aj disponibilné hardvérové a softvérové vybavenie. To vytvára predpoklady na efektívnu aplikáciu exaktných metód systémovej analýzy a syntézy akými sú napríklad modelovanie a počítačová simulácia. V prospech aplikácie metódy modelovania hovorí aj skutočnosť, že pri technologicko-organizačných systémoch, medzi ktoré patria aj súčasné podnikové systémy, sú experimenty s reálnym systémom nákladné, náročné a vo väčšine prípadov i nemožné.

Pomocou experimentov na modeli riadeného podniku, je možné získať dôležité informácie o realnom riadenom systéme. Systém riadenia, ktorý využíva model riadeného systému na podporu rozhodovania je možno označiť ako systém riadenia s vnútorným modelom. Pri simulácii procesov v podnikovej sfére ide často aj o simuláciu súčasne prebiehajúcich deterministických a stochastických javov. Preto je možné vhodné využiť kombináciu analytických aj štatistických modelov. Pre organizovanie simulačného experimentu je potrebné mať k dispozícii bazu potrebných informácií a dát. Spolupracujúcim podsystemom môže byť dátový sklad (*Data Warehouse*). Dátový sklad podniku, niekedy nazývaný aj banka dát, môže byť podsystemom IS podniku vytvoreným špeciálne pre štruktúrované dlhodobé ukladanie vybraných dát získaných z prevádzkových systémov, informačných subsystémov podniku až do určenej hierarchickej úrovne, ako aj podsystemov sledujúcich konkurenčné prostredie podniku.

Použitie vnútorných simulačných modelov v informačnom systéme, z hľadiska podpory rozhodovania, je vhodné predovšetkým pre exekutívne informačné systémy EIS (*Executive Information Systems*) na strategickom stupni riadenia. Využívajú sa aj v informačné systémy pre riadenie MIS (*Management Information Systems*) používané na taktickom stupni riadenia, ale aj v špecifických expertných systémoch ES (*Expert Systems*). Menej sú vhod-

né pre tzv. Transakčné systém riadenia TIS (*Transaction Information Systems*), kde už nie je potrebná zložitejšia analytická činnosť.

Pri aplikácii modelov v IS pre vrcholové riadenia je potrebné rozlišovať exekutívne informačné systémy EIS, určené na strategické rozhodovanie, kde manažment zaujímajú predovšetkým externé informácie z oblasti technickej inovácie, oblasti trhu, bánk, politická situácia, konkurencia a pod., ako aj strategické informačné systémy aplikujúce najnovšie informačné technológie do vnútra podniku, do najnovších technológií výroby, ktorých delom je zvýšenie konkurenčnej schopnosti podniku.⁶ Na úrovni exekutívneho riadenia je teda možné odlišiť dve skupiny modelov. Prvú skupinu tvoria modely pre vrcholový riadiaci systém zamerané na optimalizáciu vnútorných procesov v systéme, určené pre strategické rozhodovanie v podniku (s cieľom získať strategickú výhodu, zvýšením konkurenčnej schopnosti podniku pomocou najnovších technológií). V druhej skupine sú modely pre tzv. strategické exekutívne riadenie zamerané do externého konkurenčného trhového prostredia, do okolia systému.

Aplikáciu metód modelovania a počítačovej simulácie je potrebné venovať pozornosť už pri príprave manažérov. Nejde o učenie programovania zložitých simulačných algoritmov, ale o pochopenie princípov modelovania, štatistických analýz a simulačných experimentov. Ide o schopnosť manažera cielavedome, s manažérskym nadhľadom, smerovať prácu analytikov a expertov v oblasti IS, aby informačný rozsah výsledkov, ich objektivnosť a presnosť zodpovedali informačným požiadavkám manažera.

Univerzity pripravujúce manažérov tieto potreby akceptujú. Realizované programy učia manažera modelovať situácie v podniku alebo organizácii, navrhovať a realizovať praktické riešenia s pozitívnym ekonomickým výsledkom. Pomocou vhodných metód, postupov a nástrojov absolvent školy dokáže sledovať, analyzovať a hodnotiť posobenie organizácie, podniku, alebo inštitúcie a jej zložiek v podnikateľskom, inštitucionálnom a spoločenskom prostredí.⁷

Dobre pripravený manažer sa dokáže rozhodovať, rýchlo sa prispôbovať novým situáciám, osvojiť si odvetvové a sektorové zvláštnosti, identifikovať a analyzovať riadiace aj vecné problémy.

4. Potreba zmeny prístupu k IS

Aj v súčasnosti stále pretrvávajú niektoré problémové aspekty informačných systémov podniku, alebo organizácie. Zmena v pohľade manažérov na IS môže priniesť veľký úžitok. Každý manažer by sa mal zamyslieť, či niektoré

⁶ E. Dudinská, *Manažersko, informatik, Košice 1996, s. 57.*

⁷ M. Pružinský, *Študijný program manažment, Ružomberok 2005, s. 4.*

z problémov nie sú aj v jeho podniku. Medzi problémové miesta súčasných informačných systémov podnikov patria predovšetkým:⁸

- Preceňovanie toho čo môže byť dosiahnuté rýchlo a nedocenenie dlhodobých vplyvov a významu IS.
- Chybné postavená globálna podniková stratégia v oblasti informácií (kde nie je dobrá globálna podniková stratégia tam nič nepomože).
- Budovanie IS/ICT bez jednotnej koncepcie.
- Podcenenie účasti manažmentu pri tvorbe IS.
- Povrchná špecifikácia požiadaviek na IS (horúci zemiak).
- Podcenenie významu IS pre zaistenie konkurencieschopnosti.
- Podcenenie dorazu na organizačnú architektúru IS.
- Riadenie IS delegované na príliš nízku úroveň podnikovej hierarchie.
- Riadenie IS oddelené od riadenia organizačných záležitostí podniku.
- Podcenenie oponentúr, testovania a preverovania IS.
- Setrenie na prevádzkových nákladoch nefunkčných IS namiesto naprawy.
- Malá angažovanosť vrcholového vedenia pri zavádzaní a inovácii IS.
- Precenenie významu metodík a nástrojov tvorby IS namiesto použitia zdravého rozumu.
- Nedostatočná príprava užívateľov a príprava verejnosti.

Pozornosť je potrebné venovať aj najnovším informačným technológiám. Napriek tomu že na trhu je dostatok softvérových produktov vytvárajúcich technologické jadro IS, napríklad od firiem SAP, Baan, Oracle, BSC, SSA, Diatryma, PragoData a iných, špičkové podniky vyvíjajú aj vlastné systémy, alebo subsystemy. Dôvod je jednoduchý - nechcú byť priemer, chcú byť lepší ako konkurencia, chcú byť o krok vpredu.

Záver

Manažersky riadiaci systém možno charakterizovať ako centralizovaný a počítačovo podporovaný systém s kvalitným informačným systémom a so sústavou modelov a špeciálnych systémov, ktoré používajú manažéri pri riadení podniku. Tvorí ho sústava previazaných systémov z ktorých každý môže obsahovať hore uvedené základné komponenty IS, špeciálne softvérové produkty, ale aj pre riadenie potrebné špecifické prvky. Pre podporu rozhodovania manažérov sú vhodné simulačné modely pre spracovanie zložitých informačných požiadaviek. Podsystem modelov je zameraný na sledovanie a hodnotenie činnosti podniku, podporu operatívneho riadenia, ale predovšetkým na strategické prognózovanie a rozhodovanie.

⁸ J. Voříšek, *Strategické řízení informačního systému a systemová integrace*, Praha, 2003, s. 77-92.

Najdôležitejšie úlohy pre budovanie a prácu IS musí zadávať manažér. Ak systém riadenia podniku s moderným informačným systémom bude cieľavedome zabezpečený zo stránky personálnej, technickej, programovej a organizačnej (opatrenia pre efektívne využitie subsystémov a poskytnutých informácií), prinesie podniku veľký ekonomický efekt. Na druhej strane je dôležitá neustála príprava manažérov na efektívne využívanie možností medií sa IS.

Bibliografia

Droppa M., Lysá L., *Modelovanie a hodnotenie zmien*, Zilina 2005.

Dudinská E., *Manažersko, informatika*, Košice 1996.

Kamp D., *Manažér 21. storočia*, Praha 2000.

Majtán M., *Manažment*, Bratislava 2003.

Neuschl S., *Modelovanie a simulácie*, Bratislava 1988.

Pružinský M., *Stučijný program manažment*, Ružomberok 2005.

Sedlák M., *Základy manažmentu*, Bratislava 2001.

Voříšek, J., *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*, Praha 2003.

Vodáček L., Rosický, A., *Informační management*, Praha 2003.

Summary

This article describes the problems of information, information systems of companies and the specific simulation models in a system for support decision of managers. An information system is not only from the HW and SW, but the most important is the structure, hierarchy and organization principle of functionality. The first and the most important task of manager work is to determine the main functionality, incoming resources and compatibility options. The managers have to know the characteristics of information system of their company for better using their possibilities. In the last part the authors say about some problems in a relation among managers and information system, because the change of this relation and systematic education of manager is very important.

Stanisław Piocha, Joanna Dyczkowska

Planowanie obsługi klienta w procesie zaopatrzenia przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Jednym z największych wyzwań, przed jakimi stoją menedżerowie, jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku przy jednoczesnym dotrzymywaniu kroku zmianom dotyczącym jakości obsługi klienta. Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie. Trzeba koniecznie zauważyć, że funkcje zarządzania nie zawsze pojawiają się w takiej kolejności. Prawdopodobne jest, że w dowolnym momencie menedżer będzie uczestniczył jednocześnie w kilku różnych typach działalności. Szczególnie jest to widoczne w procesie zaopatrzenia.

1. Wprowadzenie do procesu zaopatrzenia

Procesy zaopatrzenia rozpoczynają się w zasadzie wraz z momentem powstawania potrzeb w przedsiębiorstwie. Aby je zaspokoić, sfera zaopatrzenia musi odnaleźć na istotnym rynku zaopatrzeniowym potencjalnych dostawców i wybrać spośród nich tych, którzy są w stanie jak najlepiej dostosować się do wymagań partnera. Celem badania rynku zaopatrzeniowego jest w związku z tym poszukiwanie i znalezienie alternatywnych dostawców. Najbardziej doniosłą spośród zmian w podejściu do zarządzania, jakie miały miejsce w ostatnich latach, jest położenie nacisku na strategię zapewniającą najwyższą postrzeganą wartość dla klienta. Jedną z koncepcji, szczególnie rozpropagowaną przez M.E. Portera, jest „łańcuch wartości”. Porter pisze: „istotę przewagi konkurencyjnej nie można zrozumieć postrzegając ją jako całość. Przewaga konkurencyjna wypływa bowiem z szeregu dyskretnych czynności, jakie przedsiębiorstwo realizuje w projektowaniu, produkcji, marketin-

gu, dostarczaniu i obsłudze swoich produktów. Każda z tych czynności może przyczynić się do relatywnej pozycji kosztowej przedsiębiorstwa na rynku, jak i stworzyć postawę jego zróżnicowania. Łańcuch wartości dokonuje dekompozycji na strategiczne istotne czynności (sfery działalności) w celu zrozumienia kształtowania się kosztów oraz istniejących i potencjalnych źródeł zróżnicowania. Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną realizując te strategiczne istotne czynności taniej lub lepiej od konkurentów¹. Przy podejmowaniu decyzji dotyczących zakupów niezawodności dostawy przyznaje się często priorytet przed poziomem cen nabywanych dóbr. Obok funkcji wpływających na poziom kosztów i spełniających specyficzne życzenia strony popytu pojawia się dodatkowo funkcja aktywnego oddziaływania na rynek, co w rezultacie przyczynia się do zwiększenia wielkości obrotów. Zadaniem logistyki zaopatrzenia jest kształtowanie, sterowanie, regulacja i kontrola całkowitego przepływu materiałów i informacji od dostawców do przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu optymalizacji celów sfery zaopatrzenia, gospodarki magazynowej, transportu i produkcji, ze względu na cele ogólne.

Zmieniające się systematycznie struktury rynku wymusiły działania adaptacyjne do nowych warunków. Klasyczna gospodarka magazynowa, która musiała utrzymać niezbędne zapasy materiałowe i części zamienne dla zabezpieczenia produkcji, rozwinęła nowe idee. W produkcji zaczęto oferować zupełnie nowe, dotychczas niestosowane lub zgoła nieznanne materiały. Poziom obsługi dostaw został wyraźnie zróżnicowany według nowych metod analitycznych. Zamiast magazynowania i transportu wewnątrzzakładowego rozpoczęto organizację dostaw synchronizowanych z procesami produkcyjnymi. Przez zaopatrzenie należy rozumieć kompleksowe gospodarowanie wszystkimi niezbędnymi czynnikami produkcyjnymi w przedsiębiorstwie². Przedmiotami zaopatrzenia są materiały, dobra inwestycyjne, usługi, siła robocza, środki finansowe i praca. Gospodarka materiałowa obejmuje materiały, dobra inwestycyjne i usługi o zróżnicowanym charakterze, które są następnie zagospodarowane przez następujące funkcje: planowania i sterowania, zakupów, transportu, gospodarowania zapasami oraz odzyskania materiałów i surowców wtórnych.

2. Logistyka zaopatrzenia artykułów sezonowych na przykładzie przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego

Należy stwierdzić, iż koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw w rzeczywistości jest rozwinięciem zasad logistyki. W kształtowaniu łańcucha

¹ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, s. 38.

² Por. Ch. Schulte, *Logistik. Wege zur Optimierung idea Material — und Informationsflusses*, Wyd. München, 1991, s. 2.

dostaw w formie systemów logistycznych przenikających przedsiębiorstwo i wykraczających poza jego granice prawne ujawniają się w sposób wyraźny, charakterystyczne dla rozwiniętej koncepcji orientacji, tj. orientacja systemowa, orientacja przepływowa oraz orientacja funkcjonalno-przekrojowa. Stwarza to możliwości i wspiera dążenia do osiągnięcia optymalnych rozwiązań z punktu widzenia całego systemu logistycznego, harmonijnych i szybkich przepływów towarowych wzdłuż łańcucha dostaw przy informatycznym powiązaniu wszystkich uczestników łańcucha dzięki wykorzystaniu spedytora, który pełni rolę operatora logistycznego. Jest to szczególnie widoczne przy importowaniu towarów z dalekiego wschodu, np. z Chin. Możliwe jest uniknięcie konfliktów między sferami danego przedsiębiorstwa oraz między przedsiębiorstwami, powstających przy krótkowzrocznym podejściu do problemu konkurencji³. Idąc dalej tym tokiem myślenia, sugeruje się, że łańcuch dostaw bardziej precyzyjnie można zdefiniować jako: „sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników”⁴. Na sposób zarządzania logistyką wpływa wiele czynników. Trzy z nich wydają się najważniejsze: szybkie reakcje na potrzeby klienta, rzetelność w działaniu (niezawodność) i relacje z partnerami (tzw. 3R⁵).

a) W procesie kooperacji przedsiębiorstw jest zauważalny pozytywny trend do wzbogacania i różnicowania oferty usługowej przez przedsiębiorstwa i instytucje świadczące usługi logistyczne drogą rozszerzania podaży usług o dodatkowe świadczenia.

b) Występujące w odpowiednim czasie dyspozycyjność, dokładność oraz jakość wymienianych informacji stanowią najważniejszy wymiar serwisu dostaw w powiązaniu między kooperującymi przedsiębiorstwami.

c) Partnerska forma współpracy stała się czynnikiem determinującym rosnące oczekiwania i możliwości uczestników kanału logistycznego poprzez wprowadzanie rozwiązań dotyczących: poprawy jakości, dzielenia się innowacjami, obniżki kosztów oraz zintegrowanie harmonogramów produkcji i linii spedytora. Sukces danego łańcucha dostaw będzie zależał od tego, czy jego uczestnicy będą stale poszukiwać wzajemnie korzystnych rozwiązań opartych na zaufaniu i długofalowej współpracy.

³ Por.: H. Pfohl, *Interorganisatorische Probleme in der Logistikkette. Management der Logistikkette. Kostensenkung- Leistungssteigerung-Erfolgspotential*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1994, s. 203.

⁴ J. Atiken, *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield University, 1998, s. 28.

⁵ Z ang. *responsiveness, reliability, relationships*.

O znaczeniu intensyfikacji procesu kooperacji przedsiębiorstw w realizacji zadań logistycznych świadczy zestaw przedsięwzięć stymulujących dążenia do ściślejszych powiązań między dostawcami a odbiorcami (klientami). Przykładem jest importowanie co roku tych samych lub ulepszonych produktów wytworzonych u tych samych dostawców.

Stała współpraca z dostawcami powoduje wzrost importu towarów zimowych w całym przedsiębiorstwie w każdym roku o ponad 10 kontenerów 20-calowych, które są zamawiane w lutym, by mogły być wyprodukowane w kwietniu, maju i czerwcu; wysyłanie towarów z Dalekiego Wschodu następuje w lipcu i sierpniu. Okres spedycji wraz z ocleniem to 5-6 tygodni, towar trafia więc do magazynów z końcem sierpnia i września. Marzec to miesiąc zamawiania przez producentów materiałów do wyszycia odzieży zimowej.

Tabela 1. Sprzedaż i planowanie procesu zaopatrzenia w niektóre produkty sezonowe

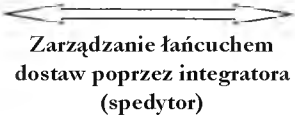
Nazwa asortymentu	Stan 03.2004	Import 2004/2005	Sprzedaż 2004/2005	Import 2005/2006	Sprzedaż 2005/2006	Plan import. 2006/2007
Czapki zimowe	10480	28944	29121	16992	24240	27072
Kamizelka BeeM	474	21250	21000	23500	22762	26500
Kurtka BeeM	65	9500	7946	4100	4528	5000
Ubranie eSo	998	1050	1760	7500	7791	12000
Ubranie WueM	509	6600	6310	5850	4765	3200

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranego przedsiębiorstwa Pomorza Środkowego.

Błąd w okresie planowania i prognozy sprzedaży w lutym na sezon zimowy może skutkować brakiem danego produktu, a więc utraconą sprzedażą lub zbyt dużym zapasem i zamrożeniem kapitału w produktach sezonowych. Zmniejszony import czapek zimowych ze względu na duże stany w roku 2004 r. spowodował brak towaru i spadek sprzedaży. Wejście dwóch importerów z produktem podobnym do kurtki BeeM o niższej cenie to powód spadku o 43,02%. W niewielkim stopniu było to przewidziane i towaru zaimportowano 56,84% i można stwierdzić, że pomimo spadku sprzedaży przedsiębiorstwo zyskało, gdyż sprzedało część zapasów z 2004 r. Kamizelka BeeM to towar, którego importer sprzedał tyle, ile zaimportował, a towar był do końca sezonu, czyli do stycznia 2006 r. Ubranie eSo to produkt trafiony w aspekcie marketingowym. Jest to gwiazda według analizy portfolio. Ubra-

nie to przyjęło się na polskim rynku i następuje wzrost w każdym sezonie. Tylko w przypadku ewentualnego skopiowania tego ubrania przez konkurencję może nastąpić załamanie w następnym sezonie. Ubranie WueM to, w analizie portfolio, produkt zwany „psem”. Spadek w tym produkcie to skutek wejścia i spadek cen oddychających a nie przepuszczających wody, gdyż ubranie WueM jest szyte z poliestru pokrytego PCV i przy wykonywaniu pracy człowiek się w nim poci, skutkiem tego są różnego rodzaju przeziębienia.

Wychodząc z ogólnych założeń i zadań, podkreślających rosnące znaczenie zarządzania łańcuchem dostaw, można wskazać na wiele istotnych korzyści wynikających z zastosowania tej koncepcji zarządzania, powstających zarówno po stronie odbiorców, jak i dostawców (rys. 1).

Korzyści po stronie odbiorców (klientów)		Korzyści po stronie dostawców
<ul style="list-style-type: none"> - Poprawa jakości - Redukcja kosztów - Krótsze terminy dostaw - Wcześniejsze reagowanie dostawców - Poprawa zdolności konkurencyjnych - Wyższa rentowność - Elastyczna realizacja i rozwiązywanie problemów 	 <p>Zarządzanie łańcuchem dostaw poprzez integratora (spedytor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Większe rozmiary, pojemność - Długoterminowe umowy - Poprawa jakości, redukcja kosztów, skrócenie czasu trwania cyklu - Stabilniejsze przewidywania - Wcześniejsze informacje planistyczne - Wyższy zysk - Pewność i wzrost

Rys. 1. Potencjalne korzyści związane z zastosowaniem koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw.
Źródło: T. Zellweger, *Anfängen von „World class“ — Lieferketten*, „Jahrbuch der Logistik”, Düsseldorf 1995, s. 55.

Zastosowanie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw wymaga jednak przy współpracy między odbiorcami a dostawcami nowej orientacji opierającej się na integratorze łańcucha dostaw, jakim często jest spedytor, w tym przypadku międzynarodowy, gdyż opóźnienie może spowodować utratę sprzedaży produktów sezonowych.

3. Planowanie obsługi klienta w okresie jesienno-zimowym na przykładzie przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego

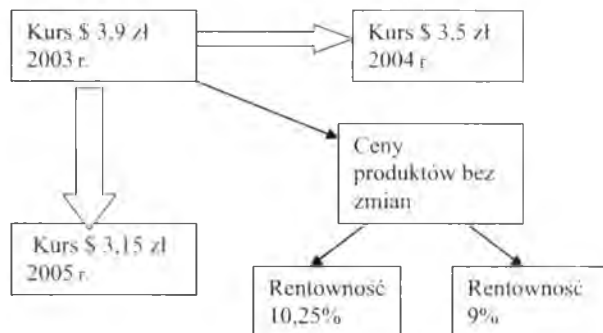
Strategia ustalania cen po raz pierwszy łączy się ściśle z cyklem życia produktu i zmiennością stosownych w nim strategii cenowych. „W fazie wpro-

wadzenia produktu na rynek ustalenie właściwej strategii cen zależy od niepowtarzalności produktu i od potencjalnego okresu tej niepowtarzalności. Produkty o niewielkim zakresie nowości powinny uwzględniać ceny substytutów⁶. W przypadku czapek zimowych cena została ustalona na niskim poziomie ze względu na pozyskiwanie nowych klientów i dużą substytucyjność na rynku polskim tego produktu.

Druga sytuacja występuje wówczas, gdy firma musi zmienić ceny pod wpływem zmian cenowych, których dokonał rynkowy konkurent. Zmusza to do szybkiej reakcji bądź to w postaci obniżki cen, bądź zastosowania innej strategii nie cenowej, która może być konkurencyjna. We wrześniu 2005 r. rozpatrywane przedsiębiorstwo wprowadziło 10% obniżki cen na kurtkę BeeM, gdyż konkurencja w tym samym okresie wprowadziła podobny produkt po cenie niższej o 5%. W przypadku ubrania eSo wprowadzono natomiast innowację: możliwość wyboru do spodni zimowych typu ogrodniczki wybór kurtki typu szwedzkiego lub „parka” oraz przy jednorazowym zakupie 100 szt. 15% rabatu.

Trzecia sytuacja rynkowa, która zmusza do zastosowania określonej strategii rynkowej, występuje wówczas, gdy firma sama inicjuje zmianę cen z uwagi na zbyt mały popyt lub dużą rozbieżność między ceną a kosztami. Najczęściej owe zmiany łączą się ze wspomnianym już cyklem życia produktu lub presją zewnętrznych warunków ekonomicznych, jak ma to miejsce w przypadku schodzącego produktu ubrania WueM w okresie sezonu jesień-zima 2005/2006.

W celu zminimalizowania kursu walutowego dolara w okresie dostaw cenę na produkty ustala się w momencie wejścia towaru na magazyn; np. cena dolara we wrześniu 2003 - 3,9 zł, w tym samym okresie w 2004 - 3,5 zł 1 w 2005 r. - 3,15 zł.



Rys. 2. Wpływ struktury kursu dolara w przedsiębiorstwie na cenę produktu sezonowego
Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranego przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego.

⁶ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wyd. AE, Poznań 1995, s. 169.

Klasyfikacja stosowanych strategii cenowych jest trudna zarówno z uwagi na różne znaczenia, jak i na przyjęte kryteria, według których się je dokonuje. Przyjmując jako kryterium metody ustalania cen, można wyróżnić strategie cen: orientowanych na koszty, orientowanych na popyt, orientowanych na konkurencję oraz strategię cen dla grupy produktów jednej firmy, między którymi występują relacje popytowe i kosztowe. Istotnym kryterium klasyfikacji jest polityka cen. Przyjmując to kryterium, można wyróżnić strategie cen wysokich, średnich i niskich.



Rys. 3. Przyjęcie i realizacja zlecenia na produkty sezonowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie zamówienia towaru w przedsiębiorstwie Pomorza Środkowego.

Rozwój dostawcy powinien obejmować analizę systemów i procedur pod kątem lepszej integracji z odbiorcą. Pokazuje to rys. 3, na którym widać wyraźnie, że system to nie tylko dostawca i odbiorca, ale również spedytor międzynarodowy, bank, a właściwie bank kontrahenta i odbiorcy; często dochodzi również spedytor krajowy i bank klienta. Jeśli się zważy, że przewaga konkurencyjna coraz częściej jest wynikiem wydajności i skuteczności całego łańcucha zaopatrzenia, to oczywiste jest, że im bliższa współpraca pomiędzy dostawcą a odbiorcą na wszystkich poziomach, tym większe prawdopodobieństwo uzyskania tej przewagi.

Podstawowym celem strategii logistycznej jest spełnienie wymagań klienta pod względem poziomu i jakości obsługi, generując przy tym niższe koszty dostaw produktów od dostawców. Służy do tego coroczna analiza stanów magazy-

nowych, wprowadzania nowości i ulepszanie dotychczasowych produktów. Niestety, nigdy nie osiąga się stuprocentowej zgodności z oczekiwaniami klienta. Wymaga to jasnego i obiektywnego zrozumienia oczekiwań odbiorcy, a jednocześnie zobowiązuje dostawcę do kształtowania ich w postaci kanału komunikacyjnego, jakim jest promocja. Dla klientów przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego kluczowymi obszarami, w których określono standardy obsługi klienta, szczególnie w okresie jesień-zima niezbędne do złożenia zamówienia to:

- czas cyklu zamówienia od momentu złożenia - 4 dni robocze;
- dostępność zapasów - cały asortyment w okresie wrzesień-listopad;
- kompletność zamówienia - szczególnie jeśli chodzi o kolor ubrania i rozmiar;
- niezawodność dostawy — w momencie określenia terminu dostawy brak możliwości przesunięcia;
- ograniczenia wielkości zamówienia - minimum na 4 tys. zł a maksimum miesięczne obroty danego klienta;
- procedury dotyczące reklamacji - zachowany czas 14 dni;
- wygoda składania zamówienia - poprzez Internet lub telefonicznie;
- informacje na temat stanu realizacji zamówienia - w trakcie szykowania do wysyłki, u spedytora, w miejscu odbioru;
- częstość dostawy — codziennie pod warunkiem, że spełnione są wymagania minimalnej kwoty zamówionych towarów.

Wszystkie wymienione kwestie zostały ułożone w odniesieniu do wymagań klienta. Dzięki realizacji procesu zaopatrzenia jest możliwa obsługa klienta zgodnie z jego oczekiwaniami, co pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Obsługa klienta to jedna z najpotężniejszych broni, jaką posiada przedsiębiorstwo w walce z konkurencją. Jakość obsługi klienta zależy w głównej mierze od umiejętnie opracowanego i właściwie zarządzanego systemu logistycznego. W odniesieniu do produktów sezonowych nie ma miejsca na błąd, gdyż możliwość dostawy w przypadku braku towaru to marzec następnego roku lub możliwości sprzedaży — następny sezon jesienno-zimowy, który określa się na miesiące wrzesień-listopad. Efektem wszystkich działań w sferze dostaw jest efektywna obsługa klienta przy maksymalnym zysku (jak największej sprzedaży w okresie IX-XI) i minimalnych kosztach (najniższych stanach magazynowych możliwych do przyjęcia w okresie XII-I). Osiągnięcie doskonałości w sferze obsługi klienta jest niemożliwe bez zintegrowanego systemu zaopatrzenia od dostawców.

Bibliografia

Atiken J., *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Wyd. Cranfield University, 1998.

Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, wyd. AE, Poznań 1995.

Pfohl H., *Interorganisatorische Pro bieme in der Logistikkette. Management der Logistikkette. Kostensenkung — Leistungssteigerung — Erfolgspotential*, wyd. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1994.

Porter M.E., *Competitive Advantage*, wyd. Free Press, 1985.

Schulte Ch., *Logistik Wege zur optimierung idea Matenal - und Informationsflusses*, wyd. München 1991.

Zellweger T., *Aufbauen von „World class“ - Lieferketten*, wyd. „Jahrbuch der Logistik“, Düsseldorf, 1995.

Summary

Supply processes are very imported for the firm. This is a special problem with season products, because the firm should be sell between IX-XI and minimum stock on next month. Tbanks to supply process is possible customer service and high profit for the firm.

Część V

Z doświadczeń zarządzania edukacją

György Venter

State of the Environmental Conscious Behaviour Results of a regional research

According to the aims of the research there were multi-level experience exchanges in Szabolcs-Szatmár-Bereg County between the local schools and their state and social organizations to get information about local environmental conditions, and the dimensions of environmental education and environmental conscious behaviour, e.g. background factors, local social conditions, personal and property conditions, organizational frames, and activity elements of environmental education. Quantitative and qualitative methods were also applied during the research, e.g. surveys, content analyses, and statistics.

1. Theoretical Approach

The development of environmental education in Hungary is in the main stream of global and European efforts. There are more and more effective co-operations between the local civil powers and the governmental political aims. Environmental education is a process which aims to make people have an environmental conscious attitude all over the world, and pay attention to the environment and all the concerning problems. It needs knowledge, attitude, skills, motivation, and to be determined to solve and prevent problems in both individual and communal fields (Victor 1998).

Environmental education can be effective and successful only if it has proper social background. Thus in environmental education, both in public education and social practice there is needed directly or indirectly a kind of educational and attitude changing activity which calls attention to environmental problems and their consequences. Furthermore, principles which serve as the bases of environmental education for preservation are also needed. The principle of the holistic approach, the principle of integration, the

principle of duration, the principle of using and preserving natural sources simultaneously, the principle of prevention and precaution, the principle of preserving adaptation forms, the principle of using the local resources, the principle of environment-adequate use, the principle of preserving stability and plurality, the principle of non-financial profit, the principle of conservation use and recycling, the principle of subsidiarity, and the principle of coexistence all suit the above mentioned criteria. Today environmental education unites the natural, human-made and social-environmental aspects as well.

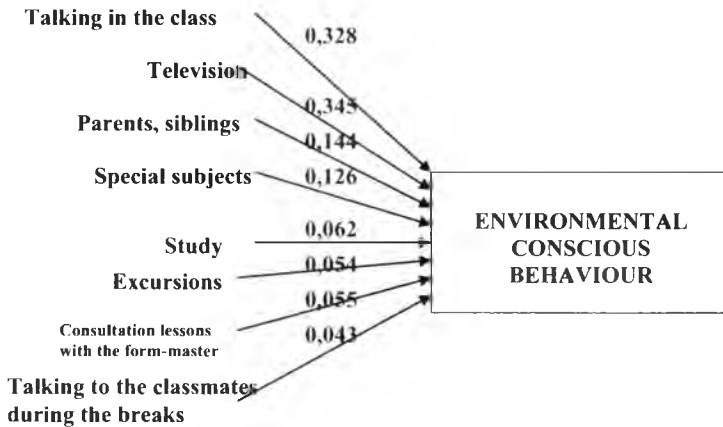
In the previous decades it appeared in our dynamically changing society that social changes have a great influence on the individual and social relations to environment, and the issues of education.

2. The sample of the research, and the model of environmental education

In the course of the research the surveys for school directors involved nineteen topics, and the surveys for pupils involved eleven ones. Open questions gave the opportunity for both closed, partly closed and answers expressing individual opinions. Content analysis were used for processing the open answers, and a category system was created for showing frequencies. Thus the processing after content analysis involved 162 variables.

Concerning the research sample, 176 institutions (primary schools, vocational schools, special vocational schools, gymnasiums, vocational technical schools) from the 291 ones furnished data. In case of the institutions the inclination to answer the questions was 60 percent, in case of pupils 56 percent.

During the modelling of environmental education we tried to find the factors that played role in forming an environmental conscious behaviour appearing in everyday life both at home and in the family. There was also made an attempt to explain the environmental conscious behaviour with independent variables. In our model the environmental conscious behaviour was the dependent variable. The independent variables were the followings: information getting sources about environmental problems, the frequency of talking about environmental protection in the class, the sources of environmental protection knowledge connecting to school, and experiences from camps and extracurricular lessons dealing with environmental protection. The influence of 16 independent variables on environmental conscious behaviour variable was analysed. During the linear regression analysis with the forward method we got 8 variables from the 16, which can be seen in the following chart.



According to these variables the influence of talking in the class, television, parents, brothers, sisters and special subject lessons were important. The influence of the other four variables, despite the fact that they were significant, was weak as the partial regression coefficient was under 0,1. The above mentioned 8 variables explain 91,3 percent of the variance of the environmental conscious behaviour. Friends, acquaintances, newspapers and the Internet did not proved to be important sources of information for pupils, and neither the day-time homes nor the study circle and science camps supported knowledge connected with environmental protection or formed the environmental conscious behaviour.

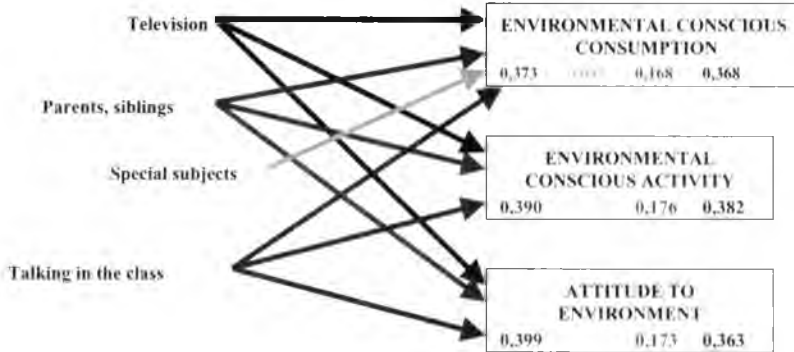
The concept of environmental conscious behaviour can be described by the following 3 categories:

- occurrence of environmental conscious consumption (water and electricity economy, environmentally friendly products, buying bio-products, car use);
- occurrence of environmental conscious activity (selective waste collection, selecting dangerous waste, cleaning the streets and local environment, participation in local environmental protection actions and school environmental protection programmes);
- occurrence of attitudes to environment (watching nature films, family excursions, taking care of plants and animals, feeding birds in winter, talking about environmental protection).

Analysing the model further, i.e. dividing the dependant variables of environmental conscious behaviour into three parts, the following things appeared:

- television has an effect on creating the environmental conscious activity

- talking about environmental protection in the class has the same effect on the change of attitude and environmental conscious activity, but has a smaller influence on consumption habits;
- the influence of parents, brothers and sisters in all the three fields were almost the same
- as opposed to it, the environmental protection knowledge from special subjects has influence only on consumption habits.



It was also examined what correlation is in case of adaptability and background variables: gender, class and settlement. As a consequence, the forecast power of the model does not depend on the age of pupils (school year). Concerning the gender there are significant differences. In case of girls the model is more reliable in all three categories of environmental conscious behaviour, and there is a bit weaker correlation concerning the type of settlement.

3. Results and Suggestions

According to pupils' opinions we could describe their families' consumption habits concerning environment, environmental conscious activity, attitude to environment and behaviours, habits and scales of values, which contributed to its development. Through these samples we could also describe the status and the stage of the development of the families' environmental conscious behaviour.

According to pupils' classification, the lifestyle of the families living in the country was much more environmental conscious than the one of the families living in towns. It was particularly true concerning their environmental activity. Children living in the country talked about buying environment-friendly and bio-products more often. Pupils think that the consumption habits, the activity and responsibility for environment are much more favourable in case of a countryman than a city man.

The participation of the families in school programmes was also examined. We have found that the rate of parents being involved in the programmes considerably depends on the age of the pupils and the type of the settlements. In general, the parents of juniors were the most active, but getting on in years their intention is decreasing considerably. Almost one-fifth of the families cannot be made active, and are indifferent to school environmental programmes. Not more than half of the families showed some kind of activity to school environmental programmes. The pupils of the seventh form in county towns were the most critical of their parents. With the knowledge of these facts school directors can make plans more reasonably, and can involve the families into the programmes more easily and effectively, and as a consequence the co-operation concerning environmental education between school and families can be also improved.

The practice of environmental education in the schools of Szabolcs-Szatmár-Bereg County, similar to the national statistics, is still unsettled. However, it is doubtless that curricular regulations come true in all schools and educational aims reach all the pupils.

The standard of personal and property conditions was evaluated differently by the school directors. There are also differences in their evaluation concerning the attitude and competence of the teachers. Their competence was supposed to be lower than their attitude to environmental conscious behaviour. The directors were the least satisfied with the pupils' and even their parents' attitude. They think that the present possibilities for tenders, and the personal and property conditions are not suitable in most of the schools. They are also dissatisfied with the amount of money for financing environmental protection programmes, and with the efficiency of the co-operation between schools and environmental protection civil services.

According to this research, the local educational institutions organise the environmental education in a very similar way. In most of the schools (60%) the environmental education takes place in the class when pupils are consulting with their form masters, but in case of 27 percent of the schools environmental education is included in the subjects. At present the most preferred way, namely environmental education being included only in sciences, is one-sided. According to the pupils' opinions, environmental problems appearing in the class is very rare. It is very typical, in case of 80 percent of the schools that they talk about such problems only sometimes. It raises doubts whether the effects of environmental education can be suited coherently in such circumstances.

Directors found school excursions, full-day programmes, open-air schools and environmental education camps the most effective ways of environmen-

tal education. They also considered the environmental protection contests, collecting the garbage around the school, and watching nature programmes on TV to be important. Local schools just slightly use the study circles for environmental education compared to national statistics. Camps and open-air schools with environmental education aims are also very rare in this county. Only one-fifth of the schools are able to use these special forms regularly, and further 40 percent occasionally.

Directors should think over some pedagogical principles in the future in this sense, e.g. the educational value of collecting the garbage around the school, because according to this research neither the pupils' activity, nor the positive development of their environmental conscious attitude and environment-friendly consumption can be brought into connection with collecting the garbage around the school. There is no significant connection among the above mentioned things.

Examining pupils' activity proved that only two-thirds of the pupils take part in school excursions regularly, the others just occasionally. Furthermore, only half of the pupils take part in full-day programmes, and only 40 percent of them are interested in bird feeding in winter, school camps and hiking. Sixty percent of the pupils like watching nature films, and half of them take part in environmental protection contests occasionally.

The most effective way of environmental education is proved to be school excursion that significantly influenced pupils' consumption habits, environmental conscious behaviour and attitude to nature. It has also been proved that most of the pupils cannot afford to take advantage of these opportunities. Therefore, it would be important to support schools in this field, e.g. paying for the organising and travelling expenses, accommodation prices etc., to make a chance for all the pupils to be able to take part in school excursions. It would be also important for all the pupils to take part in open-air schools or in camps at least once in their lives, as its complex behaviour changing effects are incontestable.

Concerning the duties of the local governments, the environmental conscious settlement developing efforts do not exist in a considered way. In the interest of carrying out the environment pedagogical efforts, the efforts of the schools should be harmonised with the local government. It would be also necessary to evaluate the results of the school environment pedagogies, and rely upon it in the environmental conscious settlement developing conceptions. Its realisation could be an important support for the schools to be able to reconsider their efforts concerning environment. Schools, in case of 60 percent of the local governments, realised that the local governments ma-

ke claims on their environment programmes. But after a more precious analysis, according to the directors' answers, the local governments have been evaluated not so positively. To have a more effective functioning of the environmental education programmes it is necessary in case of most of the local governments to reconsider their attitude to environment pedagogical efforts. This co-operation is also important to be improved because it would not be favourable in the case if environment educational efforts were considered to be only parts of pedagogical principals, and thus the local governments would finance only the very expensive and obligatory programmes. Local governments can really support the realisation of school environment efforts if ensure the place (the settlement) for environmental education. Local governments can attribute to the aims of environmental education very effectively if they raise a claim to environmental educational programmes from the schools regularly. It would be also important to involve pupils into more serious and diversified programmes, which also demands a kind of activity from parents and civil services.

Networking between school and civil services supplying environmental education must be supported. It can be further encouraged if professional associations and civil services that help in environmental education gave great publicity to their work.

Camps organised in our county should be extended to camps focusing on environmental protection, and should be popularized among children in the future, too. Probably, establishing and running such campsites requires co-operation with several organizations or even the civil sphere (e.g. environmental and nature protection organizations, childrens holiday organizations, committed teachers who have a perfect knowledge of camping, undergraduates specialising in environmental protection etc.).

One of the most important conclusions is when organizing environmental protection activities schools are not aware of pupils' demands, do not know properly the pupils' interests, and do not pay attention to their age and gender. Schools are also badly-informed in the activities children are interested in, which can cause that they do not take advantage of important opportunities concerning environmental education. It is urgent that school directors make an effort to optimize the efficiency of environmental education by harmonizing the pupils' demands and school opportunities. School directors have to realize that school environmental education is not really effective at present and it is because of the fact that schools and teachers do not put enough stress on education in this field.

Similarly to it, school directors also have to think over the organizational and content elements of school activities, and have to make the programmes more close to children by coming to know the pupils' opinions and demands.

Literature

Venter G. (szerk.), *A környezettudatos magatartás helyzete Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. Kutatási beszámoló*. Nyíregyháza, 2006. Kézirat.

Victor A. (szerk.), *KN Szer-Tár — Műhelyszervezési kézikönyvek: A környezeti nevelés fogalma*. Magyar Környezeti Nevelési Egyesület 1998.

Ludmila Lysá, Michal Jenčo

Principy Customer Relationship Management a ich uplatnenie v podmienkach vysokej školy

Čo sa skrýva za skratkou CRM?

CRM je skratkou pre Customer Relationship Management (riadenie vzťahov so zákazníkmi). Je stratégiou aplikovanou s cieľom dozvedieť sa viac o zákazníkových potrebách a o jeho správaní, aby sa docielilo rozvíjanie silnejších vzťahov. Napokon, dobré vzťahy so zákazníkmi sú kľúčom obchodného úspechu. Jestvuje mnoho technologických zložiek CRM, avšak premýšľanie o CRM najmä z technologického hľadiska je chybou. Omnoho užitočnejším je premýšľať o CRM ako o procese, ktorý pomáha zhromaždiť mnoho informácií o zákazníkoch, predaji, marketingovej efektívnosti, prístupnosti a trhových trendoch¹.

Základná myšlienka CRM vznikla ako potreba preniknúť do správania zákazníkov a ich hodnôt, ako snaha odhaliť základné princípy fungovania obchodu. Dnes môžeme tieto snahy smerovať do niekoľkých oblastí:

- poskytovanie lepšieho zákaznického servisu,
- zefektívnenie práce zákaznických centier (call centers),
- účinnejší predaj produktov,
- rýchlejšie uzatváranie zmlúv obchodnými manažermi,
- zjednodušenie marketingu a predajných procesov,
- hľadanie nových zákazníkov,
- zvýšenie výnosu /výhodnosti/ z pohľadu zákazníka.

Co majú tieto princípy spoločné s vysokou školou a so vzdelávaním? Môžeme hovoriť o vzdelaní ako o tovare? Sú princípy CRM aplikovateľné aj v školstve? Je študent zákazník? Existuje konkurenčné prostredie? Menia sa potreby prostredia a zákazníka? Toto sú základné otázky, ktoré platia vo

¹ <http://www.manager.sk/focus/>, eFOCUS 3/2005-

všetkých oblastiach podnikania, teda aj v školstve. Nie je to otázka posledných dní ani rokov, keď sa školy dostávajú do pozície poskytovateľa služieb a je na nich, ako sa dokážu presadiť v konkurenčnom prostredí, ako získajú študenta - zákazníka.

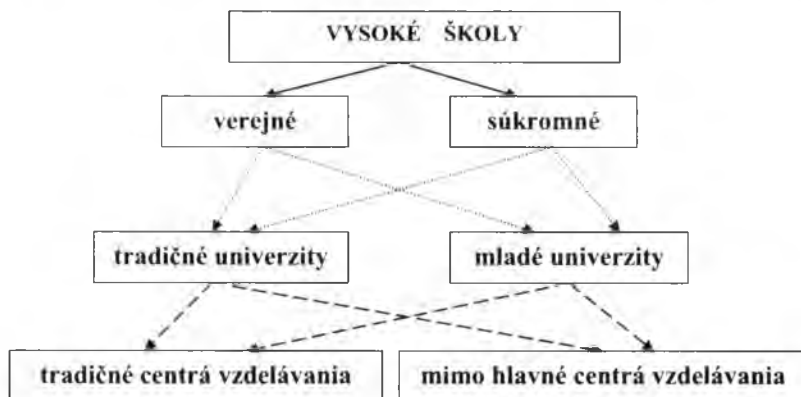
Přelom 20. a 21. storočia je charakteristický globalizáciou, diverzifikáciou a dereguláciou trhov, masívnym rozvojom nových technológií, skracovaním životného cyklu produktov. Tieto zmeny v trhovom prostredí vedú k zvýšeniu konkurencie naprieč trhovými segmentmi i zákazníkmi. Toto všetko sú fakty, ktoré sa odrazili aj v školstve a vyvolali potrebu rýchlej reakcie vo forme nových študijných a vzdelávacích programov reagujúcich na potreby a záujmy spoločnosti. Otvorenie europriestoru viedlo aj k otvoreniu možnosti štúdia našich študentov v zahraničí a naopak. Keď však porovnáme čísla, tak je to zatiaľ iba nepatrná časť študentov, ktorí môžu túto možnosť využiť. Pôčin a dôvodov je hneď niekoľko. Od jazykových bariér, cez finančné možnosti až po rozdielne kultúrne chápanie vzdelania a vysokého školstva. Ťažisko poskytovania kvalitného vzdelania mladým ľuďom je na každej domovskej krajine. Väčšina mladých ľudí získava vzdelanie doma a tu sa aj toto vzdelanie realizuje. Tu sa očakáva zúročenie vloženého kapitálu, predpokladá sa, že mladí ľudia sa budú podieľať na rozvoji vlastného regiónu a krajiny.

Zmeny v spoločnosti sa prejavujú aj zmenami v školstve. Dominantné postavenie vo vzdelávacej oblasti v spoločnosti majú vysoké školy. „Očakáva sa, že štát, ako hlavný grant a prosperátor vysokoškolského vzdelávania, bude prispievať k zvyšovaniu možnosti a podmienok prístupu k vysokoškolskému vzdelaniu čo možno najväčšiemu počtu absolventov stredných škôl“². Školstvo je jedna z najcitlivejších reagujúcich oblastí na zmeny v spoločnosti. Rozpadom vzdelávacieho systému, ktorý bol u nás zavedený, sa prejavili mnohé negatívne zmeny a bohužiaľ prišlo aj k zániku a rozbitiu vzdelávacej sústavy, ktorá bola prepracovaná a mala vytvorené návaznosti od základných až po vysoké školy. Zavedenie nového stupňa vysokoškolského vzdelania, bakalárskeho stupňa, sa ukázalo ako nie práve najšťastnejšie, nakoľko nebola na tento druh vzdelania nastavená ďalšia, „spotrebiteľská“¹¹ časť spoločnosti. Odborné stredné školy a ich pomaturitné formy štúdia boli ekvivalentnou formou vzdelania. Na bakalárské vzdelanie nebol vytvorený profesný katalóg, čo viedlo k mnohým ťažkostiam a často i krokom späť. Na druhej strane rozbitie uceleného päťročného cyklu vysokoškolskej prípravy na dva, tri a dvojročné cykly, sa v mnohých prípadoch javí ako problematické pri vytváraní jadra, naplnení predmetmi základu a odbornými predmetmi. Vytvorenie

² P. Mikuš, M. Droppa, L. Lysá, *Marketingová filozofia vysokej školy*, in: *Zarządzanie procesami rynkowymi*, Krakow 2005, s. 177.

kompaktného vzdelávacieho programu, previazaného vo všetkých troch stupňoch vysokoškolského vzdelania je mimoriadne náročné. Yznikajú ťažkosti s návaznosťou a komplexnosťou vzdelania. Na druhej strane sa otvorila širšia možnosť kombinácie štúdia na rôznych školách v podobných študijných odboroch. Cieľom je vytvorenie takých študijných odborov, ktoré budú paralelné v jadre tak po horizontále ako aj v návaznosti vo vertikále.

Čoraz výraznejšia polarizácia spoločnosti zasiahla aj školstvo a prejavuje sa v niekoľkých smeroch. Navonok môžeme vysoké školy deliť podľa rôznych kritérií, ale z pohľadu dostupnosti vzdelania a historickej návaznosti, môžeme vysoké školy rozdeliť na:



Obr.č. 1 - schéma vysokých škôl

Okrem tradičných starých univerzít, kamenné univerzity, v tradičných centrách vzdelania /Bratislava, Košice, Banská Bystrica, Nitra, Prešov/ vznikajú mladé univerzity a detašované pracoviská v mestách vzdialených od týchto centier. Územie Slovenskej republiky sa postupne pokrýva sieťou menších vzdelávacích inštitúcií.

Každá z nich má svoje špecifiká, svoje problémy a svojich priaznivcov, svoj priestor pôsobenia. Pre každú z nich je ale základom študent. Záujem maturantov najlepšie odráža situáciu a postavenie školy na trhu vzdelania. Čo môže škola ponúknuť, čím môže zaujať záujemcov o štúdium?

Sme svedkami, keď mnohé študijné odbory zanikajú. Príčiny sú jednoduché. Nie je záujem, nie je dopyt po danom druhu vzdelania, absolventi nemajú odpovedajúce uplatnenie na trhu práce. Tento problém musí byť riešený komplexne, v spolupráci minimálne ministerstva školstva a hospodárstva. Strategické zámery v rozvoji hospodárstva, jeho smerovania a hlavné trendy by mali v predstihu sledovať vysoké školy, vytvárať a ponúkať mladým ľuďom aktuálne a atraktívne odbory.

Dnes sme svedkami rozmachu automobilového priemyslu na Slovensku, ktorý má na čo nadviazať. Na Slovensku je tradícia vyspelej strojárnej výroby, ktorá v posledných dvoch desaťročiach zaznamenala veľký prepád. Ako dôsledok bol pokles záujmu o strojárne študijné odbory tak na stredných ako aj vysokých školách. Vďaka príchodu automobiliek Volkswage, Kia a Hunday na Slovensko, rastie dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile. Je to nová šanca pre rozvoj školstva a výskumu na vysokých školách technického zamerania. Nová továreň, to ale nie je iba továrenská hala a výrobné pásy. Je to aj otázka logistického zabezpečenia, organizácie práce, zavádzania nových metód a postupov. Toto je oblasť pre tvořivých a schopných mladých ľudí, manažérov. Otvorenie europriestoru prinieslo nie len voľný pohyb kapitálu a pracovnej sily, ale tiež problematické jazykové bariéry a stred rôznych kultúr. Tu je priestor pre poskytovateľov humanitného vzdelania. Aj tu platí, že silní chcú byť ešte silnejší a tým si upevniť svoje miesto na trhu. Boj o podiel na trhu sa stupňuje.

Tieto otázky vnímajú študenti komplexne a preto sa každý z nich zaoberá otázkou, aké vzdelanie, na akej úrovni a v akej komplexnosti mu môže daná škola ponúknuť. Dnešné školy sa nachádzajú v rôznych fázach vývoja smerom ku zákazníkovi, smerom k zákaznicky orientovanému mysleniu. Čoraz viac sa snažia o uplatnenie princípov zákaznicky orientovaného manažmentu aplikovaním princípov CRM. V podmienkach firmy to znamená zvýšenie príjmov a ziskov, zníženie nákladov a zvýšenie zákaznickej spokojnosti. Nie sú to tie isté otázky, ktoré si kladie vedenie každej vysokej školy? Preto porozumenie základom a princípom CRM je predpokladom pre efektívne využitie tejto stratégie aj v podmienkach školy.

„Vzdelanostné služby, ktoré poskytuje vysoká škola svojim študentom, sú nehmataťelného charakteru, sú duševným vlastníctvom učiteľa, ktorý je ochotný ich odovzdať študentom ako svojim zákazníkom“.³ Bez ohľadu na typ školy, všetky sa nachádzajú v konkurenčnom prostredí a čelia tomu istému problému: „Ako uspieť?“. Pretrvávajúci trh predávajúceho sa zmenil na trh kupujúceho a v školstve je tento trend ešte výraznejší. Študenti si môžu vybrať z množstva porovnateľných produktov - študijných programov- a tak osudy škôl sa dostávajú celkom do ich rúk. Oni rozhodujú o tom kto prežije, kto uspeje na trhu vzdelania. Orientácia na študenta ako zákazníka, je kombináciou umenia a vedy ako študenta vyhľadať, upútať, získať, ako vytvoriť produkt o ktorý bude mať záujem a predovšetkým ako mu tento produkt dodať.

Aj tu platia základné princípy riadenia dodávateľského reťazca.

Plánovanie — strategická časť riadenia dodávateľského reťazca

³ P. Mikuš, M. Droppa, L. Lysá, *op. cit.*, s.177.

Stratégia - musí spíňať spotrebiteľský dopyt ponúkaného produktu

Kategorizácia zákazníka

Metrická štruktúra - príprava a použitie

Principy real time marketingu.

Pochopenie potrieb zákazníka - študenta, je dnes dôležitejšie ako kedykoľvek predtým a preto je nevyhnutné aplikovať marketingové stratégie aj na získavanie nových študentov. Skutočné pochopenie potrieb má za následok zoskupovanie zákazníkov podľa ich potrieb a správania. Tu je priestor pre spracovanie získaných dát, ich analýzu a zovšeobecnie. Od jednoduchých demografických údajov, cez informácie o ich potrebách a vyvolávajúcich faktoroch, ktoré nasmerovali ich záujem k danému druhu štúdia. V súčasnom školstve je pomere silná skupina externých študentov, ktorých záujem o štúdium vyvolala potreba doplniť si vzdelanie, uplatniť sa na trhu práce. Spolu s touto skupinou študentov ale nastupujú a sprevádzajú ju mnohé ďalšie problémy, ktoré je potrebné zohľadňovať a ťažkosti riešiť. Predovšetkým si treba uvědomiť, že v tej to kategórii študentov ide o ľudí s väčším časovým odstupom od ukončenia stredoškolského vzdelania a získania maturitnej skúšky. Mnohých odrádza od podania prihlášky na vysokú školu pohľad na požiadavky na prijatie. Aj tu platí: jednoduchšie je zákazníka získať, ako si ho udržať. Preto školy riešia tento problém ponukou širokej palety foriem dodatočného vzdelávania /prípravné kurzy krátkodobé, alebo dlhodobé, vydanie brožúr pre prípravu na prijímacie konanie na vysokej škole a pod./ . Externí študenti sú väčšinou študenti popri zamestnaní a nie vždy má zamestnávateľ záujem či pochopenie pre problémy svojho študujúceho zamestnanca. Školy sa snažia o úpravu rozvrhu tak, aby maximálne vychádzal v ústrety týmto študentom a vyučovanie sa sústreďuje do poobedňajších hodín či víkendových dní. Ak škola vytvorí podmienky pre jedného študenta, tak ďalších desať potenciálnych študentov sa o tom dozvie a stanú sa potenciálnymi zákazníkmi. Ajk ale jeden študent nenájde riešenie a ochotu riešiť jeho potreby a problémy, tak s touto negatívnou skúsenosťou sa podelí nie s desiatimi, ale minimálne s päťdesiatimi záujemcami o štúdium na danej škole. Čas je ďalšia veličina, ktorá hrá mimoriadnu úlohu. Tendencie prinášať vzdelanie, ponuku služieb za študentom je zřejmá. Vznik detašovaných pracovísk ako aj nových univerzitných pracovísk mimo tradičné centra vzdelania, tento trend jednoznačne potvrdzuje.

Záver

Ako dať študentom vedieť o možnosti štúdia, ako sa presadiť, ako študenta udržať? Dnes už existuje pomerne jednoduché a rýchle riešenie. Bez dobrej, prehľadnej a nápaditej webovskej stránky sa nezaobíde žiadna škola.

Internet sa stal priestorom neobmedzených možností, zdrojom informácií a zábavy. Z prieskumu medzi študentmi sme zistili, že 70% získalo prvú informáciu o škole od svojich starších kamarátov alebo z miestnej tlače a takmer rovnaké množstvo uvádza tento istý zdroj informácií pri rozhodovaní sa medzi vysokými školami. Predovšetkým mladé pracoviská, ktoré pôsobia na trhu vzdelania iba krátko /menej ako dva vzdelávacie cykly/ by mali aktívne využívať práve túto možnosť informovania smerom von, do spotrebiteľského priestoru. Investície do informačných technológií sú v školstve investície s rýchlou návratnosťou. Prístup k internetu, vybudovanie verejne prístupných pracovísk, sa stáva neodmysliteľnou službou poskytovanou študentom vysokej školy. U mladých pracovísk táto možnosť čiastočne rieši aj mnohé iné ťažkosti, ktoré sú typické pre mladé školy. Napríklad nedostatočne vybudovaná knižnica, nedostatok literatúry a podobne. Kontakt so študentom bez mailu a webovej stránky dnes už nie je možný. Aj vzťah učiteľa a študenta sa tak kvalitatívne mení a presúva sa čoraz viac do „virtuálnej roviny“. Ale aj tu platí „všetko v rozumnej miere“. Po počiatočnom nadšení a snahe kontaktovať sa so študentom iba „na diaľku zaznamenávame snahu o určitý návrat späť, k tradičnému kontaktu „face to face“. Podľa prieskumu medzi študentmi, iba menej ako 30% by uprednostnilo možnosť študovať „na diaľku“, prísť do školy iba na záverečné skúšky či jednorázové sústredenia. Táto skutočnosť sa stáva konkurenčnou výhodou pre mladé, zatiaľ malé univerzity, ktoré disponujú vo väčšine prípadov jedným z nevyčísliteľných znakov - nadšenie tak personálu ako aj študentov.

Literatúra

Mikuš P., Droppa M., Lysá L., *Marketingová filozofia vysokej školy*, in: *Za-
rządzanie procesami rynkowymi*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Fry-
cza Modrzewskiego, Kraków 2005.

<http://www.manager.sk/focus/eFocus3/2005>.

Summary

The quality of university, the quality of its products, the education and the level of its graduates' education are and will be the decisive aspect of its status in social and European educational environment.

The authors aim to point out the marketing relevance of the university product, its importance in the status of each educational institution in society.

Furthermore, they discuss the specific qualities which influence the marketing strategy of university, the levels of university products and their acceptance, the stages of curriculum and the co-operative factors of education.

Pavel Mikuš

Učiteľ - manažér?

Úvod

Pojem manažment v slovenčine znamená riadenie. V súčasnosti poznáme veľa definícií a vysvetlení tohto pojmu. Rozdiel v definíciách a ponímaníach podstaty riadenia je podmienený schopnosťou vymedzenia špecifickej činnosti, na jej skvalitnenie a prinesenie predpokladaného zisku organizácii pri napínaní stanovených cieľov.

Skúsenosti nás však presvedčajú, že manažment - riadenie, nachádza uplatnenie nielen v podniku, v obchodnej činnosti, ale uplatňuje sa aj v nepodnikateľských organizáciách, v ktorých je potreba riadiacej činnosti a nevyhnutnosť racionálneho konania riadiacich pracovníkov. Predpokladom však musí byť zložka riadiaca a zložka riadená, uplatňovanie funkcií manažmentu v interdisciplinárnom vzťahu týchto zložiek pre naplnenie vytyčených cieľov.

Manažment výučby

Manažment možno aplikovať i v neziskových organizáciách, inštitúciách, v odvetviach poskytujúcich služby. Takouto inštitúciou, z nášho pohľadu, ktorá poskytuje v určitom slova význame služby vo vzdelávaní, je aj vysoká škola, ako vrcholná vzdelávacia, vedecká a umelecká ustanovizeň, ktorej „posláním je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť v človeku...“.(Zákon č.131/2002 Z. z., § 2, ods.2.)

Zo známych definícií manažmentu môžeme vytvoriť skupiny podľa ich rámcu:

definície zvyrazňujúce ľudský faktor, aktivity pri riadení ľudí, čiže manažment *ako veci*,

definície, ktoré špecificky triedia funkcie riadiacich pracovníkov s prihliadnutím na ich ciele (uplatňovanie základných manažerských funkcií) - manažment *ako činnosť*,

definície, ktoré charakterizujú manažment ako proces zvýznamňujúci zdroje manažmentu na dosiahnutie cieľov - manažment ako skupina ľudí.

Aj napriek odlišnosti v ponímaní manažmentu obsiahnutých v definíciách, môžeme bezpochyby tvrdiť, že manažment sa úzko týka ľudskej činnosti. Odzrkadľuje určitý konkrétny proces, ktorý má svoj začiatok, priebeh a koniec. Odraža určité vynaložené úsilie na dosahovanie a dosiahnutie cieľov organizácie, kde výstupy (ciele), sú závislé od vstupov (vstupných hodnôt, vízií) a od priebehu vo fázy realizácie (plánovanie, organizovanie, kontrolná činnosť, hodnotenie), pri priamom uplatnení ľudských zdrojov, v kauzálnom vzťahu s prelnajúcimi sa funkciami manažmentu.

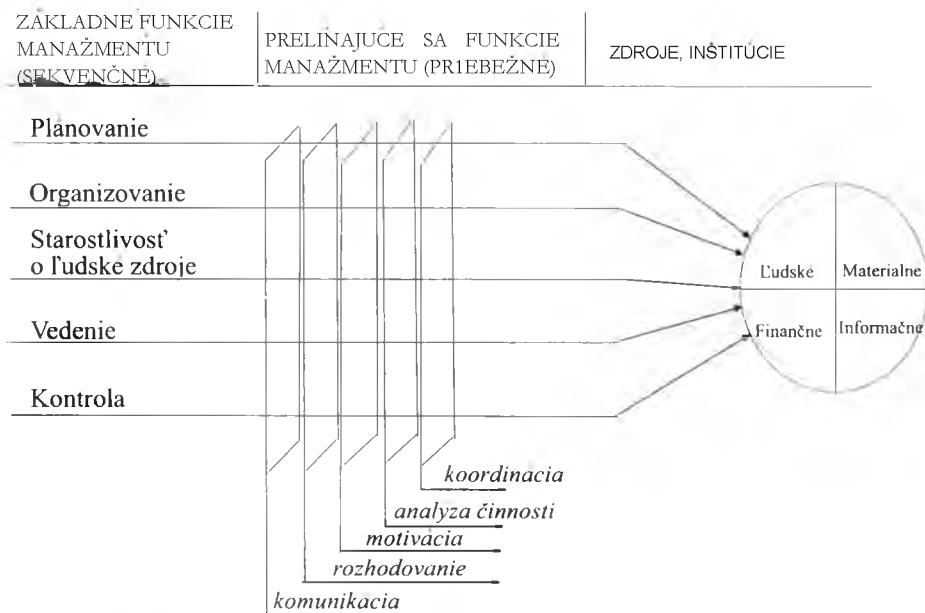
Podľa väčšiny dostupnej literatúry a vyjadrení autorov zaoberajúcich sa problematikou riadenia, poznáme tieto základné funkcie riadenia :

plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie, kontrola.

Tieto funkcie riadenia výučby môžeme tiež nazvať ako sekvenčné funkcie riadenia výučby.

Tymito sekvenčnými funkciami riadenia pôsobíme súčasne na zdroje inštitúcie - ľudské, finančné, materiálne, a informačné.

Proces pôsobenia sekvenčných funkcií riadenia na zdroje sa uskutočňuje súbežne s priebežnými funkciami riadenia - komunikácia, rozhodovanie, motivácia, analýza činnosti, koordinácia činnosti, (viz.obr.).



Obr. : Súčasné pôsobenie sekvenčných a priebežných funkcií manažmentu na zdroje inštitúcie (Zdroj-vlastný)

Definovanie manažmentu výučby

Pokiaľ budeme brať do úvahy obsahovú náplň manažmentu, môžeme hovoriť o manažmente výučby ako:

- o teórii, vednej disciplíne,
- o procese (činnosť praktická),
- o profesii,
- o umení.

Manažment výučby ako teória, vedná disciplína

Manažment má interdisciplinárny charakter v rámci spoločenských vied, ktorého poslaním a cieľom je vytvoriť metodológiu riadenia, pri zvyšovaní efektívnosti fungovania organizácie. Môžeme tiež povedať, že je to zvládajúci proces špecifických činností riadiacich pracovníkov pri dosahovaní cieľov.

Pod užším poňatím didaktiky ako jednej z pedagogických vied rozumie- nie „veda o učiteľstve, ktorá sa zaoberá skúmaním a uplatňovaním zákonitostí plánovania, organizovania, a vyhodnocovania školskej a mimoškolskej výučby... (Švec, Š. 1998). Ide o procesuálnu stránku uplatňovania manažér- ských funkcií v špecifickej činnosti učiteľa vo výučbe.

Pokiaľ si porovnáme tieto definície, nachádzame tu určitú paralelu. Od- lišnosť vidíme v špecifickosti jednotlivých činností pri uplatňovaní manažé- rskych funkcií pri naplnení cieľov. Uplatnením oboch definícií vo výuč- be učiteľom, porozumením funkciám manažmentu zo strany učiteľ a ich uplatnením vo výučbe, znamená zlepšenie riadenia výučby, ktorej cieľom je zvyšovanie vedomostí u učiaceho sa subjektu. Tvorivosť a aktivita učiteľa ako špecifická činnosť pri riadení výučby, využívajúc zákonitosti poznania (gno- zeológia) je základným predpokladom uplatnenia manažérskych funkcií vo výučbe pre dosiahnutie vzdelanostných cieľov.

Manažment výučby ako proces

Manažment je zameraný na konkrétnu praktickú a špecifickú činnosť vz- delávacej inštitúcie alebo učiteľa, alebo ako súbor aktivít, ktoré súvisia z ich pracovným zaradením, resp. poslaním a určením školy.

Aktivity a činnosti sa tu vykonávajú na dosiahnutie vzdelávacích cieľov, cieľov so zámerom zvyšovania prosperity výchovno-vzdelávacieho procesu. Učiteľ uplatňuje svoj vplyv pri naplnení cieľov vzdelania riadením činno- sti určitej skupiny študentov, ako učiaceho sa subjektu pri naplnení cieľov školy a spoločnosti, pri uplatňovaní základných (niektorých) manažérskych funkcií.

Manažment vyučby je dynamický proces, ktorý začína určitou víziou učiteľa, vzťahujúcou sa na predmet činnosti vzdelávacej inštitúcie, ako aj na obsah predmetu, ktorý vyučuje. Stanovuje ciele, metódy, formy, prostriedky smerujúcich na pôsobenie študenta k vyvolaniu žiadúcich zmien, ktoré vedú k zvýšeniu vedomostnej úrovne učiaceho sa subjektu.

Manažment vyučby potom môžeme charakterizovať ako *systavu podmienok, foriem, metód, prostriedkov, princípov, vyučovacích koncepcií, technológií, vychádzajúcich z interaktívneho vzťahu učiteľ— študent, pri naplňovaní vzdelanostného cieľa — vzdelania*.

Tento proces je vysoko závislý od osobnosti učiteľa, od jeho získaných poznatkov nielen z oblasti vyučovaného predmetu, ale aj z oblasti manažmentu.

Manažment vyučby ako profesia

Patria sem fúdia, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie, vyplývajúce z ich profesnej činnosti. V inštitucionálnom ponímaní takto označujeme fúdi v riadiacich štruktúrach alebo ako riadiaci aparát. Títo pracovníci sú zodpovední za riadenie organizácie a jej vnútorných zložiek, skupín.

Zdalo by sa, že by sme v tejto súvislosti mohli hovoriť o učiteľovo - manažérovi (v súvislosti s jeho riadením vyučby ako najnižšieho stupňa úrovňového manažéra). Pokiaľ sa prikloníme k názoru, že „manažér je predovšetkým profesia, ktorej nositeľ pomocou manažérskejších funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky (útvarov, kolektívov) na dosahovanie stanovených cieľov“ (Majtán, 2003), potom nie je možné hovoriť o učiteľovi - manažerovi ako o funkcii. Učiteľ však uplatňuje manažérske funkcie vo svojej činnosti na svojej učiteľskej úrovni podľa svojho zaradenia na funkciu učiteľ. Jeho profesnou činnosťou je učenie a tak učiteľstvo je profesia, úzko špecifikovaná činnosť. Učiteľstvo je povolanie, profesia a ak by sme spojili učiteľ - manažér, tak by mal dve profesie, čo nie je možné. Je možné povedať, že učiteľ je aj manažér, ale nemožno hovoriť v súvislosti manažér = učiteľ. Manažérska funkcia je o zodpovednosti, rozhodnosti, naproti tomu, činnosť učiteľa je v polohe povinnosti a len čiastočne zodpovednosti.

Učiteľ neplní niektoré funkcie, ktorými sa učiteľská profesia líši od riadiacej práce vedúceho pracovníka, ako napr. :

Realizátormi manažérskeho rozhodnutia sú obyčajne podriadení pracovníci. Študent však nie je v pravom význame slova podriadený učiteľovi, i keď vplyv učiteľovho rozhodnutia je citelný. Celý vzťah sa odvíja od už mnohokrát spomínaného interaktívneho vzťahu učiteľ — študent.

Rozhodnutia učiteľa smerujú do konkrétnej špecifickej oblasti učiteľa či študenta,

Pri práci vrcholového manažéra dominuje jednorázový neopakovateľný úkon v činnosti manažéra. Učiteľ jednak nie je vrcholový manažér, i keď z pohľadu inštitucionálneho ním môže byť (riaditeľ,...). v práci učiteľa však prevláda cyklickosť pracovných činností pri naplnení cieľov výučby.

Na druhej strane môžeme úplne stotožniť prácu manažéra a učiteľa v oblasti tvorivej činnosti.

Najväčší význam manažérskej činnosti učiteľa by sme mohli oceniť v oblasti riadenia výučby, riadenia učiaceho sa subjektu, jeho kontrola, hodnotenie.

Manažment výučby ako umenie

Úspechy manažmentu sú závislé od schopnosti a vlastností vykonávateľov manažérskych funkcií, teda riadiacich pracovníkov, ktorí sú vybavení vysokou úrovňou teoretických poznatkov a vedomostnými zručnosťami.

V tej to súvislosti môžeme povedať, že výučba predchádza manažérskej činnosti v tom, že poskytuje teoretické, niekedy aj praktické vedomosti a skúsenosti potrebné v činnosti manažéra. Učiteľ je tvorcom manažérskej osobnosti.

Manažment ako umenie, môže znamenať aj intuitívne rozhodnutia v danej konkrétnej situácii. Intuitívne môžeme vykonať výber a rozmiestnenie pracovníkov, intuitívne stanovíme jeden z cieľov, intuitívne motivujeme,...

Manažment ako umenie je spojené s predvídateľnosťou, schopnosťou manažéra javy, stavy, situácie, reakcie, ..., predvídať, rozumne získať, využiť pre svoje rozhodnutie.

Učiteľ je na svojej úrovni v podstate umelec. Pred študentmi vystupuje v roly herca a režiséra. Svojim vonkajším prejavom, gestikuláciou, pohybom, intonáciou, ovplyvňuje proces odovzdávania informácií študentovi, formuje jeho vzťah k predmetu, učiteľovi, škole, spoločnosti.

Určitá dávka hereckva v prejave učiteľa upútava pozornosť študentov, pôsobí na učenie, učenie sa a zapamätanie.

Učiteľ je umelec vo vyučovaní.

Pre učiteľa je umením správne stanoviť ciele, metódy, formy a prostriedky výučby. V jeho písomnej príprave môžeme vidieť scenár vyučovacej hodiny, určitú víziu, ktorá je pretransformovaná do obsahu, cieľov a metód vyučovacej hodiny.

Záver

Porovnaním množstva prístupov a definícií z didaktického prostredia, by sme mohli dospieť k názoru, že didaktika výučby je vlastne manažment výučby.

Prevažná časť uznávaných odborníkov z didaktiky zastáva názor, že didaktika sa týka proceduralnej stránky výučby. Ide teda o proces - proces riadenia a zabezpečenia výučby. Dochádza k uplatňovaniu a napínaniu základných manažerských funkcií v špecifickom - školskom prostredí. Dve z definícií, ktoré sme pre tento prípad vybrali hovoria: „Didaktiku vymedzujeme ako pedagogickú disciplínu, ktorá sa zaoberá všeobecnými otázkami riadenia vyučovacieho procesu, ktorého predmetom je obsah vzdelania, vyučovanie, metódy a prostriedky, osobnosť učiteľa a študenta, činnosť učiteľa a študenta” (Velikanič, 1978).

„Didaktika je prevažne praktická užitá, transdisciplinárna veda (nauka) o skúmaní a uplatňovaní zákonitostí plánovania, organizovania, riadenia a vyhodnocovania ľudského a subhumánneho učenia...(Svec, S. 1988). Riadenie, ako jednu z funkcií manažmentu, teda riadenia výučby doplnil autor).

Uvedené definície porovnajme s niektorými už uvedenými definíciami teórie riadenia - manažmentu.

Manažerska činnosť je natolko špecifická, že môžeme oprávnené povedať, že manažment je profesia, manažér je profesionál.

Na základe uvedených úvah a predložených poznatkov v tomto príspevku, môžeme teda tvrdiť, že učiteľ je súčasne aj manažér?

Literatúra

Donnelly, J. H. - Gibson, G.I. - Ivancevich, J.: *Manažment*. Grada Publishing, Praha, 1997.

Droppa, M. — Mikuš, P. : *Teória riadenia II*. Vojenská akadémia, Liptovský Mikuláš, 2003.

Droppa, M.- Mikuš, P.- Lysá, L.: *Manažment zmien*. Studia Scientifica Facultatis Pedagogicae Ružomberok, KU, 2005.

Korzeniowski, L.: *Menadžment podstawy zarządzania*. EAS. Krakow. 2003.

Koontz, H. — Wehrlich, H. : *Manažment*. Victoria Publishing, Praha, 1993.

Lysá, L., Mikuš, P.,: *Teoretické východiska zhlukovej analýzy a jej aplikácie v personálnom manažmente*, In: Zborník zo 4. medzinárodnej vedeckej konferencie, Krakow, 2004.

Majtán, M. : *Manažment*. Sprint Bratislava, 2003.

Mikuš, P.- Droppa, M.: *Manažment inovačnej zmeny*. Studia Scientifica Facultatis Pedagogicae Ružomberok, Katolícka univerzita. 2005.

Oberuč, J. - Kevický, I.): *A required manager 's characteristics for small and middle firms*. In : Zarządzanie i handel zagraniczny w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach integracji europejskiej. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej w Zakopanem w dniach 11.-12. 06. 2000 r. Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, s. 527-535.

Porvaznik, J.: *Celostný manažment*. Sprint, Bratislava, 1999.

Slavik, S.: *Riadenie zmien*. Bratislava : Ekonom, 2000.

Švec, Š.: *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*, IRIS Bratislava 1995.

Velikanič, J.: *Pedagogika pre pedagogické fakulty VS*. Bratislava. SPN, 1978.

Oberuč, J.: *Systém výchovy*. VA. Liptovský Mikuláš, 2004.

Summary

General objective of arts and science is to precisely, truthfully and completely formulate objects of their activities and research. Using knowledge of other sciences depends on research difficulty of given objects, knowledge and environmental influence.

There are many definitions and explanations for the term management. Discrepancies in definitions and management understanding arise from ability to identify specific area of interest, its enhancement and expected profit when meeting given objectives.

Experience shows that management as such has been used in companies and business as well as in non-business organizations seeking management activities and rational performance of executive employees. It becomes useful on condition that employees are divided into two groups: managers and those being managed by them.

Noty o autorach

Maciej Banach mgr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Tomasz Bober mgr, Wydział Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Ryszarda Bolonek dr, Katedra Ekonomii Stosowanej, Wydział Towaroznawstwa, Akademii Ekonomiczna w Krakowie.

Agnieszka Czajkowska dr, Katedra Finansów i Bankowości Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego.

Milan Droppa doc. mgr. ing., PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Inštitút manažmentu, Słowacja.

Joanna Dyczkowska dr, Politechnika Koszalińska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Marketingu i Badań Rynkowych.

Dariusz Fatuła dr, Akademia Ekonomiczna w Krakowie; Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Irena Figurska dr, Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku, Wydział Zarządzania i Marketingu, Katedra Ekonomii i Prawa.

Joanna Fila dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Finansów i Bankowości.

Andrzej S. Gajewski dr hab., prof. AE, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa, Katedra Metrologii i Analizy Instrumentalnej.

Joanna Fila dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Finansów i Bankowości.

Andrzej S. Gajewski dr hab., prof. AE, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa, Katedra Metrologii i Analizy Instrumentalnej.

Miklós Galó PhD. h.c., College of Nyíregyháza, Węgry.

Michal Jenčo doc. ing., PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Inštitút manažmentu, Słowacja.

Anna Knapik mgr inż., Katedra Podstaw Marketingu, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania.

Marianna Księżyk, prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Ludmila Lysá Doc. RNDr., PhD., Katolícka univerzita Ružomberok, Inštitút manažmentu, Słowacja.

Magdalena Micek dr, Wydział Zamiejscowy KUL Nauk Prawnych i Ekonomicznych w Tomaszowie Lubelskim.

Tamara Milenkovic Kerkovic Dr, Professor Assistant The Faculty of Economics University of Nish Serbia and Montenegro.

Jakub Nieciński mgr inż., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Stanisław Piocha prof. dr hab., Politechnika Koszalińska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Makroekonomii.

Maria Płonka dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. A. Frycza-Modrzewskiego w Krakowie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Arkadiusz Potocki, prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. A. Frycza-Modrzewskiego w Krakowie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Janina Rosická Prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Katedra Ekonomii.

Jacek Strojny dr, Akademia Rolnicza w Krakowie, Katedra Statystyki Matematycznej.

Danuta Surówka-Marszałek prof. AE dr hab., Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych.

Justyna Światowiec dr, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych.

György Venter Ph.D., College of Nyíregyháza, Węgry.

Michał Gabriel Woźniak Prof. zw. dr hab., Katedra Ekonomii Stosowanej Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Katarzyna Zamorowska mgr, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Akademia Polonijna w Częstochowie, filia w Gliwicach.

Janusz Ziarko dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

OFICyna
WYDAWNICZA



ISBN 83-89823-77-2