

Przedmowa

Oddając w ręce Czytelników kolejny już Numer 14 Zeszytów Naukowych WSHiU w Poznaniu pozwalam sobie podkreślić rosnącą poczytność tego Wydawnictwa, podejmującego realne problemy gospodarki, zarówno przedsiębiorstw, jak i większych organizmów o charakterze regionalnym i ogólnopolskim.

Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu charakteryzują się tematyką interdyscyplinarną, ale bliską szeroko pojętej problematyce handlu i usług. Świadczy o tym zestaw artykułów, który otwiera opracowanie Macieja Kramarka poświęcone niełatwym w praktyce kwestiom oceny działań gospodarczych z punktu widzenia przepisów prawa. Autor wskazuje na konsekwencje możliwości wykorzystania tezy o braku zasadności ekonomicznej decyzji, jako argumentu na rzecz jej sprzeczności z prawem. Jest to równocześnie interesująca analiza relacji pomiędzy właścicielem i zarządzającym. Autor wskazuje na warunki poprawności procesu oceny zasadności ekonomicznej, jak: rozróżnienie zasadności *ex ante* i *ex post*, posłużenie się narzędziem oceny w postaci rachunku ekonomicznego, ograniczenie punktów odniesienia do efektywności faktycznie realnych, alternatywnych metod realizacji celu. Z kolei Tomasz Wanat podjął problematykę związaną z wpływem osobowości przedstawicieli handlowych na produktywność sprzedaży. Autor przypomina, że w ciągu ostatnich kilku dekad zaproponowano wiele teorii mających na celu wyjaśnienie różnic w produktywności personelu akwizycyjnego. Przede wszystkim zaliczyć do nich należy teorię „Wielkiej Piątki”, teorię atrybucji i koncepcje związane z optymizmem i empatą.

Wyniki badań dotyczących czynników sukcesu przedsiębiorstwa przedstawia Ireneusz P. Rutkowski, stwierdzając, że powinny one w coraz większym stopniu pogłębiać oraz angażować swoje kompetencje w rozwój i metody wprowadzania nowych produktów na rynek. Autor podkreśla, że prowadzone dotychczas badania przez zagraniczne oraz polskie ośrodki i instytucje badawcze, koncentrują się na szerokiej problematyce nowego produktu, a w szczególności w obszarze zagregowanych determinant powodzenia strategii nowego produktu. Rezultaty badawcze w tym obszarze stanowią ważny fundament do dalszych rozważań teoretycznych i empirycznych. Natomiast Jan Mikołajczyk przedstawia znaczenie formatu sklepu, jako elementu strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego. Duże sieci handlowe realizują aktualnie strategie oferowania wielu formatów, w celu lepszego dostosowania się do lokalnych możliwości rynku oraz dla optymalizacji wykorzystania skali działania, jako elementu przewagi konkurencyjnej. W artykule zaprezentowano podstawowe

rodzaje formatów sklepów oraz wybrane strategie w tym zakresie. Analizę menedżera jako arbitra w przedsiębiorstwie omawia Katarzyna Cieślińska. Autorka wychodząc z określenia uwarunkowań ról menedżerskich i ich typologii, zwraca uwagę na znaczenie drożnej, wielokierunkowej i profesjonalnie zorganizowanej komunikacji wewnętrznej, jako warunku funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Zaprezentowana została również istota typowego konfliktu oraz wpływ menedżera na skutki jego sterowania w organizacji gospodarczej. Oczekiwania stawiane przed kadrą kierowniczą i pracownikami w przedsiębiorstwie omawia Agnieszka Krugielka. Artykuł zawiera charakterystykę kultury organizacyjnej niezbędnej przy wysokiej tolerancji niepewności oraz sylwetkę pracownika z punktu widzenia cech najbardziej pożądanых w takiej kulturze. W opracowaniu zaprezentowano nowe wyzwania stawiane przed kierownikami oraz aktualne trendy związane z doskonaleniem kompetencji zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej.

Kolejne dwa artykuły podejmują problemy pieniądza w gospodarce światowej. Kamila Wilczyńska omawia istotę ewolucji pieniądza w gospodarce rynkowej przypominając, że w wyniku rozwoju handlu światowego wymieniały na złoto pieniądze papierowy i współczesny system bankowy pojawiły się w Anglii pod koniec XVII wieku. W wyniku skutków I i II wojny światowej, rozwoju gospodarczego i faktu, że złoto stało się przetwarzanym surowcem przemysłowym – zrezygnowano z początkiem lat 1970-tych XX wieku z wymieniałości pieniądza wprowadzając monetarystyczne zasady jego kreacji, wymagające suwerenności banku centralnego. Inny aspekt współczesnego pieniądza analizuje Elżbieta Mirecka zwracając uwagę na finanse grup terrorystycznych, które są bardzo skomplikowane i przez ich konspiracyjny charakter trudne do rozszyfrowania. Niepokój Autorki budzi struktura niektórych źródeł środków finansowych, a szczególnie darowizn rządów i osób fizycznych. Świadczy to o pewnej sympatii dla działań terrorystycznych i sprzyja jawieniu się delegalizacji środków finansowych. Bardzo ciężka jest więc typologia transakcji, w których wykorzystywana jest legalna struktura gospodarki (banki, fundacje).

Nieuchronność międzynarodowych przepływów ludności zmusza rządy do zwrócenia szczególnej uwagi na zjawiska emigracji i imigracji zachodzące na ich terytoriach. Aleksandra Stadnik podjęła analizę jednego z najistotniejszych aktów prawnych Unii Europejskiej, jakim są regulacje zawarte w Porozumieniu z Schengen. Z jednej strony bowiem przyczyniają się one do swobodniejszego przepływu ludności, z drugiej strony wprowadzają środki zwiększające poziom bezpieczeństwa. Autorka przypomina, że także Polska zmuszona jest podejmować istotne decyzje odnośnie przepływu ludności przez jej terytorium. Jest to o tyle ważne, iż Polska wschodnią granicą (z Ukrainą, Rosją i Białorusią) jest zewnętrzną granicą tak Unii Europejskiej, jak i strefy Schengen. Agnieszka Pilarczyk przedstawia problemy globalizacji w działalności innowacyjnej, która uwarunkowana jest przez nasilającą się transgraniczną integracją działalności ekonomicznej oraz rosnące znaczenie wiedzy w procesach ekonomicznych. Autorka charakteryzuje trendy związane z umiędzynarodowieniem

działalności innowacyjnej stwierdzając równocześnie, że międzynarodowa ekspansja technologii ogranicza się zwykle do najbardziej rozwiniętych gospodarek świata, co w konsekwencji przyczynia się do pogłębiania się międzynarodowej luki technologicznej między krajami rozwiniętymi a państwami wzrostowymi.

Joanna Wiśniewska prezentuje przegląd aktualnej wiedzy ekonomicznej dotyczącej parytetu dochodowego w rolnictwie. Autorka zwraca uwagę, że wyniki badań dotyczących zróżnicowań dochodowych mają istotne znaczenie dla określania zadań polityki gospodarczej, dochodowej, podatkowej i społecznej państwa, w tym określenia zakresu dla polityki rynku pracy oraz działań o charakterze regionalnym i strukturalnym.

Ostatnie dwa artykuły poświęcone są usługom turystycznym, będącym coraz częściej przedmiotem konkurencji. Stanisław S. Szadziński omawia problem rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce, stwierdzając, że jest to temat nie tylko interesujący poznawczo, ale przede wszystkim ważny społecznie i gospodarczo. Perspektywy rozwoju tych zabytków w Polsce zależą od takich czynników, jak finanse, organizacja i marketing oraz technologia, profesjonalizm i pomysłowość osób nimi zarządzających. Natomiast Agnieszka Wartecka-Ważyńska zwraca uwagę na konieczność kształtowania świadomości turystycznej młodzieży. Autorka stwierdza, że na rozwój turystyki szkolnej wpływa wiele czynników, jak np. wiek, płeć, wykształcenie czy liczba osób w rodzinie, a także warunki bytowe młodzieży i ich rodzin.

Szanowny Czytelnik zechce się sam przekonać o szerokim wachlarzu problemów nurtujących gospodarkę i sygnalizowanych w prezentowanym Zeszycie Naukowym. Materiały te powinny spełnić przede wszystkim funkcję inspiracyjną zarówno wobec praktyki, jak i badań naukowych.

Kamila Wilczyńska

MACIEJ KRAMAREK

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

***Zasadność ekonomiczna jako kryterium
oceny zgodności decyzji gospodarczych z prawem
Economic validity as a criterion of assessment of
compatibility between economic decisions and the law***

***1. Brak zasadności ekonomicznej jako argument na rzecz działania
wbrew prawu***

Lack of economic validity as an argument for acting against law

Uzasadnianie naruszenia prawa poprzez wskazywanie na brak *zasadności ekonomicznej* działania, wymaga respektowania charakteru procesu gospodarowania. Specyfika ta przejawia się w treści pojęcia *zasadności ekonomicznej*, ma odzwierciedlenie w treści regulacji ustawowych dotyczących stosunków gospodarczych i znajduje swoją syntezę w odmienności ocen natury ekonomicznej i natury prawnej. Jeżeli charakteru procesu gospodarowania zostanie zignorowany, wówczas związek pomiędzy ocenami ekonomicznymi, a jakoby wynikającymi z nich kwalifikacjami prawnymi, jest pozorny.¹

Zjawisko stosowania przez wymiar sprawiedliwości nieadekwatnych kryteriów weryfikacji działań gospodarczych, czy wyprowadzania z nich nieuprawnionych wniosków wydaje się być typowe dla początkowego etapu transformacji. W tym okresie świadomość zarządzających przedsiębiorstwami dalece wyprzedza wiedzę i mentalność urzędników², które stanowią spuściznę po systemie przeczącym zasadom ekonomii rynkowej. Kilkanaście lat to jednak okres, który winien wystarczyć, żeby instytucje odpowiedzialne za nadzór nad poprawnością funkcjonowania

¹ Oceny ekonomicznej działań dokonuje biegły: specjalista od wiedzy fachowej. Opinia taka zachęca urzędnika do bezkrytycznego oparcia się na autorytecie biegłego. Problem w tym, że pomiędzy wnioskami biegłego a subsumcją dokonywaną przez urzędnika musi zachodzić relacja respektująca różnicę pomiędzy charakterem oceny ekonomicznej a charakterem oceny prawnej. Por.: Kramarek M., *Rola biegłego w procesie oceny zasadności decyzji gospodarczych*, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, zeszyt nr 10, 2006 r.

² W artykule stosuję określenie „urzędnik” jak skrót oznaczający podmioty (np.: wymiar sprawiedliwości, fiskus) upoważnione do kontroli funkcjonowania podmiotów sfery gospodarczej.

podmiotów gospodarczych zrozumiały i zaczęły stosować kryteria oceny zgodne z charakterem obowiązującego systemu ekonomicznego.³

Przedmiot artykułu stanowi analiza wstępnych zagadnień, związanych z możliwością wykorzystania kategorii *zasadności ekonomicznej* do kwalifikowania działań w procesie gospodarowania, jako podejmowanych na szkodę *mienia powierzonego* zarządzającemu. Wskazują założenia, na których opiera się proces oceny *zasadności* w ekonomii i na implikacjach tych założeń w odniesieniu do procesu oceny prawnej. Koncentruję się wyłącznie na istocie relacji pomiędzy pojęciem *zasadności ekonomicznej* a działaniu *na szkodę mienia*. Nie poruszam zagadnień wynikających z interpretacji dotyczących przedmiotowych przepisów prawa.

Niezależnie, od różnic prawnych związanych ze stopniowaniem winy (poprzez uwzględnienie takich cech jak celowość, świadomość, powtarzalność, zorganizowanie), materialny powód zakwestionowania działania zarządcy – jako *na szkodę* powierzonego majątku – stanowi jego utrata. Strata mająca miejsce w ramach działalności gospodarczej może być:

- niezawiniona; stanowiąc wynik specyfiki każdej działalności gospodarczej, w której proces konkurencji i podejmowania decyzji w warunkach ryzyka prowadzi z określonym prawdopodobieństwem do sukcesu, ale i do porażki,
- zawiniona w tym sensie, że podejmujący decyzję nie dołożył należytej staranności, aby decyzja jego przyniosła pozytywny skutek, oraz
- zawiniona w ten sposób, że w intencji działanie miało prowadzić do umożliwienia przejścia utraconego przez jeden podmiot majątku innemu podmiotowi.

Rozstrzygnięcie, który z wyróżnionych trzech przypadków miał w rzeczywistości miejsce jest trudne, ponieważ w wymiarze materialnym wszystkie z nich sprowadzają się do takiego samego stanu, czyli do *utruty* części majątku. Różni je wyłącznie kwalifikacja powodów, które stratę tę spowodowały.

Przypadek trzeci stanowi szczególne zagrożenie dla poprawności życia gospodarczego i jest patologią, która ogranicza dynamikę jego rozwoju. Doceniane znaczenie eliminowania tej patologii nie pozostaje jednak w proporcji do dowartościowania zagrożenia nazbyt pochopnego kwalifikowania działań gospodarczych jako sprzecznych z prawem. Tym większej wagi nabiera sprecyzowanie warunków rzetelnej oceny *zasadności ekonomicznej* decyzji gospodarczych i zakresu wniosków możliwych do sformułowania w przypadku stwierdzenia jej braku. Zadanie to należy do ekonomii, ponieważ wyłącznie na gruncie jej wiedzy fachowej można rozstrzygnąć, czym jest *bezzasadność ekonomiczna*, jakie potencjalne implikacje rodzi jej stwierdzenie i w jakim zakresie stwierdzenie to może pełnić rolę argumentu na rzecz kwalifikowania działań zarządcy jako *na szkodę* powierzonego mu do gospodarowania majątku.

³ Por. Wilczyński W., *Przełom ustrojowy a polityka gospodarcza*, w: *Od i do gospodarki rynkowej (problemy teorii i polityki gospodarczej)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992; Wojtyła A. red., *Czy ekonomia nadała z wyjaśnieniem rzeczywistości?*, Tom I – Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich – styczeń 2001 r.

Podstawowym staje się w tym zakresie pytanie: czy w sytuacji, gdy nie ma *bezpośrednich dowodów* rozmyślnego spowodowania straty⁴, lub dowodów wejścia przez zarządzającego w posiadanie utraconego mienia⁵, sama *bezzasadność ekonomiczna* decyzji może stanowić kryterium popełnieniu przestępstwa?

2. Istota relacji pomiędzy funkcją zarządzania i funkcją właścicielską *The essence of the relationship between management and ownership*

Istota działań zarządczych polega na tym, że właściciel⁶ powierza zarządzającemu⁷ do gospodarowania mienie i określa, jakie cele ma on realizować. Jednocześnie właściciel określa, jakich ograniczeń zarządzający winien przestrzegać starając się osiągnąć zadany mu cel. Z powyższego wynika, że ocena zasadności działań zarządczych musi przyjąć za punkt odniesienia cele i metody ich realizacji, określone zarządzającemu przez właściciela. To te cele i warunki definiują znaczenie pojęcia *zasadności ekonomicznej* działań zarządczych.

Skoro to właściciel definiuje pojęcie *zasadności* na użytek zarządzającego, przeto to, co stanowi wykonanie woli właściciela jest *zasadne*. Jediną obiektywną granicę dla działań zarządzającego wyznaczają przepisy ograniczające właściciela w dysponowaniu własnym majątkiem. Decyzje zarządcze stanowiące realizację *dyspozycji właściciela*⁸ i pozostające w zakresie kompetencji właściciela nie mogą być kwestionowane jako *bezzasadne*.

Z organizacyjnego punktu widzenia istnieją dwie skrajne sytuacje, odmienne z uwagi na relację *funkcji zarządzania i funkcję właścicielską*⁹:

⁴ Określenie: *bezpośredni dowód* oznacza dowód, który potwierdza intencję działającego w sposób werbalny, a nie poprzez wskazywanie skutków jego działań.

⁵ Odrębną grupę zarzutów stanowią przypadki, w których uzasadnienie naruszenia prawa stanowi nie teza o braku *ekonomicznej zasadności*, a potwierdzenie wręczenia korzyści materialnych zarządcy. W takim przypadku ocena *zasadności ekonomicznej* jego działań, (za które wręczono korzyści materialne) nie ma rangi dowodu naruszenia prawa, a jedynie rangę wyceny straty, którą spowodował zarządca. Fakt wręczenia korzyści materialnych nie zmienia *ekonomicznej zasadności* działania. Zmienia natomiast zasadniczo status dowodowy jej oceny.

⁶ Pojęcie *właściciel* oznacza zarówno osobę fizyczną jak i organ właścicielski.

⁷ Pojęcie *zarządzający* oznacza zarówno osobę fizyczną jak i organ wykonawczy, niezależnie ile osób wchodzi w jego skład.

⁸ Pojęcie *dyspozycji właścicielskich* oznacza wszystkie wyrażone w poprawnej pod względem prawnym formie zalecenia właściciela, co do sposobu gospodarowania majątkiem należącym do niego przedsiębiorstwa. Należą do nich począwszy od przedmiotu działania spółki wyrażonej w statucie, poprzez zatwierdzane plany działalności, aż po notyfikację jednostkowych decyzji, wszystkie akty wyrażające wolę właściciela. Por. Sołtyśński S. (praca zbiorowa), *Kodeks spółek handlowych, Komentarze*, C.H.Beck, T I-III, Warszawa 2002-2003 r.

⁹ Istnieją również rozwiązania pośrednie, np.: Występuje zbieżność funkcji właściciela i funkcji zarządzającego majątkiem, lecz podmiot gospodarczy posiada własną osobowość prawną. Jest to przypadek, w którym właścicielem spółki jest osoba fizyczna, która jednocześnie spółką tą zarządza. W takiej sytuacji właściciel-zarządca może naruszać prawo działając na szkodę własnego majątku wyodrębnionego w postaci majątku osoby prawnej. Istnieją też ku temu praktyczne powody jak np. zagrożenie majątku spółki przez wierzycieli. Transferowanie majątku nie stanowi jednak działania na szkodę samego właściciela, gdyż z ekonomicznego (nie prawnego) punktu widzenia właściciel majątku pozostaje ten sam. Istotą takiego transferu jest działanie na szkodę wierzycieli, a zmniejszanie majątku spółki stanowi jedynie formę ochrony majątku jej właściciela.

- Właściciel majątku i osoba nim zarządzająca to ta sama osoba (działalność gospodarcza *osoby fizycznej* w oparciu o wpis do *ewidencji działalności gospodarczej*). Działania właściciela-zarządcy mogą przynosić straty i być z punktu widzenia osób trzecich *ekonomicznie bezzasadne*. Nie sposób jednak czynić właścicielowi zarzutu, że działa wbrew prawu. Nie istnieje wszak przestępstwo *działania na szkodę własnego majątku*.¹⁰
- Druga sytuacja zachodzi, gdy właściciel i osoba zarządzająca są rozdzielnymi podmiotami w sensie osobowości prawnej i w sensie własnościowym. Wówczas utrata majątku spółki przez zarządzającego prowadzi do pozbawienia właściciela jego własności. W przypadku tym istnieje możliwość, że utrata majątku została spowodowana nie w wyniku działań zgodnych z wolą właściciela, lecz w wyniku zignorowania przez zarządzającego tej woli.

Wskazane relacje organizacyjne pomiędzy funkcją zarządzania i funkcją właścicielską uświadamiają, że punktem odniesienia przy ocenie działania na szkodę czyjegoś majątku nie jest fakt powstania uszczerbku w tym majątku, czy jakieś abstrakcyjne wyobrażenie o *zasadności ekonomicznej*, lecz zgodność działań zarządzającego z wolą właściciela. Skoro nie można winić właściciela za sposób gospodarowania majątkiem, to nie można winić zarządzającego za sposób gospodarowania, o ile jest on zgodny z wolą właściciela.

W konsekwencji ocena *zasadności ekonomicznej* działań zarządcy może być podejmowana jedynie w odniesieniu do tych decyzji, które zostały podjęte **wbrew** właścicielowi.

Odwołanie się do rozbieżności pomiędzy wolą właściciela a działaniami zarządcy rodzi pytanie, jak w szeregu praktycznych przypadków można ocenić, czy zarządzanie jest sprzeczne z tą wolą. Ocena taka tylko w wąskim zakresie może oprzeć się na prostym porównaniu litery woli właściciela z literą decyzji zarządcy. Praktyka zarządzania jest bowiem złożona i przejawia się w dużej liczbie decyzji podejmowanych na kolejnych szczeblach o coraz trudniejszej do zrekonstruowania relacji do priorytetów właściciela. Fakt tej złożoności w niczym nie podważa jednak zasady, że badanie relacji decyzji do dyspozycji właściciela – nawet bardzo odległych w hierarchii zarządzania – jest punktem odniesienia przy ocenie ich *zasadności ekonomicznej*. Na ocenę działania w aspekcie powierzonego majątku składa się więc badanie:

- zgodności działań z celami określonymi przez właściciela,
- *zasadności ekonomicznej* metod zastosowanych przy ich realizacji.

Etap drugi oceny jest nierozdzielny z etapem pierwszym. Każda próba zastosowania innego punktu odniesienia przy ocenie działań zarządcy stanowi błąd odbierający uzyskanym wnioskom wartość interpretacyjną.

¹⁰ Por. *Kodeks karny*, Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. z późniejszymi zmianami (Dz.U. Nr 88, poz.553)

Ocena ignorująca preferencje właściciela a uwzględniająca subiektywne wyobrażenia oceniającego na temat zasadnego gospodarowania stanowi w istocie weryfikację *zasadności ekonomicznej* woli właściciela, a nie poprawności jej wykonania przez zarządcę. Tym samym nie może stanowić argumentu na rzecz działania zarządcy na szkodę właściciela.

Przyjęcie, że urzędnik może – wbrew zdaniu właściciela – oceniać, czy działanie zarządzającego było na jego szkodę, czy korzyść majątku właściciela implikuje istotne konsekwencje:

1. Właściciel nie może rozporządzać swoją własnością w sposób, jaki uważa za zasadny, lecz musi brać pod uwagę poglądy urzędu na zasadność gospodarowania; czy przypadkiem nie działa na *swoją własną szkodę*,
2. Wewnętrzny ustrój prawny podmiotu gospodarczego staje się bezprzedmiotowy skoro decyzje podjęte prawomocnie i notyfikowane przez *organa właścicielskie* mogą zostać zakwalifikowane przez urzędnika jako decyzje na szkodę właścicieli,
3. Również wszelkie inne ustalenia pomiędzy właścicielem a zarządzającym tracą sens, stawiając zarządzającego w sytuacji zagrożenia, bo nawet jeżeli zarządzający wykonuje wolę właściciela, to urzędnik może i tak orzec, że działa na jego szkodę.

Gdy właściciel sam zarządza swoim majątkiem to ocena jego działań sprowadza się do pytania; czy właściciel może tak właśnie rozporządzić swoim majątkiem? Jeżeli w imieniu właściciela gospodaruje zarządca, to jedyną winą zarządzającego, który spełnia wolę właściciela jest to, że postąpił zgodnie z tą wolą.

3. Doktryna systemu gospodarczego jako uzasadnienie implikacji prawa własności

Doctrine of economic system as justification of implication of right of ownership

Przedstawiony pogląd na temat istoty *zasadności ekonomicznej* działań zarządcy znajduje swoje gruntowne uzasadnienie w doktrynie i teorii ekonomii. W doktrynie gospodarki wolno-rynkowej *instytucja własności* gwarantuje możliwość swobodnego gospodarowania posiadanym majątkiem.¹¹ Właściciel ma **wyłączne** prawo rozstrzygać, jaki sposób zarządzania jego majątkiem uważa za zasadny. W rezultacie na gruncie teorii ekonomii liberalnej pojęcie *zasadności* jest zbędne. Jest to zrozumiałe, ponieważ *gospodarka wolno-rynkowa* oparta jest na zasadzie *laisser-faire* i pozwala podmiotom działać zgodnie z ich subiektywną oceną.¹² Na straży efektywności tak zorganizowanej gospodarki stoją nie czyjeś wyobrażenia na temat zasadności

¹¹ Por.: Samuelson P., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, np. R 2, PWN, Warszawa 2004; Blaug M., *Systematische Theoriegeschichte der Ökonomie*, Nymphenburger Verlagshandlung GmbH, München 1975 r.

¹² Por.: Legutko R., *Dylematy kapitalizmu*, Biblioteka Libertas, Paryż 1986 r.

gospodarowania, lecz rynek. Kto się myli ten nie odnosi sukcesu i traci majątek, który przejmują inni bardziej kompetentni w jego efektywnym zagospodarowaniu.

W kontekście spójności pomiędzy:

- doktryną systemu gospodarczego definiującą relację efektywności oraz swobody wyboru celów i metod gospodarowania,
- implikowanym tą relacją prawem do dysponowania własnym majątkiem,
- implikowanym tym prawem tytułem do oceny zasadności działań zarządzającego,

przyjęcie jako kryterium *zasadności ekonomicznej* działań gospodarczych z jakimiś standardami urasta do rangi działania godzącego w systemową podstawę efektywności gospodarczej.

Skoro ocenę za sposób gospodarowania wystawia rynek, to opinie urzędników na *zasadność ekonomiczną* nie mają przy ocenie *zachowań* podmiotów gospodarczych nic do rzeczy. Prawo do poddania się **wyłącznie** ocenie rynku wynika z *instytucji własności*. Przedsiębiorca ma prawo działać zgodnie z własnym uznaniem, bo ryzykuje swoim majątkiem.

Akceptowanie kompetencji do oceny *zasadności ekonomicznej* umów zawartych przez samodzielne podmioty, wbrew ich zdaniu jest natomiast zgodne z doktryną gospodarki centralistycznej: odrzucającej prywatną własność środków produkcji i prawa z niej wynikające. W konsekwencji, w ramach takiego systemu ekonomicznego, urzędnik ma prawo rozstrzygać, jakie zachowania podmiotów gospodarczych lepiej służą interesowi rozwoju ekonomicznego. Podejście takie jest konsekwentne, ponieważ w gospodarce centralistycznej nie ma własności prywatnej a urzędnik reprezentuje właściciela, jakim jest społeczeństwo. Podejście takie jest jednak zupełnie sprzeczne z całą tradycją i ustawowymi podstawami gospodarki rynkowej.¹³

Wpływ doktryny gospodarczej na zasady oceny działań gospodarczych jest jednoznaczny. Pomimo tego urzędnicy podejmują próby opierania prowadzonych ocen na paradygmatach sprzecznych z doktryną systemu, w którym oceniane działanie miało miejsce. Jako przykład takiego procederu jawi się przypadek postawienia zarzutu prezesowi jednej ze spółek stanowiących własność Deutsche Bank, że przywłaszczył sobie powierzone mu do zarządzania mienie.¹⁴ Prezes ów nie mógł zrozumieć sensu tego oskarżenia, ponieważ posiadał zgodę właściciela (Deutsche Bank) na działania, które urzędnik zakwestionował jako działania na szkodę właściciela. Wyznający prymat wyobrażeń policjanta nad wolą właściciela majątku prokurator uznał jednak, że to on, a nie Deutsche Bank wie lepiej, co jest działaniem na szkodę Deutsche Bank. Sąd nie dopatrywał się kolizji z obowiązującym porządkiem prawnym tak sformułowanego oskarżenia, uznającym w formie konstytucyjnej *prawo* właściciela

¹³ Por.: Wileczyński W., *Rynek i pieniądz w Polsce u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2000 r.

¹⁴ Sprawa rozpatrywana przez Sąd Rejonowy Wydział XXIII Karny 2393/04.

do określania, co jest korzystne dla jego własności. W ten sposób sąd jeszcze przed rozstrzygnięciem zasadności oskarżenia podzielił punkt widzenia przyznający urzędnikowi prawo decydowania, co jest korzystne dla właściciela **wbrew** jego zdaniu.¹⁵

Powyższy przypadek uświadamia jak ważne jest zweryfikowanie **paradygmatów ocen zasadności ekonomicznej** zanim przystąpi się do wykorzystania ich rezultatów. To *paradygmat oceny* przesądza „co do zasady” o zakresie uprawnionych wniosków, jak również o kryteriach ich technicznej poprawności. Jeżeli kryteria implikowane charakterem systemu gospodarczego zostaną pominięte to cały proces ocenny staje się fikcją prowadząc do absurdu. Zignorowanie implikacji prawa decydowania o własnym majątku umożliwia np. oskarżenie osoby korzystającej z cudzej własności o jej przywłaszczenie nawet wówczas, gdy korzystanie to odbywa się za zgodą właściciela. Zarzucenie zarządcy, że działa na szkodę właściciela, pomimo, że działa on zgodnie z jego wolą opiera się w swojej istocie na takim samym założeniu.

4. Przepisy prawa jako uzasadnienie implikacji prawa własności **Legal regulations as justification of implication of right of ownership**

Przedstawiony pogląd na temat implikacji tytułu własności w zakresie decydowania o losach majątku jest fundamentem nie tylko doktryny systemu gospodarczego, ale znajduje również swoje konkretne potwierdzenie w przepisach prawa. Ustawodawca przewidział bowiem dla organów zarządzających szereg *instytucji* zabezpieczających przed sytuacjami, w których nieuchronne ryzyko i naturalne różnice w ocenie sytuacji, towarzyszące prowadzeniu działalności gospodarczej mogłyby być nadużywane jako pretekst do obwiniania zarządzających o *zaniedbanie*, lub *działanie w złej wierze*. Są to instytucje mające zapobiec temu, że ktoś, kto jest „*mądry po szkodzie*”, chce bezpodstawnie przypisać winę za te szkody osobom zarządzającym. Wieloletnie doświadczenie gospodarek rynkowych doprowadziło do sprecyzowania takich zabezpieczeń w zakresie np.:

- kompetencji decyzyjnych,
- konieczności notyfikowania decyzji z organami nadzoru właścicielskiego,
- kolektywności, czy hierarchiczności procesu decyzyjnego.

Kodeks spółek handlowych zawiera syntezę tych doświadczeń.¹⁶ Przedmiotowe zabezpieczenia zostały skodyfikowane konstytuując wewnętrzne akty podmiotów

¹⁵ Liczne przykłady absurdów, do jakich dochodzi w praktyce poprzez odniesienie nieadekwatnych metod oceny do zjawisk gospodarki rynkowej zawierają prace: Wilczyński W., *Moje boje nad bzdurą (ekonomiczną)*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995 r.; Wilczyński W., *Polska gospodarka Między racjonalnością a demagogią*, Zysk i S-ka, Poznań 2006 r.

¹⁶ Por.: literę i komentarze do KSH: Sołtysiński S. (praca zbiorowa), *Kodeks...op. cit.*; Kidyba A. *Kodeks spółek handlowych objaśnienia*, Zakamycze, Kraków 2001 r., czy historyczne komentarze, ale dobrze oddające paradygmat leżący u podstaw KH: Dziurzyński T. Fenichel Z. Honzatko M., *Kodeks Handlowy. Komentarz*, Kraków 1936 r., Allerhand A., *Kodeks handlowy. Komentarz*, Lwów 1935 r.

gospodarujących (statut, regulaminy). Nawet powierzchowna lektura KSH pozwala zrozumieć istotę relacji i wynikający z niej podział kompetencji pomiędzy *organami właścicielskimi* a *organami zarządzającymi*. To właściciele w sposób bezpośredni i periodycznie oceniają, czy zarządzający działali zgodnie z ich *właścicielską wolą*, np.:

- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu i sprawozdania finansowego (Art. 393 i Art. 395),
- udzielenie *absolutorium* członkom zarządu (Art. 393 i 395),

Żeby wyeliminować udzielenie *absolutorium* w oparciu o błąd, dokumenty w oparciu, o które zarząd otrzymuje *absolutorium* są badane w trybie szczególnym. Wszyscy akcjonariusze mają prawo otrzymać sprawozdanie zarządu z działalności spółki i sprawozdanie finansowe wraz z dokumentami stanowiącymi ich weryfikację: *tz. sprawozdaniem rady nadzorczej i opinią biegłego rewidenta* (Art. 395§4).

To właściciele w sposób pośredni i na bieżąco nadzorują zgodność działań zarządów z ich wolą, poprzez *radę nadzorczą* na mocy Art 382§1. Skuteczność nadzoru *rady nadzorczej* została zagwarantowana ustawowo przez takie kompetencje jak:

- badanie dokumentów spółki, żądanie sprawozdań i wyjaśnień od zarządu i pracowników (Art. 382§4),
- prawo zawieszania członków zarządu (Art. 383§1) ,
- delegowanie członka rady nadzorczej do wykonywania czynności członków zarządu (Art. 383§1),
- delegowanie członków rady nadzorczej do stałego indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych w tym do uczestniczenia w posiedzeniach zarządu (Art. 390§2),
- KSH przewiduje również rozszerzenie uprawnień rady nadzorczej, a w szczególności uwarunkowanie realizacji określonych czynności od zgody rady nadzorczej (Art. 384§1).

Wspólny sens ustanowienia wskazanych instytucji służy nadzorowi nad zgodnością decyzji zarządu z interesem spółki i wynika z Art. 375, w którym jednoznacznie stwierdza się, że członkowie zarządu podlegają wobec spółki ograniczeniom z tytułu KSH, statutu, regulaminu zarządu oraz uchwał rady nadzorczej i walnego zgromadzenia. W trudnych decyzjach zarządzający mogą się zwracać do *organów właścicielskich* z własnej inicjatywy i poprzez uzyskanie notyfikacji planowanych decyzji uzyskiwać akceptację ryzyka w odniesieniu do szczególnie kontrowersyjnych decyzji.

Wskazane przepisy KSH służą temu, żeby wyznaczyć klarowną granicę odpowiedzialności zarządzającego cudzym majątkiem przed tym, który mu ten majątek powierzył.¹⁷ Brak takich instytucji paraliżowałby proces zarządzania. Nie można zatem bez pogwałcenia zapisów ustawy KSH orzekać o działaniu zarządu na szkodę spółki ignorując stanowisko właściciela.

¹⁷ Por. Zawłocki R., *Prawo karne gospodarcze*, C.H. Beck, Warszawa, 2007 r.; Napierała J. (red.), *Odpowiedzialność osób dysponujących majątkiem spółek kapitałowych*, Warszawa–Poznań, 1992 r.

Charakter relacji *zarządzający-właściciel* przesądza, że nie istnieje odpowiedzialność zarządzającego za działanie na rzecz majątku właściciela wobec *osób trzecich*. Ocena *zasadności ekonomicznej* takiego działania przez urzędnika jest więc zasadna jedynie z inicjatywy właściciela, w przypadku sporu z zarządzającym. Wówczas rola urzędnika (pełniącego rolę arbitra) polega na rozstrzygnięciu, czy strata powstała w wyniku działań zarządzającego stanowi rezultat działań sprzecznych z dyspozycjami właściciela. W efekcie przypisania sobie przez urzędnika (wbrew zdaniu właściciela) prawa do oceny, co *jest, a co nie jest na korzyść majątku* spółki prawa handlowego, akt *skwitowania zarządu* przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie, bo organem dokonującym *faktycznego skwitowania* staje się urzędnik. Urzędnik ten nie reprezentuje jednak właściciela, ani nie ma tytułu, żeby go zastępować.

Pogląd przypisujący właścicielowi wyłączne prawo do decydowania, co służy jego majątkowi, jest dla urzędu wysoce niewygodny. W konsekwencji pojawiają się argumenty mające uzasadniać ograniczenie kompetencji właściciela do rozstrzygnięcia o tym, co jest na jego szkodę, a co na korzyść. Jeden z nich dotyczy kwestii prawnej rozdzieleności majątku właściciela i jego własności zorganizowanej w formie podmiotu gospodarczego, jako odrębnych podmiotowości prawnych. Odrębność ta jest w pełni zasadnym argumentem przeciwko zarządzaniu przez właściciela swoim majątkiem w sposób ignorujący fakt, że majątek ten został wydzielony w formie odrębnej *osoby prawnej*. Właściciel – nawet gdyby był jedynym właścicielem – nie może spełniać funkcji właścicielskich wobec wydzielonego majątku z pominięciem zasad, jakie wynikają z regulacji prawnych dotyczących dysponowania mieniem spółki. Fakt, że właściciel musi respektować specyfikę formy własności w postaci odrębnej *osoby prawnej* i szanować jej konstytucję skutkuje tym, że nie może już jako *osoba fizyczna* decydować o losach przekazanego jej majątku. Zachowuje natomiast nadal prawo, decydowania o losach tego majątku tyle tylko, że w formule przewidzianej dla *organów właścicielskich*. Ta formuła tak w odniesieniu do spółek z o.o. jak i spółek akcyjnych przewiduje określanie parametrów gospodarowania, a więc decydowanie, co jest na korzyść, a co na niekorzyść majątku właściciela. Nic, co zostało wcześniej stwierdzone nie koliduje z tą zasadą.

Argumentuje się również, że zdanie właściciela nie ma znaczenia, ponieważ działanie na szkodę czyjś mienia stanowi przestępstwo ścigane z urzędu a nie na wniosek pokrzywdzonego. Prawa do wyrokowania o fakcie działania na szkodę swojego majątku nie można jednak utożsamiać z podziałem na przestępstwa ścigane z urzędu i ścigane na wniosek pokrzywdzonego. W przypadku działania na szkodę czyjś mienia nie sposób bowiem orzec, czy zarządzający działał na szkodę właściciela jeżeli właściciel nie uzna, że poniósł szkodę z powodu działań sprzecznych z jego – znaną zarządzającemu – wolą. Tak, jak najpierw należy poznać stanowisko właściciela, żeby zrozumieć, czy zmiana dysponującego rzeczą nastąpiła w wyniku kradzieży, czy np. darowizny, tak samo należy stanowisko właściciela traktować jako

warunek konieczny kwalifikowania sposobu zarządzania jego mieniem. Zastąpienie przez urzędnika właściciela **już** na etapie stwierdzenia, czy działanie wbrew interesom właściciela w ogóle miało miejsce – szczególnie wbrew zdaniu właściciela – jest sprzeczne z istotą gospodarowania powierzonym majątkiem i prawem własności.

5. Charakter ograniczeń w dysponowaniu własnym majątkiem *The character of limitations on managing one's assets*

Jak zaznaczyłem, wyłączności prawa właściciela do oceniania zasadności zarządzania jego majątkiem nie koliduje z prawem do dokonania przez urzędnika oceny decyzji zarządczych z punktu widzenia przestrzegania praw podmiotów trzecich. W tym kontekście urzędnik ma prawo wyrażać stanowisko na temat decyzji przedsiębiorstwa.

Ocena taka dotyczy np. zgodności z prawem w zakresie regulowania *daniny podatkowej*.¹⁸ Jest ona w pełni uzasadniona, ponieważ *danina* ta jest należna państwu. To **własność daniny** stanowi tytuł do wyrażania opinii o zasadności decyzji przedsiębiorcy. Zasadność, o jakiej rozstrzyga urzędnik (tutaj organa kontroli skarbowej) oceniając działania zarządcze, dotyczy więc nie działań na szkodę majątku przedsiębiorcy, a działań na szkodę majątku państwa. Fiskus nie rozstrzyga, czy działanie było na korzyść, czy na niekorzyść majątku firmy, ale rozstrzyga jak konkretne zdarzenie powinno zostać odzwierciedlone w ewidencji księgowo-podatkowej, aby dochody państwa nie zostały uszczuplone. Ocena tak rozumianej zasadności jest zgodna z prawem własności, ponieważ to państwo jest właścicielem daniny a urzędnik skarbowy prawomocnie interesy tego właściciela reprezentuje.

Nieuprawnione jest natomiast wykorzystywanie pojęcia *zasadności* z punktu widzenia *prawa podatkowego* przy ocenie *zasadności* z punktu widzenia zarządzania majątkiem na szkodę właściciela. Gdyby tożsamość pojęcia *zasadności* w obu wskazanych aspektach faktycznie zachodziła, to standard w postaci prowadzenia odrębnej ewidencji do celów bilansowych i podatkowych¹⁹ byłby pozbawiony sensu. Sens traciłoby jednocześnie rozróżnianie takich pojęć jak *podstawa opodatkowania* i *koszty*. Nie miałyby również racji bytu pojęcie *racjonalizacji fiskalnej* i *inżynierii podatkowej* jako działań na korzyść majątku przedsiębiorcy, a niekorzyść (w granicach prawem dozwolonych) majątku państwa.²⁰ Stosowana terminologia przepisów prawnych jednoznacznie rozróżnia sferę oceny zasadności samego gospodarowania jako procesu pomnażania majątku od sfery poprawności ewidencji podatkowej. Ponadto działać na szkodę majątku właściciela można zgodnie z zasadami podatkowymi, a pracując

¹⁸ Por. Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, Lexis Nexis, Warszawa 2007 r.

¹⁹ Por. zapisy w kolejnych ustawach o rachunkowości.

²⁰ Por. Gluchowski J. (red.), *Formy zmniejszania wysokości podatków w Polsce*, PWN, Warszawa 2002 r.

rzetelnie na rzecz majątku właściciela można popadać w kolizje ze przepisami regulującymi zaliczanie wydatków jako umniejszających podstawę opodatkowania. Zwolnienicy wykorzystywania decyzji organów *kontroli skarbowej* jako uzasadnienia zarzutu działania na szkodę majątku spółki zdają się nie zauważać, że kolizja pomiędzy zarządzającym a fiskusem zachodzi z reguły wtedy, kiedy powiększa on powierzony mu majątek kosztem uszczuplenia tego, co należne jest państwu. Konflikt z fiskusem świadczy więc prędzej o nadgorliwości zarządzającego w powiększaniu powierzonego mu majątku niż o jego uszczupleniu.

Państwo prawomocnie ocenia również zgodność działań przedsiębiorstwa z obowiązującymi ogólnymi przepisami takimi jak np. ochrona środowiska. Nie ma to jednak wpływu na ocenę zarządzania z punktu widzenia działania na dobro majątku właściciela. Ingerencja państwa jest w tym zakresie również uzasadniona instytucją własności, ponieważ to państwo sprawuje pieczę na majątkiem społecznym w postaci środowiska pełniąc funkcję jego właściciela. Instytucje powołane do ochrony środowiska nie wypowiedają się zatem w imieniu właściciela firmy, a w imieniu właściciela środowiska, bo prawomocnie reprezentują państwo. Podobnie jak w przypadku podatków, ten typ kolizji z prawem ma jako genezę chęć powiększenia przez zarządzających powierzonego majątku a nie jego uszczuplenie.

6. Ocena zasadności ekonomicznej w zakresie działań nie kolidujących z wolą właściciela

Assessment of economic validity in regard to actions not contradicting the will of the owner

Każdy właściciel powierzający swój majątek w zarząd powinien być świadom, że w ekonomii nie istnieje uniwersalny wzorzec *zasadności*. W ekonomii istnieje daleko posunięta rozbieżność, co do celów pośrednich procesu gospodarowania jak i przede wszystkim, co do strategii ich realizacji.²¹ Z dwóch przedsiębiorstw znajdujących się w podobnych uwarunkowaniach każde może wybrać zasadniczo odmienną strategię działania, co nie oznacza automatycznie, że jedna z tych strategii jest *ekonomicznie bezzasadna*. Jeżeli więc właściciel ograniczył swoje dyspozycje do ogólnego zalecenia zarządzającemu pomnażania jego majątku, to musi być świadom zakresu **swobody**, jaką mu pozostawił. Biorąc pod uwagę, że na rynku istnieje obiektywna zależność pomiędzy oczekiwanym zyskiem, a ryzykiem inwestycyjnym nie sposób utrzymywać, że wybór strategii wysokiego ryzyka był sprzeczny z misją pomnażania kapitału. W konsekwencji powraca pytanie o możliwość uzasadnienia zarzutu działania na szkodę majątku przedsiębiorstwa poprzez argument braku *zasadności ekonomicznej*?

²¹ Perridon L., Steiner M., *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, Verlag Franz Vahlen, München 2002.

W przypadku braku kolizji dyspozycji właścicielskich z działaniami zarządcy punkt odniesienia przy ocenie ich *zasadności ekonomicznej* może być jedynie względny. Stanowi go *potencjalna efektywność* wariantu zrealizowanego w relacji do *potencjalnej efektywności* wariantów alternatywnych, możliwych do zrealizowania.

Powyższe stwierdzenie oznacza, że w sytuacji, gdy zarządzający, realizując zadany przez właściciela cel, wybrał metodę generującą wyższe koszty niż koszty znanych mu i możliwych do wykorzystania innych metod zapewniających ten sam rezultat, to postąpił w sposób *ekonomicznie bezzasadny*. Ciężar wykazania tak rozumianej *bezzasadności* polega na dowiedzeniu, że w czasie, w którym podejmowana była decyzja:

- faktycznie istniała tańsza metoda realizacji celu i
- zarządzający wiedział o jej istnieniu.

W ekonomii uznaje się, że rzeczowy rezultat decyzji stanowi splot zarówno treści samych rozstrzygnięć jak i nieprzewidywalnych działań innych uczestników procesu gospodarowania.²² Ekonomia może więc obarczać zarządcę odpowiedzialnością jedynie za *poprawność* samej decyzji, a nie za jej ostateczny skutek. Respektowanie tej zasady przejawia się w praktyce analiz ekonomicznych poprzez rozróżnienie *racjonalności rzeczowej* i *metodologicznej* (racjonalności *ex post* i *ex ante*).²³ Z tego też powodu na gruncie ekonomii starannie rozróżnia się treść takich pojęć jak *skuteczność*, *zasadność*, czy *efektywność*.

W praktyce oceny *potencjalnej efektywności* wariantu zrealizowanego w odniesieniu do *potencjalnej efektywności* innych wariantów (możliwych w danym czasie do realizacji) stosuje się *rachunek ekonomiczny*. *Rachunek* ten z całym swoim wypracowywanym instrumentarium i kulturą metodologiczną jest syntezą wiedzy fachowej i nieodzownym narzędziem każdej oceny pretendującej do miana fachowej i rzetelnej. Dopiero wybrana metoda *rachunku ekonomicznego* uwidacznia przyjęte założenia i zastosowane formuły kalkulacyjne, czyniąc spór o zasadność profesjonalną polemiką. To ten *rachunek* stanowi podstawę decyzji zarządcy, ich uzasadnienie i tym samym punkt odniesienia przy ich weryfikacji. Jedynie porównując *rachunek ekonomiczny* wykonany przed podjęciem decyzji przez zarządcę, z *rachunkiem* przeprowadzonym w okresie późniejszym przez oceniającego jej zasadność, można stwierdzić, czy proces weryfikacji dotyczy faktycznie poprawności decyzji. Również jedynie za pomocą *rachunku ekonomicznego* można wyliczyć, jakie były koszty realizacji każdego z możliwych wariantów i tym samym wyliczyć, w jakim zakresie poniesiony

²² Por. Grobler A., *Metodologia nauk*. Znak, Kraków 2006 r.; Nowak L., *Wstęp do idealizacyjnej teorii nauki*, PWN, Warszawa 1977 r.

²³ Por. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1973 r.

realnie nakład był nieuzasadniony. Stratę i uszczuplenie powierzonej własności określa bowiem nie całkowity koszt droższego wariantu (spośród możliwych do zrealizowania), ale ta część kosztu, o którą koszty w wariantcie zrealizowanym przekraczały koszty wariantu tańszego. Jedynie tą część kosztów można uznać za nieuzasadnioną w przypadku, gdy sam cel realizowany poprzez poniesienie kosztu był celem zasadnym.

Przestrzeganie ogólnych reguł oceny *zasadności ekonomicznej* nie rozwiązuje wszystkich problemów towarzyszących ocenie konkretnych decyzji. W praktyce proces porównywania efektywności poszczególnych rozwiązań natrafia bowiem na duże trudności związane z obiektywnym **porównaniem efektywności**. Rzadkość stanowi bowiem sytuacja, w której poszczególne koszty i efekty mogą zostać sprowadzone do „wspólnego mianownika”, a proporcja pomiędzy nimi wyrażona w postaci jednoznacznej wartości liczbowej. We wszystkich kalkulacjach pojawia się konieczność *wyceny ryzyka* jako parametru rachunku. Sytuacje decyzyjne, w których ryzyko można wyeliminować należą do mniejszości.

Dotychczas nauka ekonomii nie dopracowała się jednak takiej metody kwantyfikacji ryzyka, która byłaby wolna od elementu subiektywnej oceny.²⁴ Obiektywnie można wyceniać ryzyko, tylko w przypadkach, w których rynek oferuje jego kupno i tym samym podaje jego obiektywną cenę. W rezultacie większość ocen efektywności zależna jest więc od elementu subiektywnego.

Próbą przewyciężenia braku porównywalności decyzji zarządczych są przepisy zobowiązujące do szczególnego trybu ich podejmowania, zapewniającego porównywalność. Przykład stanowi obowiązek przeprowadzania *publicznych przetargów*. Zadaniem *specyfikacji przetargowych* jest określenie reguł umożliwiających sprowadzenia kosztów poszczególnych rozwiązań do postaci porównywalnej i ograniczenie subiektywizmu wyboru. Fakt publicznego podania wiadomości o przetargu zapewnia natomiast obiektywne określenie listy rozwiązań możliwych do zastosowania w momencie dokonywania wyboru.

7. Relacja tezy: o braku zasadności ekonomicznej i zarzutu działania na szkodę majątku

Relation between thesis: about lack of economic validity and the accusation about mischief of assets

Nawet, jeżeli przestrzega się podstawowych zasad oceny *zasadności ekonomicznej* działań zarządcy w postaci:

²⁴ Por. Buckley A., Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J.F., *Finanzmanagement Europäischer Unternehmen*. McGraw-Hill International, New York 2000 r.

- przyjęcia z punkt jej odniesienia woli właściciela,
- wykluczenia z zakresu oceny działań zatwierdzonych przez właściciela,
- rozróżnienia zasadności *ex ante* i *ex post*,
- posłużenia się jako narzędziem oceny *rachunkiem ekonomicznym*,
- ograniczenia punktów odniesienia do efektywności faktycznie realnych, alternatywnych metod realizacji celu,

to nadal istnieje zasadnicza rozłączność tezy o braku *zasadności ekonomicznej* działania i tezy, że działanie podjęte zostało z zamiarem wyrządzenia szkody. Przy budowaniu relacji *przyczynowo-skutkowej* pomiędzy decyzją zarządczą, a kwalifikowaniem jej jako *na szkodę powierzonej własności* nie sposób zignorować różnicy istoty oceny zachowań na gruncie ekonomii i na gruncie prawa. Teza o *bezzasadności ekonomicznej* działania nie może jako taka stanowić argumentu na rzecz naruszenia prawa w postaci działania przez zarządzającego *na szkodę mienia* z powodu rozbieżność, co do istoty charakteru *oceny ekonomicznej* i *oceny prawnej*:

- Specyfika oceny *zasadności ekonomicznej* decyzji gospodarczych w zakresie relacji pomiędzy intencją, a rzeczowym skutkiem implikuje, że ekonomia różni się od prawa, ponieważ nie obarcza podmiotu odpowiedzialnością za skutek jego działań w takim znaczeniu, w jakim rozumie się odpowiedzialność za czyn na gruncie prawa. Jednocześnie prawo inaczej niż ekonomia rozumie pojęcia *straty* i *szkody*. To, czy *strata* w rozumieniu ekonomii stanowi dowód działania *na szkodę* majątku właściciela jest kwestią wymagającą innego rodzaju analizy niż analiza *zasadności ekonomicznej*.
- W sferze ekonomii, zarządzanie majątkiem jest procesem bardzo złożonym, a kryteria oceny decyzji są bardziej skomplikowane niż na gruncie prawa, ponieważ nie ma kodeksu definiującego wzorce. Każda obiektywna ocena jest zestawieniem realiów z pewnym wzorcem. Jeżeli takiego punktu odniesienia brakuje to tak, jakby oceniać zgodność działania z prawem, nie dysponując tym prawem. *Zasadność gospodarowania* nie jest więc kategorią obiektywną jak *prawda* i *falsz*. Oceniać ją można tylko z arbitralnego punktu widzenia.
- Powierzenie majątku w zarząd oznacza: zgodę właściciela na wprowadzenie go do *obrotu gospodarczego*, co równa się akceptacji ryzyka oraz zgodę właściciela na powierzenie majątku w zarząd, co oznacza przyznanie zarządcy określonej autonomii. Metody porównywania efektywności działań zarządczych mieszczących się w tych ramach nie gwarantują obiektywizmu wniosków w stopniu niezbędnym do orzekania o celowym działaniu na szkodę majątku firmy.
- Punkty odniesienia przy ocenie *bezzasadności ekonomicznej* jako argumentu o działaniu na szkodę majątku spółki wyznacza zgodność z wolą właściciela i relacja zastosowanych rozwiązań do rozwiązań alternatywnych. Poza tą granicą koniecznym elementem dowodu na rzecz zarzutu działania *na szkodę majątku firmy* musi być wykazanie, że zarządzający odniósł nielegalne korzyści z zakwestionowanego sposobu gospodarowania.

Literatura

Bibliography

- Allerhand A., *Kodeks handlowy. Komentarz*, Lwów 1935 r.
- Blaug M., *Systematische Theoriegeschichte der Ökonomie*, Nymphenburger Verlagshandlung GmbH, München 1975 r.
- Buckley A., Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J.F., *Finanzmanagement Europäischer Unternehmen*, McGraw-Hill International, New York 2000 r.
- Dziurzyński T. Fenichel Z. Honzatko M., *Kodeks Handlowy. Komentarz*, Kraków 1936 r.
- Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2007 r.
- Grobler A., *Metodologia nauk*, Znak, Kraków 2006 r.;
- Kidyba A. *Kodeks spółek handlowych objaśnienia*, Zakamycze, Kraków 2001 r.
- Kodeks karny, Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. z późniejszymi zmianami (Dz. U. Nr 88, poz.553)
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1973 r.
- Kramarek M., *Rola biegłego w procesie oceny zasadności decyzji gospodarczych*, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, zeszyt nr 10, 2006 r.
- Legutko R., *Dylematy kapitalizmu*, Biblioteka Libertas, Paryż 1986 r.
- Napierała J. (red.), *Odpowiedzialność osób dysponujących majątkiem spółek kapitałowych*, Warszawa–Poznań, 1992 r.
- Nowak L., *Wstęp do idealizacyjnej teorii nauki*, PWN, Warszawa 1977 r.
- Perridon L., Steiner M., *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, Verlag Franz Vahlen, München 2002.
- Samuelson P., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, np. R 2, PWN, Warszawa 2004.
- Sołtysiński S. (praca zbiorowa), *Kodeks spółek handlowych*, Komentarze, C.H. Beck, T. I-III, Warszawa 2002-2003 r.
- Wilczyński W., *Moje boje nad bzdurą (ekonomiczną)*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995 r.
- Wilczyński W., *Polska gospodarka – Między racjonalnością a demagogią*, Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- Wilczyński W., *Przełom ustrojowy a polityka gospodarcza*, [w:] Od i do gospodarki rynkowej (problemy teorii i polityki gospodarczej), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992 r.
- Wilczyński W., *Rynek i pieniądz w Polsce u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2000 r.
- Wojtyna A. red., *Czy ekonomia nadąga z wyjaśnieniem rzeczywistości?*, Tom I – Materiały I Kongresu Ekonomistów Polskich – styczeń 2001 r.
- Zawłocki R., *Prawo karne gospodarcze*, C.H. Beck, Warszawa, 2007 r.

Zasadność ekonomiczna jako kryterium oceny zgodności decyzji gospodarczych z prawem

Streszczenie

Artykuł jest poświęcony nader aktualnemu zagadnieniu oceny działań gospodarczych z punktu widzenia przepisów prawa. Autora interesuje możliwość wykorzystania tezy o braku *zasadności ekonomicznej* decyzji, jako argumentu na rzecz jej sprzeczności z prawem. Ten obszerny temat zostaje omówiony w odniesieniu do kwalifikowania działań, jako podejmowanych na szkodę *mieńta powierzonego* zarządzającemu. Z charakteru relacji pomiędzy właścicielem i zarządzającym oraz z charakteru procesu gospodarowania w systemie rynkowym (pkt1 i 2) autor wywodzi następujący wniosek:

- Decyzje zarządcze stanowiące realizację *dyspozycji właściciela* i pozostające w zakresie kompetencji właściciela nie mogą być kwestionowane jako *bezzasadne*.
- Ocena *zasadności ekonomicznej* działań zarządcy może być podejmowana jedynie w odniesieniu do tych decyzji, które zostały podjęte wbrew właścicielowi.
- Punkt odniesienia przy ocenie *zasadności* tych decyzji stanowi potencjalna efektywność wariantu zrealizowanego w relacji do potencjalnej efektywności wariantów alternatywnych, możliwych do zrealizowania.

Uzasadnieniu powyższych wniosków zostały poświęcone:

- pkt 3; odnośnie do jego przesłanek doktrynalnych,
- pkt 4; odnośnie do sankcjonujących go przepisów prawa,
- pkt 5; odnośnie do *zasadności* argumentów jego przeciwników.

W pkt 6 i 7 wskazano warunki poprawności procesu oceny *zasadności ekonomicznej* jak: rozróżnienie *zasadności ex ante* i *ex post*, posłużenie się narzędziem oceny w postaci *rachunku ekonomicznego*, ograniczenie punktów odniesienia do efektywności faktycznie realnych, alternatywnych metod realizacji celu.

Autor wskazał również na odmienności pomiędzy paradygmatem i uwarunkowaniami ocen *zasadności* dokonywanych na gruncie ekonomii a charakterem ocen dokonywanych przy kwalifikowaniu działań gospodarczych jako sprzecznych z prawem.

Economic validity as a criterion of assessment of compatibility between economic decisions and the law

Summary

The article is devoted to the current matter of evaluating the economic performance from a legal point of view. The author is interested in the possibility of using a thesis about lack of economical validity of decision, as an argument for its contradiction with legal regulations. This broad topic is discussed in regard to the qualification of actions that are undertaken to mischief assets entrusted to the manager. The author draws the following conclusions based on the analysis of the character of relationship between the owner and the manager in free market system (points 1 and 2):

- Management decisions which constitute an implementation of owner's instructions and remain within competences of the manager cannot be questioned as not valid,
- Evaluation of the economic validity of manager's actions can be undertaken only in regard to those decisions that are against will of the owner,

– The benchmark in validity assessment of those decisions is a potential efficiency of implemented decision comparing to potential efficiency of alternative decisions, possible to implement. The following points substantiate above conclusions:

- Point 3; regarding doctrine prerequisites,
- Point 4; regarding legal regulations,
- Point 5; regarding the validity of counter arguments.

In points 6 and 7, the requirements for an accurate assessment of economic validity were pointed out: distinction between *ex ante* and *ex post*, using assessment tools in form of economic assessment, limitation of reference points to real efficiencies and real alternate solutions.

Also the author pointed out the distinction between the paradigm and the circumstances of assessment of validity in economy and the character of assessments performed in qualification of economic activities as contradictory to law.

TOMASZ WANAT

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Wpływ osobowości na efektywność i skuteczność działania przedstawicieli handlowych Impact of the sales person's personality on sales performance

Wprowadzenie Introduction

Ogłoszenia prasowe zamieszczane przez firmy rekrutujące przedstawicieli handlowych określają często najbardziej pożądaną profil poszukiwanych pracowników. Liczne z tych charakterystyk dotyczą doświadczenia w branży, wykształcenia czy miejsca zamieszkania. Oprócz tych spotkać się można też z takimi, które w sposób bardziej lub mniej pośredni nawiązują do cech osobowości człowieka. Przykładowo w ogłoszeniu zamieszczony w dodatku Praca¹ można przeczytać, że firmy poszukują kandydatów charakteryzujących się samodzielnością, otwartością (np. otwarty na nowe wyzwania), zdolnościami przywódczymi itp.

Warto zastanowić się czy poszukiwanie pracowników posiadających określone cechy ma teoretyczne uzasadnienie, a w dalszej kolejności, czy powinno się kierować nimi w trakcie selekcji pracowników. Takim uzasadnieniem byłaby wyższa efektywność lub skuteczność przedstawicieli handlowych o określonym profilu psychologicznym. Pytaniem pozostaje czy taki profil występuje. Odpowiedź na nie jest taka prosta i oczywista jakby się na pozór zdawało. Jako anegdotę można przytoczyć badania, którymi objęto 1000 najlepszych sprzedawców zatrudnionych w 70 różnych firmach. Okazało się, że najskuteczniejsi sprzedawcy posiadają trzy cechy wspólne: umiejętność udzielania właściwych odpowiedzi, dbałość o wygląd zewnętrzny i konserwatywny sposób ubierania się. Niestety późniejsze badania porównawcze wykazały, iż najslabsi sprzedawcy z tych firm również posiadali te same trzy cechy². Nie wszystko złoto co się świeci i nie każda zależność pomiędzy cechami a efektywnością ma realną praktyczną wartość. Nie należy również zapominać o tym, iż działalność

¹ Dodatek do Gazety Wyborczej, Praca, Poniedziałek 14 kwietnia 2008, s. 9-11

² D. Coker, E. Del Gaizo, K. Murray, S. Edwards, *Organizacje skuteczne w sprzedaży*, IFC Press, Kraków 2003, s. 166

przedstawicieli handlowych jest bardzo zróżnicowana, co sprawia, iż w zależności od rodzaju obsługiwanych klientów powinni być zatrudniani ludzie o innych charakterystykach³.

Czynniki osobowościowe determinujące skuteczność i efektywność działania przedstawicieli handlowych

Personality factors determining performance of sales representatives

Skuteczność działania przedstawicieli handlowych jest bardzo zróżnicowana. Część pracowników – najczęściej niewielka – osiąga rezultaty zdecydowanie przekraczające osiągnięcia innych. Prowadzi do pytania o źródła owych lepszych osiągnięć. Każdy menedżer w firmie zdaje sobie sprawę, iż jest ich na pewno wiele. Mogą się tu pojawić zarówno czynniki o charakterze obiektywnym, nie kontrolowane przez akwizytorów np. wielkość i potencjał sprzedażowy terytorium handlowego, charakter i jakość produktu, konkurencja na rynku lokalnym, jak i czynniki związane z przedstawicielem handlowym np. jego sytuacja rodzinna, wiek, doświadczenie w sprzedaży, wiedza na temat technik sprzedaży lub oferowanych produktów. W literaturze naukowej oraz menedżerskiej wskazuje się – obok wzmiankowanych powyżej przyczyn wyższych osiągnięć – na jeszcze jedną grupę czynników – cechy osobowości. To one sprawiają, iż tylko niektóre osoby są szczególnie predysponowane do wykonywania pracy w charakterze przedstawiciela handlowego. Zakłada się wręcz, iż istnieją „urodzeni sprzedawcy”, co akurat nie przez wszystkich jest uznawane⁴.

Jeżeli założenie o związku cech osobowości i uzyskiwanych rezultatach jest prawdziwe, to naturalną tego konsekwencją jest wykorzystanie tej relacji w trakcie selekcji kandydatów. W tym przypadku może to doprowadzić do zatrudnienia osób o cechach osobowości odpowiadających „ideałowi”.

Warto również zwrócić uwagę, iż znajomość osobowości przedstawiciela handlowego uzyskana w trakcie naboru może być wykorzystana w nieco inny sposób. Daje ona bowiem sposobność dostosowania systemu planistycznego, motywacyjnego i kontrolnego do wymagań (możliwości i ograniczeń wynikających z cech) poszczególnych osób.

W literaturze istnieje wiele różnych koncepcji cech, z których część została wykorzystana w badaniach z udziałem przedstawicieli handlowych. Najbardziej ogólną zdaje się być teoria tzw. „wielkiej piątki”, którą rozpatrzymy na początku.

Wyróżnienie zestawu cech, charakteryzujących każdego człowieka było związane w znaczący sposób z pracami Cattela. Do dziś wykorzystywany jest kwestionariusz do badania osobowości – tj. PF 16 – przez niego stworzony. Sama jednak nazwa

³ K. Cybulski, *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 104

⁴ F. Schenk, *Profesjonalny sprzedawca*. Warszawa 2000, s. 50

„wielkiej piątki” pochodzi od W.T. Normana⁵. Nazwa wynika z występowania pięciu podstawowych wymiarów – cech, mogących opisać osobowość każdego człowieka. Zasadniczo są one ze sobą nieskorelowane, tak więc każda osoba może charakteryzować się określonym poziomem cechy, który nie będzie zależał od poziomu pozostałych cech. Każdy z tych wymiarów składa się z większej liczby cech niższego rzędu. To one stanowią istotę treściową danej cechy wyznaczającą jej rozumienie oraz nazwę. Na marginesie można zauważyć, iż prowadzi to także do pewnych nieścisłości, gdyż poszczególni autorzy stosują różne terminy. Na bazie owych 5 niezależnych cech można tworzyć różne typy osobowości⁶. Te podstawowe pięć cech to: Ekstrawersja, Ugodowość (Łatwość współżycia), Sumiennność, Niestabilność emocjonalna (Neurotyzm), Otwartość na doświadczenia.

Ekstrawersja „określa jakość i intensywność interakcji społecznych, poziom aktywności, potrzebę stymulacji, zdolność do zabawy”⁷. Osoby charakteryzujące się wysokim poziomem ekstrawersji są na ogół rozmowni, towarzyscy, lubią kontakty z innymi ludźmi, łatwiej też radzą sobie z szybkim napływem informacji natomiast osoby z niskim poziomem ekstrawersji są zamknięte w sobie, wstrzemięźliwe, trzymające się na uboczu, potrafiące jednak przetwarzać skutecznie rzadsze informacje oraz rozwiązywać problemy w sposób refleksyjny.

Ugodowość odpowiedzialna jest za relacje z innymi ludźmi. Wysokie natężenie tej cechy będzie sprawiało, iż osoby takie mające pogodne usposobienie, będą skłonne do wybaczenia i skłonne do działań altruistycznych. Na drugim biegunie będą znajdowały się osoby o tendencjach do podejrzliwości, cynizmu czy złośliwości.

Sumiennność związana jest z zadaniową sferą życia człowieka. Osoby o wysokim poziomie sumiennności będą najczęściej dobrze zorganizowane, odpowiedzialne, ambitne i wytrwałe. W przeciwieństwie do nich osoby o niskim poziomie tej cechy będą mało odpowiedzialne, leniwe, nastawione hedonistycznie oraz charakteryzujące się słabą wolą.

Stabilność emocjonalna związana jest z emocjonalną sferą reagowania oraz realizmem w myśleniu i odpornością na stres. Osoby stabilne emocjonalnie są opanowane, pewne siebie, odporne na stres, realistycznie myślące. Osoby z niskim poziomem stabilności emocjonalnej są natomiast niepewne, lękliwe, nie wykazują opanowania w sytuacjach zagrożenia, „często mają negatywny obraz własnego ciała i skarżą się na drobne dolegliwości zdrowotne”⁸.

⁵ M. Barrick, R. Mount, Michael K., *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a meta-analysis*, Personnel Psychology, Spring 1991, nr 1

⁶ P. Makin, Cary Cooper, Charles Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 67

⁷ S. Jarmuż, *Zastosowanie modelu „Wielkiej piątki” w doborze i ocenie personelu* [w] Tomasz Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 159

⁸ P. Makin, , Cary Cooper, Charles Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, op. cit., s. 64

Otwartość na doświadczenia przejawia się w poszukiwaniu nowych doświadczeń, tolerancji na nowe wydarzenia oraz fakty. Ludzie otwarci są na ogół twórczy, inteligentni, kulturalni, posiadają szerokie horyzonty myślowe, ludzie o niskim poziomie otwartości są osobami konwencjonalnymi, mniej inteligentnymi.

Ekstrawersja i stabilność emocjonalna mają podłoże fizjologiczne i związane są z poziomem aktywności mózgu, co może oznaczać, iż są raczej związane z temperamentem niż osobowością. Nie wnikając w te rozważania warto zastanowić się czy pomiędzy wskazanymi wymiarami „wielkiej piątki”, a osiągnięciami w sprzedaży istnieją jakieś zależności.

W tym przypadku najlepiej wykorzystać wnioski pochodzące z meta-analiz*. Ze względu na dużą liczbę badań, które w takich meta-analizach są uwzględniane, można w większym zakresie ufać ich rezultatom. Wyniki jednej z takich meta-analiz prezentuje tabela 1. W badaniach tych uwzględniono pięć różnych zawodów, w tym i przedstawicieli handlowych. Łączna próba wynosiła od około 1600 do 2500 respondentów.

Tabela 1. Wymiary „wielkiej piątki” a osiągnięcia w pracy uzyskiwane przez przedstawicieli handlowych

Table 1. Big five's dimensions and performance of sales representatives

Wymiar wielkiej piątki	Korelacja (cecha i osiągnięcia)	Odchylenie standardowe	% wariancji
Ekstrawersja	0,15	0,16	54
Ugodowość (łatwość współżycia)	0,00	0,24	25
Sumiennność	0,23	0,00	150
Niestabilność emocjonalna neurotyzm	0,07	0,19	38
Otwartość na doświadczenia	-0,02	0,16	46

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Barrick, Mount 1991

Z wyników zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, iż sumiennność i ekstrawersja są cechami istotnie statystycznie wpływającymi na wyniki sprzedaży. Warto zwrócić również uwagę, iż wyniki związane z sumiennością są „wyraźniejsze” niż te, które odnoszą się do ekstrawersji.

Podobne rezultaty uzyskano w meta-analizie przeprowadzonej przez Selgado w 1997 r. z tą różnicą, iż tylko sumiennność była cechą istotnie skorelowaną ze skutecznością działania przedstawicieli handlowych. Wyniki dla ekstrawersji okazały się nieistotne statystycznie⁹.

* Meta-analiza jest metodą polegającą na uwzględnieniu szeregu badań prezentowanych w literaturze na dany temat. Za pomocą odpowiednio do tego celu stworzonych metod statystycznych oraz jakościowych, związanych z udziałem tzw. Sędziów kompetentnych, można dokonać generalizacji wyników. Uzyskane tą drogą rezultaty mają bardziej wiarygodny charakter niż dane pochodzące z pojedynczych badań.

⁹ S. Jarmuż, *Zastosowanie modelu „Wielkiej piątki” w doborze i ocenie personelu* [w:] Tomasz Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000

Pierwszym wnioskiem, jaki można wysnuć z powyższych badań jest taki, iż do zawodu przedstawiciela handlowego powinny być poszukiwane osoby odpowiedzialne, ambitne, pracowite i dobrze zorganizowane.

Inną ważną teorią, która jest wykorzystywana do oceniania przedstawicieli handlowych jest teoria atrybucji. Polega ona – w największym skrócie – na różnym sposobie określania przez daną osobę źródeł sukcesów i porażek. Te pierwsze przeciętna osoba jest skłonna przypisywać sobie tzn. swoim umiejętnościom, wiedzy itp. Porażki natomiast są przypisywane wpływowi czynników zewnętrznych np. pecha, istnieniu konkurencji. Nie zawsze jednak atrybucja czyniona jest w sposób określony w powyższym schemacie. I właśnie różne sposoby atrybucji stanowią przesłankę do wyodrębniania osób o odpowiednich cechach. Przyjmuje się założenie, iż najlepsze rezultaty osiągają osoby o klasycznym sposobie atrybucji. Te natomiast, które siebie obarczają za porażki nie odnoszą sukcesów w sprzedaży¹⁰.

Ważne miejsce w określaniu typów osobowości reprezentantów handlowych zajmują prace Seligmana dotyczące optymizmu. Mają one do pewnego stopnia zbliżony charakter do prezentowanej powyżej teorii atrybucji. Seligman koncentruje się na wrodzonym optymizmie lub pesymizmie. Opiera się one na założeniu, iż u optymistów sposób atrybucji porażek jest odmienny niż u pesymistów. Prowadzi to do różnic w osiągnięciach pomiędzy tymi typami osobowości. Styl wyjaśniania można określić za pomocą standardowego kwestionariusza, którego wypełnienie zajmuje około 20-30 minut (i kosztuje 99\$). O skuteczności tej metody przekonuje wiele badań (około 500), jakie przeprowadzono z użyciem tej metody w trakcie weryfikacji testu oraz różnorodność krajów (USA, Kanada, Europa, Japonia, Australia), w jakich te testy były realizowane¹¹.

Rozróżnienie na optymistów i pesymistów daje na ogół dobre rezultaty, jak chodzi o przewidywanie efektywności w działaniu. Optymiści osiągali o 33% lepsze rezultaty w sprzedaży nieruchomości niż pesymiści, w telekomunikacji ten wskaźnik wynosił 29%, w bankowości 25%, w przypadku sprzedaży samochodów kształtował się na poziomie 20% a w branży produktów biurowych na poziomie 19%¹². W rezultacie optymizm jest charakterystyką stawianą na jednym z kluczowych miejsc (obok predyspozycji i motywacji) w wielu standardowych procedurach rekrutacyjnych. Dodatkową kwestią jest uczenie się optymizmu, które należy do elementów polityki motywacyjnej, a o który również warto zadbać chcąc podnieść efektywność już zatrudnionych pracowników.

Inną przydatną do badania osobowości przedstawicieli handlowych teorią jest ta związana z występowaniem osobowości typu A i B według Friedmana i Rosenmana¹³.

¹⁰ A. Dixon L., Rosann L. Spiro, Maqbul Jamil, *Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavior Intentions*, Journal of Marketing, July 2001

¹¹ L. Matthews, *The EQ Factor*, Management, April 1996

¹² L. Matthews, *The EQ Factor*, Management, April 1996

¹³ P. Makin, , Cary Cooper, Charles Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, op. cit., s. 76

Zauważyli oni, iż część osób, w szczególności podatnych na choroby wieńcowe (typ A), przejawia pewne stałe zachowania i sposoby wyrażania emocji. Najogólniej można stwierdzić, że są to osoby „chore na pośpiech”. Cechuje je w szczególności skłonność do rywalizacji, stawianie ambitnych celów, agresywność, pośpiech, niecierpliwść, nieumiejętność odpoczywania. Ich przeciwieństwem – jak można się domyślić – jest osobowość typu B. (Kwestionariusz, za pomocą którego można określić typ A i B osobowości znajduje się w pozycji Makina¹⁴).

Według Bluena, Burns'a oraz Barlinga osobowości typu A są złożone z dwóch podgrup, charakteryzujących się albo dążeniem do osiągnięć, albo niecierpliwością – poirytowaniem. Tylko osoby z tej pierwszej podgrupy, w badaniach byli to agenci ubezpieczeń na życie, wykazywały wyższe osiągnięcia, definiowane jako sukces w pracy i związana z nią satysfakcję¹⁵. Pomiędzy pozostałymi grupami a osiągnięciami ze sprzedaży nie można było zauważyć żadnych istotnych zależności.

Pewnych wskazówek dotyczących cech może również dostarczyć umiejętność związana z tzw. społeczną elastycznością. Kategoria ta związana jest z kilkoma cechami szczegółowymi takimi jak¹⁶:

- samokontrola,
- empatia,
- umiejscowienie kontroli,
- androgeniczność.

Wśród wymienionych powyżej cech znajduje się empatia. Na jej znaczącą rolę wskazuje wiele pozycji literaturowych omawiających problem efektywności sprzedaży¹⁷. Wydaje się, iż konieczne jest przedstawienie rozszerzonego ujęcia związanego z tym pojęciem.

Empatia definiowana jest jako umiejętność rozumienia i odczuwania emocji innych osób. Z powyższej definicji wynika, iż empatię można rozpatrywać w ujęciu poznawczym i afektywnym¹⁸. Komponent poznawczy empatii oznacza, iż dana osoba potrafi zrozumieć – w obiektywny, intelektualny sposób – sytuację innej osoby. Komponent afektywny odnosi się natomiast do umiejętności „wczucia” się w emocje innej osoby. Owo wczucie się związane jest z pojawieniem się reakcji emocjonalnych u osoby empatycznej. Część badaczy uważa jednak, iż oddzielenie komponentu poznawczego i afektywnego nie jest w praktyce możliwe i że należy rozpatrywać je równocześnie. Rozróżnienie na empatię w aspekcie poznawczym i afektywnym ma swoje istotne konsekwencje w odniesieniu do przedstawicieli handlowych. Empatia

¹⁴ P. Makin, J. Cary Cooper, Charles Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, op. cit., s. 350

¹⁵ S. Adler, *Personality tests for salesforce selection: worth a fresh look*, Review of Business, Summer/Fall 1994 nr. 1

¹⁶ R. Spiro, Barton A. Weitz, *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*, Journal of Marketing Research, February 1990

¹⁷ Por. P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 638, Steward 1994, s. 107, F. Schenk, *Profesjonalny sprzedawca*, Warszawa 2000, s. 48

¹⁸ W. Stelmach, *Empatia: czy, komu i do czego potrzebna?* Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 4/2000

poznawcza przedstawiciela handlowego oznacza zdolność do przewidywania tego, co klienci myślą lub będą robić. Empatia afektywna z kolei oznacza, iż przedstawiciele handlowi są zdolni do odczuwania, przetwarzania i odpowiadania w sposób intuicyjny na emocje klientów.

Empatię traktować też można jako proces lub cechę. W tym drugim przypadku chodzi o stałą właściwość jaką posiadają określeni ludzie, w tym pierwszym jako proces związane z konkretną sytuacją. Barrett-Leonard uważa, iż proces ten składa się z trzech etapów. „Empatia akustyczna” odpowiada za odbiór – odczuwanie, „odbiór empatyczny” polega na przetwarzaniu sygnałów odebranych od innej osoby. „Wyrażanie empatii” polega na nadawaniu odpowiednich sygnałów¹⁹.

Empatia stanowi istotny element w tzw. aktywnym słuchaniu, które jest uznawane za kluczowy element strategii adaptacyjnej sprzedaży. Ta ostatnia z kolei ma prowadzić do wyższego poziomu osiągnięć.

Badania nad znaczeniem empatii w działalności sprzedażowej zostały zapoczątkowane dość dawno. Związane to było z pracami Tobolskiego, Mayer’a oraz Greenberga z lat 50 i 60 tych. Ukazały one pozytywny związek pomiędzy empatią a osiągnięciami. Badania te są jednak krytykowane – w szczególności zaś Greenberga – za niewielką liczbę danych o samej próbie i możliwość występowania zmiennych, które mogły mieć korygujący wpływ na ostateczny wynik. Późniejsze próby uzyskania istotnych statystycznie wyników kończyły się często wynikami nierozstrzygającymi lub negatywnymi.

Za uznaniem empatii jako czynnika pozytywnie wpływającego na osiągnięcia sprzedażowe reprezentantów handlowych przemawiają badania Sagera i Farris’a, w których ponad przeciętni akwizytorzy wykazywali się większą dozą „ciepła, łatwości nawiązywania bezpośrednich kontaktów oraz zdolnością do kooperacji”²⁰.

Istotną statystycznie różnicę pomiędzy wynikami testów akwizytorów o wysokich, średnich i niskich osiągnięciach w zakresie inteligencji społecznej otrzymali Perreault i współpracownicy²¹. Badania te dotyczyły przedstawicieli handlowych pochodzących tylko jednej firmy i obejmowały kilkanaście cech. Trzy z nich w tym właśnie i inteligencja społeczna były istotne statystycznie. Trzeba jednak zwrócić uwagę, iż osoby o najwyższych osiągnięciach nie miały wcale najwyższego poziomu empatii. Wyższy posiadały osoby o średnich osiągnięciach, a co można się domyślić, najniższy o niskich. Oznaczałoby to, iż empatia, jakkolwiek ważna, nie powinna zdominować osobowości sprzedawcy. Pewnych wątpliwości dostarcza również pojęcie inteligencji społecznej, które w niedoskonały sposób odpowiada terminowi empatia.

¹⁹ L. Comer B., Tanya Drollinger, *Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework*, Journal of Personal Selling & Sales Management, nr 1, Winter 1999

²⁰ C. Pettijohn, Linda S. Pettijohn, A.J. Taylor, Bruce D. Keillor, *Adaptive Selling and Sales Performance: an Empirical examination*, The Journal of Applied Business Research, Vol. 16, nr 1

²¹ W. Perreault, D., Jr., Warren A. French, Clyde E. Harris Jr., *Use of Multiple Discriminant Analysis to Improve Salesman Selection Process*, The Journal of Business

Pozytywne rezultaty uzyskali również Piling i Eroglu w badaniach laboratoryjnych. Sprzedawcy twierdzili, iż istnieje większe prawdopodobieństwo, że klient będzie słuchał i dokona zakupu w sytuacji, gdy prezentowano scenariusz o większym nasileniu zachowań empatycznych²².

Mniej przekonujące i pośrednio tylko związane z empatią rezultaty uzyskali Spiro i Weitz²³ oraz Pettijohn i in²⁴. Oba badania związane były ze sprzedażą adaptacyjną. W stworzonej przez pierwszą parę autorów skali ADAPT istotną rolę odgrywają zmienne silnie związane z czynnościami empatycznymi. Nie są one jednak konstrukcjami tworzonymi bezpośrednio do określania wielkości empatii. W przypadku badań przeprowadzonych przez Pettijohna, zauważono generalnie pozytywne relacje pomiędzy zmiennymi a osiągnięciami sprzedaży. Jednak tylko część z nich była jednak istotna statystycznie. Stąd nie można jednoznacznie określić czy empatia jako cecha istotnie odpowiada za wyższe osiągnięcia sprzedaży.

W literaturze spotkać można także przykłady badań empirycznych, które wskazywały na brak wpływu empatii na osiągnięcia sprzedaży. Lamont i Lundstrom²⁵ znaleźli istotne statystycznie ale negatywne związki pomiędzy tymi zmiennymi. Oznacza to, iż większa empatia przyczynia się do osłabienia wyników sprzedaży przedstawicieli handlowych.

Mieszane i nierozstrzygające wyniki otrzymali w swoich badaniach Dawson, Soper i Pettijohn oraz McBane. W tych pierwszych badaniach empatia nie wpływała na różnie zdefiniowane wskaźniki osiągnięć sprzedaży. W tych drugich wyniki były zróżnicowane i niestabilne²⁶.

Generalnie trudności związane z wykazaniem zależności pomiędzy empatią a osiągnięciami w sprzedaży związane są po części z niską trafnością badań²⁷.

Ustalenie właściwych cech przedstawiciela handlowego może opierać się na procedurach „heurystycznych” lub na testach osobowości. Stanowią one też podstawowy składnik rozmowy kwalifikacyjnej. W przypadku użycia testów osobowości otrzymuje się wyniki w większym stopniu wiarygodne. Przynajmniej w odniesieniu do istnienia lub nie badanych cech. Samo jednak użycie testów nie gwarantuje sukcesu. Ich trafność prognostyczna jest umiarkowana. W wielu też przypadkach, trafność ta zmniejsza się gdy testy te używane są do selekcjonowania przedstawicieli handlowych. Schmitt, Gooding, Noe, Kirsch wykryli, iż użycie testów do selekcji pracowników na stanowiska urzędnicze dawało poziom trafności 0,39, natomiast na stanowiska przedstawicieli handlowych tylko 0,17.

²² C. Pettijohn, Linda S. Pettijohn, A.J. Taylor, Bruce D. Keillor, *Adaptive Selling and Sales Performance: an Empirical examination*, The Journal of Applied Business Research, 1997, Vol. 16, nr 1

²³ R. Spiro, Barton A. Weitz, *Adaptative Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*, Journal of Marketing Research, February 1990

²⁴ C. Pettijohn, Linda S. Pettijohn, A.J. Taylor, Bruce D. Keillor, *Adaptive Selling and Sales Performance: an Empirical examination*, The Journal of Applied Business Research, 1997, Vol. 16, nr 1

²⁵ L. Lamont M., William J. Lundstrom, *Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics*, Journal of Marketing Research, November 1977

Umiarkowana jak się wydaje trafność testów nie przeszkadza w ich częstym stosowaniu. Wiele firm doradczych ma w swoich arsenalach testy specjalnie przygotowane do badania przedstawicieli handlowych. Przykładowe testy stosowane przez różne firmy to INSIGH (Tracy corporation), wersja handlowa metody Thomas International (firma SLG) Testy umiejętności Rozumienie Informacji Słownych oraz Analiza Danych Liczbowych oraz testy osobowości Kwestionariusz Osobowości Handlowca – wskazujący na 12 cech, firmy SHL²⁸ lub Caliper²⁹ – patrz tabela 2.

Niewykluczone iż część informacji o cechach osobowości nie jest publikowana z uwagi na wysoką wartość komercyjną takich danych. Jeżeli tak nie jest, to oznacza to, iż stosowanie testów jest tylko swoistym rytuałem odczynianym przez firmy konsultingowe, mającym na celu sprawienie lepszego wrażenia na zleceniodawcach.

Tabela 2. Trafność prognoz testu Caliper (181 pozycji 30 skal)
Table 2. Validity of forecasts of the test Caliper (181 positions of 30 scales)

Prognozy testu Caliper	Ocena menedżerów			Ogółem
	Bardzo dobrzy	Dobrzy	Średni	
Wysoka	15	7	5	37
Średnia	7	11	13	31
Niska	8	12	11	31
	30	30	29	89

Źródło: P. Kangis, H. Lago, *Using Caliper to predict performance of salespeople*, International Journal of Manpower, nr 7, 1997

Informacje o pożądanym cechach osobowościowych przedstawicieli handlowych uzyskiwane od menedżerów, firm konsultingowych i akademickich prac naukowych różnią się dość istotnie jak chodzi o trafność i rzetelność. Najmniej trafne pod względem naukowym są informacje uzyskiwane przez wypowiedzi osób, często menedżerów, współpracujących z repami. Bardziej wiarygodne wydają się być informacje o repach przedstawiane przez firmy konsultingowe. Najczęściej jednak opisom typów osobowości nie towarzyszy opis metody za pomocą jakiej je uzyskano, co w rezultacie sprawia iż tak naprawdę trudno jednoznacznie określić trafność i rzetelność tych badań.

²⁶ C. Pettijohn, Linda S. Pettijohn, A.J. Taylor, Bruce D. Keillor, *Adaptive Selling and Sales Performance: an Empirical examination*, The Journal of Applied Business Research, 1997, Vol. 16, nr 1

²⁷ L.Comer B., Tanya Drollinger, *Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework*, Journal of Personal Selling & Sales Management, nr 1, Winter 1999

²⁸ B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 130-134

²⁹ P. Kangis, Howard Lago, *Using Caliper to predict performance of salespeople*, International Journal of Manpower, nr 7, 1997

Podsumowanie

Summary

Możliwości wykorzystania cech osobowości do przewidywania skuteczności osiągniętej sprzedaży są generalnie umiarkowane. Takie cechy jak sumienność, optymizm, czy empatia zdają się wpływać na wyniki w pracy. Inne cechy najprawdopodobniej nie mają istotnego znaczenia dla uzyskiwanych osiągnięć.

Literatura

Bibliography

- Adler, Seymour, *Personality tests for salesforce selection: worth a fresh look*, Review of Business, Summer/Fall 1994 nr, 1.
- Barrick, Murray R., Mount, Michael K., *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a meta-analysis*, Personnel Psychology, Spring 1991, nr 1.
- Coker D., E. Del Gaizo, K. Murray, S. Edwards, *Organizacje skuteczne w sprzedaży*, IFC Press, Kraków 2003.
- Comer Lucette B., Tanya Drollinger, *Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework*, Journal of Personal Selling & Sales Management, nr 1, Winter 1999.
- Cybulski, K., *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Dixon Andrea L., Rosann L. Spiro, Maqbul Jamil, *Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavior Intentions*, Journal of Marketing, July 2001.
- Jamka Beata, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
- Jarmuż Stanisław, *Zastosowanie modelu „Wielkiej piątki” w doborze i ocenie personelu* [w] Tomasz Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Kangis Peter, Howard Lago, *Using Caliper to predict performance of salespeople*, International Journal of Manpower, nr 7, 1997.
- Kotler Philip, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Lamont Lawrence M., William J. Lundstrom, *Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics*, Journal of Marketing Research, November 1977.
- Makin, Peter, Cary Cooper, Charles Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Matthews Leah, *The EQ Factor*, Management, April 1996.

- Perreault, William D., Jr., Warren A. French, Clyde E. Harris Jr., *Use of Multiple Discriminant Analysis to Improve Salesman Selection Process*, The Journal of Business.
- Pettijohn, Charles E., Linda S. Pettijohn, A.J. Taylor, Bruce D. Keillor, *Adaptive Selling and Sales Performance: an Empirical examination*, The Journal of Applied Business Research, Vol. 16, nr 1.
- Schenk Frank, *Profesjonalny sprzedawca*, Warszawa 2000.
- Spiro Rosann L., Barton A. Weitz, *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*, Journal of Marketing Research, February 1990.
- Stelmach Waldemar, *Empatia: czy, komu i do czego potrzebna?* Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 4/2000.

Wpływ osobowości na efektywność i skuteczność działania przedstawicieli handlowych

Streszczenie

Autor podjął problematykę związaną z wpływem osobowości przedstawicieli handlowych na produktywność sprzedaży. W ciągu ostatnich kilku dekad zaproponowano wiele teorii mających na celu wyjaśnienie różnic w produktywności personelu sprzedażowego. Jak się jednak okazało tylko niektóre z tych teorii mają wartość. Zaliczyć do nich można teorię „Wielkiej Piątki”, teorię atrybucji i koncepcje związane z optymizmem i empatią. Dla przykładu, wskazano na jeden z wymiarów Wielkiej Piątki – sumiennosc jako wpływający na efekty pracy. Badania sugerują również, że procesy atrybucji wpływają na przyszłe zachowania przedstawicieli handlowych. Inne badania utrzymują, że rola aktywnego empatycznego słuchania może ułatwić proces sprzedaży.

Impact of the sales person's personality on sales performance

Summary

The author explores influence of sales representative's personality on performance. Within a few last decades there have been proposed many theories that could explain great differences in sales performance. Among those, which have had some real value one can list: "Big Five" theory of trait, attribution theory, and concepts involving optimism and empathy. For example one of dimensions of the "Big Five" Conscientiousness has showed consistent relations with job performance. Researches also have suggested that sales person's attribution processes affect their futures behavior. Other researches have argued that active empathetic listening can facilitate the personal selling process.

IRENEUSZ P. RUTKOWSKI

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Strategie rozwoju nowego produktu – czynniki sukcesu ***New product development strategies – success factors***

Kreowanie wartości dla klienta ***Creating value to customer***

Pierwotnym składnikiem rynkowej wymiany jest wartość materialna i niematerialna będąca w dyspozycji sprzedawcy oraz klienta. Dokonywana przez klienta ocena, często subiektywna, korzyści związanych z produktem, czy wartości oferty rynkowej oraz ceny, warunkuje decyzję zakupową. Wartość dla klienta jest więc różnicą korzyści zawartych w oferowanym produkcie oraz finansowych i niefinansowych kosztów związanych z ich uzyskiwaniem, które ponosi klient. Dla określenia wartości istotny jest sposób ich postrzegania przez klienta, co determinuje tzw. wartość postrzeganą (wartość funkcjonalna, emocjonalna, poznawcza, społeczna i warunkowa).

Zarządzanie przedsiębiorstwem według koncepcji wartości dla klienta jest procesem złożonym, czasochłonnym, kosztownym i ryzykownym. Ale umożliwia wygenerowanie wartości oczekiwanej przez interesariuszy. Identyfikowanie wiązki wartości dobrze dostosowanej do potrzeb i oczekiwań wybranej grupy klientów oraz posiadanych i kontrolowanych przez firmę zasobów (kompetencji) jest pierwszym krokiem w tym procesie. Kreowanie owej wiązki wartości w oparciu o zasoby i kompetencje własne firmy oraz jej partnerów rynkowych (dostawców i odbiorców), funkcjonujących w obrębie danego łańcucha wartości jest drugim, szalenie ważnym etapem zarządzania. Komunikowanie wartości dostarczanej wybranym klientom umożliwia dotarcie do właściwej grupy klientów (wybranych przez firmę) i kształtuje ich oczekiwania (jest to ważne z punktu widzenia osiągnięcia satysfakcji, jako bazy dla lojalności klientów). Na końcu – dostarczenie wiązki wartości klientom firmy pozwala zrealizować wartość dla jej klientów i dla firmy.

Zarządzanie przez wartość dla klienta jest więc zachodzącym w przedsiębiorstwie procesem, na który składają się cztery fazy: identyfikowanie, kreowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości dla klienta. Ta koncepcja jest powiązana ze strategią nowego produktu.

Badania nad uwarunkowaniami skuteczności strategii nowego produktu Studies over effectiveness determinants of new product strategy

Obecnie obszar współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą rozszerza się i komplikuje. Bardzo często klient jest angażowany we współtworzenie produktów, a tym samym współtworzenie wartości. Współtworzenie nowej wartości dla klienta jest ściśle powiązane ze strategią rozwoju nowego produktu, a tym samym z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi powodzenia strategii innowacji produktu. Istotne jest zatem zrozumienie dotychczasowych potrzeb odbiorców, antycypowanie przyszłych i wychodzenie im naprzeciw. To są kluczowe warunki zwiększania przychodu, poprawy innowacyjności, zdobywania wiedzy o rynku, szybkiej weryfikacji nowych pomysłów oraz produktów z uwzględnieniem potrzeb klientów.

Prowadzone od połowy XX wieku badania nad nowym produktem koncentrowały się przede wszystkim na czynnikach powodzenia oraz niepowodzenia rozwoju nowego produktu¹. A. Madique i B.J. Zirger² powodzenie nowego produktu definiują, jako osiągnięcie lub przekroczenie progu rentowności. Wskaźnik powodzenia informuje, jaki procent nowych produktów generuje zysk lub przynosi zysk większy od oczekiwanego. Również pokazuje poziom realizacji celów stawianych nowym produktom. Badania uwzględniały różne branże, obszary geograficzne oraz podejścia metodologiczne, przede wszystkim indukcyjne. Empiryczne studia nad determinantami rozwoju nowego produktu można podzielić na trzy kategorie, zawierające określone normatywne implikacje dla przedsiębiorstw:

- badania identyfikujące czynniki powodzenia nowego produktu;
- badania identyfikujące czynniki niepowodzenia nowego produktu;
- badania identyfikujące jednocześnie czynniki powodzenia oraz porażki nowego produktu (dominujący obecnie obszar badań).

Normatywne implikacje badań empirycznych dla przedsiębiorstw, zawarte w opracowaniach literaturowych, zawierają listy logicznych oraz podobnych kluczowych czynników uporządkowanych według ważności, pomimo różnorodności projektów produktu, zastosowanych metod oraz operacjonalizacji. Podobne oraz zgodne, co do treści efekty badawcze mogą być następstwem tendencji do wykorzystywania dotychczasowych wyników badań oraz posługiwania się w nowych badaniach takimi samymi zmiennymi, co ogranicza szanse odkrycia nowych czynników objaśniających przyczyny powodzenia oraz niepowodzenia nowego produktu. Przykłady wybranych badań determinant powodzenia rozwoju nowego produktu zawiera tabela 1.

¹ Powodzenie – sukces, pomyślny obrót rzeczy, udanie się jakiegoś przedsięwzięcia, pożądaný wynik, szczęście. *Słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

² M.A. Madique, B.J. Zirger, *The new product learning cycle*, Research Policy, Vol. 14. 1985, s.299-313.

Tabela 1. Warunki powodzenia oraz niepowodzenia strategii nowego produktu, wybrane rezultaty badań.

Table 1. Success and fail determinants of New product strategy, selected research results

Autorzy badania oraz źródło	Najważniejsze determinanty rozwoju nowego produktu	Wskaźnik powodzenia lub niepowodzenia
1	2	3
R.D. Bizzell, R.E. Nourse, Product innovation in food processing 1954-1964 (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967)	Marketingowe przyczyny niepowodzenia nowego produktu – nieodpowiednia analiza rynku, zbyt długi czas rozwoju i wprowadzania, konkurencja, nie przygotowane kanały dystrybucji, słabość reklamy.	22% nowych produktów żywnościowych wycofano po testach marketingowych, 17% po wprowadzeniu na rynek
B. Cochran, G. Thompson, Why new product fail, The National Industrial Conference Board Record 1, October 1964, s. 11-18. H. Lazo, Funding a Key to Success in New Product Failures, Industrial Marketing, November 1965, s. 74-75	Przyczyny niepowodzenia – nieodpowiednia analiza rynku, defekty produktu, wyższe, niż planowano koszty, wydłużenie czasu rozwoju i wprowadzania, silna reakcja konkurencji, nieodpowiednie zaangażowanie marketingowe.	80% do 90% wszystkich produktów wprowadzonych na rynek poniosło niepowodzenie, niezależnie od wielkości, czy kompetencji firmy
R.C. Cooper, Dimensions of industrial new product success and failure, Journal of Marketing 1979, vol. 43, Summer, s. 93-103, Metodologia New-Prod Nielson Research Company 1962 (badanie 103 nowości) 1971 (badanie 204 nowości)	Czynniki sukcesu – unikatowość produktu i wyższość nad produktami konkurencyjnymi; silna orientacja rynkowa i profesjonalizm marketingowy; szczegółowe badanie potencjału rynkowego; ukierunkowana dystrybucja i sprzedaż; synergia techniki i produkcji oraz profesjonalizm: zgodność możliwości inżynierskich i umiejętności projektowania z wymogami projektu.	Stopa powodzenia kolejno z punktu widzenia jednego z czynników wynosi odpowiednio: 82%, 79,5%, 64%. Dobre wyniki dla wszystkich czynników – 90%, słabe wyniki dla wszystkich czynników – 7% Powodzenie nowych marek produktu na rynkach FMCG: 54,5% 47%
J.H. Davidson, Why do most New Consumer fail? Harvard Business Review 1976, vol. 57, March-April, s. 117-122.	Czynniki sukcesu – niska cena albo inna znaczna korzyść; znaczne wyróżnienie w stosunku do innych marek; nowy nie wypróbowany wcześniej pomysł	Wskaźnik powodzenia produktów oferujących większe korzyści za tę samą lub wyższą cenę, wyróżnionych, nowe innowacyjne pomysły – 50%
B. Daude, Analyse de la mal-risqué des risques, Revue Fran-	Przyczyny niepowodzenia – powierzchowna analiza rynku:	Znajomość rynku ważniejsza, niż szeroka kampania reklamo-

1	2	3
caise de Gestion 1980, January-February, s 38-48.	niedoceniaenie opóznien w dystrybucji produktu na rynku, przecenianie rozmiarów albo zasobów potencjalnego rynku; problemy rozwojowe i produkcyjne: trudności z przechodzeniem od prototypów do testów rynkowych, trudności z końcowym rozwojem produktu; Niewystarczające zasoby finansowe; problemy z komercjalizacją	wa, czynniki poprzedzające wprowadzenie mają charakter podstawowy Częstotliwość występowania średnio 50%
Booz, Allan & Hamilton 1982	Czynniki wpływające na powodzenie nowego produktu: dostosowanie produktu do potrzeb rynku (85%), dostosowanie produktu do wewnętrznych funkcjonalnych mocnych stron firmy (62%), wyższość technologiczna produktu (52%), wsparcie najwyższego kierownictwa (45%), Stosowanie wielostopniowego procesu rozwoju nowego produktu (33%), korzystne otoczenie konkurencyjne (31%), struktura organizacji nowego produktu (15%)	Ważność czynników zmienna w zależności od branży oraz typu wprowadzanego produktu Stopa powodzenia 65%
S. Edgett, D. Shipley, G. Forbes, Japanese and British Companies Compared: Contributing Factors to Success and Failure, w: New Product Development, Journal of Product Innovation Management 1992, vol. 9, s. 3-10.	Czynniki powodzenia produktu (firmy japońskie/brytyjskie): zgodność z potrzebami klientów (69,8%/75,6%), przewaga na konkurencją (jakość – 79,3%/59,3%, niezawodność – 69,8%/45,3%, wartość za daną cenę – 58,6%/61,6%, wzornictwo – 55,2%/48,8%), wysoka konkurencyjność cenowa (41,4%/27,9%), zgodność z celem i wizerunkiem firmy (39,7%/34,9%), unikatowy charakter produktu (36,2%/29,1%), zręczny marketing (27,6%/25,6%), oparcie na dobrych badaniach rynkowych (27,6%/18,6%), wprowadzanie na wielkie rynki (20,7%/	Stopa powodzenia dla firm japońskich: 59,8%, dla firm brytyjskich 54,3%

1	2	3
	16,3%), synergia produkcji i marketingu (16,4%/18,6%), unikanie konkurencyjnych rynków (7,8%/10,5%), unikanie dynamicznych rynków, na których często wprowadza się nowe produkty (2,6%/4,7%)	
R.G. Cooper, E.J. Kleinschmidt, <i>New Product: The key factors in success</i> , American Marketing Association 1990.	Sukces rynkowy zależy od następujących czynników: doskonałości produktu, np. wyższa jakość, nowe cechy użytkowe, wyższa wartość użytkowa; prawidłowego zdefiniowania koncepcji produktu przed przystąpieniem do jego tworzenia, tzn. dobre określenie rynku docelowego; wymagań w zakresie produktu i pożądanego jego atrybutów; synergii technologii i marketingu; wysokiej jakości realizacji poszczególnych etapów procesu rozwoju nowego produktu; atrakcyjności rynku.	Wskaźnik powodzenia w przypadku osiągnięcia wysokiej przewagi konkurencyjnej: 98%, przeciętna przewaga – 58%, minimalna – 18%
H. Mruk, I.P. Rutkowski, <i>Strategia produktu</i> , PWE, Warszawa 2001, s. 176.	Powszechne przyczyny niepowodzeń: brak badań rynku lub fałszywa identyfikacja potrzeb klientów, zbyt małe pole testowania, przesadnie optymistyczne prognozy potrzeb rynku i jego akceptacji; problemy techniczne związane często z projektowaniem i produkcją; nieodpowiedni czas wprowadzenia nowego produktu na rynek. może nastąpić zmiana potrzeb rynku przed wprowadzeniem lub w trakcie wprowadzania nowego produktu, firma wchodzi na rynek zbyt wcześnie lub zbyt późno uwzględniając cykl życia produktów; nieodpowiednie zaangażowanie się zarządu firmy; błędne dokonanie segmentacji rynku; niedocenianie reakcji konkurencji, zbyt dale-	

1	2	3
	kie odejście od technicznych i marketingowych ekspertyz, będących do dyspozycji firmy; nieodpowiednia znajomość kosztów, nieliczenie się z nimi, zła kalkulacja kosztów.	
W. Grzegorzcyk, Marketing na rynkach zagranicznych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998, s. 62.	Przyczyny niepowodzenia nowych produktów: błędna ocena potencjalnego rynku, niedoszacowanie kosztów promocji i dystrybucji, niedojrzałość techniczna nowego produktu, brak istotnych cech odróżniających, zbyt długie wdrażanie innowacji, niewłaściwy czas wprowadzania.	
M. Haffer, Determinanty strategii nowego produktu w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998, s. 151. (badania 1990-1994)	Czynniki sukcesu: Znajomość rozmiaru rynku, pierwszeństwo na rynku, zrozumienie projektu produktu, znajomość produktów i strategii konkurentów, ofensywne i dobrze wycelowane wprowadzenie produktu na rynek, nowość i lepsze zaspokajanie potrzeb, produkt wysokiej jakości, profesjonalnie przeprowadzony proces rozwoju nowego produktu, znajomość kosztów i procesu produkcyjnego, umiejętności i postawy kadry kierowniczej, inżynierskiej i marketingowej, umiejętności oraz możliwości promocji i sprzedaży, rosnący rynek, odpowiednie zasoby finansowe	Powodzenie produktów konsumpcyjnych: 70% Powodzenie produktów inwestycyjnych: 76%
I.P. Rutkowski, Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.	Badane przedsiębiorstwa przemysłowe (117 obserwacji), które uzyskały wskaźniki akceptacji najlepszych praktyk (140) w procesie innowacji produktu powyżej wartości średniej, charakteryzowały się również przeciętnie wyższym poziomem powodzenia, jednocześnie niższym wskaźnikiem porażki nowych produktów.	Wskaźnik powodzenia nowych produktów kształtował się na poziomie 58,4%, częściowego sukcesu / porażki – 31,3%, całkowitej porażki – 10,3% (pomiar na skali stałych sum wg D.J. Luck, R.S. Rubin).

Źródło: opracowanie własne.

Obszary kompetencji firmy i czynniki powodzenia nowego produktu **Enterprise competences areas and new product success factors**

Inne prace studialne wskazują, że praktyka wielu przedsiębiorstw w zakresie rozwoju nowego produktu nie zmieniła się istotnie od czasu opublikowania pierwszych rezultatów badań nad determinantami powodzenia/niepowodzenia oraz ciągle identyfikowane są podobne problemy i popełniane te same błędy, jak wiele lat temu (R.G. Cooper³, R.G. Cooper, E.J. Kleinschmidt⁴). Taka ocena prowadzi do wniosku, że firmy nie wprowadzają lub mają istotne problemy we wdrażaniu i stosowaniu właściwych praktyk (wskazywanych przez badaczy normatywnych czynników powodzenia) w procesie rozwoju nowego produktu. Głównymi przyczynami tych zachowań mogą być: brak operacjonalizacji normatywnych czynników sukcesu oraz generalna niechęć (niepodejmowanie decyzji, opóźnianie decyzji) do wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, także w obszarze rozwoju nowego produktu. Należy również podkreślić, że badania rozwoju nowego produktu koncentrują się na identyfikowaniu determinant powodzenia/niepowodzenia nowego produktu na rynku, które często są charakteryzowane deskrypcyjnie, a normatywne implikacje są bardzo zwięzłe. Zatem sama identyfikacja determinant rozwoju nowego produktu jest niewystarczająca i dalsze badania powinny dotyczyć operacjonalizacji czynników sukcesu lub niepowodzenia nowego produktu, a także metod i narzędzi usprawniania procesu rozwoju nowego produktu.

W dalszych badaniach należy również wiązać obszar kompetencji przedsiębiorstwa z czynnikami powodzenia. Perspektywa kompetencyjna jest szczególnie interesująca, gdyż jak wykazują prezentowane badania, najważniejsze determinanty rozwoju nowego produktu mają charakter wewnętrzny i są głównymi dźwigniami długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Kompetencyjny obszar badań powinien koncentrować się na mechanizmach i elementach, które wyznaczają działania firmy, budują przewagę konkurencyjną, a tym samym jej powodzenie. Zakres badań perspektywy kompetencyjnej ograniczany jest do rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa (C.K. Prahalad, G. Hamel⁵). Adaptowany jest zatem nowy paradygmat firmy, który zakłada, iż centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa posiadają zasoby wiedzy i zdolności intelektualne, decydujące o dynamice zmian portfela produktowego, a przez to o dostosowaniu się do zmian w otoczeniu marketingowym.

Zarządzanie zasobami wiedzy odnosi się zarówno do wiedzy marketingowej, organizacyjnej, jak i technicznej. Wyróżnia się następujące rodzaje wiedzy w czterech

³ Cooper R.G., *From experience. The invisible success factors in product innovation*, Journal of product innovation management 1998, vol. 16, s. 115-133.

⁴ Cooper R.G., Kleinschmidt E.J., *Benchmarking the firm's critical success factors in new product development*, Journal of product innovation management 1995, vol. 12, s. 374-391.

⁵ Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990, s. 79-91.

różnych wymiarach, które ściśle się ze sobą zazębiają i integrują, są wzajemnie powiązane i współzależne, a także wyznaczają kluczowe kompetencje (D. Leonard-Barton⁶):

- wiedza i umiejętności zlokalizowane w umysłach pracowników, ekspertów i menadżerów, obejmują specyficzne, szczegółowe metody i techniki stosowane w firmie oraz zdolność rozumowania naukowego;
- wiedza i umiejętności zlokalizowane w systemach technicznych (bazy danych, dokumentacja, receptury, procedury, narzędzia i inne formy zapisu informacji, także w konfiguracji laboratoriów, procesów oraz systemów technicznych posiadanych i tworzonych w firmie), w rezultacie wieloletniej akumulacji, kodyfikacji, strukturyzacji wiedzy w umysłach ludzi;
- kierowniczy system pozyskiwania i kontroli wiedzy, obejmuje formalne i nieformalne sposoby tworzenia i kontroli wiedzy, np. w postaci systemu nagród, czy różnego rodzaju systemów raportowania, sprawozdawczości;
- wartości i normy przypisane firmie co do istoty i struktury wiedzy, środki gromadzenia oraz kontrolowania wiedzy.

Podkreśla się możliwości występowania synergii wszędzie tam, gdzie różne wymiary wiedzy oddziałują wspólnie. Stąd też występuje ciągła potrzeba odnawiania wiedzy w przedsiębiorstwie poprzez zespołowe projekty rozwojowe, które integrują różne dyscypliny, doświadczenia i kompetencje oraz odmienne style myślenia. Zgodnie ze wspomnianym wyżej paradygmatem, przedsiębiorstwo jest postrzegane bardziej jako system tworzący, przetwarzający i wykorzystujący wiedzę, niż jako system przekształcający surowce w gotowe produkty według określonej receptury i procedury oraz dostarczający je na rynek. Stąd też centralną pozycję zajmują procesy przetwarzania, adaptacji i dyfuzji wiedzy (W. Kasprzak, K. Pelc⁷, I. Nonaka, H. Takeuchi⁸). Zatem kompetencje w rozwoju nowego produktu będą wyznaczone ogólnymi kompetencjami przedsiębiorstwa, których wyznacznikami są powyższe wymiary wiedzy.

W literaturze przedmiotu podejmowane są próby porównywania obszarów kompetencji przedsiębiorstwa z obszarami skupiającymi czynniki powodzenia nowego produktu, do których się zalicza: strategię rozwoju i strategię produktu, zarządzanie rozwojem nowego produktu, organizację przedsiębiorstwa, zasoby kadrowe, proces rozwoju nowego produktu, wspomaganie informacyjne procesów i systemów (B. Jensen, H. Harmsen⁹). Można zatem przyjąć, że prowadzone badania koncentrują się

⁶ Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*, *Strategic Management Journal* 1992, vol. 13, s. 111-125.

⁷ Kasprzak W., Pelc K., *Wyzwania technologiczne – prognozy i strategie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 53-55

⁸ Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.

⁹ Także wyróżnia się następujące kategorie najważniejszych determinant powodzenia nowego produktu: wymagania odbiorców, strategia produktu, generowanie koncepcji, wybór koncepcji, projektowanie koncepcji, szczegółowe projektowanie i przeprojektowywanie, przygotowanie produkcji i komercjalizacji (wprowadzenie na rynek), usprawnianie produktu i jego usunięcie. W innym ujęciu, czynniki sukcesu rozumiane jako najlepsze praktyki, są prezentowane w grupach: strategia, organizacja, proces, optymalizacja projektu, technologia. Jen-

przede wszystkim na zrozumieniu funkcjonowania systemów wspomagających powodzenie rozwoju nowego produktu (RNP).

W tym ujęciu o powodzeniu nowego produktu na rynku decydują więc przede wszystkim wewnętrzne czynniki systemowe oraz procesowe tworzące szczególne wymiary kompetencji/wiedzy oraz powodzenia rozwoju nowego produktu. To stwierdzenie ma dualne znaczenie dla przedsiębiorstw, zwłaszcza polskich. Po pierwsze, te powinny wiedzieć, że istotnie mogą kontrolować proces rozwoju nowego produktu oraz mieć fundamentalny wpływ na poziom sukcesu realizowanego przedsięwzięcia. Po drugie, czynniki zewnętrzne nie mogą być kluczowymi wyznacznikami, ograniczającymi podejmowanie strategii rozwoju nowego produktu, gdyż skutkiem takiego zachowania w długim okresie jest utrata konkurencyjności.

Najlepsze praktyki realizacji strategii rozwoju nowego produktu ***Best practices of new product development strategy***

W pracach badawczych dotyczących rozwoju nowego produktu podejmowano również próby weryfikacji empirycznych, koncentrujących się na identyfikacji i właściwym wdrażaniu najlepszych praktyk¹⁰, na pomiarze sprawności procesu rozwoju nowego produktu (PRNP) oraz warunkach jego usprawnienia. Usprawnienia dokonywane w rozwoju nowego produktu należy postrzegać przez pryzmat implementacji najlepszych praktyk.

Tabela 2 przedstawia najważniejsze rezultaty wcześniej podejmowanych badań najlepszych praktyk RNP. W pracach badawczych konsekwentnie podejmowana jest problematyka skupiająca się na procesach rozwoju nowego produktu, w których analizowane zjawiska są relatywnie nowe i postrzegane, jako konieczne dla efektywnego rozwoju nowego produktu (RNP). Od połowy lat 60. w dostępnej zagranicznej literaturze, analizowane są różne zjawiska w PRNP, a punkt ciężkości prowadzonych badań przemieszcza się od definiowania właściwego procesu, do zapewnienia jego odpowiedniego wdrożenia, lepszego zarządzania, lepszego pomiaru oraz ciągłego usprawnienia (R.G. Cooper¹¹, R.G. Cooper¹², R.G. Cooper, E. Kleinschmidt¹³). Inte-

sen B., Harmsen H., *Implementation of success factors in new product development – the missing links?*, European Journal of Innovation Management 2001, vol. 4 nr 1, s. 40

¹⁰ Pojęcie najlepszej praktyki (best practice) nie należy utożsamiać z pojęciem dobrej praktyki. Dobra praktyka to zbiór stosowanych zasad – standardów w celu zapewnienia wysokiej jakości i bezpieczeństwa produktu dla odbiorcy. Zasady najlepszych/dobrych praktyk nie są obligatoryjne, określają jednak środki, warunki, metody wprowadzania ich w miejscu i czasie, zgodnie z przeznaczeniem. Dobre praktyki powinny być stosowane na wszystkich etapach cyklu życia produktu, w procesach: naukowo-badawczym, rozwoju, produkcji, dystrybucji.

¹¹ Cooper R.G., *Stage-Gate System: A new Tool for Managing New Products*, Business Horizons May-June 1990, s. 44-54.

¹² Cooper R.G., *Perspective. Third Generation New Product Processes*, Journal of Product Innovation Management, January 1994, nr 11, s. 3-14.

¹³ Cooper R.G., Kleinschmidt E., *New Product Processes at Leading Industrial Firms*. Industrial Marketing Management 1991, nr 20, s. 137-147.

Tabela 2. Ogólna charakterystyka badań najlepszych praktyk PRNP
 Table 2. General profile of NPDP best practices

Rok i autorzy badania	Próba badawcza	Rozróżnienie najlepszych praktyk (najlepsze praktyki)	Najważniejsze wyniki badań
1	2	3	4
1968 Booz, Allen & Hamilton	50 firm	nie określone	Opisano sześciopięcioletni proces PRNP 58 pomysłów/1 sukces nowego produktu Wskaźnik powodzenia = 67%
1982 Booz, Allen & Hamilton	150 wywiadów, 700 pomiarów w różnych działach przemysłu	nie określone Statystyczna zależność (regresja) między sprzedażą nowych produktów jako % ogólnej sprzedaży	Proces RNP uzupełniono o etap strategicznego planowania 7 pomysłów/1 sukces nowego produktu Wskaźnik powodzenia = 65%
1984 R.G. Cooper	122 firmy w różnych działach przemysłu, elektroniczne, maszynowe, chemiczne, materiałowe		Strategie zarządzania integrujące marketing i technologię charakteryzują się większym wskaźnikiem powodzenia
1990 A.L. Page, PDMA –Product Development Management Association	189 pomiarów w różnych działach przemysłu	nie określone	Pomiar sprawności PRNP Wykorzystanie zespołów wielofunkcyjnych Specyficzne najlepsze praktyki 11 pomysłów/1 sukces nowego produktu Wskaźnik powodzenia = 58%
1991 Arthur D. Little	701 pomiarów w 9 branżach przemysłowych		Wykorzystanie zespołów wielofunkcyjnych Zwrócenie uwagi na rolę zarządu Wczesny udział dostawcy w PRNP
1993 Kuczumski & Associates	77 wywiadów w różnych działach przemysłu	szacowany wskaźnik RNP, jako „pomyślny” lub „bardzo pomyślny” (53% ogółem)	Konkretne i wyraźne wsparcie ze strony zarządu Zapewnienie odpowiednich zasobów Więcej czasu przeznaczonego na RNP wstępnych fazach Koncentracja na nowszych produktach
1994 Mercer Management Consul-	Badania wśród 193 kierowników B i R	cykl rozwoju zgodny z harmono-	Wykorzystanie sformalizowanego PRNP

1	2	3	4
ting and R&D Management	w różnych działach przemysłu	gramem (u 30% najlepszych), innowacyjność, łączny wskaźnik powodzenia oraz udziału w przychodach	Udoskonalanie infrastruktury wspomagającej proces RNP Zarządzanie portfelem projektów RNP Zastosowanie etapu planowania
1994 Product Development Consulting	129 wywiadów	1/3 praktyk oparta na miarach i efektach finansowych, sprzedaży i udziale w rynku	Odróżnienie właściwości produktu oraz potrzeb RNP obejmuje także poziom produktu rozszerzonego
1995 Group EFO	Wywiady wśród 103 kierowników ds. marketingu z 83 firm (pakowane produkty konsumpcyjne)		25 pomysłów/1 sukces nowego produktu Brak zaangażowania w RNP
1995 Mitchell Madison Group	15 firm usługowych		Aktywne zarządzanie portfelem RNP Zapewnienie odpowiednich zasobów Zespół projektowy w pełni kieruje projektem Osoby przydzielane do zespołu projektowego
1995 Pittiglio Rabin Todd & McGrath	Ponad 200 uczestników z branż zaawansowanej technologii	6 najważniejszych mierników	Pomiar sprawności oraz efektywności rozwoju projektu Wykorzystanie zespołów wielofunkcyjnych Proces ustrukturyzowany, działania zorientowane na rewizję etapów RNP Zarządzanie strategią produktu oraz optymalizacja procesu Skrócony cykl rozwoju o 9,5%
1996 Southwestern Bell	134 respondentów, 7 branż, usługi oraz dobra		57% firm wykorzystuje formalny PRNP 58% firm zredukowało cykl rozwoju W 80% firm członkowie zespołu pracują na częściowym etacie
1997 A. Griffin PDMA	383 firmy (USA)	Jednoczesne stosowanie wielu najlepszych prak-	84% firm wykorzystuje zespoły wielofunkcyjnych (interdyscyplinarne)

1	2	3	4
		tyk przynosi lepsze efekty RNP	45% obrotów jest realizowanych ze sprzedaży produktów wprowadzonych na rynek w ostatnich trzech latach 6,6 pomysłów/1 sukces nowego produktu Wskaźnik powodzenia = 59%
2001 K. Crow, DRM Associates	Różne źródła, wiedza z 20 lat badań	Wdrażanie najlepszych praktyk rozwoju produktu warunkuje ciągłe usprawnianie PRNP	Identyfikacja i ciągle uaktualnianie 270 najlepszych praktyk RNP ujętych w grupach: strategia, organizacja, proces, optymalizacja projektu, technologia
2002 K. Dooley, A. Subra, J. Anderson	39 firm		Najlepsze praktyki pozytywnie wpływają na efekty PRNP Poziom adaptacji praktyk jest zróżnicowany
2006 I.P. Rutkowski	117 firm przemysłowych z różnych branż	Identyfikacja 103 uniwersalnych najlepszych praktyk oraz 37 czynników dojrzałości PRNP	Dokonanie hierarchizacji zmiennych kompetencyjnych (najlepszych praktyk i czynników dojrzałości) PRNP, określenie zbioru metod RNP, wskaźnik powodzenia nowego produktu = 58,4%, wskaźnik częściowego powodzenia/niepowodzenia = 31,3%, wskaźnik całk. porażki = 10,3%

Źródło: opracowanie własne¹⁴.

resującym spostrzeżeniem wynikającym z dotychczas przeprowadzonych badań jest relatywnie stabilna krzywa śmiertelności (wypadania) pomysłów na nowy produkt (stopa wypadania pomysłów 5%-9%), jak i stabilny w określonym przedziale wskaźnik powodzenia (50%-70%) oraz wskaźnik niepowodzenia (łącznie z częściowym niepowodzeniem od 30% do 35%), pomimo wdrażania operacyjnych usprawnień PRNP (A.L. Page¹⁵)¹⁶.

Nie zdefiniowano, jak dotąd, organizacji i infrastruktury, która najlepiej wspiera zespoły wielofunkcyjne w realizacji projektów (J.W. Henke, A. Krachenberg,

¹⁴ Listę najlepszych praktyk można znaleźć w publikacji: I.P. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*. PWE, Warszawa 2007.

¹⁵ Page A.L., *Assesing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms*, Journal of Product Innovation Management 1993, vol. 10, nr 4, September, s. 273-290.

¹⁶ Jednak w opracowaniach literaturowych występują istotne rozbieżności, co do przedziału wskaźników niepowodzenia. M. Haffer wykazuje za C.M. Crawford'em rozrzut w przedziale 24%-98%, średnio 38% (w tym rynek dóbr konsumpcyjnych – 55%, dóbr przemysłowych – 31%).

- Madique M.A., Zirger B. J., *The new product learning cycle*, Research Policy, vol. 14.1985.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
- Page A.L., *Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms*, Journal of Product Innovation Management 1993, vol. 10, nr 4, September.
- Page A., *Assessing new product development practices and performance: establishing crucial norms*, Journal of product innovation management 1993, vol. 10.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.
- Rutkowski I.P., *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*. PWE, Warszawa 2007.

Strategie rozwoju nowego produktu – czynniki sukcesu

Streszczenie

W pracy przedstawiono wyniki badań dotyczących czynników sukcesu stwierdzając, że przedsiębiorstwa powinny w coraz większym stopniu pogłębiać oraz angażować swoje kompetencje w rozwój i wprowadzanie nowych produktów na rynek. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia strategii rozwoju nowego produktu, firma powinna także stworzyć odpowiednie warunki, w znacznym stopniu determinujące efektywne zarządzanie procesem innowacji. Zatem w każdej fazie tego procesu zarządy firm muszą wykorzystywać najlepsze praktyki, czyli właściwe kompetencje, koncepcje, procedury, metody oraz narzędzia i techniki rozwoju produktu.

Najlepsze praktyki mogą stanowić istotny składnik przyczyniający się do zwiększenia sprawności zarządzania procesem rozwoju nowego produktu (PRNP) oraz powodzenia strategii nowego produktu.

Prowadzone dotychczas badania przez zagraniczne oraz polskie ośrodki i instytucje badawcze, koncentrują się na szerokiej problematyce nowego produktu, a w szczególności w obszarze zregulowanych determinant powodzenia strategii nowego produktu. Rezultaty badawcze w tym obszarze stanowią ważny fundament do dalszych rozważań teoretycznych i empirycznych.

New product development strategies – success factors

Summary

The definite priorities of new product development strategy, demand on initiating and applying different aspects of integrated product development environment. Whatever one should have consciousness, that not many enterprises can initiate and apply in short time all main rules of integrated new product development process, which can be perceived, as process of permanent improvements. In first, the management of company should qualify and understand directions as well as rules of

received and working strategy (low costs, high quality, leadership in range of innovation and new uses of technology), and to estimate own competences then (strengths and weakness of firm, in quantitative grasp, qualitative as well as valuable). Competences of enterprise in range of new product development it were been possible to estimate, executing general revision NPDM, leaning on bests practices and criteria of capacity and maturity model CMM. Together considered and identified on basis of globally led investigations, hugging activity of different bests firms in range of new products development.

JAN MIKOŁAJCZYK

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Format sklepu jako element strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego

Shop format as an element of marketing strategy in retailing

Wstęp

Introduction

Format sklepu, czyli sposób realizacji kluczowych funkcji i zadań przez jednostkę handlową, stanowić może jeden z elementów przewagi konkurencyjnej sklepu. Rola właściwego „dopasowania” formatu do oczekiwań klientów znacznie rośnie w sytuacji, gdy na rynku występuje silna konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi.

Celem artykułu jest wyjaśnienie pojęcia formatu sklepu jako istotnego elementu strategii marketingowej przedsiębiorstw handlowych oraz przedstawienie podstawowych klasyfikacji sposobów pozycjonowania jednostek handlowych. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu w zakresie strategii marketingowych przedsiębiorstw handlowych oraz własne doświadczenie i analizy dotyczące rozwoju sektora handlu w Polsce.

1. Strategia marketingowa przedsiębiorstwa handlowego

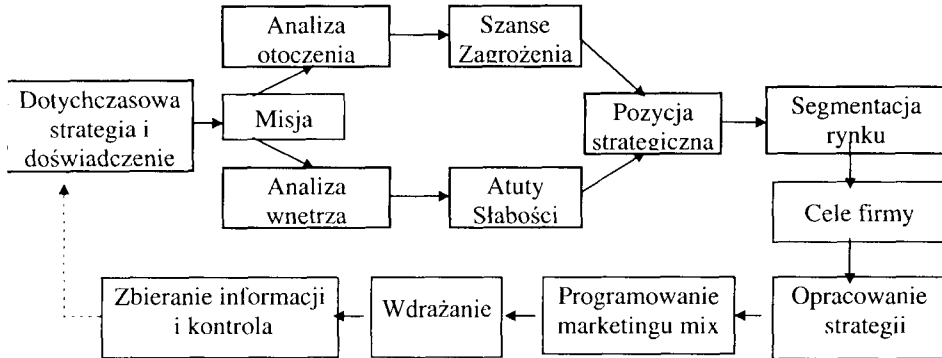
Marketing strategy of commercial enterprise

Strategia marketingowa jest to przemyślany zestaw działań, za pomocą których przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia swoich celów rynkowych. Stanowi ona zestaw analiz i prognoz umożliwiających poznanie przyszłej struktury popytu oraz zaspokajanie go, w sposób zyskowniejszy od konkurentów¹. Proces budowy strategii marketingowej i jej główne elementy składowe przedstawia rysunek nr 1.

¹ J. Penc. *Leksykon biznesu*, AW Placet, Warszawa 1997 s. 417

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa handlowego zwykle jest definiowana jako system działań, który obejmuje badania rynku, w wyniku których, podejmuje się decyzję odnośnie rozmieszczenia sieci handlowej (lokalizacja ogólna i szczegółowa), kształtowania profilu asortymentowego, polityki cen i marż handlowych, pozyskania właściwego personelu oraz wszechstronnej komunikacji z uczestnikami rynku, ukierunkowanych na

Rysunek 1. Proces budowy strategii marketingowej.
Diagram 1. Construction process of marketing strategy

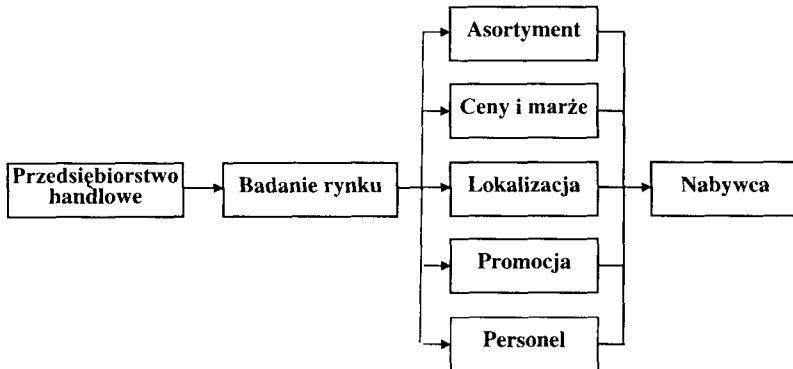


Źródło: Opracowanie własne

maksymalizowanie stopnia zaspokojenia potrzeb konsumentów, w sposób zyskowy dla firmy i skuteczniejszy niż konkurencja².

Elementy strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Elementy strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego
Diagram 2. Elements of marketing strategy in retailing



Źródło: opracowanie własne

² B. Pilarczyk, *Strategia marketingowa w handlu detalicznym*, Handel Wewnętrzny 1992, nr 6, s. 13.

2. Pojęcie formatu sklepu

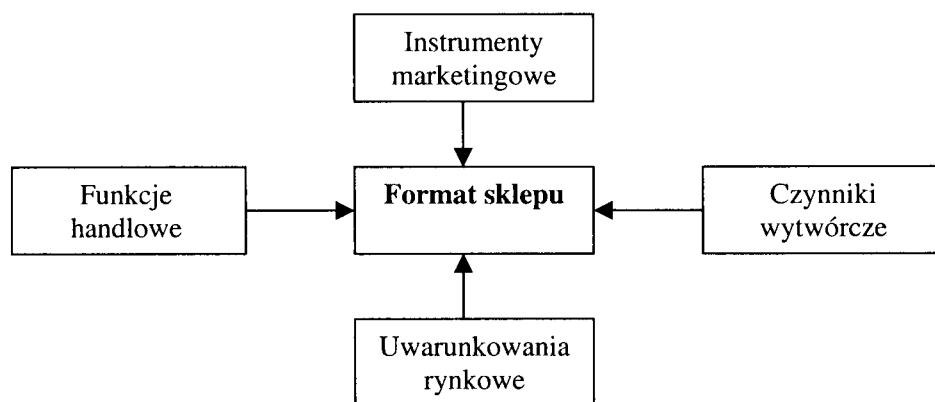
Shop format idea

W klasycznej definicji nie uwzględnia się elementu, który stanowić może źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego, tj. wyboru właściwego **formatu sklepu**. Decyzje o wyborze odpowiedniego formatu sklepu, czyli sposobu realizacji kluczowych funkcji i zadań przez jednostkę handlową, stanowią jeden z elementów strategii marketingowej dużych sieci handlowych.

Format jest jakościowym wyrazem przedmiotu działalności, na który składają się pełnione funkcje handlowe, stosowane instrumenty rynkowe oraz zaangażowane czynniki wytwórcze. Można więc stwierdzić, że określony format (typ, rodzaj) jednostki handlowej jest rezultatem połączenia funkcji, instrumentów i zasobów czynników wytwórczych, na które wpływają określone elementy otoczenia rynkowego, w którym jednostka funkcjonuje³. Elementy te są przedstawione na rys. 3.

Rysunek 3. Elementy wpływające na format sklepu

Diagram 3. Factors influencing the shop's format



Źródło: opracowanie własne.

Wybór danego rodzaju jednostki handlowej następuje na podstawie procesu decyzyjnego, który składa się z następujących faz⁴:

- ogólne sformułowanie celu,
- pozyskanie informacji o czynnikach otoczenia,
- określenie grupy docelowej klientów,
- sformułowanie zoperacjonalizowanych celów,

³ Porównaj: J. Szumilak (red. nauk.), *Handel detaliczny*, OE, Kraków 2004, s. 33

⁴ M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 45

- określenie funkcji handlowych,
- opracowanie koncepcji działań marketingowych,
- ustalenie niezbędnych zasobów czynników wytwórczych,
- opracowanie struktury organizacyjnej,
- wdrożenie wybranej koncepcji typu jednostki handlowej,
- kontrola rezultatów.

Potrzeby klienta są kategorią zmienną, ewolucji podlega także miejsce, sposób i czas robienia zakupów. Podczas gdy jedne sklepy są zamykane, inne w tym samym czasie się otwierają, a jeszcze inne modernizuje i dostosowuje do nowych oczekiwań nabywców.

Można zatem postawić następujące tezy:

- Format sklepu jest kategorią zmienną i podlega ciągłej ewolucji,
- Typ jednostki handlowej jest czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego.

Ważną prawidłowością w rozwoju handlu jest wyraźne skracanie faz cyklu życia jednostki handlowej. Proces ten jest rezultatem rozwoju przedsiębiorczości, pojawiania się nowych technologii, a w efekcie wzrostu postępu i zwiększania się konkurencji.

Tabela 1. Długość faz cyklu życia rodzaju instytucji handlowej

Table 1. Life time cycle of commercial institutions

Typ instytucji handlowej	Rozwój w latach	Liczba lat do stanu dojrzałości
Domy towarowe	1860-1960	100
Sklepy wielobranżowe	1930-1970	40
Supermarkety	1950-1975	25
Hipermarkety	1965-1985	20
Duże sklepy specjalistyczne	1980-1995	15
Centra handlowe	1995-...?	?

Źródło: P. J. McGoldrick, *International Retailing, Trends and strategies*, Pitman Publishing, Glasgow 1995, s. 19.

Istotą konkurencyjności przedsiębiorstw handlu detalicznego jest umiejętność szybkiego przystosowania typów jednostek handlowych do zmian zewnętrznych warunków działania. Najważniejsze przy tym czynniki otoczenia to:

- Zmiany ekonomiczne, demograficzne i społeczne dotyczące postaw i zachowań konsumentów,
- Szybkie zmiany w dziedzinie postępu technicznego i wdrażania technologii,
- Procesy koncentracji i globalizacji handlu,
- Wzrost konkurencji między pośrednikami,
- Rozwój nowych produktów i sposobów świadczenia usług.

3. Strategie pozycjonowania formatu sklepu Positioning strategies of shops's format

Cechą charakterystyczną rozwoju handlu jest ciągła zmienność formatów sklepu, które są kategorią nietrwałą i podlegają ewolucji. Typ jednostki handlowej może być w związku z tym jednym z czynników konkurencji w handlu, szczególnie w warunkach globalizacji rynku, gdyż decyzje związane z samym tylko formatem sklepu (i umiejętnością jego „dopasowania” do wymagań rynku), mogą decydować o sukcesie lub porażce instytucji handlowej. Zwłaszcza w okresie dynamicznych zmian związanych z transformacją handlu, umiejętność właściwego „dopasowania” formatu sklepu, do oczekiwań nabywców może być czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Kierunki przemian handlu w Polsce przed rokiem 1990 i obecnie przedstawia tab. 2.

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest także **polaryzacja handlu**. Oznacza ona wyraźne zaznaczanie się różnic w zakresie strategii marketingowych

Tabela 2. Kierunki przemian handlu w Polsce
Table 2. Directions of trade transformation in Poland

Przed rokiem 1990		Aktualnie
Dominacja handlu państwowego i spółdzielczego	⇒	Handel prywatny niemal w 100%
Handel „reglamentacyjny”	⇒	Handel „usługowy”
Ograniczony asortyment	⇒	Pełen asortyment
Techniczne zacofanie	⇒	Nowoczesne technologie
Sprzedaż tradycyjna	⇒	Nowoczesne metody obsługi
Ograniczony zakres usług	⇒	Pełna obsługa klienta
Doświadczenie i intuicja	⇒	Wiedza i kompetencje
Brak integracji	⇒	Silne procesy integracyjne

Źródło: Opracowanie własne.

i działań merchandisingowych różnych przedsiębiorstw handlowych. Elementami polaryzacji w handlu mogą być: asortyment oferowanych towarów i usług, polityka cenowa, lokalizacja i działania promocyjne jednostek handlowych. Stanowią one mogą o swoistej przewadze strategii konkutowania danego przedsiębiorstwa handlowego.

Z punktu widzenia konsumenta format sklepu może być rozpatrywany jako subiektywnie postrzegany „pakiet korzyści” i dlatego może decydować o sukcesie lub porażce w działaniach rynkowych przedsiębiorstw handlowych. **Strategia pozycjonowania formatu** polega na stworzeniu w świadomości klientów specyficznego obrazu, odróżniającego firmę od jej konkurentów. Dotyczy ona wyobrażeń, jakie istnieją w świadomości nabywców, czyli jest związana z badaniem percepcji firmy czy marki w grupie klientów znajdujących się w segmencie docelowym⁵.

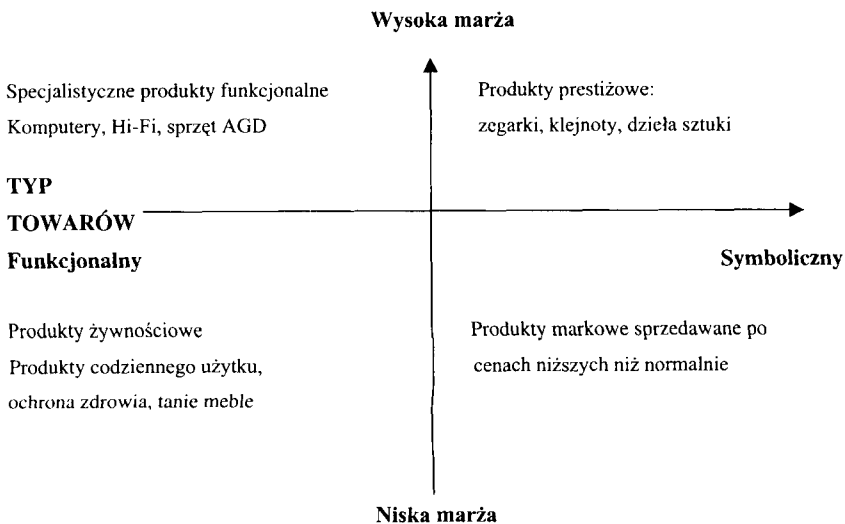
Strategie pozycjonowania wykorzystywane przez instytucje handlu detalicznego mogą się różnić w poszczególnych branżach. Jednostki handlu detalicznego mogą być klasyfikowane zgodnie z przyjętymi kryteriami, np. poziom cen (marż handlowych) i typ korzyści postrzegany przez konsumenta.

W tym kontekście można wskazać cztery strategie pozycjonowania, przedstawione na rys. 4⁶:

- Specjalistyczne produkty funkcjonalne sprzedawane są z wysoką marżą w **sklepach specjalistycznych** oferujących wybrany lub specjalizowany asortyment żywności, sprzętu AGD, komputerów czy narzędzi.

Rysunek 4. Strategie pozycjonowania w handlu detalicznym

Diagram 4. Positioning strategies in retailing



Źródło: J.J. Lambin, *Strategiczne ...* op. cit., s. 481.

⁵ A. Grzesiuk, *Strategie pozycjonowania detalistów*, Marketing i rynek, nr 3, 2003 r., s. 7.

⁶ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 480.

- Wśród produktów funkcjonalnych z niską marżą znajduje się: żywność codziennego zakupu, sprzedawana w **super i hipermarketach**, tanie meble (np. „dyskont meblowy”, IKEA),
- Produkty symboliczne z wysoką marżą sprzedawane są przez **prestżowe sklepy specjalistyczne**, takie jak sklepy mody (Benetton, Rodier) lub sklepy jubilerskie.
- Produkty symboliczne sprzedawane po niskich cenach dystrybuowane są przez **sklepy dyskontowe** sprzedające marki ogólnokrajowe po cenach niższych niż te, które przeważają w sklepach konwencjonalnych.

Zgodnie z inną koncepcją detaliści mogą stosować trzy inne strategie pozycjonowania:

- Strategię **wyróżniania produktu** (asortymentu) – opartą na oferowaniu produktów, które różnią się od innych marek lub stylów z tej samej kategorii produktów oferowanych przez inne sklepy,
- Strategię **rozszerzania usług i kształtowania wizerunku** – polegającą na tym, że detalista oferuje produkty, które są wewnętrznie podobne do oferowanych przez konkurentów, ale dodaje specyficzne usługi i wizerunek wyróżniający sklep,
- Strategię **przywództwa cenowego** – oznaczającą oferowanie produktów takich samych jak konkurencja po niższych cenach.

Detalista może stosować jeszcze także kilka alternatywnych kryteriów pozycjonowania, np. „wygody zakupu”, wynikającej z reguły z bardzo dogodnej lokalizacji – taką strategię realizują sklepy typu **convenience store** (w których „wygoda” polega na szybkości zakupów i dogodnych godzin otwarcia) lub dostosowania do bardzo unikatowych wymagań klientów. Przykładem tego typu działań może być koncepcja nowego formatu – tzw. **concept store**, czyli sklepu z autorską selekcją przedmiotów. Z reguły są to sklepy, w których panuje niepowtarzalna atmosfera lub oryginalne elementy architektury. Cechą charakterystyczną **concept stores** są także niekonwencjonalne rozwiązania w zakresie aranżacji wnętrz, oferta w postaci unikatowych produktów, dostępnych w pojedynczych egzemplarzach lub bardzo wysokiej jakości produkcja seryjna.

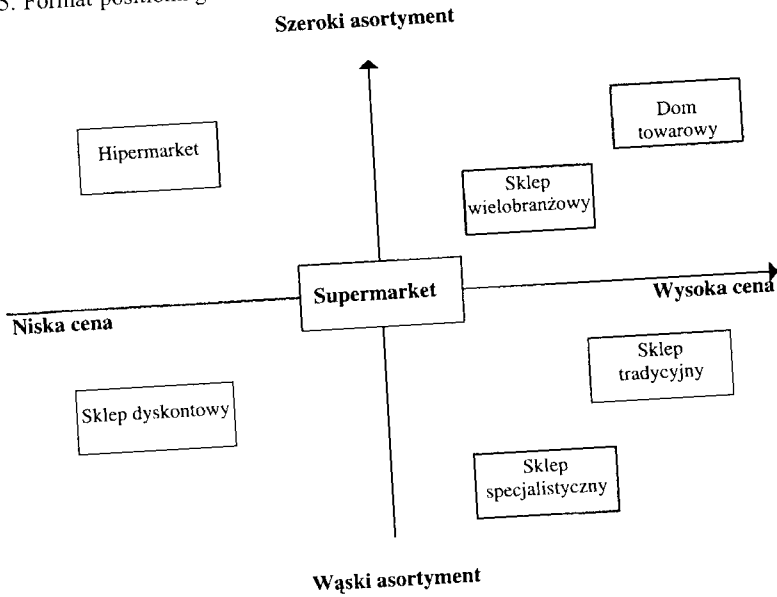
Jeszcze inna klasyfikacja typów jednostek handlowych, dotyczy układu: asortyment – cena. Jej efektem jest uzyskanie charakterystycznych rodzajów przedsiębiorstw handlowych, które odpowiadają powszechnie przyjętym statystykom. Klasyfikacja ta najlepiej oddaje również postrzeganie typów sklepów w opinii klientów, przedstawione na rys. 5.

Zgodnie z klasyfikacją GUS⁷:

- **Supermarket** – to samoobsługowy sklep o powierzchni sal sprzedażowych 400-2499 m², prowadzące sprzedaż głównie towarów żywnościowych wszystkich branż (w tym również świeżego mięsa, ryb, warzyw i owoców) oraz dodatkowo często nabywanych towarów nieżywnościowych. Posiada szeroki asortyment towarów oferowany po przeciętnych cenach rynkowych.

⁷ Rynek wewnętrzny w 2006 roku, GUS, Warszawa 2007, s. 13. http://www.stat.gov.pl/gus/45_746_PLK_HTML.htm

Rysunek 5. Pozycjonowanie typów jednostek handlowych w układzie: asortyment – cena
 Diagram 5. Format positioning in the scheme: assortment-price



Źródło: Opracowanie własne

Formułę supermarketu dobrze charakteryzują następujące zasady:⁸

- * Szeroki asortyment i duża różnorodność towarów powszechnego użytku, co ułatwia zakupy wielu pozycji asortymentowych i szybką rotację zapasów,
 - * Niskie ceny zakupu w rezultacie kupowania dużych ilości towarów i silnej pozycji przetargowej wobec dostawców,
 - * Niskie marże i niskie ceny sprzedaży,
 - * Dynamiczna działalność promocyjna w celu stymulowania ruchu nabywców,
 - * Korzyści skali w fizycznej dystrybucji (w transporcie, magazynowaniu i pakowaniu).
- **Hipermarket** – to samoobsługowy sklep o powierzchni sal sprzedażowych od 2500 m², prowadzący sprzedaż towarów żywnościowych wszystkich branż oraz towarów nieżywnościowych wielu branż, takich jak: AGD, RTV, meblowa, ogrodnicza, obuwnicza, komputerowa. Posiada bardzo szeroki asortyment towarów oferowany po najniższych cenach rynkowych. Hipermarkety charakteryzują się także bardzo dobrze rozwiniętymi działaniami promocyjnymi.
- **Sklep dyskontowy** – to samoobsługowy sklep oferujący głównie produkty branż żywnościowych, charakteryzujący się ograniczoną liczbą pozycji asortymentowych dostępnych w sprzedaży, niskim poziomem świadczonych usług oraz bardzo niskimi cenami.

⁸ J.J. Lambin, *Strategiczne ...*, op. cit. s. 455.

- **Sklep tradycyjny** – zwykle z tradycyjną formą obsługi, prowadzący głównie sprzedaż towarów żywnościowych codziennego użytku oraz dodatkowo często nabywanych towarów nieżywnościowych.
- **Sklep specjalistyczny** – oferuje głęboki asortyment towarów pochodzących z jednej branży, nastawiony na zaspokojenie pewnego kompleksu potrzeb, np. sklep sportowy, obuwniczy, odzieżowy, wszystko dla domu itp. Powierzchnia sprzedażowa zwykle mieści się w przedziale 120-600m².
- **Sklep wielobranżowy** – oferuje głęboki asortyment towarów pochodzących z wielu branż, nastawiony na kompleksowe zaspokojenie wielu różnych potrzeb. Powierzchnia sprzedażowa zwykle przekracza 600m².
- **Dom towarowy** – wielodziałowe sklepy o powierzchni sal sprzedażowych powyżej 2000 m², prowadzące sprzedaż szerokiego i uniwersalnego asortymentu towarów głównie nieżywnościowych, często prowadzące pomocniczą działalność usługową i gastronomiczną.
- **Centrum handlowe (ośrodek handlowy)** – zgrupowanie różnorodnych detalicznych jednostek handlowych i usługowych, prowadzonych zazwyczaj przez różne przedsiębiorstwa, stanowiące całość pod względem handlowo-asortymentowo-usługowym, budowlano-architektonicznym i organizacyjno-administracyjnym, przystosowane do kompleksowej obsługi klientów. Wyróżnia się ośrodki handlowe: śródmiejskie, dzielnicowe, osiedlowe i podmiejskie (peryferyjne).⁹

Z punktu widzenia konsumenta koncepcja sklepu może być rozpatrywana jako „pakiet korzyści” dostarczanych klientowi. Do każdego sklepu można odnieść kilka różnych właściwości lub atrybutów kształtowanych przez detalistę. Główne to¹⁰:

- asortyment,
- lokalizacja,
- politykę cen,
- usługi,
- czas (dotarcia i godziny otwarcia sklepu),
- atmosfera lub szerzej – komunikacja z klientami.

Te atrybuty sklepu mogą być brane pod uwagę przez konsumentów, kiedy porównują oni sklepy detaliczne. Zadaniem detalisty jest zdefiniowanie koncepcji sklepu – bazując na innowacyjnej kombinacji tych właściwości, która tworzyć będzie wspomniany „pakiet korzyści” wyróżniający go wśród konkurentów.

⁹ J. Altkorn, T. Kramer (red. nauk), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 176-178

¹⁰ J.J. Lambin, *Strategiczne ...*, op. cit. s. 480

Podsumowanie

Conclusion

Wybór właściwego formatu sklepu jest jedną z ważniejszych decyzji, jakie kierownictwo przedsiębiorstwa handlowego musi podjąć, zanim jednostka zacznie działać na rynku w celu pozyskania klientów. Format sklepu zależy od czterech głównych grup czynników, tj. uwarunkowań rynkowych, funkcji handlowych, instrumentów marketingowych oraz czynników wytwórczych, będących w posiadaniu konkretnego przedsiębiorstwa handlowego. Format sklepu jest kategorią zmienną, którą należy „dopasować” do ogólnego poziomu rozwoju handlu i oczekiwań klientów. W różnych etapach rozwoju handlu o sukcesie przedsiębiorstwa handlowego decydują różne formaty, które są jednym z elementów strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych.

Literatura

Bibliography

- Altkorn J., Kramer T., (red. nauk), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
- Grzesiuk A., *Strategie pozycjonowania detalistów*, Marketing i rynek, nr 3, 2003.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa 2001.
- McGoldrick P.J., *International Retailing, Trends and strategies*, Pitman Publishing, Glasgow 1995.
- Penc J., *Leksykon Biznesu*, AW Placet, Warszawa 1997 .
- Pilarczyk B., *Strategia marketingowa w handlu detalicznym*, Handel Wewnętrzny 1992, nr 6.
- Rynek Wewnętrzny w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2007.
- Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
- Szumilak J., (red. nauk.), *Handel detaliczny*, OE, Kraków 2004.

Format sklepu jako element strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego

Streszczenie

Artykuł przedstawia znaczenie formatu sklepu jako elementu strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego. W artykule omówiono przemiany zachodzące w handlu polskim w ostatnich latach. Duże sieci handlowe realizują aktualnie strategie oferowania wielu formatów, w celu lepszego dostosowania się do lokalnych możliwości rynku oraz optymalizacji wykorzystania skali

działania, jako elementu przewagi konkurencyjnej. W artykule zaprezentowano podstawowe rodzaje formatów sklepów oraz wybrane strategie w tym zakresie.

Shop format as an element of marketing strategy in retailing

Summary

The paper presents the role of the shop's format as an element of marketing strategy in retailing. The process of change in the Polish retailing sector has been presented in the paper. Large retailing chains in the last few years tend to offer many different formats of retailing outlets in order to take advantage in better fitting to the local possibilities and optimisation of scale effect which can be an elements of competitive advantage. Basic formats of shops have been presented in the as well as the chosen strategies in this field.

KATARZYNA CIEŚLIŃSKA

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Rola arbitra – menedżer a komunikacja i sterowanie konfliktem w przedsiębiorstwie

The arbiter's role – manager and the communication and steering of the conflict in the company

Wstęp

Introduction

Kadra menedżerska to zbiorowość wyraźnie wyodrębniająca się we współczesnej organizacji gospodarczej, chociaż niejednorodna i niełatwa do jednoznacznego określenia. Niejednorodność ta wynika między innymi z wielości i różnorodności ról jakie w przedsiębiorstwie musi pełnić menedżer. Role menedżerskie powstają najczęściej w wyniku istnienia pewnych wzorców zachowań funkcjonujących w grupach społecznych na terenie danej firmy lub w jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym i wiążą się z określoną pozycją danej osoby w strukturze organizacyjnej. Niniejsze opracowanie jest próbą przybliżenia jednej z takich ról menedżera, tj. roli arbitra.

Uwarunkowania ról menedżerów

Conditions of managers' roles

Sposób wypełniania przez człowieka roli społecznej zależy zarówno od czynników subiektywnych, jego cech charakteru, osobowości, jak również czynników obiektywnych, zewnętrznych w stosunku do niego. Można tutaj zatem wyróżnić dwa podejścia determinant takiego a nie innego wypełniania roli przez danego menedżera:¹

- podejście indywidualistyczne – według którego cechy indywidualne człowieka wpływają na określenie jego pozycji w zespole i na treść wykonywanych przezeń ról, zatem kierownik ma wpływ na kształtowanie sytuacji w jakiej się znajduje,

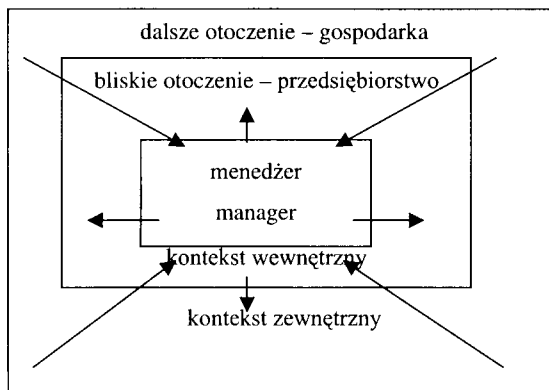
¹ J.Szaban, *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L.Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 52 i 53.

a to jakie wyniki osiąga zależy głównie od ogólnej umiejętności sprawowania funkcji kierowniczych.

- teoria sytuacyjna – według której to obiektywna sytuacja kierowania wpływa na styl, jakość, efekty kierowania, na odgrywanie roli kierowniczej, sytuacja bowiem wymaga określonej decyzji i cechy indywidualne schodzą tu na drugi plan.

W rzeczywistości obie teorie nie pozostają w sprzeczności, ponieważ dotyczą różnych kontekstów działania menedżera. Ma on bowiem tym większy wpływ na sytuację w jakiej działa im większą ma władzę, ważniejszą rolę, bądź wyższe stanowisko zajmuje w strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Dotyczy to jednak wpływu na jego bezpośrednie, najbliższe otoczenie, czyli na przedsiębiorstwo i kontekst wewnętrzny jego funkcjonowania. Natomiast dalsze otoczenie, sytuacja globalna, ustrój społeczno-gospodarczy bardziej oddziałuje na menedżera, którego zachowanie jest reakcją na istniejący kontekst zewnętrzny. Zależności te przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Menedżer a jego bliższe i dalsze otoczenie
Figure 1. The manager but his nearer and more far-away environment



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.Szaban, op.cit., s. 53.

Rozwój gospodarczy i dynamika otoczenia wpływają na ewolucję ról menedżerskich. Przedstawiona w poprzednim podpunkcie klasyczna już typologia ról Mintzberga jest podstawą, na której wyrastają nowe role menedżera, będące odpowiedzią na zmieniający się kontekst wewnętrzny i zewnętrzny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród obiektywnych, zewnętrznych uwarunkowań ról menedżerów można wyodrębnić pięć podstawowych czynników, które wywierają coraz większy wpływ na działalność menedżerską. Są to:²

² K.Krzakiewicz, *Zmiana układu ról kierowniczych w procesie transformacji*, [w:] *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996, s. 7-16.

- szeroka instytucjonalna perspektywa – rosnące znaczenie działalności gospodarczej jako aktywności społecznej z jednej strony, i rosnąca uwaga państwa z drugiej, dyktują konieczność ściślejszego współdziałania firmy i otoczenia społecznego. Nowe wymagania społeczne wobec przedsiębiorstw i ograniczenia zmuszają kierownictwo firm do włączania zmiennych korzyści społecznych praktycznie do każdej istotnej decyzji. Zmieniają się również systemy celów i wartości firmy.
- rozszerzające się geograficzne granice i perspektywy polityczne – firma działająca poza krajem ma do czynienia z różnymi narodowymi obyczajami, kulturami i poziomami rozwoju ekonomicznego. W związku z tym w procesie podejmowania decyzji należy uwzględnić dodatkowe zmienne ekonomiczne, społeczne, polityczne i kulturowe.
- informacyjne wyzwanie – jest ono uwarunkowane technologią, zdywersyfikowaniem firm i globalną skalą ich działalności, a konsekwencji rosnącą złożonością decyzji kierowniczych. Wyzwanie obejmuje zarówno objętość, jak i treść przedmiotową informacji niezbędnej w procesie zarządzania.
- rosnąca złożoność firmy jako systemu działań – wzrastający udział badań naukowych i technicznych dyktują konieczność doprowadzenia poziomu kompetencji kierownictwa do poziomu stosowanej technologii. Wielkość złożoność i różnorodność asortymentu produkcji prowadzi do decentralizacji procesu podejmowania decyzji, a w efekcie do powstania złożonego systemu informacyjnego.
- różnorodność i zmienność żądań w stosunku do firmy – z jednej strony wzrastająca konkurencja, zwiększenie tempa łączności i transportu w skali globalnej wymaga szybszych reakcji na zmiany popytu, działań konkurentów, problemy związane z produkcją i technologią, z drugiej zadania dotyczące rozwoju nowych wyrobów, nowych technologii i marketingu doprowadzą do zmian, które w coraz mniejszym stopniu będą związane z przeszłością.

Komunikacja ***Communication***

Poszczególne role menedżerów wywierają wpływ zwykle w większym stopniu na wewnętrzny bądź zewnętrzny kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wydaje się, że najbardziej interesująca jest tu propozycja Mintzberga, który wskazuje na przynajmniej 10 podstawowych ról menedżera, w większym lub mniejszym stopniu oddziałujących na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne firmy. I tak na kontekst wewnętrzny wpływ mają: rola przywódcy (leader), rola eksperta-specjalisty (monitor), rola ekspedytora (disseminator), rola stymulatora rozwoju-przedsiębiorcy (entrepreneur), rola arbitra (disturbance handler), rola alokatora zasobów (resource allocator). Natomiast na kontekst zewnętrzny oddziałują pozostałe role menedżerskie, czyli: rola reprezentacyjna (figurehead), rola łącznika-pośrednika (liaison), rola rzecznika firmy (spokesperson) oraz rola negocjatora (negotiator).

Dwie ostatnie role mające wpływ na kontekst zewnętrzny, oddziałują również na kontekst wewnętrzny, jednakże zostały wymienione przy kontekście zewnętrznym, gdyż wypełnianie tych ról ma relatywnie większą wagę wobec otoczenia zewnętrznego aniżeli wewnętrznego. W niniejszym opracowaniu pragnę jednak skupić się na roli arbitra, której horyzontem oddziaływania jest bliższe otoczenie. Jakość wypełniania tej roli zależy od wielu czynników, jednakże wydaje się, iż podstawą odnoszenia sukcesów przez menedżerów na tym polu jest odpowiednia komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. Menedżer wykonując swoje obowiązki musi bowiem zdawać sobie sprawę, że sprawność obiegu informacji, czyli drożna, wielokierunkowa i profesjonalnie zorganizowana komunikacja wewnętrzna jest warunkiem funkcjonowania i rozwoju jego firmy.

Komunikacja w swoim założeniu to proces wzajemnej wymiany informacji między nadawcą i odbiorcą, a jej skuteczność zależy od czytelności przekazu i jego zrozumienia. Sposób realizacji przekazu informacji i jej forma wpływa na postawy, zrozumienie i identyfikację z wartościami organizacyjnymi oraz decyduje o akceptowaniu, bądź nieakceptowaniu podejmowanych decyzji. Brak wiedzy o misji, celach i zasadach funkcjonowania organizacji może zdecydować o porażce przedsiębiorstwa. Natomiast, gdy proces komunikacji jest skuteczny może spowodować:³

- większe zaangażowanie, motywację i lojalność pracowników,
- dobre stosunki międzyludzkie oraz klimat w zespole
- kreowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej,
- większą akceptowalność zmian w firmie.

Najczęściej przekazywanie informacji odbywa się werbalnie oficjalnymi kanałami, które są przedstawione za pomocą struktury organizacyjnej. Komunikacja pionowa i pozioma jest również często ułatwiona poprzez różnego rodzaju wewnętrzne sieci informatyczne. Jednakże aby wszystkie metody przekazywania informacji były właściwie wykorzystywane muszą one tworzyć spójny system komunikacji, który uchroni przedsiębiorstwo przed różnego rodzaju problemami i zakłóceniami, czyli tzw. „szumami informacyjnymi”. Aby ich unikać menedżer powinien przestrzegać następujących zasad:⁴

1. Menedżer ma promować wśród pracowników idee i wartości zgodne z misją firmy i mające wpływ na skuteczność podejmowanych działań.
2. Menedżer musi docierać do istoty życia organizacyjnego, poznawać dynamikę grupowego i indywidualnego uczestnictwa w funkcjonowaniu firmy.
3. Menedżer ma obowiązek przekazywania pracownikom jak największej liczby informacji o wszystkim, co jest związane z organizacją.
4. Menedżer powinien szanować prawo pracownika do uzyskiwania na bieżąco wszelkich informacji potrzebnych do wykonywania powierzonych mu zadań, a dotyczących sytuacji w firmie.

³ A.Sitko-Lutek, *Wspieranie przez informowanie*, Personel nr 7, 1-15 kwietnia 2002, s. 30 i 31.

⁴ E.Karpowicz, *W sieci kontaktów*, Personel nr 12, 16-30 czerwca 2003, s. 41-43.

5. Menedżer jest odpowiedzialny za tworzenie i kultywowanie czytelnych, stałych powiązań między pracownikami.
6. Menedżer powinien tworzyć użyteczne narzędzia komunikacji w przedsiębiorstwie.

Przestrzeganie powyższych zasad gwarantuje menedżerowi, przezwyciężenie przeszkód w komunikacji, a co za tym idzie kształtowanie kontekstu wewnętrznego przedsiębiorstwa zapewniającego efektywne funkcjonowanie i rozwój firmy. Taki kontekst kształtuje menedżer również poprzez sprawne wypełnianie następnych dwóch ról, a mianowicie roli stymulatora rozwoju – przedsiębiorcy (entrepeneur) i roli alokatora zasobów (resource allocator). Menedżer jako przedsiębiorca musi podejmować coraz częściej decyzje nie na podstawie ekstrapolacji przeszłych tendencji, ale decyzje twórcze, bowiem walka konkurencyjna coraz częściej toczy się nie tyle na polu samej produkcji, ile na polu innowacji⁵. Przedsiębiorca-menedżer powinien być więc zorientowany na rozwój, ale powinien również tak umiejętnie stymulować swoich podwładnych, aby i oni byli na niego zorientowani, gdyż nawet najbardziej prorozwojowy menedżer nic nie wskóra mając pod sobą konformistyczną załogę. Ludzie bowiem to najważniejszy zasób w przedsiębiorstwie, zatem umiejętne ich alokowanie i gospodarowanie nimi jest sprawą kluczową, łatwiej bowiem kupić nową maszynę niż pozyskać doświadczonego, sprawdzonego w warunkach przedsiębiorstwa pracownika.

Zarządzanie konfliktem **Conflict management**

Rola arbitra (disturbance handler), czy w bardziej dosłownym tłumaczeniu „radzącego sobie z niepokojami” – jak już wspomniano – ma wpływ przede wszystkim na kształtowanie kontekstu wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W firmie jak w każdej innej zbiorowość ludzką, dochodzi od czasu do czasu do nieporozumień. Kiedy ludzie pracując wspólnie próbują ustalić priorytety, podjąć decyzje, rozwiązać problem – konflikt między nimi jest nieunikniony, co więcej jego brak może świadczyć o tym, że uczestnikom życia organizacyjnego nie zależy na wyniku działań, albo że powoduje nimi konformizm⁶.

Konflikt ludzki obejmuje „każdą taką sytuację, której źródła tkwiące w człowieku i/lub w jego otoczeniu wzbudzają w nim silne napięcie i motywują go do zachowań ukierunkowanych na usunięcie tego stanu napięcia”⁷. Źródeł konfliktu należy więc upatrywać w samych ludziach, w różnorodności ich punktów widzenia, potrzeb, nawyków, priorytetów i celów, ich świadomości i etyki, umiejętności współzycia

⁵ J.Bieda, op.cit. s.12 i 13.

⁶ A.Sitko-Lutek, *Wygrać konflikt*, Personel nr 9, 1-15 maja 2002, s. 16-18.

⁷ M.Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 125.

i współpracy w zespole, zadowolenia z pracy i zajmowanej pozycji itp. Wiele jednak konfliktów generują czynniki środowiskowe: różnorodne sprzeczności tkwiące w strukturze samej organizacji, sytuacji pracy (praca i ogół warunków jej wykonywania, mających wpływ na jej wykonawcę), sposobach kierowania ludźmi, wprowadzania zmian itp.⁸ I tak można wyróżnić kilka rodzajów konfliktu:⁹

- konflikt wewnętrzny pracownika – może być wywołany zbyt dużymi lub sprzecznymi wymaganiami lub brakiem ich właściwego określenia;
- konflikt w grupie – pojawia się często na skutek odgrywanych ról w dużym zespole, różnych osobowości pracowników, odmiennych punktów widzenia, itp.;
- konflikt w organizacji – wynika często ze współzawodnictwa grup (często działów) niezgodności między linią a sztabem oraz między załogą a kierownictwem;
- konflikt między organizacjami – jest wywołany z reguły walką konkurencyjną i prowadzi do tworzenia nowych wyrobów, technologii, rozwoju techniki itd.

To ostatnie stwierdzenie może niekiedy budzić zdziwienie, bowiem tradycyjnie mówiąc o konflikcie podkreślano jego negatywne strony, takie jak destrukcja, wywieranie nacisku, oportunizm, zwiększanie dystansu między ludźmi, itp. Jednakże obecnie konflikt organizacyjny rozpatrywany jest pod kątem jego pozytywnych cech. Konflikt może przyczyniać się do poprawy komunikacji między ludźmi i sprzyjać lepszemu zrozumieniu prezentowanych racji, pobudzać do lepszych pomysłów i poszukiwania nowych rozwiązań, a także dawać możliwość wykazania ich zdolności¹⁰.

Zadaniem menedżera-rozjemcy często nie jest więc eliminowanie konfliktu, ale pokierowanie nim tak, by minimalizować wszystkie szkodliwe czynniki, a maksymalizować wszystkie pozytywne¹¹. Nie jest to łatwe zadanie, ale bardzo istotne, gdyż niewłaściwe zachowanie menedżera w obliczu konfliktu, unikanie lub ignorowanie problemu może w przyszłości zaowocować powstawaniem niepożądanych kontekstów wewnętrznych i nasilaniu się zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, bowiem występowanie sytuacji konfliktowych nie jest przykre jedynie dla osób bezpośrednio w konflikt zaangażowanych, ale wpływa destrukcyjnie na resztę pracowników, w konsekwencji powodując m.in. spadek wydajności pracy (zobacz tabela 1). Dlatego też menedżer powinien zaakceptować konieczność występowania konfliktów w pracy i nauczyć się tak nimi sterować, aby były jak najbardziej twórcze. Konflikt może odegrać konstruktywną rolę, gdy osoba sterująca nim:¹²

- spowoduje u stron wzrost motywacji i energii do realizacji wspólnych celów firmy;
- umożliwi ujawnienie się różnych punktów widzenia, co pobudzi innowacyjność stron;

⁸ J.Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 216.

⁹ W.Jarecki, *Konflikt niejedno ma imię*, Personel nr 2(47), luty 1998, s. 53.

¹⁰ A.Wodecka-Hyjek, *Porozumienie skuteczne*, Personel nr 11, 1-15 czerwca 2003, s. 36-41 oraz H.Januszek, J.Sikora, *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 206 i 207; Por. także, M.Maciejewska, E.Iskierka-Kasperek, *Konflikty, które rozwijają*, Personel nr 11, 1-15 czerwca 2003, s. 33-35.

¹¹ K. Rosłanowska-Plichcińska, *Menedżer i jego sekretariat*, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 18.

¹² M.Holstein-Beck, op.cit., s. 147 i 148.

- pomoże stronom zrozumieć istotę konfliktu, sformułować ich własne stanowiska i wysunąć argumenty uzasadniające;
- spowoduje wzrost identyfikacji i świadomości „ja” zaangażowanych, co pozwoli im rozwiązać również własne konflikty wewnętrzne;
- będzie przestrzegać przyjętych reguł gry;
- będzie powstrzymywać strony od wzajemnych oskarżeń, pogroźek, kłamstw i niepewnych opinii;
- będzie wysuwać logiczne i przekonujące argumenty w celu znalezienia optymalnego rozwiązania konfliktu.

Tabela 1. Wpływ sterowania na skutki konfliktów

Table 1. Impact of the control on consequences of conflicts

Typy konfliktów mikrostrukturalnych	Przekształcenie sił konfliktowych destruktywnych w konstruktywne	
	brak sterowania	sterowanie
Wewnętrzne	Powoduje dezintegrację osobowości – może prowadzić do samozniszczenia	Pomaga przezwyciężać trudności, prowadzi do integracji i twórczego rozwoju osobowości
Międzyludzkie	Prowadzi do zniszczenia co najmniej jednej strony konfliktu	Umożliwia ujawnianie sił twórczych, wartości i partnerskie współdziałanie stron konfliktu
Wewnątrzgrupowe	Prowadzi do rozbitcia grupy	Umożliwia wzmocnienie integracji grupy oraz partnerskie stosunki
Międzygrupowe	Powoduje rozpad wartości grupowych, chaos i prowadzi do zniszczenia co najmniej jednej strony konfliktu	Prowadzi do wzmocnienia i rozwoju twórczych sił w grupach, umożliwia porozumienie a nawet zjednoczenie grup pod jednym sztandarem

Źródło: M.Holstein-Beck, op.cit., s. 147.

W praktyce gospodarczej obserwuje się, że rzeczywiście wielu zarządzających grupami zdaje sobie sprawę, że powinni uporać się z konfliktami zanim przybiorą one niebezpieczny wymiar, ale unikają stawiania im czoła. Życie menedżerów jest wystarczająco wymagające i w efekcie scysja z współpracownikami jest postrzegana jako nieprzyjemny obowiązek i niedający satysfakcji wysiłek. Jednakże należy sobie uzmysłwić, że przymykanie oczu na poważne różnice zdań w grupie może spowodować nasilenie się negatywnych uczuć u jej członków, a w konsekwencji może wystąpić poważne załamanie się relacji w zespole. Oczywiście ucierpi na tym morale i efekty pracy całej grupy¹³.

Menedżer w celu uzyskania pozytywnych czy wręcz konstruktywnych skutków konfliktu powinien zatem zachęcić strony konfliktu do wolnej debaty na temat sporny z zachowaniem szacunku dla odmiennego punktu widzenia swojego „przeciwnika”. W efekcie bardzo często można dojść do rozwiązań, które spowodują wzrost jakości pracy. Jednakże należy pamiętać, że nawet konstruktywny konflikt może

¹³ G.Smith, *Leading the professionals: how to inspire & motivate professionals service teams*, Kogan Page 2004, s. 141.

wymknąć się spod kontroli. Menedżer sterujący konfliktem powinien zatem przestrzegać kilku zasad¹⁴.

Po pierwsze należy zidentyfikować podstawowe cele. Gdy narastają różnice zdań menedżer powinien ustawicznie przypominać stronom o ich podstawowym celu czy misji. Należy przy tym pilnować, aby strony unikały stosowania osobistych przemówek, a swoją energię skierowały na zrewidowanie swoich priorytetów i skupiły się na punktach, które je łączą. Kiedy strony wspólnie zdefiniują cele, wówczas można się skupić na dyskusji na temat tego, jak można je osiągnąć.

Po drugie, trzeba dokonać klasyfikacji i oceny różnic. W momencie kiedy wyklarują się różnice, można będzie też zidentyfikować kwestie, które łączą obie strony i właśnie na nie należy położyć nacisk.

Po trzecie menedżer powinien uzyskać zaangażowanie do wprowadzenia zmian. Zidentyfikowanie wspólnych celów nie spowoduje jeszcze, że strony będą miały jeden pomysł na ich osiągnięcie. Menedżer powinien umieć osiągnąć taki konsensus który najlepiej przyczyni się do realizacji wspólnego celu.

Gdy nowe idee zostaną zaprezentowane i przyjęte w grupie, menedżer sterując konfliktem powinien zachęcać członków do występowania jako „advokat diabła”, czyli kierować zebraniem w taki sposób, aby uczestnicy nie czuli się skrępowani, gdy pragną poczynić uwagi co do konieczności dokonania poprawek lub nawet zasadności pewnych elementów przyjętej idei. Gdy sterujący podejrzewa, że pracownicy są wystraszeni i nie chcą wypowiadać się w danej kwestii, powinien dołożyć wszelkich starań, aby ich do tego zachęcić, choćby po prostu poprzez powiedzenie im, że chciałby usłyszeć ich punkt widzenia. Menedżer powinien zatem unikać zbijania posłańców, którzy przynoszą złe wieści, ale przeciwnie chwalić pracowników którzy rozumieją wyzwania stojące przed nim i całą grupą¹⁵.

Podsumowanie

Summary

Obecnie role menedżerskie ulegają znacznemu poszerzeniu i wzbogaceniu. Obowiązki zarządzających wymagają od nich coraz większej aktywności i kreatywności. Rola arbitra to jedna z wielu – można tu wymienić choćby rolę eksperta-specjalisty (monitora) czy też rolę ekspedytora (disseminatora) -, w której menedżerowie muszą wykazać się umiejętnością kształtowania odpowiedniej komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Tylko bowiem drożna, wielokierunkowa i profesjonalnie zorganizowana komunikacja wewnętrzna może być podstawą do wczesnego wykrywania konfliktów w przedsiębiorstwie, a następnie sterowania nimi w celu osiągnięcia

¹⁴ M.F.Stone, *The manager's question and answer book*, AMACOM, New York 2003, s. 57.

¹⁵ *Ibidem*, s. 58.

jak największych korzyści dla rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast samo sterowanie konfliktami wymaga od zarządzających umiejętności dostosowania się do sytuacji i zmieniania zachowań, bowiem konteksty wewnętrzne i zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstwa cały czas ewoluują, a kto za nimi nie nadąży przegra grę ekonomiczną, jaką jest sztuka zarządzania.

Literatura

Bibliography

- Bieda J., *Menedżer. Metody i techniki pracy*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice 1998.
- Holstein-Beck M., *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
- Jarecki W., *Konflikt niejedno ma imię*, Personel nr 2(47), luty 1998.
- Karpowicz E., *W sieci kontaktów*, Personel nr 12, 16-30 czerwca 2003.
- Krzakiewicz K., *Zmiana układu ról kierowniczych kierowniczych procesie transformacji*, [w:] *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996.
- Maciejewska M., Iskierka-Kasperek E., *Konflikty, które rozwijają*, Personel nr 11, 1-15 czerwca 2003.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Rosłanowska-Plichcińska K., *Menedżer i jego sekretariat*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- Sitko-Lutek A., *Wspieranie przez informowanie*, Personel nr 7, 1-15 kwietnia 2002.
- Sitko-Lutek, *Wygrać konflikt*, Personel nr 9, 1-15 maja 2002.
- Smith G., *Leading the professionals: how to inspire & motivate professionals service teams*, Kogan Page 2004.
- Stone M.F., *The manager's question and answer book*, AMACOM, New York 2003.
- Szaban J., *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L.Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Wodecka-Hyjek A., *Porozumienie skuteczne*, Personel nr 11, 1-15 czerwca 2003.

Rola arbitra – menedżer a komunikacja i sterowanie konfliktem w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest prezentacja i analiza menedżera jako arbitra w przedsiębiorstwie. Wychodząc z określenia uwarunkowań ról menedżerskich i ich typologii, omówiono znaczenie drożnej, wielokierunkowej i profesjonalnie zorganizowanej komunikacji wewnętrznej jako warunku funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Następnie zaprezentowana została istota konfliktu oraz wpływ sterowania przez menedżera na skutki konfliktów w organizacji gospodarczej.

The arbiter's role – manager and the communication and steering of the conflict in the company

Summary

The subject of the study is the presentation and analysis of manager's arbiter's role in the enterprise. Beginning with defining the conditions of manager's roles and their taxonomy, author present the matters of the unobstructed, multidirectional and professionally organized internal communication, as the condition of functioning and development of the company. The author also point out the essence of the conflict and impact of the manager's steering on results of conflicts in the economic organization.

AGNIESZKA KRUGIEŁKA

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności – Oczekiwania stawiane przed kadrą kierowniczą i pracownikami w organizacji

The organizational culture of high tolerance of uncertainty – Expectation placed before senior management and the workers at the organization

Wprowadzenie

Introduction

Postępujące procesy globalizacji, wzrost konkurencji, oraz złożoność i zmienność otoczenia sprawiają, iż organizacje, aby przetrwać na rynku muszą wykazać się dużą elastycznością działania. Tradycyjne czynniki, określane mianem czynników sukcesu przestają być źródłem przewagi konkurencyjnej, ze względu na możliwość i łatwość ich powielenia. Jedynie zdolność szybkiego uczenia się związana z procesami adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia staje się trwałym elementem przewagi konkurencyjnej. Skuteczność uczenia się przedsiębiorstw staje się nieodzowną determinantą sukcesu.

Kultura organizacji

Culture of organization

Znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej odnosi się do sposobu funkcjonowania organizacji, jego filozofii, ducha i charakteru. Literatura przedmiotu w zarysie ogólnym definiuje kulturę organizacji jako ogół założeń, wartości i norm postępowania wyznaczających sposoby działania ludzi tworzących przedsiębiorstwo. Koncepcja ta pozwala badać prawidłowości zachowań pracowników, poza obszarami wyznaczonymi przez techniczne i prawne wymogi miejsca pracy. M. Kostera¹ wyjaśniając

¹ M. Kostera., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s.13.

pojęcie kultury organizacyjnej, określa ją mianem procesu charakterystycznego dla ograniczonej czasoprzestrzeni danej organizacji, w której odbywają się działania organizacyjne, tak jak są postrzegane przez ich aktorów. Według S.M. Daviesa² kultura organizacyjna stanowi wzorzec przekonań i wartości, nadający pracownikom sens działania i dostarczający im reguł zachowania w ich przedsiębiorstwie³. W takiej definicji, kultura jest osobowością konkretnej organizacji, wyróżniającą ją z otoczenia. Zadaniem kultury jest umożliwienie dostosowania organizacji do otoczenia, oraz zapewnienie wewnętrznej integracji przedsiębiorstwa.

Zjawisko niepewności ***Phenomenon of uncertainty***

Niepewność w organizacji jest określana mianem „nieadekwatnej wiedzy o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu”⁴. Brak informacji odnośnie jakiegoś zdarzenia w przyszłości sprawia, że skutki takiego działania są nieprzewidywalne. Zjawisko niepewności może występować na różnych poziomach funkcjonowania organizacji i różnych jej obszarach.

Niepewność może wystąpić zarówno na poziomie indywidualnym, (np. nieprzewidywalność interakcji z przełożonym), jak i na poziomie całej organizacji (np., gdy dotyczy relacji organizacji z otoczeniem). Postrzeganie niepewności uwarunkowane jest również rodzajem kompetencji. Dla kadry kierowniczej niepewność będzie związana z wyborem i formułowaniem celów organizacyjnych. Dla klasy wykonawców natomiast niepewność będzie odnosić się do zmiany wykonywanych zadań. O stopniu niepewności decyduje jakość informacji uzyskanych z otoczenia stanowiska pracy, czy całej organizacji. Im wyższy stopień wiarygodności, kompletności informacji, tym wyższy poziom pewności działania. Ocena informacji uzależniona jest od możliwości i umiejętności ich przetwarzania. Jest to tym trudniejsze, im obieg informacji jest szybszy, a ich ilość ciągle wzrasta. Taka sytuacja charakterystyczna jest w przypadku zmiennego otoczenia. W sytuacji, gdy otoczenie jest stabilne, stosowane są sprawdzone reakcje na bodźce informacyjne, co daje poczucie większej pewności. Zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają ciągłego przystosowywania się. Redukowanie niepewności w organizacji może przyjąć formę jej unikania bądź absorpcji. Unikanie niepewności znajduje wyraz w ograniczaniu działania do zakresu, co, do którego organizacja dysponuje zbiorem informacji względnie pewnych⁵. Działania zmierzające w tym kierunku mogą przyjąć postać czynną bądź bierną. Bierna forma

² Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., PWE, Warszawa 1995.

³ Sulkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s.26.

⁴ Landy F., Qick J.C., Kasl S., *Work, Stress and Well-Being*, International Journal of Stress Management 1994, s. 19.

⁵ Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWE, Warszawa. 1999, s. 242.

będzie sprowadzała się do rezygnacji z prób pozyskania nowych rynków zbytu, wprowadzania nowych produktów lub usług, w przypadku braku informacji „pewnych” pozwalających, osiągnąć sukces. Unikając niepewności organizacja ogranicza kontakt z otoczeniem, włączając w ramach swojej struktury różne funkcje pomocnicze. Natomiast aktywna postać unikania niepewności polega na tworzeniu różnego rodzaju rezerw zasobów, czy też na realizowaniu strategii dywersyfikacji, pozwalającej na równoważenie strat wynikających z niepowodzenia na jednym z rynków korzyściami osiągniętymi z innej działalności. Do tej grupy zachowań organizacji (aktywnie unikających niepewności) należy również na wywoływaniu korzystnych dla organizacji zmian w otoczeniu (np. lider na rynku, monopol). Absorpcja niepewności oznacza przejęcie „konfrontacji z niepewnością” przez określone części organizacji – pełniące tym samym funkcje „bufora” w stosunku do pozostałych jej elementów, co pozwala na ich funkcjonowanie w warunkach pewności⁶. Funkcje te obejmują działy i komórki odpowiedzialne za inicjowanie i podtrzymywanie relacji z otoczeniem. Zalicza się do nich kadre kierowniczą, szczególnie najwyższego szczebla oraz stanowiska związane z zaopatrzeniem i marketingiem. R.B. Duncan⁷ w oparciu o przeprowadzone badania twierdzi, iż poczucie niepewności pracowników w większym stopniu uwarunkowane jest subiektywną percepcją niepewności, niż poziomem złożoności i zmienności otoczenia. W podobnych warunkach pracownicy na różnych stanowiskach reagowali różnie na niepewność – oceniając zaistniała sytuacje zadaniową jako pewną, lub wręcz przeciwnie jako wysoce, niepewną i niejasną. Subiektywna percepcja niepewności może być uznana za kryterium rozmieszczenia ludzi w przedsiębiorstwie. Osoby charakteryzujące się wysoką tolerancją niepewności znacznie lepiej sprawdzają się na stanowiskach związanych z absorpcją niepewności, natomiast w przypadku, gdy niska tolerancja niepewności weryfikuje do pracy w środowisku stabilnym. Jednakże nieco innego zdania jest M. Crozier⁸, uważając podział taki za nieadekwatny, przewidując, iż w niedalekiej przyszłości każda osoba zatrudniona w organizacji będzie musiała radzić sobie z niepewnością niezależnie od pracy, jaką wykonuje.

Kadra menedżerska pełni podstawową rolę w procesie kształtowania zmian kulturowych, polegającą na „osiąganiu celów przez innych”. Sprowadza się do stworzenia odpowiednich warunków, umożliwiających przyjęcie zmiany. Natomiast rola pozostałych pracowników w procesie zmiany kultury organizacyjnej zdeterminowana jest przez przyznany im zakres oraz prawo do współdziałania podczas całego procesu. Wraz ze wzrostem partycypacji, rośnie potencjał emocjonalny i intelektualny w procesie zmian. A.S. Judson⁹ podkreśla korzyści związane z aktywną rolą wszystkich członków procesu zmiany. Pełne uczestnictwo wszystkich grup pracowników

⁶ March, Simon, 1964

⁷ Duncan R.B. Duncan R.B. *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, No. 3., 1972.

⁸ Crozier M. *Przedsiębiorstwo na podsluchu*, PWE, Warszawa 1993, s.30

⁹ Judson A.S., *Changing behavior in organizations, Minimalizing resistance to change*, B. Blackwell Inc., Cambridge-Massachusetts, 1991, s. 128

pomaga zrozumieć zmianę, wyzbyć się utartych przekonań i stereotypów. Nieoceniony jest przede wszystkim wzrost wzajemnego zaufania między uczestnikami organizacji. Szeroki zakres partycypacji podnosi poziom zaangażowania i zwiększa kontrolę społeczną, pomagając tym samym kierownikowi ograniczyć zakres kontroli.

Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności ***Organizational culture of high tolerance of uncertainty***

Tradycyjne rozwiązania organizacyjne, metody zarządzania działające w oparciu o stabilność funkcjonowania organizacji coraz częściej okazują się nieskuteczne. Zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają elastycznego działania, którego celem jest adaptacja do nowych warunków. Warunkiem przetrwania są zmiany, akceptacja niepewności. Wysoka tolerancja niepewności związana jest z gotowością do działania w sytuacji braku informacji, co oznacza skłonność do podejmowania ryzyka oraz orientacja na zmianę¹⁰. Organizacje o wysokiej tolerancji niepewności są gotowe na zmiany, charakteryzują się wysoką elastycznością działania. Deficyt informacji stanowi podstawowe założenie. W opinii Ł. Sułkowskiego¹¹ wysoka tolerancja niepewności to orientacja na zmianę w organizacji, akceptację działania w warunkach deficytu informacji oraz model wielowariantowej „gry” w procesie podejmowania decyzji. Wysoka tolerancja niepewności w organizacji zakłada zastąpienie poczucia przynależności poczuciem harmonii we współdziałaniu różnych grup społecznych. Szybkie zmiany postrzegane są jako szanse dla organizacji, a niepewność jako nieodłączny element życia organizacyjnego.

Miejsce standaryzacji zajmuje różnorodność działań, a problemy i zjawiska nietypowe traktowane są jako korzystne i inspirujące. Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności stawia na samodzielność pracownika, stawiając przed nim coraz to nowe wyzwania. Powszechność kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności uwarunkowana jest cechami szerszego kręgu kulturowego, np. kultury narodowej. G. Hofstede¹² podjął próbę określenia cech wysokiej lub niskiej niepewności, które charakteryzują kultury narodowe. Wysoka tolerancja niepewności oznacza w tym aspekcie mniejszą troskę o przyszłość, mniejszy dystans między generacjami, mniejszy nacisk na jednoznaczność, wyższe tempo zmian. Typowe jest również mniejsze zapotrzebowanie na autorytety oraz większe zaufanie do tzw. zdrowego rozsądku. Wyniki badań przeprowadzonych przez G. Hofstede'a dowodzą, iż wysoką tolerancją niepewności charakteryzują się m.in. Austria, Dania i Izrael. Natomiast niska tolerancja niepewności występuje w Panamie, Gwatemali oraz Malezji.

¹⁰ Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. UE, Łódź 1998., s. 43.

¹¹ Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

¹² Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s.132.

Niektórzy autorzy upatrują fundamentów potencjału gospodarczego państw zachodnich w systemie wartości kulturowych. Kluczowe znaczenie w grupie wartości tych przypisuje się wolności.

Sylwetka pracownika w organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności

The worker's figure in organization of high tolerance of uncertainty culture

Kultura większej tolerancji niepewności zakłada wzrost emancypacji pracownika, i jego oparcie się nie na odgórnych regułach, a na wiedzy własnej, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym. Pracownik jest, więc bardziej niezależny i samodzielny w radzeniu sobie z niepewnością. Zasada autonomii uważana jest przez M. Croziera¹³ za podstawową cechę organizacji przyszłości. Niezależność pracowników, ich samodzielność decyzyjna są warunkiem ich profesjonalnego rozwoju. Konieczność emancypacji pracowników we współczesnych organizacjach podkreślają również H.P. Sims i Ch.C. Manz¹⁴, w prowadzonych badaniach nad samo-przywódstwem. Samo-przywódstwo oznacza, że pierwotnym źródłem motywacji i kontroli dla pracownika jest on sam. Najważniejszą z cech, charakteryzujących człowieka o wysokiej tolerancji niepewności jest dojrzałość – rozumiana jako gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za własne działania. Do kluczowych cech osobowych członka organizacji kultury o wysokiej tolerancji niepewności należą:

Odporność psychiczna – wraz z odpowiednimi cechami osobowości

Dojrzałość emocjonalna – zapewniająca elastyczność zachowań przy jednoczesnej stabilności osobowościowej, wysoki poziom autonomii – samokontrolę, zdolność realistycznej oceny rzeczywistości

Wewnętrzne poczucie kontroli – związane z poczuciem odpowiedzialności za własne sukcesy i porażki, przekonanie o skuteczności własnych działań, oraz umiejętność uczenia się poprzez własne doświadczenie¹⁵. W przypadku zewnętrznego poczucia kontroli człowiek przypisuje sprawstwo związane z poniesionymi porażkami i sukcesami czynnikom zewnętrznym, co sprzyja postawie konserwatywnej i obronnej (obawia się utraty wszystkiego, co do tej pory uzyskał). Poczucie kontroli wewnętrznej sprzyja natomiast działaniom innowacyjnym i postawom ofensywnym. Pewność siebie – ludzie pewni siebie, wysoko oceniający własne możliwości, są bardziej skłonni do podejmowania wyzwań. Osoby z niską samooceną pozostają bierne, w nowej sytuacji oczekują wskazówek. H.P. Sims oraz Ch.C. Manz postrzegają

¹³ Crozier M., *Przedsiębiorstwo...* s.51

¹⁴ Sims H.P., Manz, C.CH. *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa., 1964, s.102 i n.

¹⁵ Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1981, s. 169.

pewność siebie jako cechę pożądaną, wiążąc ją z pojęciem poczucia własnej skuteczności. Osoby pewne siebie nie załamują się w obliczu trudności, skupiając się na swoich możliwościach ich rozwiązania.

Proaktywność – T.S. Bateman i J.M. Crant¹⁶ za osoby proaktywne uważają takie, które dążą do zmian, podejmują działania do momentu uzyskania zamierzonego celu, jakim jest zmiana w otoczeniu. Osoby proaktywne szczególnie cenią sobie entuzjazm i odwagę, oryginalność i nowatorstwo, a jednocześnie wytrwałość realizacji zadań. Są również zainteresowane długofalowymi kierunkami rozwoju, zarówno osobistego, jak i organizacji. Proaktywność wymaga dysponowania odpowiednimi umiejętnościami interpersonalnymi: łatwością współpracy i skutecznego komunikowania się z innymi. Asertywność, umiejętność negocjowania oraz konstruktywizm w rozwiązywaniu problemów to także niezbędne umiejętności. Bardzo istotna jest sprawność intelektualna – wyrażająca się w umiejętności szybkiego uczenia się, pomysłowości, umiejętności pozyskiwania informacji oraz giętkości myślenia.

Motywacja osiągnięć – K.H. Roberts¹⁷ pod pojęciem motywacji wynikającej z potrzeby osiągnięć ujmuje rywalizację, ciężką pracę, podejmowania przemyślanego ryzyka, planowania perspektywicznego oraz tendencję do ciągłej oceny własnych działań. Osoby o wysokim poczuciu motywacji osiągnięć chętnie angażują się w procesy innowacyjne, nie ukrywają swoich wysokich aspiracji, chętnie podejmując współzawodnictwo. Pracownicy sami poszukują wyzwań zawodowych, bo tylko pomyślna ich realizacja zapewni zaspokojenie potrzeby osiągnięć. Aby poddać je pomiarowi niezbędne są jasne kryteria oceny.

Cechy osobowościowe sprzyjające wysokiej tolerancji niepewności wynikają w pewnym stopniu z procesów wychowawczych, które to, uwarunkowane są kulturą środowiskową lub narodową. Wyniki D. McCellanda¹⁸ dowodzą, że motywacja osiągnięć występuje zdecydowanie częściej wśród mieszkańców krajów wysoko rozwiniętych, niż w krajach rozwijających się. Można to wytłumaczyć faktem, iż w pierwszym przypadku ludzie zorientowani są na potrzeby społeczne i samorealizacji, natomiast w drugim miejsce to wypełniają potrzeby fizjologiczne oraz bezpieczeństwa. Większa tolerancja niepewności wykazuje wyraźny związek z poziomem wykształcenia. Ludzie wykształceni, świadomi posiadania wiedzy i umiejętności zawodowych nie obawiają się nowych, nietypowych zadań, zaliczając je na poczet kolejnych wzbogacających wiedzę doświadczeń. Nacisk na innowacyjność i oryginalność ustala nowe kryterium profesjonalizmu. Jest to umiejętność dostrzegania związków między różnymi dziedzinami, a nie znajomość jednej dziedziny i stałe w niej doskonalenie. Powoduje to, że wyżej ceni się inteligentnych dyletantów niż pracowitych specjalistów.

¹⁶ Bateman T.S., Crant J.M., *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, Journal of Organizational Behavior, 1993, Vol. 14

¹⁷ Roberts K. H., *On Looking at an Elephant*, An Evaluation of Cross-Cultural Research Related to Organizations, Psychological Bulletin, No. 1970

¹⁸ Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1981, s. 169.

Doświadczenie częściej okazuje się przeszkodą niż pomocą w wykonywaniu zadań zawodowych o ile traktowane jest jako najważniejsze narzędzie konfrontowania się z problemami i zadaniami.

Kierownik wobec wyzwań kultury wysokiej tolerancji niepewności ***Manager in the face of challenges of high tolerance uncertainty culture***

W organizacjach doby przemysłowej podstawą władzy kierowniczej był wzajemny emocjonalny stosunek pomiędzy przełożonym i podwładnym. W organizacjach nowoczesnych tą podstawą staje się relacja racjonalna. Prowadzi to do potraktowania władzy instrumentalnie, jako jednego z elementów pozwalającego na uzyskanie przewagi w grze rynkowej, a nie jako celu samego w sobie, stanu przynoszącego wszystkim pozytywne stany emocjonalne. W organizacjach, których kultura organizacyjna charakteryzuje się wysoką tolerancją niepewności akceptowalna, czy wręcz pożądana jest sytuacja, gdy podwładny zwraca uwagę przełożonemu, jeśli otrzymane polecenie jest z jego punktu widzenia niewłaściwe. Zmianie ulega sam tryb wydawania poleceń, od modelu obowiązującego; w wojsku, gdzie opis zadań, które mają być wykonane zakończony jest rozkazem do wzajemnego wypracowywania najlepszych rozwiązań na zasadzie konsultacji. Ślepe posłuszeństwo może oznaczać powielanie błędów, bądź realizację wariantu niekoniecznie najlepszego.

Przewaga komunikacji wertykalnej w nowoczesnych, otwartych na niepewność organizacjach oznacza, że linie komunikacji pokrywają się właściwie z liniami relacji władzy. Zmniejszanie dystansu władzy powoduje, że komunikacja przebiega w bardziej efektywny sposób. Zmniejszona zostaje ilość zachowań utrudniających przekazywanie informacji w górę, zwłaszcza złożonych bądź niepomyślnych. Znosi to również ograniczenia w przekazywaniu informacji w dół wynikające z chęci dochowania tajemnicy służbowej, ukrycia wiadomości niepomyślnych bądź chęci uniknięcia oceny swoich decyzji przez podwładnych. Możliwość dyskusowania poleceń nie stanowi podważenia autorytetu kierownika, ponieważ w kulturach o wysokiej tolerancji niepewności zmianie ulegają źródła autorytetu. Władza pełni funkcje pomocnicze i satysfakcja z jej pełnienia pochodzi jedynie z wykonania zadań, a nie wywierania wpływu na innych. W kulturach o wysokiej tolerancji niepewności maksymalnemu ograniczeniu ulega czasoprzestrzenny zakres władzy. Władza przełożonego dotyczy tylko kwestii służbowych i merytorycznych, a kierownik to tylko funkcja służbowa i podwładni nie muszą w szczególności wyróżniać swojego przełożonego w kontaktach pozasłużbowych. Oprócz źródeł władzy zmienia się również tzw. dystans władzy, a mówiąc ogólniej dystans społeczny. Kierownik jest człowiekiem, który w danej sytuacji lepiej realizuje funkcje zarządcze niż inni, ale nie oznacza to, że tak jest zawsze i wszędzie. Przy realizacji innych projektów lepszymi kierownikami mogą okazać się dotychczasowi podwładni, bądź członkowie zespołów. Jest to posunięta

krok dalej niż przy delegowaniu uprawnień umiejętność rezygnowania z posiadanej władzy. B. Kożusznik¹⁹ nazywa ją *deinfluencyzacją*, której przejawem jest świadome pozbywanie się własnego wpływu na rzecz wpływu osoby (osób), która w danej sytuacji posiada najbardziej odpowiednią wiedzę i umiejętności. Efektem zmian relacji pomiędzy pracownikiem i podwładnym jest możliwość, wzajemnego uczenia się w toku współpracy oraz kształtowania postaw. Wiedza rozmieszczona w różnych częściach organizacji nie jest już skupiona w rękach jednej lub grupy osób. Nikt nie ma monopolu na wiedzę tylko z racji zajmowanego przez siebie stanowiska. Procesom uczenia się sprzyjają elastyczne struktury organizacyjne, charakteryzujące się bardziej płynną granicą relacji między przełożonym a podwładnym. Wyniki określonego zadania są sprecyzowane przez przełożonego, niemniej sposób ich realizowania pozostawia dużą swobodę wyboru metod działania przez podwładnych.

Perspektywy polskiego rynku szkoleniowego związane z członkostwem w Unii Europejskiej

Polish training market's perspectives connected with membership in the European Union

Jedną z najczęściej wymienianych przez menadżerów przyczyn ograniczania ilości organizowanych szkoleń podnoszących kwalifikacje personelu, jest niedostateczna ilość środków finansowych. W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej pojawiła się nowa możliwość, związana z poprawą aspektu procesu finansowania szkoleń. Od 1 maja 2004 Polska może korzystać z Europejskiego Funduszu Społecznego, którego głównym zadaniem jest inwestowanie w pracowników. Na doksztalcenie Polaków przeznaczono ok. 250 mln. Euro na najbliższe 4 lata. Szanse na szkolenia z EFS ma teoretycznie każda polska firma. Jedynym ograniczeniem jest czas trwania projektu szkolenia – do 2 lat i koszt projektu – min. 15 tys. Euro, a maks. milion Euro. Stąd wydaje się, iż mniejsze firmy nie będą mogły z takiej formy skorzystać, chyba, że należą do jednej branży i utworzą konsorcjum. Nie ma znaczenia stanowisko pracownika, ani jego wykształcenie czy posiadane kwalifikacje. EPS umożliwi rozwijanie już posiadanych umiejętności pracownika lub pozwoli zdobyć całkiem nowe. Mogą to być szkolenia „miękkie” np. dotyczące komunikacji interpersonalnej, zdolności przywódczych czy też „twarde”, takie jak techniki sprzedaży czy księgowości. Dla EFS ważne jest czy są to szkolenia o charakterze ogólnym, które przydadzą się pracownikowi w każdej pracy – szkolenie komputerowe, językowe czy o charakterze specjalistycznym, które sprawdzą się w określonej firmie np. specjalistyczne szkolenie związane z obsługą maszyny, oprogramowania. Przynależność do określonej

¹⁹ Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.

grupy związana jest z kosztami, jakie pokryte zostaną z EFS. Unia nie pokryje całości wydatków na szkolenia: firmy zatrudniające do 249 pracowników zapłacą za szkolenia ogólne ok. 20% za specjalistyczne ok. 55% ceny rynkowej, natomiast firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników za ogólne szkolenia zapłacą ok. 40% za specjalistyczne natomiast ok. 65%²⁰. Takie udogodnienia mają szczególne znaczenie w regionach słabiej rozwiniętych gospodarczo. Dotacjami z EFS zarządza Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i to ona jest organem, który zajmuje się rozdzielaniem pieniędzy. O granty nie mogą ubiegać się pracodawcy bezpośrednio – wniosek o dofinansowanie może złożyć firma szkoleniowa, szkoła lub instytut naukowy, czyli instytucja, która będzie szkolić. O powodzeniu wniosku decyduje również przygotowanie procesu szkolenia oparte na współpracy firmy szkoleniowej i pracodawcy. Istotne znaczenie ma wykorzystanie w projekcie szkoleniowym nowoczesnych metod, takich jak e-learning czy szkolenia wykorzystujące techniki multimedialne. Być może będzie to dodatkowy impuls, sprzyjający realizowaniu e-szkoleń.

Chociaż możliwość skorzystania z dotacji unijnych w istotnym stopniu poprawia sytuację polskich przedsiębiorstw, nadal proces przygotowania projektu „przeraża” wielu menadżerów, którzy określają go mianem biurokratycznego, co powoduje rezygnacje z wspomaganego unijnie przedsięwzięcia. Istotną przyczyną „umiarkowanej popularności” takiego sposobu finansowania szkoleń, okazały się również bariery informacyjne – poziom świadomości dotyczącej możliwości otrzymania dofinansowania jest nadal na poziomie średnim, szczególnie w sektorze polskich MSP.

Doskonalenie zasobów ludzkich – trendy na rynku szkoleniowym ***Human supplies improvement – trends on training market***

Tendencja do zwiększania liczby wysoko wykwalifikowanego personelu w przedsiębiorstwach jest coraz bardziej wyraźna (zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie obecnie odsetek osób zatrudnionych w zawodach wymagających wykształcenia na poziomie wyższym lub średnim, uzupełnionym specjalistycznym przeszkoleniem wynosi 50–60%). Poszukiwani są menadżerowie świadomi swojej roli i umiejętności, elastyczni oraz zorientowani na zmiany i ustawiczny proces doskonalenia się. Menadżerowie odpowiadają za poziom własnych kompetencji, w takim samym stopniu jak za rozwój i przygotowanie swoich podwładnych. Doskonalenie

²⁰ Istnieją pewne przesłanki pozwalające zmienić nieco omawianą zależność: cena ulegnie obniżeniu o ok. 10%, jeśli pracownicy będą w tzw. gorszym położeniu – np. kobiety na urlopie macierzyńskim, absolwenci z małym doświadczeniem zawodowym, pracownicy o niskim wykształceniu, czy osoby długo pozostające na bezrobociu. Pracodawca może odliczyć wynagrodzenie pracowników za czas szkolenia. W przypadku firmy zatrudniającej do 249 pracowników – gdy pracownicy chcą się uczyć języka angielskiego, a dodatkowo są w gorszym położeniu i mają zajęcia w godzinach pracy, pracodawca zapłaci za szkolenie najwyżej 2% wartości szkolenia.

kompetencji zasobów ludzkich uznać należy za kamień węgielny efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa przyszłości.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i umacniać się na rynku muszą nieustannie zmieniać się i rozwijać, muszą być organizacjami uczącymi się. Pojęcie to oznacza organizacje dającą swym pracownikom szanse dalszego kształcenia, która sama dzięki temu rozwija się i przekształca. Firma inwestuje w swój rozwój, ale również buduje swój wizerunek jako firmy nowoczesnej i otwartej. Zatem warunkiem utrzymania się na rynku jest stałe podnoszenie poziomu kompetencji pracowników. Środkiem prowadzącym do osiągnięcia tego celu jest permanentne szkolenie i doskonalenie. Są to procesy złożone, długotrwałe, wymagające profesjonalnego przygotowania oraz dostosowania do potrzeb przedsiębiorstwa i poszczególnych kategorii pracowników. Bardzo popularnym w USA i zaczynającym torować sobie drogę w Polsce rozwiązaniem dla menadżerów wyższego szczebla jest *executive coaching*, czyli indywidualna praca trenera i menadżera nad wybranym obszarem lub kompetencją w celu jego poprawy lub udoskonalenia. Executive coaching potrzebny jest przede wszystkim osobom zajmującym kierownicze stanowiska, które nie uzyskują oczekiwanych wyników. Metoda ta przynosi efekty menadżerom, którym stres uniemożliwia realizowanie krótkoterminowych celów. Stanowi konieczność również dla kierowników, którzy znaleźli się w okresie zmian, takich jak zmiana kariery zawodowej, zmiana kultury korporacyjnej firmy, fluktuacja kadry zarządzającej, zmiana formy własności czy redukcja etatów. Innym istotnym powodem skorzystania, z coachingu jest szybki proces restrukturyzacji. Aktualnie coaching coraz częściej obejmuje także menadżerów średniego i niższego szczebla. Korzyści coachingu to nie tylko wyższy poziom zadowolenia, lepsze relacje z przełożonymi czy lepiej zorganizowana praca zespołowa, ale także niższa rotacja na szczeblach menedżerskich²¹. Do pozytywów włączyć należy sukcesy związane ze specyfiką działania danej firmy w zakresie wyższej wydajności pracy, jakości produktów i usług. Szczególnie widocznym efektem danego szkolenia w obszarze postrzegania firmy na zewnątrz jest poprawa relacji z klientami. Niestety usługi coachingu są drogie, co oznacza w praktyce mniejsze możliwości skorzystania z tej metody dla małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacją na polskim rynku szkoleniowym są szkolenia z zakresu doskonalenia umiejętności trenerkich w formie „train the trainer”. Rekrutacja i szkolenie trenerów wewnętrznych stanowi sedno tej metody. Ekspertci mają za zadanie wybrać i przeszkolić kandydatów na trenerów wewnętrznych, którzy spełniają warunki takie jak: określone doświadczenie na stanowisku kierowniczym, autorytet wśród podwładnych, umiejętności komunikowania się z innymi oraz dobra organizacja własnej pracy. Wzrasta również zainteresowanie nieszablonowymi formami rozwoju zawodowego pracowników, coraz

²¹ Gumińska A., *Kierunki zmian na polskim rynku szkoleniowym, ze szczególnym uwzględnieniem województwa lubuskiego*. (w): *Polskie regiony zachodnie w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, red. G. Bartkowiak, Wydawnictwo Zachodniej Wyższej Szkoły Handlu i Finansów, Zielona Góra 2004.

część metody tradycyjne „popadają w niełaszkę”. Szkolenia wyjazdowe odbywające się w trudnych warunkach, pozbawionych podstawowych wygod określone mianem *survivalu* – *szkoły przetrwania*, zyskują na popularności na rynku europejskim oraz amerykańskim. Niestety w Polsce są organizowane rzadko, czego przyczyną upatrywać należy w wysokich kosztach. Organizacja takiego rodzaju szkoleń ma na celu integrację zespołu, czy wyłonienie liderów o wyraźnych predyspozycjach przywódczych. Najistotniejszym punktem *survivalu* jest kształcenie samoświadomości uczestników szkolenia – zarówno przełożonych, jak i podwładnych. Program szkolenia obejmuje trudne sytuacje stresowe, podczas których ujawniają się konkretne cechy²². Poziom stresu „wkomponowany” w program jest jego istotnym elementem – motywuje, skłania do rozwoju współpracy w grupie. Rośnie potrzeba kontrolowania własnych emocji, opanowania strachu. Efektem udanego *survivalu* jest wywołanie ducha rywalizacji, szczególnie międzyzespołowej, opartej na współpracy między członkami zespołu. Uczestników łączą te same potrzeby i zachowania, co pozwala na zacieśnienie relacji twórczego rozwiązywania problemów. *Survival* w pewien sposób wymusza otwartość i szczerłość w kontaktach uczestników, wpływając interpersonalnych. Trudne warunki i nowe sytuacje przyczyniają się do także na kształtowanie odporności psychicznej, szczególnie na krytykę. Pojawiają się sytuacje wzajemnej obserwacji i naśladownictwa, w efekcie, czego rośnie łatwość samooceny. Szef firmy uczestniczącej w takich szkoleniach zyskuje możliwość obserwacji pracowników, ich reakcji i zachowań w innych warunkach niż biurowe. Tym samym może zweryfikować stosowany przez siebie system ocen. Jednym ze stosunkowo nowych narzędzi podnoszących kwalifikacje pracowników, przy względnie niskich nakładach finansowych jest *e-learning*, czyli nauczanie on-line, za pośrednictwem intranetu lub internetu. *E-learning* może być stosowany w różnym zakresie – od podstawowego programu w intranecie, aż po wdrożenie kompleksowej platformy edukacyjnej, zintegrowanej z modułem działu personalnego, dając tym samym możliwość kontroli efektywności szkoleń oraz sprawnego zarządzania ścieżkami karier. Nie można zapomnieć o korzyściach, jakie wiążą się z zastosowaniem właśnie tej metody. Należą do nich: redukcja kosztów (jeden dzień szkolenia elektronicznego jest od dwóch do pięciu razy tańszy od szkolenia tradycyjnego), indywidualizacja – możliwość podzielenia kursu zgodnie z posiadaną percepcją i koncentracją uwagi uczestników, powtarzalność, czyli możliwość wielokrotnego odtwarzania ćwiczeń i symulacji. Pozytywnym aspektem jest również łatwość wprowadzenia zmian w każdej chwili oraz nauka w dowolnym miejscu i czasie – dostęp do materiałów także poza miejscem pracy. Taki sposób przeprowadzania szkolenia pozwala na uczestnictwo nieograniczonej liczby uczestników.

²² Guryn H., *Survival w HRM, czyli metody wojskowe stosowane w programach szkoleniowych i systemach motywacyjnych*, *Personel i Zarządzanie* nr 10 / 2004

E-learning uważany jest za metodę, która sprawdza się w dużych korporacjach i instytucjach – w bankowości, finansach, telekomunikacji, przemyśle, handlu, dystrybucji i administracji publicznej (Guryn 2004a). Niestety nieco gorzej w zakresie wykorzystania e-learningu wypadają jednostki budżetowe. E-learning okazał się skutecznym narzędziem nauki języków, niemniej występuje tu jako forma uzupełnienia lub pogłębienia zajęć z lektorem.

W polskich przedsiębiorstwach nie ma jeszcze dostatecznej świadomości jak w pełni korzystać z platformy e-learningowej. System taki powinien stanowić narzędzie motywowania pracowników do rozwoju i kształcenia umiejętności zawodowych. W procesie wdrożenia e-learningu mogą pojawić się obawy i ograniczenia, takie jak: brak odpowiedniego przygotowania, związanego z informacją czy motywowaniem pracowników, mających przekonać się, co do słuszności tej metody – często brakuje działań związanych z wyjaśnieniem sposobu uczenia się na odległość, wprowadzenia w sposób jasny (wsparty technikami multimedialnymi i symulacyjnymi) celu e-learningu.

Niestety e-learning jest wykorzystywany często jako narzędzie kontroli pracowników – weryfikowanie, kiedy określony pracownik się zalogował, z czym sobie nie radzi, z jakim wynikiem zakończył poszczególne testy. Tego rodzaju odczucie jest powszechne w wielu firmach, niestety w negatywnym wymiarze – „jak się Pan tego nie nauczy, nie będzie premii”. Stąd w większości przypadków e-learning postrzegany jest jako narzędzie oceny, co istotnie ogranicza jego właściwe zastosowanie.

W aspekcie motywacyjnym, związanym z rozwojem umiejętności za pośrednictwem platformy e-learningowej, najbardziej istotną rolę pełni dział personalny, który to powinien wytworzyć u pracowników potrzebę rozwoju, odczuwaną jako osobistą, umożliwiającą awans. Pomocny w zaprojektowaniu indywidualnego systemu motywacji może być model motywacyjny Kellera, opisujący zależności między zaangażowaniem, akceptacją, zaufaniem²³. Wysoką skuteczność motywacji do zdobywania nowych kompetencji zapewnia budowa świadomości dostępnych zasobów i osobistej odpowiedzialności za rozwój²⁴. Istotną rolę spełniają indywidualne plany rozwoju. Tak rozwinięty system motywacji do rozwoju w połączeniu z doraźnymi motywatorami,

²³ **Zaangażowanie** – postrzegane jako zdobycie i podtrzymanie uwagi uczącego się pracownika, wzbudzenie zainteresowania poprzez odpowiednie różnicowanie przy doborze mediów i konstruowaniu ćwiczeń.

Akceptacja – która, nie pojawi się, dopóki uczący nie będzie przekonany o przydatności e-szkolenia i jego merytorycznej zawartości.

Zaufanie – pojawia się tylko w sytuacji, jeśli uczący akceptuje szkolenie, wierzy w jego wartość i wkłada w nie swoje zaangażowanie

Zadowolenie – uczący się powinien odczuwać satysfakcję z nauki, lub zostać doraźnie doceniony, nawet, jeśli będzie to tylko komunikat: Gratulujemy!!! Właśnie przeszedłeś do następnego etapu!!! Funkcję taką może spełniać również gra oparta na wiedzy z części szkolenia – proste zachęcające zadania. Po teście końcowym dobrym krokiem jest sporządzenie odpowiedniego certyfikatu. Innym ciekawym rozwiązaniem jest wprowadzenie elementu rywalizacji, takiego jak podwyżka, awans czy nagroda szefa działu.

²⁴ Lenart M., Kruse K., *Jak zmotywować pracownika do aktywnego uczestniczenia w szkoleniach e-learningowych?* Personel i Zarządzanie nr 2

opartymi na wspomnianym modelu Kellera zaktywizuje zespół i pomoże przełamać pojawiające się obawy pracowników.

Ogólna tendencja panująca na rynku szkoleniowym kładzie nacisk na propagowanie aktywizujących metod nauczania. Metody te intensyfikują aktywność poznawczą uczącego się poprzez stwarzanie odpowiednich sytuacji. W centrum uwagi znajduje się nie program, ale uczyć się i jego proces uczenia się. Celem jest jak najpełniejszy rozwój jego umiejętności i sprawności intelektualnej, emocjonalnej, społecznej oraz moralnej. Nie chodzi tu o przekazanie określonej sumy wiedzy, ale o wykształcenie umiejętności samodzielnego jej zdobywania, poszukiwania potrzebnych informacji. Nie zakłada tu się podawania gotowych formuł, ale uczenie samodzielnego myślenia i rozwiązywania problemów. Metody aktywizujące to łączenie teorii z praktyką, umiejętność zastosowania i wykorzystania wiedzy teoretycznej w nawiązaniu do konkretnych problemów. Zadaniem trenera jest tu nie przygotowanie wykładów, ale planowanie aktywności uczestników szkolenia, przygotowaniu problemów, dostarczeniu pomocy i materiałów. Uczenie się przez doświadczenie jest odmienne od sytuacji pasywnego uczenia się na przez słuchanie²⁵. W wyniku aktywnego uczenia się dochodzi do zaangażowania osoby uczącej się, co może zaowocować bardziej trwałą aktywnością w danej dziedzinie. Ujęcie tradycyjne zakłada, iż to nauczyciel jest osobą bardziej aktywną – prowadzi wykład, tłumaczy, ocenia. Natomiast metody aktywizujące dążą do uaktywnienia uczącego się za pomocą: eksperymentowania, prowadzenia badań, wzajemnego uczenia się, nauki poprzez dyskusję czy analizę przypadków, odgrywania ról, symulacji komputerowych czy też przy wykorzystaniu procesów dynamiki grupowej.

Metody aktywizujące pozwalają rozwijać: umiejętności poszukiwania informacji, zdolność analitycznego myślenia, umiejętność podejmowania decyzji zastosowania znanych technik i metod, czy też komunikowania się, prezentowania własnych pomysłów, dyskusowania, przekonywania oraz kształtowania umiejętności poznawania i weryfikowania własnych postaw i zachowań.

Reasumując, kultura organizacji o wysokiej tolerancji niepewności wymaga od pracownika dojrzałości, ponoszenia odpowiedzialności za realizowane zadania oraz przeświadczeni o własnej skuteczności – wyrażanego w odpowiedzialności za własne sukcesy i porażki. Koniecznymi cechami pracownika są szeroko rozumiana odporność psychiczna, samokontrola, zdolność realistycznej oceny rzeczywistości. Powinien być osobą pewną siebie, otwartą na zmiany i dysponującą odpowiednim poziomem umiejętności interpersonalnych, a szczególnie umiejętnością efektywnego komunikowania się. Od osób pracujących w organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności oczekuje się orientacji na zmiany, innowacje, ryzyko, czy też na nowe wyzwania, które pozwolą sprawdzić się realizowaniu nowych, wzbogacających doświadczenie

²⁵ Łaguna M., *Szkolenia*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk. 2004

zadań. Metody aktywizujące podnoszą poziom samodzielności pracowników. Zadaniem e-learningu jest wykształcenie u pracowników „osobistej” potrzeby doskonalenia się. Z tego również względu przedstawione metody zdają się być właściwe w procesie podnoszenia umiejętności pracowników w organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności. Również podnoszenie poziomu umiejętności kadry kierowniczej za pośrednictwem metod takich jak **coaching** czy „**train the trainer**” ma za zadanie przygotować menadżerów do nowej roli – trenera wspomagającego podwładnych i tworzenia pozytywnego klimatu, sprzyjającemu rozwojowi pracownika oraz zaakceptowania konsekwencji **deinfluencyzacji**, zjawiska charakterystycznego w organizacji o wysokiej tolerancji niepewności. Kultura taka szczególną rangę przypisuje znaczeniu pracy zespołowej, a taka umiejętność wspomagana jest właśnie poprzez szkolenie – szkołę przetrwania, z udziałem zarówno kierownictwa i podwładnych, gdzie uczestnicy szkolenia zacieśniają relacje interpersonalne, współpracując ze sobą w obliczu konkretnych zadań w terenie, co daje możliwość lepszego zrozumienia drugiego człowieka, poznania się i późniejszego przeniesienia takich relacji do codziennej pracy w biurze. Specyfika organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności stawia nowe wymagania zarówno przed kierownictwem jak i pracownikami, stawiając na ich inną niż dotychczas współpracę i zaufanie niezbędne do modyfikacji wzajemnych oczekiwań.

Literatura

Bibliography

- Bateman T.S., Crant J.M., *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, Journal of Organizational Behavior, 1993, Vol. 14.
- Clarke L., *Zarządzania zmianą*, Prentice Hall, Gebether i s-ka, 1997.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa 1993.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Duncan R.B., *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, No. 3., 1972.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik. Nowoczesność, AE Kraków 1994.
- Gerlik M., Wawrzyniak B., *Metodyka usprawnień organizacyjnych*, PWE, Warszawa, 1982.
- Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1981.
- Gumińska A., *Kierunki zmian na polskim rynku szkoleniowym, ze szczególnym uwzględnieniem województwa lubuskiego. (w): Polskie regiony zachodnie w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, red. G. Bartkowiak, Wydawnictwo Zachodniej Wyższej Szkoły Handlu i Finansów, Zielona Góra 2004.
- Guryn H., *Szkolenia elektroniczne – przejściowa moda czy konieczność?* – wywiad. Personel i Zarządzanie nr 2 / 2004.

- Guryn H., *Survival w HRM, czyli metody wojskowe stosowane w programach szkoleniowych i systemach motywacyjnych*, Personel i Zarządzanie nr 10 / 2004.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Judson A.S., *Changing behavior in organizations, Minimalizing resistance to change*, B. Blackwell Inc., Cambridge-Massachusetts 1991.
- Kostera M., *Piąta funkcja zarządzania*. Przegląd Organizacji. Nr 1/ 1991.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 1996.
- Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
- Landy F., Qick J.C., Kasl S., *Work, Stress and Well-Being*, International Journal of Stress Management 1994.
- Lenart M., Kruse K., *Jak zmotywować pracownika do aktywnego uczestniczenia w szkoleniach e-learningowych?* Personel i Zarządzanie nr. 2.
- Laguna M., *Szkolenia*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk. 2004.
- Roberts K. H., *On Looking at an Elephant*, An Evaluation of Cross-Cultural Research Related to Organizations, Psychological Bulletin. No. 1970.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWE, Warszawa., 1999.
- Sims H.P., Ch. C. Manz, *Company of Heroes, Unleashing the Power of Self-Leadership*, J. Willey and Sons, New York 1996.
- Sims H.P., Manz, C.CH, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa., 1964.
- Strategor, (red.), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., PWE, Warszawa 1995.

Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności – Oczekiwania stawiane przed kadrą kierowniczą i pracownikami w organizacji

Streszczenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest problematyka związana z kulturą organizacyjną, w aspekcie zmienności i złożoności otoczenia organizacji. Autorka przedstawia klasyfikacje pojęcia niepewności, zarówno na poziomie indywidualnym (np. nieprzewidywalność interakcji z przelozonym), jak i na poziomie organizacji (np., gdy dotyczy relacji organizacji z otoczeniem). Artykuł zawiera również charakterystykę kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności, oraz sylwetkę pracownika z punktu widzenia cech najbardziej pożądanых w takiej kulturze. W opracowaniu zaprezentowano nowe wyzwania stawiane przed kierownikami oraz aktualne trendy związane z doskonaleniem kompetencji zarówno pracowników (e-learning kontra metody tradycyjne), jak i kadry kierowniczej (coaching, „train the trainer”).

The organizational culture of high tolerance of uncertainty – Expectation placed before senior management and the workers at the organization

Summary

This study is about organizational culture in aspect of changeability and complexity of surroundings of the organization. The authoress presents the classification of term “uncertainty”, both on individual level (e.g. unpredictable interactions with the superior), and on level of the organization (e.g. when it refers to organization and it’s surrounding relations). The article contains the profile of organizational culture of high tolerance of uncertainty and the worker’s figure from the most desirable, in such culture, features point of view. In study new challenges placed before managers, as well as current trends connected with competence improvement, both workers (e-learning against traditional methods) and management personnel (coaching, “train the trainer”) were presented.

KAMILA WILCZYŃSKA

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Ewolucja pieniądza w rozwoju gospodarki rynkowej ***The evolution of money as consequence of market economy*** ***development***

Wprowadzenie ***Introduction***

Prezentowany tekst nie pretenduje do miana rozprawy naukowej. Motywem do jego napisania nie były znane i uznane teorie pieniądza i polityki pieniężnej, choć ta ostatnia stała się w latach 2001-2008 przedmiotem sporów nie tylko w Polsce. Źródła tych sporów i ich przedmiot mają bardzo zróżnicowaną proveniencję. Widoczna jest w nich, zwłaszcza w Polsce, głęboka luka edukacyjna i informacyjna, wynikająca z kilkudziesięcioletnich zaległości w nauczaniu współczesnej ekonomii. Przedmiotem sporów stały się jednak także dylematy związane z kryzysem amerykańskiego systemu kredytowego i finansowego. Niemalą rolę w tych zjawiskach i procesach odgrywa presja inflacyjna związana z gwałtownym wzrostem cen ropy naftowej a w pewnej mierze również cen produktów rolnych, przetwarzanych coraz częściej na biopaliwa. Nie podejmując tutaj szczegółowej analizy tych zmian w światowej gospodarce, ograniczymy się jedynie do zasygnalizowania nieuchronności głębokich zmian strukturalnych i jakościowych zarówno w gospodarce USA, jak i w krajach europejskich.

Najbliższe lata wymagać będą gigantycznych innowacji technologicznych i ich upowszechnienia, w tym również w gospodarce paliwowej. W gospodarce światowej wyraźnie zmieniają się punkty ciężkości w produkcji i konsumpcji. W gospodarce rynkowej Chiny i Indie wygrywają z tradycyjnymi potęgami. Zasygnalizowane wyżej zjawiska wymagają nowego spojrzenia na dotychczasowe stosunki pieniężne, wymagają od banków centralnych i czynników rządowych umiejętności dostosowań adaptacyjnych. Problemy te zderzają się często z zupełnie niedostatecznym stanem wiedzy i wyobrażeń przeciętnego obywatela, zwłaszcza w krajach, które dopiero niedawno znalazły się w orbicie nowoczesnej gospodarki rynkowej. Cały szereg pojęć z tej dziedziny interpretowanych bywa opacznie i utrudnia podejmowanie prawidłowych decyzji adaptacyjnych i optymalizacyjnych zarówno przez podmioty

gospodarce, jak i organy władzy. Dlatego celowe wydaje się przypomnienie stanu wiedzy o gospodarce pieniężnej. Nic bowiem nie wskazuje na zastąpienie pieniądza lepszymi sposobami i instrumentami funkcjonowania i regulowania współczesnej gospodarki.

I. Jak wiadomo, komunistyczne próby powrotu do prehistorycznej gospodarki naturalnej i zastosowania różnych surogatów normalnego pieniądza i rynku – zakończyły się całkowitą klęską. Z hałaśliwych zapowiedzi Marksa¹ i Engelsa² o uwolnieniu mas pracujących od fetysza monetarnego, wycofać się musiał już Lenin, ogłaszając „Nową Politykę Ekonomiczną” w 1921 roku i przywracając zniszczone przez rewolucję stosunki towarowo-pieniężne, ale w ułomnej postaci. Powrót do gospodarki nierynkowej nie udał się również Stalinowi, który obok bezpośredniego terroru zastosowanego wobec indywidualnych rolników, usiłował wykorzystać formę pieniądza dla ukazania sukcesów produkcyjnych drogą umiejętnej agregacji statystycznej oraz dla rozdzielania części produktu społecznego pomiędzy wyczekujących w kolejkach obywateli.

Mimo tej klęski pieniądz do dziś traktowany jest zarówno przez polityków lewicy, jak i prawicowych totalitarystów – niezwykle podejrzliwie. W pieniądzu widziano jedynie niebezpieczeństwo nadmiernego bogacenia się jednostek a nie dostrzegano lub nie doceniano funkcjonalnych korzyści dla gospodarki, płynących z przyspieszenia procesów ekonomicznych. Zresztą już Arystoteles³ nie lubił „chrematystyki”, czyli zawodowego zajmowania się transakcjami pieniężnymi.

Rozwój produkcji i wymiany towarowej wymusił jednak racjonalizację podejścia do pieniądza i jego upowszechnienie. Dlatego też najwybitniejsi politycy i naukowcy nie dążyli do likwidacji pieniądza, lecz do uporządkowania gospodarki pieniężnej, jej zasad i reguł. Przypomnijmy tu jedynie, że już Mikołaj Kopernik⁴ w swych krótkich traktatach z lat 1521 i 1526 tłumaczył, dlaczego warunkiem zdrowej gospodarki jest dobry pieniądz, monety o właściwej wadze i stopie. Kopernik wiedział, że pieniądz musi być godny zaufania. Tylko bowiem pod warunkiem jego solidności i stabilności podejmowane są szybko i sprawnie decyzje produkcyjne i handlowe.

O ile średniowiecze było okresem bezruchu monetarnego, o tyle wielkie odkrycia geograficzne przyniosły całkowitą zmianę stosunków pieniężnych. Choć piractwo i rabunek bogactw ze strony hiszpańskich i portugalskich konkwistadorów do dziś ciąży na klimacie ekonomicznym Ameryki Południowej, to jednak epoka ta nie tylko zmieniła układ sił w ówczesnym świecie na korzyść Anglii i Holandii, lecz także stworzyła zapotrzebowanie na zupełnie nowe ukształtowanie stosunków ekonomicznych,

¹ K. Marks, *Krytyka Programu Gotajskiego*, 1875, różne wydania

² F. Engels, *Anty – Dühring*, 1878, różne wydania

³ Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, Warszawa 1982, s. 170 i n.

⁴ M. Kopernik, *Sposób bicia monety (Monetae cudendae ratio)*, 1526, M. Kopernik, *Rozprawy o monecie i inne pisma pomniejszych*, Warszawa 1923, s.56

w tym także pieniężnych. Gwałtowny wzrost rozmiarów handlu nie mógł się opierać na średniowiecznej lichwie i dyktacie nielicznych, dysponujących złotem bankierów, żądających astronomicznych odsetek od udzielanych kredytów, niszczących pożyczkobiorcę. Przełamanie tego układu zawdzięczamy, jak wiadomo, XVII-wiecznej Anglii i w pewnej mierze Holandii. W krajach tych powstały pierwsze nowoczesne banki⁵, które przyjmowały depozyty od posiadaczy zasobów pieniężnych, zgromadzonych dzięki zyskownym transakcjom i udzielały pożyczek przedsiębiorcom, inwestorom. Nowe banki zarabiały nie na lichwiarskim dyktacie, utrzymującym się jeszcze w krajach zacofanych, lecz na różnicy między oprocentowaniem kredytów (wyższym) a oprocentowaniem depozytów i wkładów. W miarę rozwoju gospodarki rynkowej i konkurencji między bankami różnica ta stopniowo malała, wzrastając jedynie w czasie procesów inflacyjnych i bankructw.

II. Było oczywiste, że niezwykle szybki rozwój gospodarki pieniężnej pod koniec XVII i w XVIII wieku wymagać będzie poważnych korekt ułatwiających obroty i rozliczenia transakcyjne. Złoto okazało się zbyt uciążliwe w codziennym obrocie i zastępowane było coraz częściej kwitami opiewającymi na określone ilości monet złotych. W ten sposób pojawiły się banknoty, czyli pieniądze papierowe o wartości potwierdzonej przez emitujące je banki. Zastępowanie w obiegu złota pieniądzem papierowym wymagało jednak pewnego uporządkowania, utrudniającego nadużycia emisyjne i zapewniającego wymienialność banknotów na złoto zgodnie z ich nominałem. Właśnie w obliczu tych potrzeb powstał w roku 1694 Bank Anglii, zwiększający szybko swoje uprawnienia w zakresie regulacji gospodarki pieniężnej. Na takie zinstytucjonalizowanie gospodarki pieniężnej nie zdobyła się Francja, której regencja popełniła w latach 1716-1720 gigantyczne oszustwo monetarne, spłacając odziedziczone po Ludwiku XIV długi bezwartościowym pieniądzem papierowym banku Johna Law'a. Francuskie doświadczenie skłoniło Anglików a zwłaszcza Dawida Ricardo do sformułowania ilościowej teorii pieniądza, ograniczającej wielkość obiegu pieniądza papierowego do ilości zapewniającej pełną wymienialność na złoto.

W XIX wieku zasady i reguły gospodarki pieniężnej nie wszędzie były już wyraźnie określone. Dopiero na przełomie XIX i XX wieku w wielu państwach ustanowione zostały ściśle parytety monetarne. Określono dokładnie wagę i próbę złotych monet o różnych nominałach. Wiadomo było dokładnie, jakimi parametrami cechować się musi moneta 20-dolarowa, 15-rublowa, 4-dukatawa, 20-markowa itd. Pieniądz papierowy cieszył się z początkiem XX wieku pełnym zaufaniem i w każdej chwili wymieniany był na odpowiednie monety złote. Parytety te były kotwicą uniemożliwiającą bankom centralnym zwiększenie emisji pieniądza papierowego ponad ilość gwarantującą wymienialność na złoto.

⁵ Bank of England został założony w 1694 roku. The Penguin Dictionary of Economics, Penguin Books, New York 1982, s. 35.

Jak wiadomo, system ten całkowicie załamał się w czasie i po I wojnie światowej.

Wydatki wojenne zmuszały wszystkie państwa do masowej emisji pieniądza papierowego i do zawieszenia wymienialności tego pieniądza na złoto. Za złote monety trzeba było płacić i to głównie w obiegu nieoficjalnym, coraz wyższe ceny w tracącym wartości pieniądzu papierowym. W wielu krajach oficjalnie zawieszono wymienialność pieniądza papierowego na złoto. Usiłowano, na ogół bezskutecznie, administracyjnie hamować wzrost cen towarów, nie zapewniając jednak ich podaży. Po zakończeniu I wojny światowej ceny towarów osiągały astronomiczne wielkości, a posiadacze pieniędzy papierowych tracili fortuny. Uzdrawienie marki niemieckiej pod koniec roku 1923 wymagało zapłacenia miliarda dotychczasowych marek za jedną nową markę. W lutym 1924 roku naprawienie pieniądza polskiego wymagało zapłacenia 1.800.000 marek polskich za jednego nowego złotego. Nie było przy tym mowy o jakichkolwiek rekompensatach.

W okresie międzywojennym, po roku 1924 nie było już oczywiście mowy o powrocie do waluty złotej w stylu sprzed I wojny światowej. Starano się wprawdzie o przywrócenie roli złota w rozliczeniach międzynarodowych, wprowadzając tzw. „Gold Exchange Standard”⁶. Jednak w poszczególnych krajach ceny złotych monet wyrażone w pieniądzu papierowych kształtowały się pod wpływem rynku i rosły. Również trudności budżetowe państwa i kłopoty koniunkturalne nie pozwoliły Bankowi Polskiemu utrzymać kursu złotego na poziomie ustalonym w roku 1924. Dopiero w roku 1927 zagraniczne pożyczki i powrót dobrej koniunktury umożliwiły ponowną stabilizację złotego na poziomie o 40% niższym od pierwotnego. W miarę upływu lat międzywojennych złoto nabierało coraz bardziej cech towaru rynkowego o zmiennych cenach a formalnie utrzymywane parytety traciły na znaczeniu w obliczu zaostrzania się sytuacji międzynarodowej i rosnącej ingerencji rządów w kreację pieniądza. Miało to miejsce zwłaszcza w hitlerowskich Niemczech, gdzie rynek pieniężny został w praktyce zlikwidowany kilka lat przed wybuchem wojny. W latach 1930-tych Polska była chlubnym wyjątkiem w zakresie stabilności pieniądza i minimalnej stopy inflacji. Oznaczało to jednak ograniczenie wsparcia finansowego dla wielu przedsięwzięć inwestycyjnych i konieczność ich finansowania z kredytów zagranicznych.

III. Odchodzenie od złota, jako kotwicy parytetowej i od wymienialności pieniądza papierowego sprzyjało pojawianiu się teorii uwzględniających te zmiany. Należy do nich teoria J.M. Keynesa⁷, zapoczątkowana „Traktatem o pieniądzu” a uwieńczona

⁶ Jest to system wprowadzony przez bank centralny Wielkiej Brytanii tylko dla rozliczeń transakcji międzynarodowych. Kraje Skandynawskie przyjęły go w 1931 roku. The Penguin Dictionary of Economics, Penguin Books, New York 1982, s. 203.

⁷ J.M. Keynes, *Rozprawa o pieniądzu (A Treatise on Money)*, 1930, J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza, (General Theory of Employment, Interest and Money)*, 1936. W języku polskim opublikowana Warszawa 1956.

„Ogólną teorią, zatrudnienia, procentu i pieniądza”. Keynesizm potraktował pieniądz i politykę pieniężną całkowicie instrumentalnie, jako sposób regulowania koniunktury gospodarczej. Centralnym problemem stało się kształtowanie wielkości podaży pieniądza w sposób pobudzający lub hamujący procesy alokacyjne. Narzędziem tej polityki stało się z jednej strony obniżanie lub podwyższanie stóp procentowych a z drugiej strony dopuszczanie do wzrostu wydatków budżetowych, bez względu na rosnący deficyt. Niskie stopy procentowe miały ożywić gospodarkę poprzez taniłość kredytu i tworzenie w ten sposób korzystnych warunków dla inwestowania. Sprzyjało to również wzrostowi zatrudnienia i ograniczeniu bezrobocia. Przy i tak już bardzo niskich stopach procentowych w Wielkiej Brytanii recepty Keynesa początkowo nie były traktowane zbyt poważnie. Znacznie większym sukcesem mogła się poszczycić szczególnie forma keynesizmu w hitlerowskich Niemczech lat 1930-tych. Niskie stopy procentowe oraz ostra administracyjna kontrola cen i płac, wspomagały zaangażowanie wielkiego przemysłu niemieckiego w hitlerowską politykę zbrojeń. W Polsce po roku 1935, mimo ogromnego wysiłku związanego z budową Centralnego Okręgu Przemysłowego, słabość ekonomiczna społeczeństwa nie mogła wywołać powszechnego ożywienia gospodarczego. Stopa inflacji w Polsce lat 1930-tych była bardzo niska i stabilna. Dopiero w roku 1939 w obliczu zagrożenia agresją niemiecką polityka pieniężna wspierała bardziej intensywnie koniunkturę i wydatki zbrojeniowe.

IV. II wojna światowa 1939-1945 całkowicie zmieniła warunki gospodarowania. Niezwykle wzrosła ingerencja państw w gospodarkę. ZSRR wieszczęł koniec gospodarki rynkowej a na tzw. Zachodzie powoływano się na broszurę Keynesa z roku 1926 „The End of laissez-fair” (koniec leseferyzmu⁸). W wielu państwach ceny ustalane były arbitralnie przez organy władzy a towary rozdzielane przy pomocy systemów kartkowych. Kraje bogate, jak np. Belgia dzięki dostawom miedzi z Konga do USA w czasie wojny – odgradzały się szczelnie od pokonanych i zubożałych, jak np. Niemcy Zachodnie. Mimo to jednak na konferencji w Bretton Woods w lipcu 1944 roku, przygotowującej zasady nowego ładu po zwycięskiej wojnie, powrócono do idei gospodarki rynkowej i stabilnego, wymiennalnego pieniądza. Starano się połączyć zalety parytetu kruszcowego, opartego na złocie z zaletami aktywnej polityki kształtowania podaży pieniądza. Symbolem tej polityki był tzw. plan Marshalla, zapewniający dopływ środków do zniszczonych wojną krajów Europy Zachodniej.

Ustalono przy tym stałą cenę złota, wynoszącą 35 dolarów USA za uncję kruszcu (31,1 gramów czystego złota), jako podstawę stabilności rozliczeń. Cena utrzymała się przez 25 lat i oznaczała pewną stabilność gospodarki pieniężnej USA, przy znacznej zmienności kursów walut krajów europejskich w zależności od jakości ich polityki

⁸ Laissez-faire – termin wprowadzony przez fizjokratów w XVII wieku, oznaczający hasło „pozwołcie działać”. The Penguin Dictionary of Economics, Penguin Books, New York 1982, s. 270.

gospodarczej. W polityce gospodarczej lat 1945-1970 panował tzw. neokeynesizm, przynosząc ogólne ożywienie przy bardzo zróżnicowanych rezultatach. Neokeynesizm zdawał egzamin dzięki stopniowemu powrotowi do zdrowej mikroekonomii, opartej na własności prywatnej, odradzającej się po tendencjach nacjonalizacyjnych lat 1950-tych. Najszybciej jednak rozwinęły się po roku 1950 Niemcy Zachodnie, gdzie nie dopuszczono do nacjonalizacji gospodarki w skali francuskiej, angielskiej, czy włoskiej. W Niemczech Zachodnich zastosowano twardą wersję społecznej gospodarki rynkowej⁹, utrzymano w ryzach koszty, płace i ceny, zapewniając wysoką stopę inwestycji i konkurencyjność zmodernizowanego przemysłu. Niemcy są ciągle jeszcze największym eksporterem świata.

V. Wydatki wojenne USA, najpierw od roku 1950 w Korei, następnie w Wietnamie a także gwałtowny ich wzrost związany z narastającym wyścigiem zbrojeń z bolszewicką Rosją, wymusił jednak rezygnację z parytetu 35 USD za uncję i demonetyzację złota. Złoto zostało przekształcone w normalny towar rynkowy, którego cena waha się dziś około 1000 USD za uncję. Wzrosła również w USA stopa inflacji, osiągając 12% w roku 1978. Wymagało to całkowitej zmiany polityki pieniężnej i odejścia od neokeynesizmu na rzecz monetaryzmu¹⁰, doktryny porządkującej stosunki pieniężne w warunkach nieobecności złota, jako pokrycia. Wbrew wadliwym interpretacjom monetaryzmu doktryna ta oznacza znacznie ostrzejszą dyscyplinę monetarną niż neokeynesizm. Doktryna Milтона Friedmana¹¹ stała się punktem wyjścia tzw. „reaganomiki”, polityki gospodarczej stosowanej w czasie prezydentury Ronalda Reagana w latach 1980-tych. W przeciwieństwie do ekonomii keynesowskiej, zorientowanej na tworzenie popytu, monetaryzm lansował ekonomię „podażową”, zorientowaną na tworzenie warunków gospodarowania sprzyjających produkcji i podaży, rozwoju przedsiębiorczości.

Mimo ogromnego wysiłku związanego z finansowaniem zbrojeń w ramach tzw. wojen gwiazdnych z ZSRR – reaganomika przyniosła sukces¹². Umożliwiła ona radykalne obniżenie stopy inflacji i poprawę koniunktury utrzymującą się do końca XX wieku. Natomiast totalitarny komunizm nie wytrzymał wyścigu zbrojeń, doprowadzając do upadku ZSRR i reżimy satelickie w wielu krajach Europy. Umożliwiło to, zwłaszcza krajom Europy Środkowo-Wschodniej, powrót do ustroju demokratycznego i do gospodarki rynkowej, jako podstawy ustroju ekonomicznego. Przewyciężenie

⁹ Społeczna gospodarka rynkowa zakłada możliwość pogodzenia liberalnej gospodarki rynkowej z zagwarantowaniem pewnego poziomu świadczeń socjalnych dla zapewnienia pokoju społecznego. Ciekawym rozwiązaniem są uzgodnienia między związkami pracodawców i pracowników w sprawach płacowych.

¹⁰ Monetaryzm polega na uzależnieniu przyrostu podaży pieniądza od dotychczasowego i spodziewanego tempa wzrostu produktu społecznego.

¹¹ Friedman Milion, *Kapitalizm i wolność*, Centrum Adama Smith'a & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.

¹² Szeroko te zagadnienia omawia W. Bieńkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

absurdów odziedziczonych po totalitaryzmie a zwłaszcza oszukańczej fikcji pieniężnej, wymagało trudnych i niepopularnych zabiegów.

Przypomnijmy, że w Polsce po roku 1945 całkowicie odstąpiono od współczesnych reguł kreacji pieniądza. Wielkość emisji pieniądza kształtowana była w praktyce dowolnie przez władze partyjne i mimo usiłowań administracyjnego wyznaczania wielu cen prowadziła do szybkiego wzrostu stopy inflacji. Po krótkim okresie pewnej swobody rynkowej i tolerancji sektora prywatnego w latach 1945-1948, partia komunistyczna wszczęła tzw. bitwę o handel, której wynikiem była niemal całkowita likwidacja gospodarki prywatnej i mechanizmu rynkowego. Kuriozalny i głęboko niesprawiedliwy charakter miała tzw. reforma pieniężna z października 1950 roku, różnicująca uprawnienia obywateli do wymiany dotychczasowego pieniądza na nowy i oznaczająca w praktyce konfiskatę znacznej części zasobów pieniężnych ludności. Szczytem cynizmu i perwersji było w tych warunkach ustalenie kursu nowego złotego w zlocie. Ludność dowiedziała się z prasy, że jeden nowy złoty wart jest 0,222168 g czystego złota, którego nikt nigdy w tym charakterze nie zobaczył. Złoty był w praktyce niewymienialny a jego kursów wobec walut obcych było kilka. Najbardziej reprezentatywny był nielegalny, wolnorynkowy kurs dolara USA, wielokrotnie wyższy od oficjalnego, który również szybko wzrastał.

Mimo różnych cząstkowych reform arbitralna polityka kreacji pieniądza doprowadziła w roku 1989 do stopy inflacji wynoszącej 640%¹³, mimo, że do końca utrzymywana była kontrola szeregu cen. Było oczywiste, że uzdrowienie gospodarki wymagało zastosowania monetarystycznych zasad kształtowania stosunków pieniężnych. Jak wiadomo, dopiero po 10 latach w dniu 12 kwietnia 2000 r. złoty stał się normalnym, swobodnie wymienialnym pieniądzem, umożliwiającym oszczędzanie i kalkulowanie przyszłości. Proces dojścia do dzisiejszej pozycji złotego wymagał, zwłaszcza w początkowej fazie niepopularnych decyzji, likwidujących odziedziczoną po totalitaryzmie katastrofalną sytuację gospodarczą, pusty rynek i fikcję ekonomiczną. Dotychczasowy, bezwartościowy pieniądz nie został skonfiskowany, lecz silnie zdewaluowany wobec dolara do poziomu 9500 zł za 1 USD¹⁴.

1 stycznia 1990 roku¹⁵ nastąpiło uwolnienie większości cen, uruchomiony został mechanizm rynkowy. Poważnie ograniczone zostały płacowe rekompensaty wzrostu cen, które początkowo w styczniu 1990 roku jeszcze bardzo silnie wzrastały. Również waloryzacja zasobów pieniężnych ludności nie mogła zapewnić pełnej rekompensaty ich dewaluacji. Pretensje do nowych władz a zwłaszcza do wicepremiera

¹³ B. Pietrzak, Z. Pogański (red), System finansowy w Polsce – lata dziewięćdziesiąte, Warszawa 1997, s. 86 i n.

¹⁴ Jeszcze 31 grudnia 1989 r. nieoficjalny kurs dolara wynosił 6500. Por. *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995*, red. W. Baka, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1997, s.71.

¹⁵ Więcej na te temat pisze W. Wilczyński. Rynek i pieniądz w Polsce u progu XXI wieku, Wydawnictwo Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 133.

i ministra finansów L. Balcerowicza o doznane przez ludność straty z tytułu przełomu w stosunkach pieniężnych, były jednak zupełnie fałszywie adresowane. To przecież poprzednie, komunistyczne rządy wyemitowały bezwartościowe pieniądze, na które nie było pokrycia w podaży towarów. Reforma Balcerowicza odsłoniła jedynie smutną prawdę o rzeczywistości ekonomicznej obalonego ustroju.

Polityka pieniężna w latach 1990-2000¹⁶ zapewniła wymienialność złotego na inne waluty oraz stosunkowo szybki spadek stopy inflacji¹⁷ przy zrównoważeniu podaży i popytu na rynku. Fakty te skłoniły inwestorów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych do inwestowania w Polsce, jako kraju rokującym dobre wyniki ekonomiczne. Od połowy lat 1990-tych stopa wzrostu PKB utrzymuje się (z krótkimi przerwami) na poziomie 5-7%. Nie ulega przy tym wątpliwości, że obecny klimat wzrostowy zawdzięcza Polska uporządkowanej polityce pieniężnej. W całkowitym przeciwieństwie do gwałtownego słabnięcia złotego w czasach Polski Ludowej spotkać się można dziś z twierdzeniem, że złoty nadmiernie się umacnia, że jest walutą zbyt drogą, utrudniającą eksport. Umacnianie się złotego nie powodowało jednak hamowania eksportu i wynikało z wysokiego parytetu siły nabywczej złotego w porównaniu z jego kursem wobec innych walut. Za 3,50 zł można ciągle jeszcze kupić w Polsce więcej, niż za 1 Euro w Niemczech. Różnica ta jednak szybko maleje.

VI. Gospodarka pieniężna, mimo jej sukcesów, pozostaje jednak nadal obszarem licznych nieporozumień, mających swe źródło w niedostatecznej znajomości jej pryncypiów przez wielu polityków. Demonetyzacja złota z początkiem lat 1970-tych całkowicie zmieniła dotychczasowe proporcje i relacje monetarne. Wspomnieliśmy już wyżej, że złoto z pieniądza monetarnego przekształciło się w giełdowy towar o zmiennych cenach. Powstała potrzeba znalezienia nowej kotwicy zapewniającej stabilność i wymienialność pieniądza. Kluczowego znaczenia nabrała kwestia regulacji zasobów pieniężnych gospodarki i ludności oraz zobowiązań banku centralnego za wartość tych zasobów.

Przedmiotem zainteresowania, nie tylko ekonomistów, stał się bilans banku centralnego, struktura jego aktywów i pasywów¹⁸ a nie tylko struktura i poziom wydatków i dochodów budżetowych. Przypomnijmy, że zasoby pieniężne gospodarki i ludności w postaci depozytów i pieniądza gotówkowego w naszych portfelach — figurują w bilansie NBP po stronie pasywów, zobowiązań. Na dzień 29 lutego 2008 r. podaż pieniądza wynosiła 579.669,9 mln. zł., z czego pieniądz gotówkowy stanowił

¹⁶ Por. M. Musielak-Linkowska, *Cel inflacyjny w Polsce. Założenia i realizacja*, CeDeWu, Warszawa 2006, s.53 i n.

¹⁷ Celem banku centralnego było ograniczenie inflacji w marcu 1990 r. do około 5% miesięcznie i 2% miesięcznie w drugiej połowie roku 1990. Por. A. Wojtyna, *Szkice o polityce pieniężnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s.281.

¹⁸ Comiesięczna „Informacja wstępna” Narodowego Banku Polskiego podaje na ten temat aktualne dane.

76.053,3mln. zł., a depozyty i inne zobowiązania – 490.080,6 mln zł¹⁹. Obowiązkiem banku centralnego jest więc posiadanie po stronie aktywów wartości pokrywających te zobowiązania. W powyższym dniu aktywa zagraniczne stanowiły 116.806 mln. zł., a aktywa krajowe 462.863,8 mln. zł.²⁰

W czasach waluty złotej interesowano się tylko poziomem pokrycia gotówkowego obiegu pieniężnego zapasami złota banku centralnego. Zastanawiano się jedynie, jaki odsetek pieniądza znajdującego się w obiegu powinien mieć pokrycie w złocie. Upowszechnienie transakcji bezgotówkowych i rachunków bankowych spowodowało ogromne rozszerzenie zakresu, obszaru polityki pieniężnej banku centralnego i jego odpowiedzialności. Bank centralny odpowiedzialny jest za pokrycie całości zasobów pieniężnych gospodarki a więc także za depozyty bankowe. Pieniądz gotówkowy w obiegu to w Polsce tylko ok. 15% całkowitej podaży pieniądza, jego zasobów wymagających zabezpieczenia. Pokryciem tym są bilansowe, majątkowe aktywa banku centralnego. Należą do nich rezerwy dewizowe²¹ i udzielone innym bankom kredyty. Właśnie ze względu na lepsze zabezpieczenie, bank centralny udziela pożyczek wyłącznie bankom a nie pojedynczym podmiotom gospodarczym. Również kredytowanie banków podlega twardym regułom. Oprocentowanie tzw. kredytów lombardowych, pod zastaw papierów wartościowych pożyczkobiorcy, jest znacznie wyższe niż kredytów redyskontowych. Zastawianie papierów wartościowych w banku centralnym świadczy bowiem o wyczerpaniu przez bank komercyjny zaplecza udzielanych kredytów. Zapieczem tym są depozyty i lokaty klientów banku.

Wartość rezerw dewizowych NBP przewyższa aktualnie niemal dwukrotnie wielkość gotówkowego obiegu pieniężnego i wynosi około 25% zobowiązań banku centralnego z tytułu podaży pieniądza. Relacje między aktywami NBP a jego zobowiązaniami nie budzą w roku 2008 większych obaw, ale ulegają pewnemu pogorszeniu. Wymagało to w roku 2007 i wymaga także w roku 2008, podwyższania stóp procentowych NBP dla hamowania wzrostu popytu na kredyt, którego wykorzystanie sprzyja wzrostowi cen i stopy inflacji. Polityka pieniężna ma więc niełatwe zadanie. Z jednej strony nie powinna nadmiernie ograniczać popytu na kredyt przeznaczany w znacznej mierze na inwestycje, ale nie powinna dopuszczać do nadmiernego wzrostu zadłużenia gospodarstw domowych ze względu na ich ograniczoną zdolność płatniczą.

Kryzys na rynku nieruchomości w USA dowiódł, jak wielkie znaczenie ma staranne zbadanie zdolności płatniczej kredytobiorców. W latach 2007 i 2008 banki amerykańskie poniosły wielomiliardowe straty z tytułu nieściągalności udzielonych kredytów tzw. subprime, czyli niedostatecznie zabezpieczonych majątkiem dłużników.

¹⁹ „Informacja wstępna” nr 2 .2008. Narodowy Bank Polski

²⁰ „Informacja wstępna” nr 2 .2008. Narodowy Bank Polski

²¹ Rezerwy dewizowe obejmują zasoby międzynarodowych środków płatniczych, w tym złota, będących w posiadaniu banku centralnego i banków komercyjnych.

Podsumowanie

Conclusion

Szanowny Czytelnik z pewnością zauważy, że współczesna polityka i gospodarka pieniężna wymagają operowania znacznie szerszym aparatem pojęciowym, niż w pierwszej połowie XX wieku. Współczesny polski ekonomista powinien uważnie śledzić nie tylko codzienne informacje prasowe o giełdach i rynku pieniężnym, lecz także np. comiesięczną „Informację wstępną” Narodowego Banku Polskiego, umożliwiającą orientację w podstawowych wielkościach ekonomicznych i o zmianach w gospodarce pieniężnej. Właśnie braki w tej dziedzinie bywają przyczyną porażek zarówno funkcjonariuszy państwowych, jak i ludzi biznesu.

Literatura

Bibliography

- Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, Warszawa 1982.
- Baka W., *Bankowość centralna. Funkcje, metody, organizacja.*, Bib, Warszawa 2001.
- Baka W. *Bankowość europejska*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Bieńkowski W., *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Friedman Milion, *Kapitalizm i wolność*, Centrum Adama Smith'a & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
- Keynes J.M., *Rozprawa o pieniądzu*, 1930,
- Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Warszawa 1956.
- Kokoszczyński R., *Współczesna polityka pieniężna w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kopernik M., *Sposób bicia monety (Monetae cudendae ratio)*, 1526.
- Kopernik M., *Rozprawy o monecie i inne pisma pomniejszych*, Warszawa 1923.
- Musielak-Linkowska M., *Cel inflacyjny w Polsce. Założenia i realizacja*. CeDeWu, Warszawa 2006,
- Osiński J., *Polityka pieniężna Narodowego Banku Polskiego w okresie 1993-1997. Doświadczenia i możliwości wykorzystania w przyszłości wniosków z nich płynących*, Bank i Kredyt, 1993, nr 7-8.
- The Penguin Dictionary of Economics, Penguin Books, New York 1982,
- Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995*, red. W. Baka, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1997,
- Wilczyński W., *Rynek i pieniądz w Polsce progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000,
- Wojtyna A., *Szkice o polityce pieniężnej*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Ewolucja pieniądza w rozwoju gospodarki rynkowej

Streszczenie

Do czasu wielkich odkryć geograficznych na przełomie XV i XVI wieku rynek i transakcje pieniężne nie odgrywały kluczowej roli. Gospodarka była „zamknięta” a w obrocie pieniężnym panował dyktat lichwiarzy. Wymienialny pieniądz papierowy i współczesny system bankowy pojawił się w Anglii pod koniec XVII w wyniku rozwoju handlu światowego. Mimo różnych przerw i defraudacji wymienialność pieniądza papierowego na złoto udało się utrzymać do I wojny światowej. Po I i II wojnie światowej usiłowano również utrzymać parytet złoty, jednakże bez wymienialności wewnętrznej. Z początkiem lat 1970-tych całkowicie z niego zrezygnowano wprowadzając monetarystyczne zasady kreacji pieniądza, wymagające suwerenności banku centralnego.

The evolution of money and the development of market economy

Summary

Till the time of great geographical discoveries at the end of XV-th century, the role of market economy and of money transactions was insignificant. The economy was „closed” and the money business was dominated by usurers demanding enormous interest rates. Only the XVII-th century brought a complete breakthrough in world economy and it was the Bank of England founded in 1694, that initiated the modern banking system. In spite of many crises the convertibility of bank notes and paper money into gold coins was continued till the first world war. Even after the second world war the gold parity was held in the USA till 1970. Since that time marked by numerous crises, the monetarist policy was adopted by the majority of modern countries. The sovereignty of the central bank has become crucial in money creation.

ELŻBIETA MIRECKA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Finanse organizacji terrorystycznych. Ekonomiczne skutki terroryzmu

Finances of terrorist organizations. Economic ramifications of terrorism

Wprowadzenie

Introduction

Zachodzące procesy globalizacji dotyczą nie tylko gospodarki światowej, globalizacji ulega podziemie gospodarcze o charakterze kryminalnym, a także organizacje terrorystyczne mające charakter przestępstw ideologicznych. Działalność terrorystyczna, której początków można doszukiwać się już w XI wieku, gwałtownie rozwinęła się w drugiej połowie XX wieku. Terroryzm może mieć charakter prawicowy, lewicowy, etniczno-niepodległościowy, żydowski – związany z syjonizmem i islamski – związany z fundamentalizmem islamskim. Najgroźniejsza grupa Al-Kaida posiada ogromne środki finansowe pochodzące także m.in. z wpłat rządów, organizacji i osób fizycznych, dzięki którym może dokonywać brutalnych i bardzo niebezpiecznych ataków, których ofiarami są przypadkowe osoby. Ogłoszone przez Osama bin Ladena trzy fatwy¹ są zagrożeniem nie tylko dla USA, ale i dla całego nowoczesnego, cywilizowanego świata. Ataki terrorystyczne mają także wpływ na gospodarkę zarówno poszczególnych państw, jak i całego świata. Kraje zagrożone atakami terrorystycznymi tracą swoją konkurencyjność gospodarczą, często także turystyczną.

Światowe wydatki na walkę z terroryzmem są bardzo skromne w porównaniu do światowych wydatków zbrojeniowych i zasobów finansowych grup terrorystycznych. Terroryzm to najpoważniejsze zagrożenie dla bezpieczeństwa świata. Budowa ochrony przed terroryzmem wymaga uwzględnienia wszelkich możliwych środków, jakimi dysponują grupy terrorystyczne, w tym także tych niekonwencjonalnych, gdyż znane

¹ Osama bin Laden ogłosił trzy fatwy, swoiste deklaracje wojenne, w których mowa jest o radykalizacji istniejących ruchów islamskich, o zniszczeniu USA jako głównego wroga islamu i o wspieraniu bojowników muzułmańskich zagranicą.

są dążenia terrorystów do posiadania broni biologicznej, jądrowej oraz możliwości wprowadzenia chaosu elektronicznego na świecie.

Istota terroryzmu – islamskie organizacje terrorystyczne ***The essence of terrorism – Islamic Terrorist Organizations***

Wiedza i informacja o ugrupowaniach terrorystycznych ma charakter ogólny, dane statystyczne są trudne do pozyskania i raczej są to wielkości szacunkowe. Wynika to z tajnego charakteru tych grup. Można jednak znaleźć cechy, które wyróżniają te ugrupowania od innych, np. od mafii. Grupy terrorystyczne szukają rozgłosu, aby zwrócić na siebie uwagę i na cele, które chcą osiągnąć.

Terroryzm można zdefiniować, jako użycie niezgodnie z prawem siły lub przemocy przeciw osobom lub mniejszości, mające na celu zastraszenie i wymuszenie realizacji określonych celów, chociaż najczęściej istnieje brak realnej możliwości realizacji tych celów. Zamach terrorystyczny prawie zawsze oparty jest na określonej ideologii politycznej, społecznej, nacjonalistycznej lub religijnej.

Początki terroryzmu łączy się z powstaniem w 1080 r. (lub 1090 r.) w Persji sekty Nizarytów (Asasynów), która wykonywała morderstwa na zlecenia, szczególnie w odniesieniu do rycerzy krzyżowych w czasie krucjat.² Terroryzm był zjawiskiem sporadycznym. Ożył w latach 1880-1900 na bazie doktryny i ruchu anarchistycznego. Szczególnie był on żywy w ideologii rosyjskiej grupy „Narodnaja Wola”, za sprawą której zginął car Aleksander II. Wiek XX to budzenie się terroryzmu, pierwsza połowa XX wieku to działalność Irlandzkiej Armii Republikańskiej i syjonistycznego ugrupowania terrorystycznego Irgun na obszarze Palestyny. W drugiej połowie XX wieku nastąpił wzrost ugrupowań terrorystycznych. Zauważalne stały się następujące zjawiska: umiędzynarodowienie grup i wzrost ich wzajemnych powiązań, udzielanie przez niektóre rządy schronienia grupom terrorystycznym, a także często szkolenie tych grup i ich uzbrajanie. Również niektóre państwa stosowały pozaprawną przemoc poprzez agendy rządowe, co doprowadziło do powstania terroryzmu państwowego. Wiek XX to czas, kiedy powstało bardzo dużo organizacji terrorystycznych. Najbardziej znane i aktywne to: Frakcja Czerwonej Armii (RAF) w Niemczech, Czerwone Brygady we Włoszech, ETA w Hiszpanii, IRA w Ulsterze, Tupamaros w Urugwaju, Sendero Luminoso w Peru, OWP w Palestynie, Hezbollah w Libanie, Modżachedini Ludowi w Iranie, Stowarzyszenie Braci Muzułmanów w Egipcie i Algierii, Najwyższa Prawda w Japonii. Terroryzm podzielić można na polityczny, kryminalny, a także indywidualny i zbiorczy. Można mówić o wielu nurtach terroryzmu, np. narodo-wyzwoleńczym, anarchistyczno-lewackim, separatystyczno-narodowościowym, neofaszystowskim i o fundamentalizmie islamskim. Dla każdego typu terroryzmu

² K. Żukrowska, M. Grącik, *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Teoria i praktyka*, SGiH, Warszawa 2006, s. 245.

można przypisać też organizacje. Terroryzm etniczno-niepodległościowy to takie organizacje jak: ETA, IRA, Sokoły Wolności Kurdystanu, Ludowy Front Wyzwolenia Palestyny. Terroryzm prawicowy to przede wszystkim Ku-Klux-Klan, Contras, OAS, Szwadrony Śmierci, terroryzm lewicowy – Czerwone Brygady, RAF, Świetlisty Szlak, terroryzm żydowski, czyli związany z syjonizmem, to Stern, Hagana, Lehi, Irgun. Terroryzm islamski związany jest z fundamentalizmem islamskim, wyróżnić tu można Hezbollah, Grupę Palika, Palestyński Islamski Dżihad, Grupa Abu Sajjafa i wiele innych. Najsilniejsza i najbardziej spektakularna to Al-Kaida.

Specyficzne pojmowanie religii jest motorem sprawczym fundamentalizmu islamskiego. W państwach islamskich następuje często podporządkowanie wszystkich działań zarówno gospodarczych, politycznych, edukacyjnych, społecznych, kulturowych wymogom religii. Podstawą działań jest Koran i Sunna. Taka postawa nie dopuszcza do jakiegokolwiek porozumienia z innymi ideami. Fundamentalisci islamscy nie akceptują innowierców i bogatego świata Zachodu, przeciwko którym należy prowadzić świętą wojnę (dżihad). Jest to wojna oparta na zderzeniu kultur cywilizacyjnych różniących się w sposób radykalny od siebie, gdyż przeciwstawny jest Zachód ze swoimi najnowszymi zdobyczami cywilizacyjnymi państwom islamskim, gdzie w wielu przypadkach jest przerażający poziom ubóstwa i zacofania. Fakt ten jest wykorzystywany przez liderów islamskich grup terrorystycznych³.

Założyciel Al-Kaidy (Baza) Osama bin Laden wydał 3 fatwy o religijnych rządach, w których zawarte jest wyzwanie zniszczenia USA jako największego wroga islamu. Al-Kaida to doskonale zorganizowana sieć wielu organizacji fundamentalistycznych pochodzących z różnych państw. Celem nadrzędnym jest obalenie dotychczasowych rządów i powołanie rządów ortodoksyjnych islamskich działających na zasadach szariatatu.⁴ Al-Kaida jest najniebezpieczniejszą islamską grupą terrorystyczną, będącą też grupą wsparcia dla swoich bojowników aktywnych na całym świecie. Posiadając ogromne zaplecze finansowe jest w stanie dokonywać aktów przemocy praktycznie o każdej porze i w każdym miejscu na świecie.

Podobieństwa i różnice między organizacjami terrorystycznymi i organizacjami przestępczymi ***Similarities and disparities between terrorist organizations and criminal organizations***

Globalizacja współczesnego świata wywołuje także negatywne zjawiska zachodzące równoległe na obszarze gospodarczej przestępczości zorganizowanej, a także

³ K. Jałoszyński, *Oblicze współczesnego terroryzmu i walka z nim w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego*, ZN AON 2(51) 2003, s. 7.

⁴ M. Sobczak, *Współczesne islamskie organizacje terrorystyczne i ich działalność*, ZN Nr 2(18) 2005 r., Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2005, s. 130.

przestępczości ideologicznej, czyli terroryzmu. Terroryzm domaga się rozgłosu i wykorzystuje wszystkie możliwe środki i sposoby w tym celu. Medialny rozgłos grup terrorystycznych oznacza z jednej strony osiągnięcie celu, jakim jest zwrócenie na siebie uwagi, ale wzbudza też w społeczeństwie przerażenie, strach i coraz mniejszy stopień bezpieczeństwa. Wykorzystywanie ludności cywilnej w akcjach tychże grup eskaluje poczucie zagrożenia.

Terroryzm współczesny ma charakter ponadnarodowy, powstają międzynarodowe struktury pozwalające na planowanie aktów terroryzmu poza obszarem funkcjonowania grupy. Zdefiniowanie terroryzmu stwarza już problem, dlatego funkcjonuje ich taka mnogość. W Stanach Zjednoczonych, a więc w państwie, w którym walka z terroryzmem jest jednym z priorytetowych zadań, istnieje kilka, jeśli nie kilkanaście ich definicji. Zgodnie z definicją Departamentu Stanu USA terroryzm określany jest jako zaplanowana umotywowana politycznie przemoc stosowana przez supranarodowe grupy wobec podmiotów nie uczestniczących w walce⁵.

Zbieżne są definicje Departamentu Obrony USA i FBI, w których zwraca się uwagę na użycie przemocy, aby wyrzucić przymus na rządzie lub ludności cywilnej dla osiągnięcia celów politycznych, religijnych lub ideologicznych⁶. Oprócz definicji tworzonych przez jednostki rządowe lub organizacje istnieją także próby zdefiniowania terroryzmu przez mniej oficjalne jednostki lub nawet media. Jako przykład niech posłuży sformułowanie, według którego organizacje terrorystyczne chcą osiąść władzę drogą, która nie mieści się ani w standardach dyplomacji ani w standardach sztuki wojennej, czyli poprzez zamachy terrorystyczne⁷.

Klasyfikacja terroryzmu nie budzi wątpliwości. Zachodzące zjawiska globalizacji zauważalne są nie tylko w świecie legalnym, ale także w świecie patologii gospodarczych i politycznych. Globalizacja postępuje także w szarej strefie, w zorganizowanej gospodarce przestępczości (podziemie gospodarcze) w ideologicznej przestępczości (terroryzm). Między zorganizowaną przestępczością gospodarczą a ideologiczną przestępczością istnieje wiele podobieństw, ale i także wiele różnic. Procesem występującym w obu przypadkach jest proces prania pieniędzy, ale także w tym przypadku można wskazać na pewne podobieństwa i różnice.

Istota procesu prania pieniędzy w gospodarce podziemia polega na zatajeniu źródeł ich pochodzenia, a więc walka skupia się na ujawnieniu ich źródeł pochodzenia. W procesie finansowania terroryzmu mniej istotne jest wskazanie źródeł pochodzenia, natomiast istota polega na wskazaniu, dokąd zmierzają środki finansowe, które będą wykorzystane w finansowaniu aktu terroryzmu. Często mówi się więc

⁵ „Kodeks Stanów Zjednoczonych”, art. 22, na podstawie Mc Govern, E. Hollin: „Killing. Rage”, Londyn, 1997, s. 65.

⁶ E. Galara, *Stanowisko Polski w zwalczaniu międzynarodowej przestępczości zorganizowanej*, Adam Marszałek, Toruń, 2004, s. 52.

⁷ „Der Spiegel” Nr 43., 21.10.2002, s. 21.

o delegalizacji czystego pieniądza lub o odwrotnym praniu pieniędzy⁸. Zarówno w walce z podziemiem gospodarczym, jak i z terroryzmem ważne jest rozpoznanie procesu prania pieniędzy i ukaranie ich uczestników. Po tragicznych wydarzeniach 11 września 2001 r. w Nowym Jorku w walce z praniem pieniędzy i w walce z terroryzmem wykorzystuje się te same narzędzia i metody, gdyż jak się okazało, organizacje terrorystyczne wykorzystywały proces prania pieniędzy do sfinansowania aktów terrorystycznych.

Analiza metod działania grup podziemia gospodarczego i grup terrorystycznych wskazuje na wiele podobieństw. Obydwa typy grup działają nielegalnie i w konspiracji. Struktura obu grup wskazuje na silną, autorytarną rolę przywódcy i jednocześnie pełną kontrolę nad jednostką, czyli nad wszystkimi członkami grupy. Wykorzystują przemoc, gwałt, ich ofiarami są przede wszystkim ofiary cywilne. W obu przypadkach charakterystyczne jest stosowanie polityki zastraszania. Także wykorzystywane taktyki działań są zbliżone do siebie i najczęściej wykorzystuje się uprowadzenia, morderstwa, różnego typu presję i haracz, który w grupach podziemia gospodarczego spełnia specyficzną rolę, jako pieniądz chroniący, czyli zapewniający możliwość dalszego funkcjonowania wybranego inwestora (niem. Schutzgeld). Haracz stosowany przez grupy terrorystyczne to swoisty podatek rewolucyjny (niem. Revolutionsteuer) płacony pod przymusem na rzecz tychże grup⁹. W obu przypadkach wykorzystywane są firmy – przykrywką, a więc sprawiające wrażenie poprawności gospodarczej i prawnej w celu procesów legalizacji prowadzonych transakcji i działalności.

Oprócz podobieństw występują także różnice między tymi ugrupowaniami. Zasadnicza różnica polega na tym, że podziemie gospodarcze nie chce zmian w istniejącym porządku prawnym i gospodarczym, gdyż w istniejących oficjalnych strukturach grupy te stworzyły swoje zapewniające im siłę, władzę i źródła finansowe. Natomiast celem grup terrorystycznych jest zmiana dotychczasowego porządku narzucenie siłą własnego modelu funkcjonowania państwa.

Kolejna różnica wynika z motywacji powstania tych grup. Dla grup terrorystycznych motywy są natury politycznej, religijnej lub ideologicznej, natomiast dla grupy podziemia gospodarczego zysk, pomnażanie bogactwa, czyli korzyści materialne są motywem przewodnim działania. Grupy terrorystyczne zabiegają o uwagę mediów i walczą z rządami o ich uznanie, natomiast świat podziemia preferuje ciszę medialną i nie wchodzi w spory z rządami. W jednym i drugim przypadku przerażające jest posługiwanie się ofiarami, aby zrealizować cel. Jednak i tu istnieje różnica, gdyż organizacje terrorystyczne raczej nie wybierają konkretnej osoby, natomiast chodzi im o znaczną liczbę przypadkowych ofiar. Grupy podziemia gospodarczego wybierają konkretną osobę, jako ofiarę, poprzez którą realizują swoje plany.

⁸ W literaturze niemieckojęzycznej proces ten nosi nazwę „Illegalisierung sauberen Geldes” i „Umgekehrte Geldwäsche”. E. Ergül, *Hukuk ve Demokrasi Kurumu...*, Justizministerium, Berlin 2004, s. 10-13.

⁹ A. Schmid, *Root Causes of Terrorism*, Madryt 2005 oraz F. Schneider, E. Dreer, W. Riegler, *Geldwäsche-Formen, Akteure, Großernennung – und warum die Politik machtlos ist*, Gabler, Wiesbaden, 2006, s. 149.

Podobieństw tych dwóch grup nie są podstawą do obiegowych stwierdzeń, że następuje między nimi pewne zbliżenie i wzajemne przenikanie. Faktem jest, że zarówno metody stosowane przez te grupy są takie same lub bardzo podobne, szczególnie w procesach transferu środków finansowych, jak i metody walki z tymi ugrupowaniami wskazują na wiele podobieństw. Odmienne są cele i filozofia tychże organizacji.

Islamskie organizacje terrorystyczne i ich zaplecze finansowe ***Islamic terrorist organizations and their financial hinterland***

Islamskie grupy terrorystyczne przejawiają charakter międzynarodowy z mocno rozbudowanymi kontaktami zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi. Skuteczność działań tych grup jest także efektem zasobnych źródeł finansowych. W procesach finansowania działań terrorystycznych wykorzystuje się zarówno oficjalne systemy bankowe, jak i systemy bankowe podziemia, szczególnie hawala, który to system ma już wielowiekową tradycję. Grupom tym przypisuje się także wykorzystywanie handlu metalami i kamieniami szlachetnymi, szczególnie złotem i diamentami do celu pozyskiwania środków finansowych. Sposób ten jest bardzo trudno wykrywalny, gdyż nie pozostawia żadnych śladów przeprowadzonych transakcji.

Ze względu na tajny i nielegalny charakter grup terrorystycznych brak jest pełnych informacji i danych statystycznych dotyczących źródeł finansowania i ich zasobności. Przeprowadzone analizy mają charakter szacunkowy, mimo to dają odpowiedź na strukturę finansów terroryzmu islamskiego.¹⁰ Efekty badań są zaskakujące. Okazuje się, że środki finansowe pochodzące z działalności kryminalnej stanowią tylko część źródeł zasilania finansowego. Ważną pozycję stanowią darowizny rządowe i płatności osób fizycznych. Szczegółowa analiza została przeprowadzona w stosunku do źródeł finansowania największej i najgroźniejszej grupy terrorystycznej, jaką jest Al-Kaida. Analiza wskazuje, że dochody z transakcji narkotycznych, głównie przewozy kurierskie, stanowią 30-40%, dochody z klasycznej działalności kryminalnej, np. haracze, to 10-20%, a dochody z nielegalnego handlu diamentami to 10-15% źródeł finansowania Al-Kaidy. Darowizny różnego typu to 20-30% źródeł finansowania, są to darowizny rządowe, indywidualne osób fizycznych, a także wspólnot religijnych. Darowizny mają charakter legalny, nie zachodzi tu proces prania pieniędzy, a wręcz przeciwnie, pojawia się proces delegalizacji czystego pieniądza, czyli ukrywa się cel wykorzystania legalnych środków finansowych. Trudno jest więc prześledzić, a tym samym udowodnić, które akty terroru są finansowane poprzez

¹⁰ Badaniem objęto ponad 20 islamskich organizacji terrorystycznych w okresach 1990-1999 i 2000-2003, zastosowano metodę DYMIMIC. Częściowa prezentacja wyników w F. Schneider, *Geldwäsche – Praxis der Ökonomie*, Universität Linz, 2007, s. 14-25.

wykorzystanie pieniędzy o legalnym pochodzeniu. Inne nieznanne źródła zarówno legalne, jak i nielegalne stanowią 20-25% źródeł ogółem¹¹.

Trudne do udowodnienia jest jednak wskazanie bezpośredniego związku Al-Kaidy z handlem narkotykami. Badania przeprowadzone przez amerykańską rządową jednostkę ds. walki z narkotykami (Drug Enforcement Administration of the United States) miesiąc po nowojorskiej tragedii (11.09.2001 r.) nie wskazują bezpośrednio związku, natomiast wskazują na powiązania Al-Kaidy z Talibami, którzy kontrolują światową produkcję heroiny i wytwarzają ponad 70% światowej produkcji opium.¹² Należy jednak pamiętać, że Al-Kaida będąca jedną najsilniejszych finansowo grup terrorystycznych dała do dyspozycji Talibom w Afganistanie w latach 90. XX wieku łącznie 100 mln USD na zakup broni i odbudowę zniszczonych struktur. W wyniku tej pomocy nastąpiło wzmocnienie Talibów i opanowanie przez nich prawie całego obszaru Afganistanu.

Badane grupy terrorystyczne dysponują łącznie rocznym budżetem w wysokości 300 mln USD. Do ścisłego grona zalicza się 44 tys. osób, natomiast w tzw. komórkach zewnętrznych Al-Kaidy, czyli w delegaturach zagranicznych zaangażowanych jest 1500 do 3000 terrorystów rozsianych na całym świecie.¹³

Tabela 1. Budżet roczny islamskich grup terrorystycznych w latach 1999-2003

Table 1. Annual budget of Islamic Terrorist Groups between 1999-2003

Grupa	Szacowany budżet roczny
Al-Kaida	ca 20-50 mln USD
Hizbullah	ca 50 mln USD
Hamas	ca 10 mln USD
Front Islamique du Salut-Algieria	ca 5 mln USD
Arabskie organizacje terrorystyczne:	
– Irak	5 mln USD
– Iran	5 mln USD
– Libia	10 mln USD
– Egipt	8 mln USD
– inne	150 mln USD
Razem:	236-293 mln USD

Źródło: na podstawie: F. Schneider, op. cit. s. 154 i 156.

Zestawienie wielkości majątków i rocznych budżetów islamskich grup terrorystycznych podkreśla wiodącą rolę grupy Al-Kaida.

Analiza 20 islamskich grup terrorystycznych wskazuje, że dysponują one rocznym budżetem o wartości prawie 300 mln USD i skupiają ok. 44 tys. członków rozproszonych

¹¹ F. Schneider, op. cit. s. 23.

¹² A. Schmid, *Root Causes of Terrorism: some Conceptual Notes, a Set of Indication and a Model*, paper prepared as Input for the Madrid Working Group on Economic explanations of Terrorism, Madrid 2005

¹³ F. Schneider, op. cit., s. 155.

po całym świecie. Wywiad amerykański i brytyjski ujawnia, że są dowody na istnienie kolejnych 12-stu islamskich i arabskich grup terrorystycznych, skupiających ok. 27 tys. członków i dysponujących rocznym budżetem 150 mln USD łącznie.

Brak jest pełnych informacji o ponoszonych przez grupy terrorystyczne kosztach związanych z przygotowaniem i przeprowadzeniem ataków terrorystycznych. Znane są jednak koszty zamachu nowojorskiego z 11 września 2001 r., największego i najbrutalniejszego w historii światowego terroryzmu. Szacuje się je na 200 tys. USD, co stanowi 0,5-1% rocznego budżetu Al-Kaidy. Na tym przykładzie widać, jak potężne zaplecze finansowe posiadają grupy terrorystyczne, a przeprowadzenie kolejnych ataków, obojętnie w której części Ziemi, nie stanowi większego problemu, zarówno pod względem finansowym, jak i logistycznym, gdyż członkowie tych grup są dobrze wyszkoleni i mieszkają na całym świecie.

Metody przesyłania pieniędzy wykorzystywane przez grupy terrorystyczne ***Methods of money transfer employed by terrorist groups***

Skuteczność grup terrorystycznych można ograniczyć poprzez monitorowanie przepływów finansowych, wykorzystywanych do przeprowadzania ataków. Jest to problem, z którym borykają się nie tylko banki dbające o swoją reputację, ale także organizacje zwalczające terroryzm. Opracowana przez FATF¹⁴ typologia transakcji wykorzystywanych przez grupy terrorystyczne do transferu pieniędzy daje możliwość szybszej reakcji zapobiegawczych dokonywanych przez banki i organizacje walczące ze światowym terroryzmem. Głównym celem typologii jest wypracowanie standardów, których można użyć w walce z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu – jest to program AML-CFT: anti-money laundering and counter-terrorist financing. Program ten został zaprezentowany w gronie ekspertów podczas spotkania w dniach 17-18.11.2003 r. w Oaxaca w Meksyku. Główna rolę odgrywają telegraficzne przekazy pieniężne, określane także jako transfery kapitałowe, na co FATF zwrócił uwagę przy opracowywaniu VII-jej specjalnej propozycji w październiku 2001 r. Telegraficzne przekazy pieniężne obejmują transakcje wewnątrz kraju, jak i te, które przekraczają granice. Transakcjom tym nie towarzyszy rzeczywisty ruch pieniędzy, są pewną i szybką metodą transferu środków z miejsca na miejsce. Systemy płatnicze między bankami, jak i w stosunku do klientów bankowych (np. SWIFT) dają pewność zrealizowania transakcji, są to systemy niezawodne, uruchamiające transakcje poprzez sygnał telefoniczny lub Internet. Daje to możliwość prowadzenia przez banki ogromnej ilości transakcji, wśród których są także transakcje terrorystów. W niektórych państwach także instytucje finansowe nie mające statusu banku,

¹⁴ FATF, Financial Action Task Force on Money Laundering – organizacja powstała w lipcu 1989 r. z inicjatywy grupy państw G-7. Siedziba organizacji jest Paryż.

a więc punkty wymiany walut, kantory, mogą także prowadzić telegraficzne przekazy pieniężne. Instytucje te, a często i banki nie są zobligowane do prowadzenia rejestru transakcji, wymykają się spod kontroli transakcje terrorystyczne, nie ma więc danych odnośnie osób, kierunku i kwot przekazywanych pieniędzy. Zmniejsza się ryzyko wykrycia transakcji związanych z terroryzmem.

Analizy FATF wskazują na tworzenie przez terrorystów siatki przepływów kapitałowych (swoisty network) między państwami wykorzystujących różnice w przepisach prawnych, co pozwala zamaskować charakter tych transakcji. Tworzone są także przez terrorystów kompletne systemy network telegraficznych przekazów pieniężnych, aby „zmylić” monitoring i odwrócić uwagę od tych rzeczywistych prawdziwych transakcji terrorystycznych. Mimo trudności w monitoringu transakcji dokonywanych drogą telegraficznych przekazów pieniężnych FATF zaobserwował powtarzające się cztery sposoby przekazu środków finansowych. Należy podkreślić jednak, że skuteczność ich jest efektem m.in. silnych więzi rodzinnych i organizacyjnych grup terrorystycznych.

Te modelowe opracowania powtarzają się, ale ze względu na duży stopień konspiracji grup o zróżnicowane przepisy prawne państw nadal działają, tworząc potencjalne zagrożenie dla świata¹⁵.

Pierwszy model polega na gromadzeniu środków w państwie A ich transferze do organizacji terrorystycznej w państwie B. W państwie A działa fundacja, na rzecz której dokonywane są wpłaty wolne od podatku przez obywateli, którzy przesiedlili się z państwa B. Fundacja przekazuje te środki na rzecz swojej filii z przedstawicielstwem w państwie B, gdzie działa grupa terrorystyczna mająca dostęp do tych środków.

Model drugi jest bardziej skomplikowany. Grupa terrorystyczna dokonuje transferu środków z państwa A do państwa B wykorzystując konto pośrednie w państwie A. W państwie B wynajmuje się zgodnie z prawem domy, dokonuje się kupna/sprzedaży samochodów, urządzeń elektronicznych, w tym także używanych w przyszłości do materiałów wybuchowych. Konto pośrednie w państwie A i konto docelowe w państwie B należą do osób nie związanych z terroryzmem, ale poprzez układy rodzinne wspomagają terrorystów. Wykorzystuje się tu układy rodzinne. Pieniądze te są najczęściej wypłacane terrorystom w gotówce, a więc nie ma żadnych dowodów. Pozostałe środki są inwestowane w różne lukratywne fundusze, jako pomnażające się środki na przyszłą działalność terrorystów.

Kolejny model to wykorzystywanie instytucji, które zgodnie z prawem zajmują się transferami pieniężnymi. Wśród takich transferów znajdują się przekazy dla grup terrorystycznych. Kwoty tych przekazów nie przekraczają wielkości, które nie są objęte obowiązkiem zgłaszania do odpowiednich organów kontrolnych. Ogromna

¹⁵ FATF, *Bericht über Geldwäsche - Typologien und Typologien der Finanzierung des Terrorismus*, 2003-2004, Paris, 03.2004., s. 8-14.

liczba tego typu przekazów uniemożliwia wykrycie transakcji związanych z terroryzmem. Następuje tutaj strukturyzacja wielkości przekazów zgodnie z istniejącymi przepisami finansowymi. Specjalne zalecenie VII zaproponowane przez FATF zmierza w kierunku stworzenia systemu archiwizacji informacji o osobach dokonujących transakcji w zależności od kwot, częstotliwości i kierunków geograficznych przesyłanych środków. Przy stanie aktualnego potencjału elektroniki nie jest to niemożliwe. Bardzo ważne są tu pierwsze szacunki prowadzone przez banki w stosunku do osób, organizacji, fundacji, instytucji rządowych, które dokonały transakcji. Zaproponowana została minimalna kwota przekazu, od której będą archiwizowane informacje (3000 USD). Rzeczywistość jednak wykazuje, że wykorzystywane są przekazy 200-500 dolarowe, ale spotykane są także przekazy na bardzo małe kwoty, np. 25 USD. Przy nieograniczonych możliwościach ilości transakcji nawet te bardzo drobne przekazy w swojej masie stanowią ogromną kwotę, a przede wszystkim nie wzbudzają podejrzeń. Wykorzystywane są także organizacje niedochodowe (NPO – Non-Profit Organisations), które pod przykrywką szeroko zakrojonej akcji humanitarnej, np. różnego typu projekty pomocowe, zajmują się transferem pieniędzy także dla grup terrorystycznych. Programy te funkcjonujące w różnych wariantach na całym świecie są pewną przykrywką dla działalności terrorystycznej. Nie są to pojedyncze przypadki, dlatego Rada Bezpieczeństwa NZ opublikowała listę takich organizacji z ich filiami rozrzuconych na całym świecie, aby można było sprawdzić, czy dana organizacja rzeczywiście reprezentuje szczytne cele. Lista ta obejmuje 215 fundacji, a czego 35 w ciągu 3 lat dokonało zagranicznych transferów o wartości 160 mln USD. Bardzo trudno jest przedstawić twarde dowody o wykorzystywaniu a nawet tworzeniu fundacji, aby zamaskować przekazy pieniężne adresowane bezpośrednio lub pośrednio do grup terrorystycznych.

Skutki ekonomiczne wywołane przez terroryzm ***Economic outcomes caused by terrorism***

Akty terrorystyczne są nie tylko drastyczne w miejscu ich przeprowadzenia, ale wywołują także pośrednio szkody w różnych rejonach i sektorach życia społecznego i gospodarczego. W wyniku zamachów terrorystycznych zachodzą zmiany w psychice człowieka i jego nastawienia do otaczającego go środowiska. Bezpośrednim efektem jest natychmiastowe ograniczenie popytu i niechęć do dokonywania zakupów. Następują także zmiany w strukturze wydatków państwa, a więc wzrost wydatków na bezpieczeństwo i obronę kraju, co może doprowadzić do wzrostu kosztów w kraju. Tworzą się nowe warunki, zmienia się struktura ryzyka w państwie, w wyniku której inwestorzy szukają bardziej rentownych miejsc lub form kapitałowych. Po wydarzeniach nowojorskich powstał światowy szok popytu, w wyniku którego wartości akcji prawie wszystkich towarzystw lotniczych spadły.

Także rynek ubezpieczeniowy reaguje na konsekwencje ataków terrorystycznych poprzez podwyżkę opłat za zawartą polisę lub ograniczeniem, a nawet wypowiedzeniem ubezpieczenia, gdy przedmiot ubezpieczenia może znajdować się potencjalnie na obszarze działań terrorystów. Szacuje się, że koszty ubezpieczeń w przypadku szkód maksymalnych powstałych w wyniku terroryzmu wzrosły w roku 2001 o 37%, a w roku 2002 o 25%¹⁶.

Kolejnym segmentem gospodarki, na który terroryzm wywiera wpływ jest wzrost wydatków budżetowych, często deficytu budżetowego i wzrost zadłużenia państwa. Uruchamianie są programy pomocowe, z reguły bardzo kosztowne, aby ochronić gospodarkę, a dokładnie wzmocnić drogą subwencji te branże, które ucierpiały w wyniku aktu terrorystycznego. Już 3 dni po katastrofie w Nowym Jorku Kongres USA podjął decyzję o państwowych dopłatach dla amerykańskich towarzystw lotniczych w wysokości 5 mld USD i o pożyczkach na łączną kwotę 10 mld USD. Widoczny był także wzrost wydatków budżetowych w następnym kwartale po katastrofie o 10,2%, mimo że tempo wzrostu tychże wydatków kształtowało się poprzednio na poziomie 1,8%¹⁷.

Wzrastają także wydatki globalne na walkę z terroryzmem. W 2005 r. świat przeznaczył na tę walkę 191 mld USD, w tym USA – 44%. W roku 2010 koszty te mają wzrosnąć do 350 mld USD, aby osiągnąć w 2015 r. kwotę 517 mld USD (w tym USA – 35%). Jest to kwota bardzo skromna w stosunku do światowych wydatków wojennych w 2004 r., która wyniosła 1,04 bln USD, z czego 455 mld to wydatki wojenne USA¹⁸.

Handel międzynarodowy i międzynarodowa turystyka także odczuwają negatywne skutki terroryzmu. Prawdopodobieństwo zrealizowania ataków terrorystycznych na dowolnym obszarze powoduje spadek jego atrakcyjności dla kontrahentów, może nastąpić wydłużenie terminu dostaw lub nawet niebezpieczeństwo całkowitego lub częściowego zniszczenia towarów, czynniki te skutkują wzrostem kosztów transakcyjnych. Niszczenie określonych ważnych przepływów towarowych powoduje niemożliwość funkcjonowania określonych gałęzi przemysłu, jak to miało miejsce w Kolumbii w 2001 r., gdzie w wyniku ataków terrorystycznych niszczone były szyby naftowe. Także ataki terrorystyczne na obiekty turystyczne powodują spadek obrotów i obawy turystów przed nowymi aktami terroru. Ale w turystyce spadek zainteresowania danym obszarem turystycznym, gdzie dokonano zamachu jest krótkotrwałe, czego przykładem jest tunezyjska Djerba czy Dolina Faraonów w Egipcie.

¹⁶ Leibfritz 4/2004, www.guycarp.com 04.2005 r.

¹⁷ F. Schneider, op. cit. s. 158

¹⁸ „Homeland Security Research Corporation (HSRC)”, Washington 2005

Zakończenie

Conclusion

Konspiracyjny charakter grup terrorystycznych powoduje trudności w ich pełnej identyfikacji, rozszyfrowaniu ich struktur i ujawnienia źródeł finansowych. Zastraszające efekty aktów terrorystycznych zmuszają do podjęcia działań ograniczających lub nawet uniemożliwiających funkcjonowanie współczesnego terroryzmu.

Mimo istniejących podobieństw między zorganizowaną przestępczością gospodarczego podziemia a grupami terrorystycznymi nie zauważa się jasnych powiązań między nimi, co wynika przede wszystkim z odmiennego celu działania tych grup. Wykorzystywane są jednak podobne metody w zakresie ich finansów, a szczególnie w procesach prania pieniędzy. W wielu przypadkach dotyczących terroryzmu zachodzi odwrotne zjawisko niż pranie pieniędzy, czyli delegalizacja legalnych pieniędzy. Znane są w tym przypadku źródła, natomiast ukrywa się przeznaczenie tych udokumentowanych środków finansowych. Analiza majątku i budżetów rocznych grup terrorystycznych wskazuje w wielu przypadkach na źródła rządowe i datki osób fizycznych, co świadczy o dużym poparciu dla tego ruchu przez oficjalne czynniki świata islamu.

Terroryzm korzysta z infrastruktury wielu państw i organizacji. Wykorzystywanie systemów bankowych, a także rozbieżności i luki w prawie poszczególnych państw daje możliwość bezpiecznego funkcjonowania grup terrorystycznych, a nawet posługiwania się instytucjami, szczególnie fundacjami i organizacjami niedochodowymi w celu transferu kapitałów. Konspiracyjna struktura tych grup, rozproszenie uczestników na całym świecie, więzi rodzinne – to wszystko wykorzystywane jest, aby w imię ortodoksyjnie pojętych celów prowadzić wojnę ze światem Zachodu. Walka z tymi ugrupowaniami jest bardzo ciężka, a światowe wysiłki i nakłady finansowe nie są jeszcze wystarczające, aby móc pokonać grupy terrorystyczne.

Literatura

Bibliography

„Der Spiegel” Nr 43, 21.10.2002.

Homeland Security Research Corporation (HSRC)”, Washington 2005.

Ergül E., *Hukuk ve Demokrasi Kurumu...*, Justizministerium, Berlin 2004.

FATF, *Bericht über Geldwäsche – Typologien und Typologien der Finanzierung des Terrorismus*, 2003-2004, Paris, 03.2004.

Gabara E., *Stanowisko Polski w zwalczaniu międzynarodowej przestępczości zorganizowanej*, Adam Marszałek, Toruń, 2004.

Govern Mc, Hollin E., *Killing. Rage*, Londyn, 1997.

Jałoszyński K., *Oblicze współczesnego terroryzmu i walka z nim w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego*, ZN AON 2(51) 2003

Leibfritz 4/2004, www.guycarp.com 04.2005 r.

Schmid A., *Root Causes of Terrorism: some Conceptual Notes, a Set of Indication and a Model*, paper prepared as Input for the Madrid Working Group on Economic explanations of Terrorism, Madrid 2005.

Schneider F., *Geldwäsche – Praxis der Ökonomie*, Universität Linz, 2007.

Schneider F., Dreer E., Riegler W., *Geldwäsche-Formen, Akteure. Großnormung – und warum die Politik machtlos ist*, Gabler, Wiesbaden, 2006.

Sobczak M., *Współczesne islamskie organizacje terrorystyczne i ich działalność*, ZN Nr 2(18) 2005 r., Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2005.

Żukrowska K., Graćnik M., *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa 2006.

Finanse organizacji terrorystycznych. Ekonomiczne skutki terroryzmu

Streszczenie

Procesy globalizacji wywołują pozytywne zjawiska, ale też tworzą wyjątkowo niebezpieczne procesy. Zarówno pranie pieniędzy, jak i światowy terroryzm są negatywnymi skutkami demokratyzacji i globalizacji życia człowieka. Gospodarcze podziemie i terroryzm wykazują wiele cech wspólnych, ale inne przyświecają cele tym grupom. Finanse terroryzmu są bardzo skomplikowane i przez konspiracyjny charakter grup terrorystycznych trudne do rozszyfrowania. Niepokój budzi struktura źródeł środków finansowych, a szczególnie darowizny rządów i osób fizycznych, co świadczy o pewnej sympatii dla tych działań i powstaniu procesu delegalizacji środków finansowych, czyli jawności ich pochodzenia i ukrycia celu, na który będą wykorzystane. Bardzo ciężka jest więc typologia transakcji, w których wykorzystywana jest legalna struktura gospodarki (banki, fundacje).

Akty terrorystyczne wpływają też na gospodarkę świata, zarówno w sferze handlu, turystyki, jak i polityki gospodarczej poszczególnych państw. Wydatki globalne na ochronę świata przed terroryzmem są znikome w porównaniu do wydatków zbrojeniowych państw. Terroryzm może dokonać aktów przemocy w każdym punkcie świata, a sprzyja temu mobilność przepływu kapitałów grup terrorystycznych.

Finances of terrorist organizations. Economic ramifications of terrorism

Summary

Globalization processes release many positive occurrences. However they engender some exceptionally dangerous ones as well. Both money laundering and world terrorism are the negative effects that rose from democratization and globalization of human life. Economic underground and terrorism share numerous common features, however they differ significantly as far as their main objectives and targets are concerned. Finances available for terrorist groups are highly complex and it is

difficult to decipher them due to their conspiratorial nature. The structure of sources to finances is of particular concern, especially in case of government and private persons' donations which are considered as sympathy towards and approval for those actions as well as the appearance of outlawing process of financial means being the patency of their origins and the concealment of the purpose they will be used for. The typology of transactions in which legal economic structure is employed (banks, foundations) is therefore intractable.

Acts of terrorism influence world economy both within sectors like trade or tourism and ones like economic policies of individual countries. Global expenses used for world protection against terrorism are negligible in comparison to the costs of armaments that the countries bear. Terrorism may commit an act of violence in any place in the world and the mobility of the capital flow among terrorist groups acts in its favor.

ALEKSANDRA STADNIK

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Rola Układu z Schengen z początkiem XXI wieku – znaczenie wybranych aspektów dla Polski

The Role of Schengen Treaty at the begin of XXI century – important aspects for Poland

Wstęp

Introduction

Międzynarodowe przepływy ludności to jeden z przejawów globalizacji. Wieloaspektowość migracji międzynarodowych rodzi liczne wyzwania, przed którymi stoją państwa, których implikacje tych przepływów generują zarówno korzyści, jak i negatywne konsekwencje. Obszar międzynarodowej mobilności ludzi jest jednym z kluczowych, na które zwraca uwagę Unia Europejska, podejmując przedsięwzięcia w ramach rozwiązywania problemów natury społecznej, ekonomicznej, politycznej czy religijnej. Jednym z najważniejszych jest zarządzanie granicami zewnętrznymi i wewnętrznymi Wspólnoty. W związku z powyższym stoi ona przed koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa poszczególnym narodom, jak i Europie jako całości. Kluczową kwestią są działania służące rozwojowi tzw. Europejskiego obszaru sprawiedliwości, wolności i bezpieczeństwa, który, obok korzyści, jakich jest źródłem, jest odpowiedzialny na wyzwania stawiane przez międzynarodowe migracje. Jednym z poważnych źródeł trudności jest tu identyfikacja tych migrantów, którzy przemieszczają się w celu podejmowania nielegalnych działań (przemyt, nielegalny handel, terroryzm) i odróżnienie ich od tych, którzy podróżują w „dobrej wierze” z zamiarem legalnego przekroczenia granic, legalnego – zgodnie z prawem pobytu poza granicami własnego kraju. Zapewnienie bezpieczeństwa społeczeństwu europejskiemu powinny towarzyszyć ułatwienia w przepływie strumieni migrantów wewnątrz Wspólnoty, przy jednoczesnej niedyskryminującej, ale uważnej obserwacji przepływów z krajów trzecich. Idea ta znalazła odzwierciedlenie także w regulacjach Układu z Schengen. Zasadniczą kwestią jest ukształtowanie właściwego systemu kontroli, nadzoru Europy, systemu, który nie stworzy z Europy fortecy nie do przejścia. Ma on bowiem służyć efektywnej kontroli, technicznie zaawansowanej, powinien być odpowiedzialny

na wyzwania implikowane globalizacją, przy uwzględnieniu poszanowania prawa do swobodnego przemieszczania się ludzi, prawa człowieka do poszukiwania miejsca bezpiecznego socjalnie i ekonomicznie oraz do ochrony jego danych osobowych.¹

1. Układ z Schengen – geneza powstania Schengen Traty – historical origin

Schengen to nazwa małej, luksemburskiej wsi, gdzie przedstawiciele rządów Republiki Federalnej Niemiec, krajów Unii Gospodarczej Beneluxu (Holandia, Belgia, Luksemburg) oraz Republiki Francuskiej podpisali 14 czerwca 1985 r. Układ (ang. Schengen Agreement) oraz w 1990 roku Konwencję (ang. Schengen Convention), która stała się aktem wykonawczym tego Układu. Unormowania prawne dotyczące Układu z Schengen zostały włączone do prawa Wspólnoty (acquis communautaire) na mocy Traktatu Amsterdamskiego (1997 r.).²

Układ z Schengen zakłada, iż stopniowo zostaną zniesione kontrole na granicach wspólnych (same granice państw nie zostaną zniesione), co ma służyć zapewnieniu swobody przemieszczania się osób, przy czym obejmować ma to obszar państw – sygnatariuszy Układu. Obszar ten nazwany został strefą Schengen (ang. Schengen Area). Należy podkreślić jednocześnie, że powyższa swoboda nie dotyczy jedynie obywateli państw – sygnatariuszy, ale również obywateli innych krajów, którzy również te granice wewnętrzne przekraczają. Unormowania Porozumienia przewidują harmonizację przepisów dotyczących kontroli granic zewnętrznych, wprowadzając m.in. wspólną politykę w dziedzinie wiz (określają obowiązujący format oraz wykaz państw, których obywatele mają obowiązek posiadać wize). Wprowadzają współpracę policji oraz organów wymiaru sprawiedliwości, jak również rejestr osób niepożądanych. Tworzą też bazę – System Informacji Schengen (SIS I i SIS II), składający się z wzorcowej bazy (C-SIS) zarządzanej przez Francję oraz baz państw uczestniczących (N-SIS) ujednoczonych w ramach całego systemu. Obok informacji o poszukiwanych osobach baza ta zawiera dane o skradzionych pojazdach, fałszywych banknotach, nielegalnej broni oraz skradzionych dokumentach in blanco w państwach członkowskich.³

Utworzenie strefy Schengen to jeden z efektów pośrednich burzliwych debat prowadzonych przy okazji tworzenia uregulowań, które miały przyjąć postać Jednolitego Aktu Europejskiego (ang. Single European Act – 1986). Okazją do dyskusji o korzystnych implikacjach wprowadzenia ułatwień w swobodnym przepływie osób

¹ S. Bertozzi, *Schengen: Achievements and Challenges In Managing a Area Encompassing 3,6 milion km2*, CEPS Working Document No. 284/February 2008, Brussels, p. 3.

² „EU Council – Information sheet – enlargement of the Schengen Area”, Rev 1, Brussels, 11.2007, p. 1-6

³ Biuletyn Informacyjny: „Polska w strefie Schengen”, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2008, s. 1-16.

było też omawianie sukcesów Nordyckiej Unii Paszportowej, której członkami od 1954 roku są Islandia, Dania, Szwecja, Finlandia i Norwegia.⁴ W krajach Unii Europejskiej istniało prawo do przekraczania granic wewnętrznych bez konieczności posiadania wiz wyjazdowych i wjazdowych, wystarczającymi dokumentami były paszport bądź dowód osobisty, przy czym kraje miały prawo do sprawdzania tożsamości przekraczających granice i wnikliwego skontrolowania dokumentów. W latach 70-tych zaczęto zastanawiać się nad utworzeniem Unii Paszportowej oraz stworzeniem tzw. Europy Obywateli. Koncepcja ta zakładała utworzenie obszaru bez granic wewnętrznych (zgodnie z art. 7a ust. 2. TWE) z jednoczesnym zaostrzeniem kontroli na granicach zewnętrznych obszaru tworzonego przez kraje Unii Paszportowej. Jednakże niektóre państwa nie chciały się zgodzić na zlikwidowanie wewnętrznych granic, wobec powyższego zgodę osiągnięto w zakresie ułatwienia kontroli granicznych (m.in. ograniczono kontrole wrywkowe). W dalszym jednak ciągu nie wszystkie kraje były zadowolone z takiego rozwiązania, a problemy natury politycznej i technicznej spowodowały, iż uznano za właściwe przeniesienie rozmów w tym temacie na szczebel międzynarodowy. Rozpoczęte więc w połowie 1984 roku rozmowy francusko-niemieckie zaowocowały podpisaniem (na przejściu granicznym Saarbrücken/Forbach) „Umowy międzynarodowej o stopniowym zniesieniu kontroli na granicach Francji i Republiki Federalnej Niemiec” (13 lipca 1984 r.). Zaakceptowano w niej m.in. wole znoszenia przeszkód w swobodnym przepływie osób przez granice tych państw, przy czym nie zniesiono całkowicie kontroli (zakładano „kontrolę wzrokową” pojazdów oraz szczegółową kontrolę na zasadzie losowej). Istotnym postanowieniem było też przeniesienie kontroli z granicy niemiecko-francuskiej na granice zewnętrzne tych państw. Do powyższej umowy postanowiły przyłączyć się Belgia, Holandia i Luksemburg, proponując poszerzenie o kraje Unii Paszportowej Beneluxu. W wyniku podjętych negocjacji 14 czerwca 1985 r. w Schengen podpisano Układ pomiędzy tymi pięcioma państwami członkowskimi, zwanym dale Układem (Porozumieniem) z Schengen.⁵

W początkowej fazie realizacja Układu wyrażała się w ułatwieniach przy przekraczaniu granic państw – sygnatariuszy. Jednakże dopiero podpisana 19 czerwca 1990 r. Konwencja Wykonawcza do Układu z Schengen (tzw. Schengen II) wprowadziła 26 czerwca 1995 r. postanowienia Układu w życie, przyczyniając się do urzeczywistnienia idei przekraczania wewnętrznych granic bez przeprowadzania kontroli.⁶ Należy podkreślić, iż Układ zaczął obowiązywać te kraje, które spełniały określone wymogi ratyfikacyjne. Zatem obok chęci przystąpienia do Układu i jego ratyfikacji niezbędna była adaptacja państw będących stronami Układu.⁷

⁴ S. Bertozzi, *Schengen...*, wyd. cyt. s. 1-6.

⁵ „Geneza Układu z Schengen” za: www.stosunkimiedzynarodowe.pl z dnia 03.02.2008 r.

⁶ Biuletyn Informacyjny: *Polska w strefie Schengen*, wyd. cyt. s. 7.

⁷ I. Wyciechowska, *Zasady i konsekwencje Porozumienia z Schengen* w: *Instytucjonalizacja wielostronnej współpracy międzynarodowej w Europie*, pod red. S. Parzymiesa, R. Zięby, Wyd. Scholar, Warszawa 2004, s. 462-463.

Warunkiem przystąpienia państwa do strefy Schengen jest dostosowanie przepisów prawnych, infrastruktury i procedur administracyjnych do wymogów, o których mowa w Konwencji Wykonawczej. Ocena postępów w tym zakresie przysługuje ekspertom unijnym, a decyzje o przyjęciu państwa do strefy podejmuje Rada Unii Europejskiej. Obecnie (kwiecień 2008 r.) do strefy Schengen należą: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Islandia, Włochy, Luksemburg, Holandia, Norwegia, Portugalia, Hiszpania, Szwajcaria, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Słowacja, Słowenia, Węgry. Na uwagę zasługuje obecność w strefie Norwegii i Islandii, które członkami Unii Europejskiej nie są. Państwa te zostały niejako zmuszone do podpisania Porozumienia, ze względu na konieczność utrzymania Nordyckiej Unii Paszportowej. Pozostałe bowiem kraje tej Unii – Dania, Szwecja i Finlandia do powyższego Układu przystąpiły w 2001 r. Z drugiej strony Wielka Brytania i Irlandia zdecydowały się nie przystępować do Układu z Schengen. Ich stanowisko z kolei wynikało z braku zgody na swobodny przepływ na obszarze Wspólnoty osób spoza krajów unijnych. W 1986 r. ówczesne kraje członkowskie EWG podpisały bowiem Jednolity Akt Europejski, który zawiera m.in. przepisy dotyczące swobodnego przepływu osób, stanowiącego jeden z czterech głównych, obok swobody przepływu kapitału, towarów i usług, elementów rynku wewnętrznego – zgodnie z art. 8a Traktatu ustanawiającego EWG. Większość krajów członkowskich uznała, iż powyższe przepisy dotyczyły także obywateli krajów trzecich. Wielka Brytania, której ewentualne uczestnictwo w Układzie wiązało się z koniecznością stosowania innego podejścia przy ochronie granic – ze względu na odrębne położenie geograficzne, optowała jednak przy wersji dotyczącej jedynie krajów członkowskich, stąd odrębne stanowiska skutkowały nie przyjęciem Układu przez Wielką Brytanię i Irlandię.⁸ W najbliższych latach natomiast do strefy Schengen planują wejść Szwajcaria (wraz z Lichtensteinem) – 1 listopada 2008 r., Cypr – 2009 r., Bułgaria i Rumunia – 2011 r.

2. Przepisy Układu z Schengen jako element dorobku Schengen Schengen Treaty regulations as a component of Schengen achievements

Zgodnie z podpisanym w 1985 r. Układem z Schengen sygnatariusze zakładali zniesienie kontroli dla obywateli krajów członkowskich Wspólnoty przy przekraczaniu granic między państwami Beneluksu, Francji i Niemiec po spełnieniu określonych warunków.⁹ Działania służące realizacji powyższego celu podzielono na krótkoterminowe (Tytuł I Układu) – realizowane do 1 stycznia 1986 r. oraz długoterminowe (Tytuł II Układu) z czasem realizacji do 1 stycznia 1990 r.

⁸ Tamże, s. 463.

⁹ *The Schengen acquis*, Official Journal of the European Communities, 22.09.2000 r., p. 13.

Działania podjęte w ramach środków krótkoterminowych (Artykuł 1-16) obejmować miały m.in. obserwację samochodów prywatnych przekraczających granicę (obowiązkowo zmniejszających prędkość) i kontrole wrywkowe. Przewidywano ponadto utworzenie wspólnych punktów granicznych, rozwiązań sprzyjających efektywnej i sprawniejszej kontroli zorganizowanego transportu pasażerskiego i transportu kolejowego. Istotne miejsce poświęcono współpracy i gromadzeniu informacji w zakresie walki z przestępczością, a więc zbrodniami, handlem narkotykami, bronią i innymi nielegalnymi przepływami kapitałowymi (Artykuł 8-10).

W ramach działań długoterminowych zwrócono uwagę na znoszenie kontroli na wewnętrznych granicach oraz przenoszenie jej na granice zewnętrzne. W związku z powyższym państwa sygnatariusze zobowiązali się zsynchronizować regulacje prawne związane z zakazami i ograniczeniami, na których te zasady kontroli są oparte. W służbie bezpieczeństwu wewnętrznemu oraz zapobieganiu nielegalnym przekroczeniom granic zewnętrznych przez obywateli krajów spoza Wspólnoty (Artykuł 17) zakładano współpracę policyjną państw, a także dążenie do ujednoczenia regulacji prawnych w obszarze obrotu materiałami wybuchowymi, środkami odurzającymi oraz odnośnie meldunków podróżnych w hotelach. Harmonizacji miały podlegać też polityki wizowe i zasady wjazdu na terytorium Unii obywateli krajów nie będących członkami Wspólnoty (Artykuł 20).

Umowa z Schengen reguluje też problematykę przewozu towarów, wspólnotowych ułatwień celnych oraz ujednoczenie przepisów związanych z kontrolą towarów na granicach, jak również konieczność wymiany danych między państwami w ramach powyższych regulacji. Za istotną uznano też potrzebę konsultacji w sytuacji, gdy któreś z państw zamierzałoby zawrzeć podobny układ z państwem trzecim.

Realizacja postanowień Układu z Schengen wymagała przygotowania aktu wykonawczego, którym stała się Konwencja wprowadzająca w życie Porozumienie z Schengen, tzw. Konwencja Wykonawcza (ang. Convention Implementing the Schengen Agreement)¹⁰. Potrzeba jej stworzenia wynikała z konieczności uszczegółowienia przepisów odnośnie stopniowego znoszenia kontroli na wspólnych granicach, a zatem stworzenia warunków sprzyjających realizacji postanowień Układu z Schengen. Negocjacje odbywające się przy tej okazji ukazały różnice zdań w wielu kwestiach, m.in. w obszarze azylu (metod i kryteriów jego udzielania) czy też działaniami w zakresie zwalczania przestępstw podatkowych.¹¹

Konwencja Wykonawcza stanowi potwierdzenie inicjatywy zniesienia kontroli przy przekraczaniu granic wewnętrznych państw umawiających się, z jednoczesnym ustaleniem kontroli na granicach zewnętrznych. Jest aktem dość obszernym, składa się ze 142 artykułów, tworzących 8 tytułów, podzielonych na rozdziały (łącznie 15). W porównaniu z Układem z Schengen jest zatem niezwykle rozbudowana.

¹⁰ Tamże.

¹¹ I. Wyciechowska, *Zasady i konsekwencje Porozumienia z Schengen*, wyd. cyt. s. 465.

Definiuje ona m.in. pojęcie granicy (zewnętrznej i wewnętrznej), cudzoziemca, osoby składającej wniosek o azyl (Tytuł I). Uszczegóławia zasady przekraczania granic wewnętrznych, zwracając uwagę m.in. na fakt, iż państwa mogą wprowadzić kontrolę na granicach w przypadku zagrożenia bezpieczeństwa publicznego kraju. Przepisy te wskazują zatem, iż tworzenie wspólnego rynku dla przepływu osób uwzględnia również prawa i interesy państw. Precyzyjnie określa też warunki wjazdu i pobytu (w tym obowiązek posiadania dokumentów podróży, wymagane wizy) na terytorium strefy Schengen osób z krajów trzecich na okres powyżej trzech miesięcy. Podkreśla się też konieczność współpracy, w tym wymiany informacji w zakresie ustalenia zasad kontroli osób, dokumentów i rzeczy oraz pojazdów na granicach zewnętrznych służącej zapewnieniu porządku publicznego i bezpieczeństwa międzynarodowego państw (Tytuł II). Konwencja kreśli też ramy polityki wizowej (Tytuł III), w tym zasady udzielania wiz, odpowiedzialność i obowiązki przewoźników w zakresie przewozu osób, które nie posiadają prawa do wjazdu do strefy. Szczegółowo omówione są tu zasady polityki aryłowej, współpracy instytucji policyjnych w zakresie zapobiegania przestępczości oraz pomocy w sprawach karnych, naruszeń prawa celnego i podatkowego, jak również w celu zwalczania przestępczości związanej z obrotem narkotykami i nielegalnym obrotem bronią i amunicją.

Jako warunek konieczny wprowadzenia w życie ustaleń Układu z Schengen, a tym samym zapewnienia bezpieczeństwa na obszarze państw – sygnatariuszy wskazano utworzenia bazy danych o osobach oraz obiektach istotnych z punktu widzenia kontroli celnej, granicznej i policyjnej. W tym celu stworzono zasady funkcjonowania tzw. Systemu Informacji Schengen (Tytuł IV). Umożliwia on sprawdzenie, czy osoba przekraczająca granicę i przewożone przez nią przedmioty nie są poszukiwane lub nie są notowane w państwowym archiwum policyjnym. Ze względu na charakter tych informacji, a w szczególności konieczności ich ochrony ustalenie powyższych reguł wzbudziło szereg kontrowersji, głównie w zakresie ich prawidłowego wykorzystania.¹² W związku z powyższym dokładnie sprecyzowano zobowiązania państw w zakresie zabezpieczenia SIS przed niewłaściwym i niekontrolowanym przesyłem danych (Tytuł VI). Konwencja przewiduje także harmonizację regulacji dotyczących transportu i ruchu towarowego (Tytuł V). Prawidłowemu i sprawnemu wdrażaniu ustaleń Układu służyć miało powołanie Komitetu Wykonawczego (każde państwo jest reprezentowane przez jednego przedstawiciela), który decyzje podejmuje na zasadzie jednomyślności (Tytuł VII).

Zapisy Konwencji Wykonawczej przewidują stosowanie jej regulacji, gdy można je pogodzić z prawem wspólnotowym, po uprzedniej ratyfikacji, przyjęciu bądź zatwierdzeniu Do Układu może przystąpić każde państwo Wspólnoty, a podstawą jest porozumienie kandydata ze stronami dokumentu (Tytuł VIII).¹³

¹² Tamże.

¹³ Decyzja Rady Unii Europejskiej Nr 1999/435/EC z 20 maja 1999 r.

Przepisy Układu z Schengen stały się elementem prawa obowiązującego w Unii Europejskiej na mocy protokołu do Traktatu Amsterdamskiego (1997). Jednocześnie zauważyć należy, iż stanowiły one pierwsze uregulowania związane ze znoszeniem kontroli na tak dużym obszarze, obejmującym tak wiele państw. Zamierzenia twórców tych regulacji była potrzeba sprostania wyzwaniom w obszarze zarządzania zarówno granicami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi w obliczu wzrostu międzynarodowej mobilności, z wykorzystaniem innowacyjnych i efektywnych narzędzi służących zagwarantowaniu bezpieczeństwa społeczeństwom i państwom.

Regulacje Układu z Schengen oraz Konwencji Wykonawczej są ściśle związane z jedną z podstawowych wolności Unii Europejskiej, jaką, obok wolności przepływu towarów, usług i kapitału, jest wolność przepływu osób.¹⁴ Istotnymi elementami dorobku prawnego Układu z Schengen, poza samym Porozumieniem oraz Konwencją, są m.in.:¹⁵

- a) Protokoły akcesyjne i Umowy do Umowy z 1985 r. oraz Porozumienia Wykonawczego z 1990 roku z państwami przystępującymi do Układu (m.in. z Włochami – 1990 r., Hiszpanią i Portugalią – 1991 r., Danią, Finlandią i Szwecją – 1996 r., wraz z odnoszącymi się do nich Aktem Końcowym oraz wspólnymi deklaracjami,
- b) Deklaracje i decyzje przyjęte przez Komisję Wykonawczą oraz organy posiadające kompetencje decyzyjne do wdrażania Konwencji Wykonawczej (np. Wspólny Podręcznik Kontroli Granicznej, Podręcznik „Supplementary Information Request At the National Entry” – SIRENE).¹⁶

Oprócz powyższych regulacji należy wskazać też na Dyrektywę z dnia 29.04.2004 r. w sprawie prawa obywateli Unii i członków ich rodzin do swobodnego przemieszczania się i pobytu na terytorium Państw Członkowskich.¹⁷ Istotne miejsce zajmuje tu też Rozporządzenie nr 562/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z 15.03.2006 r. ustanawiający wspólnotowy kodeks zasad regulujący przepływ osób przez granice (tzw. Kodeks Graniczny Schengen).¹⁸

Jak już wspomniano regulacje Układu z Schengen zostały włączone do prawa wspólnotowego na mocy Traktatu Amsterdamskiego (a dokładnie jednego z protokołów – tzw. Protokołu Schengeńskiego¹⁹). Włączenie powyższych regulacji towarzyszyło wyznaczeniu nowego celu UE, którym miało być utworzenie „Obszaru wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości.”²⁰ Dotychczasowe przepisy związane

¹⁴ Art. 3 Traktatu WE.

¹⁵ Załącznik: *Dorobek Schengen*, Dziennik Urzędowy UE C321E z dnia 29.12.2006 r.

¹⁶ K. Rokicka, *Włączenie acquis Schengen w ramy prawne UE*, *Studia Europejskie* nr 2/2000, Warszawa 2000, s. 81-82.

¹⁷ 2004/38/WE.

¹⁸ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L/105 z dnia 13.04.2006 r.

¹⁹ „Protokół włączający dorobek Schengen w ramy Unii Europejskiej wraz z Załącznikiem: dorobek Schengen i trzema odrębnymi protokołami: protokół o stosowaniu pewnych aspektów artykułu 14 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską w odniesieniu do Zjednoczonego Królestwa i Irlandii, protokół o stanowisku Zjednoczonego Królestwa i Irlandii, Protokół o stanowisku Danii”.

²⁰ Art. 29 Traktatu UE.

z obszarem spraw migracji, kontroli na granicach, polityki azylowej, kontroli na granicach zewnętrznych (a zatem kwestii objętych teraz regulacjami Układu z Schengen) należały do II filaru Unii Europejskiej (Wymiar Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych). Konieczność realizacji zobowiązań wynikających z postawionego celu doprowadziła do przeniesienia powyższych zagadnień do I filaru obejmującego współpracę państw Unii. Część regulacji Układu, a dotyczących współpracy policyjnej i sądowej pozostała w III filarze. Wobec powyższego dorobek państw – sygnatariuszy Układu z Schengen został włączony w ramy Unii Europejskiej, stając się dorobkiem prawnym Wspólnoty.²¹

3. Implikacje Układu z Schengen ***Schengen Treaty implications***

Układ z Schengen wraz z uzupełniającymi go regulacjami istotnie wpłynął i wpływa zarówno na stosunki międzynarodowe między podmiotami międzynarodowymi, jak i na intensywność międzynarodowych przepływów ludności. Wprowadzonym ułatwieniom w przemieszczaniu się obywateli na obszarze strefy Schengen, służącym chociażby rozwojowi i promowaniu turystyki, towarzyszą działania służące ochronie obywateli oraz ich własności przez zwiększoną współpracę między służbami policyjnymi, władzami celnymi oraz zewnętrznymi służbami kontroli celnej wszystkich krajów członkowskich. Nowe formy współpracy w omawianym zakresie służyć mają minimalizacji ryzyka związanymi ze zniesieniem kontroli na granicach wewnętrznych. Wprowadzane regulacje udoskonalają systemy komunikacji między służbami policyjnymi oraz innymi, nadzór nad osobami i zjawiskami podejrzanymi. Współpraca ta jest źródłem zarówno wymiernych, jak i niewymiernych korzyści wynikających z faktu wspólnej walki z negatywnymi zjawiskami o charakterze międzynarodowym: terroryzmem, zorganizowaną przestępczością, handlem ludźmi, nielegalną imigracją. Jednocześnie walce powyższej towarzyszą działania służące ochronie ludzi przed jakimkolwiek pogwałceniem ich praw, w tym także ochronie danych osobowych.²² Z drugiej strony strefa Schengen to wyzwanie dla państw ją tworzących obszarze utrzymania poprawnych stosunków z bezpośrednimi sąsiadami – głównie z Ukrainą, Białorusią oraz Rosją.

Rzeczywistość pokazała, iż problem implikacji jest dość skomplikowany, a odczuwać go może w niedalekiej przyszłości także gospodarka Polska. Wskazuje się bowiem trudności, na jakim mogą natrafić obywatele krajów nie należących do UE – wschodnich sąsiadów Polski już w momencie ubiegania się o wizę w polskim konsulacie. Obok konieczności posiadania dodatkowych dokumentów (np. obowiązkowego

²¹ K. Rokicka, wyd. cyt. s. 80-81.

²² *EU Council – Information Sheet...*, wyd. cyt. s. 2-3.

ubezpieczenia zdrowotnego, potwierdzenia posiadania środków finansowych na pobyt) obywatele Ukraińscy będą musieli płacić za nią 35 euro, a Białorusini – 60. Dodatkowo uległ wydłużeniu czas oczekiwania na wizę. Te oraz inne przeszkody, bardziej lub mniej odczuwalne przez chcących przekroczyć granicę Polski – wkraczając do strefy Schengen, przyczynić się może do spadku intensywności ruchu osobowego, a zmniejszenie możliwości uzyskania wizy przez drobnych handlowców przygranicznych może istotnie wpłynąć na lokalne gospodarki miejscowości przygranicznych, przyczyniając się np. do likwidacji wielu sklepów, które nastawione są na klientów zza wschodniej granicy, co może implikować wzrost bezrobocia, także wzrost intensywności migracji wewnętrznych i zagranicznych. Należy również mieć na uwadze postrzeganie Polski w tym aspekcie przez społeczeństwa Europy Wschodniej i w tym obszarze szczególnie negatywne implikacje mogą się ujawnić. Jednoznaczna ocena tych skutków nie jest możliwa. Istotne jest jednak, by mieć świadomość tych negatywnych i podejmować próbę ich minimalizowania.²³

Konsekwencje Układu z Schengen znajdują odzwierciedlenie w działaniach związanych z walką z terroryzmem, szczególnie po atakach w USA z września 2001 r., w Madrycie w marcu 2004 r., czy w Londynie w lipcu 2005 r. Tuż po wydarzeniach wrześniowych w październiku 2001 r. państwa unijne podjęły dyskusję nad utworzeniem wspólnej europejskiej straży granicznej, co jednak wzbudziło kontrowersje związane z suwerennością narodową. Nie mniej jednak prace nad stworzeniem skutecznego systemu kontroli granic na wschodzie Europy, w tym nad ich uszczelnieniem, a tym samym budowa europejskiej fortecy rozpoczęła się.²⁴

Akceptacja swobody przemieszczania się i przekraczania granic przez obywateli Unii Europejskiej nie łączy się z pełną akceptacją takiej samej swobody w odniesieniu do obywateli krajów trzecich. Obok przesłanek związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa wysuwane argumenty są też związane z zagrożeniem ekonomicznym (np. ochrona rynku pracy). Jednocześnie świadomość niekorzystnych implikacji zmian demograficznych (związanych ze starzeniem się społeczeństwa)²⁵ oraz związanych z tym możliwym niedoborem pracowników w niektórych sektorach rozważeniu powinna zostać poddana ewentualność skonkretyzowania regulacji odnośnie dostępu do unijnego rynku pracy dla obywateli państw spoza Unii.²⁶

Europa powinna zdawać sobie sprawę, iż zaostrzone kontrole na granicach strefy Schengen mogą ograniczyć integrację ekonomiczną oraz polityczną współpracę między krajami strefy a ich sąsiadami. Łagodzenie negatywnych skutków może

²³ „Biuletyn Migracyjny” nr 15, Migracje międzynarodowe: Polska – Unia Europejska – Europa Wschodnia, Ośrodek Badań nad Migracjami, Uniwersytet Warszawski, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Warszawa, listopad 2007, s. 1.

²⁴ P. Bendel, *Immigration Policy in the European Union: Still bringing up the walls for fortress Europe?* Migration Letters, Vol 2, No 1, 2005, p. 20-31.

²⁵ J. Bijak, D. Kupiszewska, M. Kupiszewski, *Replacement Migration Revisited Flows: Migratory, Population and Labour Force in Europe, 2002–2052* CEFMR, Warszawa 2005, s. 2.

²⁶ Jedno z istotnych odniesień w tej kwestii zostało zawarte w Komunikacie Komisji „W sprawie migracji wahadlowej i partnerstwa na rzecz mobilności między Unią Europejską a krajami trzecimi.” (COM(2007)248.

odbywać się przez promocję tej współpracy, także na granicach. Wskazuje się też, by znaleźć odpowiedni system kontroli za zewnętrznymi granicami. Trzeba być świadomym, iż zbyt restrykcyjne kontrole mogą prowadzić do wzrostu skali nielegalnych migracji czy handlu ludźmi.

Bez względu na planowane i podejmowane działania służące współpracy zwraca się uwagę, iż powstała granica jest pewnym anachronizmem i wspomnieniem Zimnej Wojny. Narzucanie obowiązku wizowego obywatelom sąsiadującym ze strefą krajów może implikować wzrost uprzedzeń, a także w pewnym sensie deprecjonuje jedno z najbardziej znaczących dokonań „postzimnowojennej” ery, a mianowicie swobody przemieszczania się na obszarze Europy – ze Wschodu na Zachód. Może to skutkować pogłębianiem się różnic między dwiema częściami Europy, głównie w aspekcie ekonomicznym i psychologicznym. Wskazuje się, że najbardziej ucierpieć mogą mniejszości narodowe. Obszary na zachód od strefy Schengen to kraje o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego, skutecznie wykorzystujące mechanizmy demokracji. Natomiast po wschodniej stronie – państwa borykają się z problemami związanymi z budową gospodarek rynkowych oraz innymi, tak natury politycznej, ekonomicznej, jak i społecznej. Powstałe różnice w rozwoju pogłębić może granica strefy Schengen, generując tym samym w przyszłości nowe problemy Unii Europejskiej.²⁷

4. Wschodnia granica Polski wschodnią granicą strefy Schengen – wybrane aspekty obecności Polski w strefie Schengen Eastern Polish border as Eastern Schengen zone border – selected aspects of Polish presence within Schengen zone.

Przełom 2007 i 2008 roku to okres włączenia Polski do strefy Schengen. Z wydarzeniem tym związane jest wiele aspektów, tak pozytywnych, jak i negatywnych tej obecności Polski. Korzyściom związanym z ułatwieniem w ruchu osobowym towarzyszy bowiem zaostrożenie przepisów polityki wizowej, co może w znacznym stopniu ograniczyć kontakty z sąsiadami zza wschodniej granicy.²⁸

Polska jest członkiem Unii Europejskiej od 1 maja 2004 r. Jednakże przystąpienie do Unii Europejskiej nie było jednoznaczne ze wstąpieniem do strefy Schengen, a jedynie wiązało się ze zobowiązaniami do stosowania dorobku Schengen (a konkretnie do części przepisów). W praktyce oznaczało to nie mniej, nie więcej tylko konieczność okazywania przez obywateli polskich paszportu lub dowodu osobistego przy przekraczaniu granicy polsko-niemieckiej, polsko-czeskiej, polsko-słowackiej

²⁷ *Impact of the expansion of Schengen Acquis on the National policies and Local Communities Of Nine Central and East European Countries*”, 2001 r. Institute fo Public Policy, Moldova 2003, p. 17-20.

²⁸ G. Gromadzki, A. Szymborska, *Polska w strefie Schengen – wyzwanie dla polskiej polityki wizowej*, Fundacja Batorego, Warszawa 2007, s. 1.

i polsko-litewskiej. Uzyskanie pełnego członkostwa przez Polskę wiązało się z koniecznością spełnienia kryteriów Schengen. Ocenie każdego kandydata podlega stopień wdrożenia regulacji prawnych oraz stopień wywiązania się z zobowiązań wynikających z dorobku Schengen, a procedura oceny określana jest mianem ewaluacji. Działania służące spełnieniu kryteriów Układu podjęte zostały jeszcze przed majem 2004 r. Przygotowano szereg dokumentów, które wskazywały te precyzyjnie wymagania. Wymuszony został także bieżący monitoring zmian dotyczących Układu zachodzących na forum unijnym. Istotny w tym zakresie okazał się przyjęty 15.VIII. 2001 r. „Plan działania Schengen” stanowiący wyznacznik najważniejszych zadań w omawianym zakresie. Odnośnie zarządzania granicami przyjęto „Strategię Zintegrowanego Zarządzania Granicą na lata 2003-2005”, w którym Polska zobowiązała się do ochrony krajów unijnych przed niepożądanymi osobami i towarami, z jednoczesnym dbaniem o poprawne relacje z państwami spoza Unii (np. w ramach współpracy transgranicznej). Realizacja zadań w ramach przygotowanych programów i projektów odbywała się przy współfinansowaniu ze środków Funduszu Schengen (na rzecz Polski zostało przekazane ok. 311,07 mln euro) oraz ze specjalnie utworzonego na ten cel przez Królestwo Norwegii na lata 2004-2009 Norweskiego Mechanizmu Finansowego (Polska otrzymała ok. 277,83 mln euro). „Program dla uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w Realizacji Tytułu IV Konwencji Wykonawczej Schengen w zakresie SIS” związany był z kolei z tworzeniem systemu SIS.²⁹

Rozpoczęta w styczniu 2007 r. misja ewaluacyjna dotycząca ochrony danych osobowych, współpracy policyjnej, granic morskich, granic powietrznych, wiz, granic lądowych oraz SIS zakończyła się oceną pozytywną. Wobec spełnienia wymagań stawianych przez ustawodawstwo Układu kontrole na granicach morskich i lądowych zniesione zostały na przełomie 2007 i 2008, a na granicach powietrznych (kontrole na lotniskach) w końcu marca 2008 r.

Wejście Polski do strefy Schengen to konieczność udoskonalania systemów informatycznych na wschodnich granicach zarówno w zakresie ewidencjonowania podróży i pojazdów (tzw. ZSE 4), jak i zwiększenia bezpieczeństwa granic (w ramach SIS). Reorganizacja dotyczy też sposobu przeprowadzania odprawy celnej. Zgodnie z rekomendacją misji ewaluacyjnej odprawy na granicy Białoruskiej i Ukrainskiej przeprowadzane muszą być przez służby obydwu krajów na terytorium jednego z nich, co oznacza rozbudowę przejść na granicy – ze względu na obowiązek odprawy na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (jednocześnie silnie zredukowane zostaną punkty kontrolne na zachodniej granicy, co również implikuje reorganizację zachodnich służb granicznych), może to podwoić kolejki osób wyjeżdżających na Wschód.³⁰

²⁹ A. Dudzie, *Polska w Strefie Schengen*, UKIE, Warszawa 2008, s. 31-33.

³⁰ *Gorączka Schengen*, Biuletyn Migracyjny nr 14, Migracje międzynarodowe: Polska – Unia Europejska – Europa Wschodnia”, Ośrodek Badań nad Migracjami, Uniwersytet Warszawski, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Warszawa, sierpień-wrzesień 2007 r., s. 1.

Przystąpienie Polski do strefy Schengen wpływa na jej relacje międzynarodowe. Najbardziej widoczny skutek to oczywiście zniesienie kontroli na granicach ze Słowacją, Niemcami, Litwą i Czechami, co oznacza swobodę przemieszczania się na terytorium powyższych państw bez poddawania się kontroli granicznej. Zniesienie tego obowiązku ma także aspekt polityczny, nowego znaczenia nabiera pojęcie granicy, bez szlabanów i kontroli staje się abstrakcyjne, choć należy podkreślić, iż granice między państwami istnieją nadal.

Zniesienie kontroli implikuje także włączenie Polski do procesu tworzenia wspólnego obszaru wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości w Unii Europejskiej. Na pewno przyczyni się to do wzrostu znaczenia Polski na arenie międzynarodowej, ale z drugiej strony związane jest z przyjęciem na siebie współodpowiedzialności za bezpieczeństwo na obszarze Schengen.³¹

Obecność w strefie Schengen to także obowiązek ujednoczenia polityki wizowej oraz wprowadzenie wiz dla obywateli Białorusi, Ukrainy i Rosji. Obok wspomnianych już wcześniej kwestii związanych z kosztami ich otrzymania i czasem oczekiwania, należy zwrócić uwagę na inny aspekt, a mianowicie na charakter tych wiz. Jest to bowiem tzw. wiza Schengen (o symbolu C), uprawniająca do podróżowania po całym terytorium strefy Schengen (wydając ją bierze zatem Polska odpowiedzialność niejako za ewentualne negatywne konsekwencje obecności konkretnych osób i ich działania we wszystkich krajach strefy). W celu zmniejszenia uciążliwości związanych z procedurami wizowymi zaczęto zastanawiać się nad ich uproszczeniem, w tym uwzględnieniu pozytywnej historii wizowej ubiegającego się, możliwością wydawania wielokrotnych wiz wjazdowych o przedłużonym okresie ważności, wprowadzenia krótszych okresów oczekiwania czy niższych opłat.³²

Należy zwrócić ponadto uwagę na wspomniane już implikacje we wzajemnych relacjach międzypaństwowych. Możliwość pogarszania się ich, ze względu chociażby na politykę wizową powinna być minimalizowana dążeniem do zacieśniania tak współpracy handlowej, regionalnej, jak i wymiany społecznej i kulturowej. Służyć temu mogą ułatwienia w ramach tzw. „małego ruchu granicznego”, dzięki możliwości zawierania umów państw członkowskich z krajami trzecimi (zgodnie z prawem wspólnotowym).³³

Współpraca polskich służb ze służbami wspólnotowymi w ramach zapewnienia bezpieczeństwa przyczynia się do skutecznej walki z przestępczością, także transgraniczną, dzięki możliwości korzystania z narzędzia informatycznego, jakim jest SIS (SIS I i SIS II).

³¹ A. Dudzic, wyd. cyt. s. 34-35.

³² Więcej: G. Gromadzki, A. Szymborska, wyd. cyt. s. 3-4.

³³ A. Dudzic, wyd. cyt. s. 35-37.

Przystąpienie do strefy Schengen generuje także skutki społeczne i gospodarcze. Można oczekiwać zwiększenia ruchów migracyjnych Polaków na obszarze strefy. Ponadto, ze względu na to, że postanowienia Układu dotyczą także obywateli krajów trzecich, którzy legalnie przebywają na terytorium państw członkowskich, należy spodziewać się, iż Polska stanie się atrakcyjnym dla imigrantów i osób poszukujących azylu. Może to niestety rodzić nasilenie nielegalnych imigracji oraz działalności grup przestępczych, czemu przeciwstawić winna się wzmocniona kontrola na granicach oraz ścisła współpraca służb policyjnych. Z drugiej strony należy mieć świadomość, iż kraje unijne, w których wspomniane już zjawisko starzenia się społeczeństwa określane jest mianem „bomby zegarowej”,³⁴ przygotowują proaktywną politykę wobec imigrantów z krajów trzecich (np. z za wschodniej granicy Polski), jako jedyne antidotum na rozbrojenie tejże bomby. Polska nie stanowi dla cudzoziemców szczególnie atrakcyjnego kraju, dlatego przy biernej postawie względem zainteresowanych pracowników – cudzoziemców z krajów trzecich, Polska może stracić szanse pozyskania pracowników o takich kwalifikacjach, które potrzebuje polska gospodarka.³⁵ Stąd regulacje Układu i ich konsekwencje winny być brane pod uwagę przy kształtowaniu polskiej polityki migracyjnej.

Zniesienie kontroli na granicach wewnętrznych może przyczynić się do rozwoju działalności gospodarczej na obszarach przygranicznych, dzięki m.in. likwidacji barier w transporcie drogowym. Niesie to za sobą także zmiany organizacyjne i instytucjonalne. Przebudowie infrastruktury na granicach wewnętrznych towarzyszy separacja lotniczego ruchu pasażerskiego (podział na loty odbywające się w ramach Schengen i loty poza strefę Schengen) oraz konieczność wzmocnienia służb na granicach wschodnich.³⁶

Podjmując działania w ramach praw i obowiązków uczestnictwa w strefie Schengen Polska musi mieć świadomość, że nawet najbardziej restrykcyjne przepisy migracyjne nie zatrzymają przepływów z za wschodniej granicy, zmienić się może stopień ich legalności. Dlatego też tworząc regulacje trzeba wziąć pod uwagę specyfikę położenia Polski w Europie. Udogodnieniom dla obywateli polskich towarzyszy koniec liberalnej polityki wobec sąsiadów ze Wschodu, także Chin, Indii, Bałkanów Zachodnich (do tej pory w polskich konsulatach procedury były prostsze, czas oczekiwania na wizy krótszy, a i procent odmów niski, co było przedmiotem zarzutów ze strony Brukseli). Zmiana roli Polski może implikować szereg nieprzewidzianych jeszcze skutków, stąd istotna jest ciągła obserwacja sytuacji na granicy wschodniej Polski, która stała się granicą strefy Schengen.

³⁴ N. Hall, *It's no more them and us – It's only us!*, ESOMAR, Amsterdam, 2006.

³⁵ „Biuletyn Migracyjny” nr 11, Migracje międzynarodowe: Polska – Unia Europejska – Europa Wschodnia, Ośrodek Badań nad Migracjami, Uniwersytet Warszawski, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Warszawa, luty 2007 r., s. 1.

³⁶ A. Dudzic, wyd. cyt. s. 35-37.

Zakończenie **Conclusions**

Nasilenie ruchów migracyjnych w XX i na przełomie XX i XXI wieku generowało szereg konsekwencji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Świadomość zwiększenia presji migracyjnej oraz pozytywnych konsekwencji w swobodnym przepływie osób na obszarze Wspólnoty Europejskiej sprzyjała powstaniu regulacji ułatwiających przepływ osób w ramach krajów unijnych, z jednoczesnym zaostrożeniem przepisów dotyczących przepływu osób z państw trzecich przez granice zewnętrzne, przy uwzględnieniu konieczności zapewnienia bezpieczeństwa narodom i państwom. Istotne miejsce w ramach tych regulacji zajmuje Układ z Schengen. Ze względu jednak na obszar, na którym przepisy Układu obowiązują decydenci winni bacznie monitorować skutki rozszerzenia skali obowiązywania powyższych przepisów, przede wszystkim w celu generowania pozytywnych zjawisk i procesów oraz minimalizowania negatywnych skutków w służbie realizacji jego założeń. Jest to także wyzwanie dla Polski – pełnoprawnego członka Porozumienia z Schengen, przede wszystkim ze względu na fakt, iż wschodnia granica Polski stała się wschodnią granicą strefy Schengen.

Literatura **Bibliography**

- Bendel P., *Immigration Policy in the European Union: Still bringing up the walls for fortress Europe?* Migration Letters, Vol 2, No 1, 2005.
- Bertozzi S., *Schengen: Achievements and Challenges In Managing a Area Encompassing 3,6 milion km²*, CEPS Working Document No. 284/February 2008, Brussels.
- „Biuletyn Migracyjny” nr 11, 14, 15; *Migracje międzynarodowe: Polska – Unia Europejska – Europa Wschodnia*, Ośrodek Badań nad Migracjami, Uniwersytet Warszawski, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Warszawa, 2007.
- Bijak J., Kupiszewska D, Kupiszewski M., *Replacement Migration Revisited: Migratory Flows, Population and Labour Force in Europe, 2002–2052* CEFMR, Warszawa 2005.
- Decyzja Rady Unii Europejskiej Nr 1999/435/EC D z dnia 20 maja 1999 r. dotycząca definicji dorobku Schengen do celów określenia, zgodnie ze stosownymi postanowieniami Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską i Traktatu o Unii Europejskiej, podstawy prawnej dla każdego z postanowień lub decyzji stanowiących dorobek Schengen, Dz.U. L 176 z 10.7.1999.
- Dorobek Schengen*, Dziennik Urzędowy UE C321E z dnia 29.12.2006 r.
- Dudzić A., *Polska w strefie Schengen*, UKIE, Warszawa 2008.

- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L/105 z dnia 13.04.2006 r.
EU Council – Information sheet – enlargement of the Schengen Area, Rev 1, Brussels, 11.2007.
- Geneza Układu z Schengen*, za: www.stosunkimiedzynarodowe.pl z dnia 03.02.2008 r.
Gromadzki G., Szymborska A., *Polska w strefie Schengen – wyzwanie dla polskiej polityki wizowej*, Fundacja Batorego, Warszawa 2007.
- Hall N., *It's no more them and us – It's only us!*, ESOMAR, Amsterdam, 2006.
- Impact of the expansion of Schengen Acquis on the National policies and Local Communities Of Nine Central and East European Countries*, 2001 r. Institute fo Public Policy, Moldova 2003.
- Komunikat Komisji, *W sprawie migracji wahałowej i partnerstwa na rzecz mobilności między Unią Europejską a krajami trzecimi*. (COM(2007)248).
- Polska w strefie Schengen*, Biuletyn Informacyjny, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2008.
- Rokicka K., *Włączenie acquis Schengen w ramy prawne UE*, Studia Europejskie nr 2/2000, Warszawa 2000, 2004/38/WE.
- The Schengen acquis*, Official Journal of the European Communities, 22.09.2000.
- Traktatu ustanawiający Wspólnotę Europejską (Dziennik Urzędowy UE C 325/40 z dnia 24.12.2004 r. – wersja skonsolidowana).
- Wyciechowska I., *Zasady i konsekwencje Porozumienia z Schengen w: Instytucjonalizacja wielostronnej współpracy międzynarodowej w Europie* pod red. S. Parzymiesa, R. Zięby, Wyd. Scholar, Warszawa 2004.

Rola Układu z Schengen na przełomie XX i XXI wieku – wybrane aspekty z uwzględnieniem znaczenia dla Polski członkostwa w strefie Schengen

Streszczenie

Nieuchronność międzynarodowych przepływów ludności zmusza rządy krajów do zwrócenia szczególnej uwagi na zjawiska emigracji i imigracji zachodzące na ich terytoriach.

Jednym z najistotniejszych aktów prawnych Unii Europejskiej są regulacje Porozumienia z Schengen. Z jednej strony bowiem przyczyniają się do swobodniejszego przepływu ludności, z drugiej strony wprowadzają środki zwiększające poziom bezpieczeństwa.

Także Polska zmuszona jest podejmować istotne decyzje odnośnie przepływu ludności przez jej terytorium. Jest to o tyle ważne, iż Polska wschodnia granica (z Ukrainą, Rosją i Białorusią) jest zewnętrzną granicą tak Unii Europejskiej, jak i strefy Schengen

***The Role of Schengen Treaty at the turn of XX and XXI centuries –
selected aspects including the significance of its membership
in Schengen zone for Poland***

Summary

The inevitability of international population flows forces governments to pay more careful attention to the emigration as well as immigration process developing in their countries.

One of the most important legal act of European Union law is regulations of Schengen Agreement. On the one hand they make possible greater freedom of movement for people and the other hand they introduce the measures needed to reinforce the level of security.

Poland has also been forced to make important decision in response to the effect of flows of population through its territory. It is very important, because Polish East border (with Ukraine, Russia and Belarus) is external border of the EU and Schengen Area.

AGNIESZKA PILARCZYK

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Klasyfikacja wymiarów globalizacji technologii – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne

The classification of the dimensions of the technological globalisation – selected theoretical and empirical aspects

Wprowadzenie

Introduction

Nowym trendem w gospodarce globalnej jest pogłębianie się procesu umiędzynarodawiania działalności innowacyjnej. Globalizacja innowacji jest pochodną dwóch fundamentalnych zjawisk, a mianowicie rosnącej międzynarodowej integracji funkcji ekonomicznych oraz wzrostu znaczenia wiedzy w procesach ekonomicznych. W międzynarodową ekspansję działalności innowacyjnej zaangażowani są różnorodni aktorzy (firmy i instytucje) oraz procesy. Najczęściej wskazywaną w literaturze przedmiotu jest klasyfikacja wymiarów globalizacji technologii, czyli tzw. technoglobalizmu opracowana przez D. Archibugi oraz J. Michie, która wyodrębnia trzy następujące kategorie globalizacji innowacji:

- Międzynarodową eksploatację technologii opracowanej w kraju macierzystym;
- Globalną generację innowacji;
- Globalną współpracę w dziedzinie badań naukowych i technologii¹.

Pierwsza kategoria obejmuje działalność narodowych bądź międzynarodowych firm, które dążą do uzyskania określonych przewag ekonomicznych w efekcie korzystania z posiadanych umiejętności technologicznych na rynkach zagranicznych. Firmy eksploatują innowacje wygenerowane w kraju macierzystym poprzez działalność eksportową, transfer *know-how* do zagranicznych firm w ramach sprzedaży licencji lub patentów bądź w wyniku ustanowienia zagranicznej filii wytwarzającej innowacyjne dobra, które zostały zaprojektowane i rozwinięte w kraju macierzystym.

¹ D. Archibugi, J. Michie, *The globalisation of technology: a new taxonomy*, Cambridge Journal of Economics 1995, Vol. 19, s. 125-134

Globalna generacja innowacji dotyczy innowacji produktowych lub procesu wygenerowanych przez pojedynczy podmiot w skali globalnej. Kategoria ta ogranicza się jedynie do działalności innowacyjnej KTN, które posiadają wewnątrz swoich struktur laboratoria B+R oraz centra technologiczne. Globalna generacja innowacji wiąże się z koniecznością posiadania umiejętności organizacyjnych oraz administracyjnych, które osiągnąć mogą jedynie firmy o specyficznej infrastrukturze oraz określonej wielkości. Obecność takich firm na rynkach międzynarodowych jest pochodną przejęć istniejących laboratoriów lub inwestycji *greenfield*, czyli budowania nowych zakładów od podstaw w kraju goszczącym.

Globalna współpraca w dziedzinie badań naukowych i technologii stanowi stadium pośrednie między dwiema powyższymi kategoriami. Kooperacja technologiczna jest konsekwencją decyzji przynajmniej dwóch międzynarodowych oraz krajowych firm o utworzeniu spółki joint venture w celu rozwijania wiedzy technicznej oraz/lub produktów². Porozumienia o współpracy w dziedzinie badań przemysłowych wypromowały różnorodne mechanizmy podziału kosztów, ryzyka oraz efektów prowadzonych prac B+R. Niemniej jednak, kooperacja technologiczna nie jest formą zapoczątkowaną przez sektor biznesu. Środowiska akademickie tradycyjnie charakteryzuje międzynarodowe spektrum działania, bowiem wiedza zwyczajowo przekazywana jest między poszczególnymi uczelniami, a jej rozprzestrzenianiu się nie towarzyszy konieczność finansowej kompensaty. Ponieważ wzrasta zapotrzebowanie na angażowanie się środowiska akademickiego w sferę biznesu, poszczególne formy dyfuzji *know-how* pomiędzy uniwersytetami oraz publicznymi centrami badawczymi a firmami nabierają coraz większego znaczenia dla rozwoju przemysłowego.

Międzynarodowa eksploatacja technologii opracowanej w kraju macierzystym ***International exploitation of national technology***

Transgraniczna komercjalizacja technologii opracowanej w kraju macierzystym realizowana jest przez krajowe oraz wielonarodowe firmy w ramach międzynarodowych przepływów produktów intensywnych technologicznie (m.in. urządzeń elektrycznych i elektronicznych, produktów powietrzno-kosmicznych, produktów chemicznych, instrumentów precyzyjnych, farmaceutyków) oraz patentów. Udział eksportu produktów intensywnych technologicznie w światowym eksporcie dóbr i usług wzrósł z 8% do 23% w okresie od 1976 do 2000 roku³. Eksport produktów nasyconych

² D. Archibugi, C. Pietrobelli. *The Globalisation of technology and its implications for developing countries. Windows of opportunity or further burden?*, Technological Forecasting & Social Change 2003, Vol. 70, Issue 9, s. 868

³ UNCTAD. *World Investment Report 2002. TNCs and export competitiveness*, United Nations, New York and Geneva, 2002, s. 146-147

technologicznie czterech głównych gospodarek świata, a więc Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych, Japonii i Chin wynosił w 2005 roku około 60% globalnej sprzedaży dóbr zaawansowanych technologicznie⁴. Intensywność działalności eksportowej poszczególnych gospodarek ulega jednak zmianie. Wielkość eksportu produktów intensywnych technologicznie wytworzonych w Chinach gwałtownie rośnie, co jest w dużej mierze konsekwencją przyjęcia przez rząd Państwa Środka regulacji zachęcających i promujących handel zagraniczny „nasycony nauką i technologią”⁵. W przeciwieństwie do trendu zaobserwowanego w Chinach, udział Japonii i Stanów Zjednoczonych w globalnych obrotach produktami z branży hi-tech ulega ustawicznemu spadkowi. Statystyki dotyczące międzynarodowej wymiany dobrami intensywnymi technologicznie wskazują, iż rosnący deficyt bilansu handlowego w tym zakresie jest konsekwencją wzrostu pozycji konkurencyjnej partnerów handlowych wobec Stanów Zjednoczonych i Japonii. Wzrost ten jest efektem intensyfikacji działań skierowanych na identyfikowanie nisz rynkowych, które pozwalają owym firmom na rozwój produktów o wyższej wartości dodanej, a w konsekwencji umacnianie siły przetargowej wobec zagranicznych partnerów handlowych.⁶ Udział eksportu produktów zaawansowanych technologicznie z Unii Europejskiej utrzymuje się na niezmiennym poziomie około 18%. Abstrahując od czterech wiodących światowych gospodarek, udziały jedynie dziesięciu krajów (m.in. Singapuru, Hongkongu, Korei Południowej) przewyższały 1% ogółu światowego eksportu dóbr intensywnych technologicznie.

Wszelkie oferowane dobra oraz usługi w zróżnicowanym stopniu nasycone są wiedzą, niemniej jednak poziom ten jest najwyższy w branżach zaawansowanych technologicznie. Jako, że korelacja pomiędzy nasileniem działalności B+R a intensywnością eksportu w krajach wysoko rozwiniętych gwałtownie wzrosła w ciągu trzech ostatnich dekad, zależność między handlem międzynarodowym a dyfuzją innowacji uległa istotnemu umocnieniu⁷. Wzrost udziału wymiany międzynarodowej reprezentowanej przez sektory intensywne technologicznie implikuje więc rozwój zjawiska globalizacji działalności innowacyjnej. Trend ten charakterystyczny jest dla większości sektorów zaawansowanych technologii, takich jak branża lotnicza i kosmiczna, czy informatyczna. Wyjątek stanowi branża farmaceutyczna, w której intensyfikacja działań innowacyjnych nie koresponduje ze wzrostem internacjonalizacji technologii. Przyczyną braku zależności między powyższymi zmiennymi jest fakt, iż

⁴ T. Meri, *Trade in high-tech products. China on the rise*, Statistics in Focus – Science and Technology, Vol. 7, EUROSTAT 2008, s. 2

⁵ People's Daily Online, *Chinese hi-tech exports to spiral up to 160 billion USD this year*, People's Daily, 18.11.2004, www.english.peopledaily.com.cn

⁶ Ch.E. Weller, M. Wheeler, *Our Nation's Surprising Technology Trade Deficit. A Wide Array of High-Tech Imports Overtake U.S. Exports*, Center for American Progress, Washington, 2008, s. 11

⁷ D. Archibugi, S. Iammarino, *The globalization of technological innovation: definition and evidence*, Review of International Political Economy 2002, Vol. 9, No. 1, s. 106

Tabela 1. Wskaźniki zmian liczby zarejestrowanych patentów w wybranych krajach w okresie 2000-2006

Table 1. Index of changes in the number of patent application filings by selected economies, 2000-2006

Kraj	Zmiana w okresie 2000-2006 (%)		
	Patenty zarejestrowane przez rezydentów	Patenty zarejestrowane przez nierezydentów	Patenty międzynarodowe
Australia	5,02	-23,01	27,72
Brazylia	21,64	-33,44	28,15
Chiny	367,60	51,59	253,99
Japonia	-12,54	2,93	357,19
Kanada	-1,82	-30,69	23,27
Korea Południowa	72,16	-4,54	82,93
Meksyk	28,12	-31,51	34,07
Rosja	19,06	-56,94	207,48
Stany Zjednoczone	33,45	51,22	80,47
UE-15	-30,71	-29,73	76,26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: WIPO, *Breakdown by resident, non-resident direct and PCT national phase entry - Patent Applications by Office (1985 to 2006)*, WIPO Resources, 2008

międzynarodowa komercjalizacja posiadanych zdolności technologicznych w sektorze farmaceutycznym realizowana jest przede wszystkim poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Liczba patentów zarejestrowanych za granicą może być postrzegana jako wskaźnik dążenia do komercjalizacji na rynkach międzynarodowych innowacji ucieleśnionych w produktach lub wskaźnik orientacji na sprzedaż licencji uprawniających do wykorzystania określonych innowacyjnych rozwiązań. Tabela 1 ilustruje kierunek i wielkość zmian w zakresie rejestracji patentów w wybranych krajach w latach 2000-2006.

Liczba patentów zarejestrowanych przez rezydentów, a więc patentów otrzymanych przez wynalazców w ich kraju macierzystym, oraz patentów zarejestrowanych przez nierezydentów, czyli patentów otrzymanych przez zagranicznych wynalazców w określonym kraju, rosła w analizowanym okresie w rekordowym tempie w Chinach, natomiast w krajach UE-15 odnotowano znaczny spadek w tym zakresie. W przeciwieństwie do kierunków zmian liczby uzyskanych patentów przez rezydentów i nierezydentów, ilość otrzymanych patentów międzynarodowych, a więc patentów uzyskanych przez wynalazców w ramach Układu o Współpracy Patentowej w innych państwach należących do konwencji, uległa istotnemu zwiększeniu. Uzyskiwanie patentów międzynarodowych stanowi kluczową strategię rozszerzania zasięgu działalności w skali globalnej. Niemniej jednak, uwzględnić należy konieczność przynajmniej tymczasowej ochrony prawnej innowacji w celu komercjalizacji nowych produktów na określonym rynku, co jest szczególnie istotne w obliczu skracania się międzynarodowego cyklu życia produktu.

Czynnikiem stymulującym wzrost umiędzynarodowienia działalności innowacyjnej, w szczególności w zakresie *know-how* jest bilans płatniczy w dziedzinie techniki, określanej w terminologii międzynarodowej jako TBP (ang. *The Technology Balance of Payments*). TBP obejmuje międzynarodowe przepływy finansowe związane z zakupem i sprzedażą patentów, licencji, znaków towarowych i użytkowych, wzorów przemysłowych oraz *know-how*, a także finansowaniem działalności B+R poza granicami kraju oraz świadczeniem usług technicznych⁸. Transakcje finansowe mierzone za pomocą TBP dotyczą zarówno przepływów między firmami niepowiązаныmi kapitałowo, jak i przepływów pomiędzy poszczególnymi filiami w ramach KTN. W latach 1995-2005 międzynarodowa wymiana *know-how* oraz usługami intensywnymi technologicznie istotnie wzrosła w porównaniu do krajowych nakładów na B+R w sferze biznesu. Wielkość TBP zwiększyła się w krajach OECD w analizowanym okresie o 15,56%, przy czym najbardziej spektakularną zmianę zaobserwowano w Japonii, gdzie wzrost ten wyniósł 650%.⁹ Eskalacja międzynarodowych przepływów *know-how* oraz usług technicznych sugeruje więc wzrost niezależności pomiędzy działalnością innowacyjną realizowaną w kraju macierzystym a importem bądź eksportem technologii.

Rosnące zapotrzebowanie innowacyjnych firm na rozszerzanie geograficznego zasięgu prowadzonej działalności bezpośrednio związane jest z rosnącymi kosztami realizowania projektów innowacyjnych oraz skracania się międzynarodowego cyklu życia produktu. Trendy te powodują, iż firmy zmuszone są do komercjalizacji innowacji na dużych i chłonnych rynkach. W kontekście geograficznym, kraje najbardziej zaangażowane w powyższą formę globalizacji mają niewielką powierzchnię, lecz cechują się wysoką dynamiką w zakresie rozwoju technologii. Ograniczona przestrzeń na macierzystym rynku skłania bowiem firmy do poszukiwania rynków dla swoich produktów za granicą.

Globalna generacja innowacji ***Global generation of innovation***

W globalną generację innowacji zaangażowane są wyłącznie KTN. Około 67% globalnych nakładów na B+R jest wynikiem prac badawczo-naukowych prowadzonych przez KTN, głównie w branży elektronicznej, farmaceutycznej oraz chemicznej¹⁰. Największe przepływy inwestycji mają miejsce między krajami Triady. W 2002 roku amerykańskie KTN ulokowały ponad 61% zagranicznych inwestycji B+R na

⁸ OECD, *Proposed Standard Method of Compiling and Interpreting Technology Balance of Payments Data*, TBP Manual 1990, Paris, 1990, s. 18

⁹ OECD, *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007. Innovation and Performance in the Global Economy*, OECD, Paris, 2007, s. 82

obszarze Unii Europejskiej, a 7% w Japonii. Wartość tych przepływów wynosiła odpowiednio 12,9 mld USD i 1,5 mld USD. KTN pochodzące z obszaru Unii Europejskiej zainwestowały w Stanach Zjednoczonych 17,5 mld USD i 2,2 mld USD w Japonii, natomiast nakłady na działalność B+R japońskich KTN w filiach ulokowanych w Stanach Zjednoczonych wyniosły 1,4 mld USD, a w spółkach na obszarze Unii Europejskiej 0,7 mld USD. Przepływy te są wysoce skoncentrowane w wymiarze sektorowym. Zagraniczna działalność B+R europejskich KTN podejmowana jest przede wszystkim w branży farmaceutycznej, chemicznej, informatycznej i elektronicznej. Międzynarodowe inwestycje B+R amerykańskich firm zogniskowane są w gałęzi motoryzacyjnej, farmaceutycznej, informatycznej i elektronicznej, natomiast zagraniczna działalność innowacyjna japońskich KTN koncentruje się w sektorze usługowym.¹¹

W zależności od przyjętej strategii, działania podejmowane przez KTN w celu generowania innowacji stanowią kompilację specjalistycznej wiedzy posiadanej przez sieć zagranicznych filii. Jednym ze wskaźników opisujących zjawisko globalnej generacji innowacji jest współczynnik dystrybucji B+R do zagranicznych filii KTN. W krajach OECD nakłady na prace B+R w zagranicznych filiach KTN wzrosły o 48% w okresie 1995-2003, przy czym największy udział wydatków na działalność innowacyjną w zagranicznych spółkach posiadają Stany Zjednoczone (41,9%). Udział nakładów na prace B+R prowadzone przez zagraniczne filie w całości wydatków na projekty B+R przekracza 40% w Brazylii, Czechach, Singapurze i na Węgrzech, a w Irlandii wynosi aż 72%. W większości krajów rozwiniętych wkład zagranicznych filii w działalność B+R jest znaczący. Wyjątek stanowi Japonia, gdzie udział prac B+R prowadzonych przez zagraniczne filie nie przekracza 4%.¹² Co więcej, działalność innowacyjna największych KTN odgrywa dominującą rolę w narodowych systemach innowacyjnych w ich krajach macierzystych. Przykładowo, łączny udział nakładów na prace badawcze GlaxoSmithKline, Astra Zeneca i BAE Systems wynosił około 50% inwestycji B+R w brytyjskim sektorze biznesowym w 2003 roku¹³.

Międzynarodowe przepływy inwestycji związane z globalną generacją innowacji mogą być również analizowane poprzez pryzmat patentów otrzymanych przez KTN w kraju goszczącym. W większości krajów przyjmujących, udział patentów uzyskanych przez zagranicznych inwestorów wzrósł średnio o około 45% w latach 1990-2002, a przeciętnie 15,8% patentów przyznanych przez Europejskie Biuro Patentowe w okresie 2000-2002 jest w posiadaniu zagranicznych firm. W Luksemburgu,

¹⁰ OCO Consulting, *On The Cutting Edge. FDI Trends in Research & Development*, FDI Quarterly, 2005, Issue Two – Qtr 3, s. 2

¹¹ OECD, *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006*, OECD, Paris, 2006, s. 123

¹² UNCTAD, *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, United Nations, New York and Geneva, 2005, s. 292-293

¹³ DTI, *The R&D Scoreboard 2006: The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment*, Department of Trade and Industry, London 2006, s. 99

Rosji, na Węgrzech oraz w Singapurze prawa własności do lokalnie opracowanych wynalazków w ponad 50% należą do zagranicznych filii KTN. W Japonii i Korei Południowej udział ten nie przekracza 10%, co w dużej mierze jest konsekwencją barier lingwistycznych oraz niskiego stopnia penetracji rynku przez zagraniczne filie KTN.¹⁴

W analizowanym okresie istotnie wzrósł także udział krajowych praw własności do wynalazków opracowanych za granicą, za wyjątkiem KTN pochodzących z Korei Południowej, Holandii, Nowej Zelandii, Hiszpanii i RPA. Wysoki odsetek narodowych praw własności do patentów uzyskanych poza krajem macierzystym charakterystyczny jest dla małych gospodarek. Przykładowo, niemalże 80% wynalazków będących w posiadaniu rezydentów z Luksemburga zostało stworzonych za granicą. Trend ten potwierdza analiza aktywności patentowej największych japońskich, amerykańskich i europejskich KTN w okresie 1996-2000, przeprowadzona przez P. Criscuolo i P. Patel. Autorzy wskazują, iż KTN pochodzące z niewielkich krajów, takich jak Belgia, Holandia, czy Szwajcaria umiędzynaradawiają funkcje B+R na szeroką skalę, podczas gdy stopień internacjonalizacji działalności B+R KTN wywodzących się z dużych gospodarek jest znacznie mniejszy. Europejskie KTN wykazują skłonność do decentralizacji działalności innowacyjnej, o czym świadczy fakt, iż aż 27,3% patentów uzyskanych zostało przez filie zagraniczne europejskich KTN. Skłonność do generowania innowacji za granicą jest znacznie wyższa, jeśli analizie poddawane są poszczególne kraje europejskie. Zagraniczna działalność B+R jest podejmowana przez ponad połowę filii KTN pochodzących z krajów Beneluksu, Norwegii, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii, przy czym docelową lokalizacją dla tego typu inwestycji pozostają najczęściej Stany Zjednoczone. Około 9,5% działalności innowacyjnej amerykańskich KTN podejmowana jest poza krajem macierzystym, natomiast w przypadku firm japońskich udział ten wynosi jedynie 4,3% całości realizowanych prac B+R.¹⁵ Działalność innowacyjna KTN koncentruje się przy tym w krajach Triady, bowiem aż 90% międzynarodowych przepływów technologii kierowana jest do Japonii, Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej¹⁶.

Jakkolwiek większość międzynarodowych przepływów technologii realizowanych jest w ramach Triady, na sile przybiera nowy trend globalizacji pod wpływem KTN polegający na ekspansji jednostek B+R firm międzynarodowych poza krajami rozwiniętymi. Trend ten wciąż znajduje się w początkowym stadium, jednak jego nasilenie i znaczenie rosną. Wzrost zagranicznych inwestycji w sferze B+R odnosi się przede wszystkim do regionu Azji Południowo-Wschodniej, a w szczególności do

¹⁴ OECD, *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006*, OECD, Paris, 2006, s. 127

¹⁵ P. Criscuolo, P. Patel, *Large Firms and Internationalisation of R&D: 'Hollowing Out' of National Technological Capacity?*, Science Technology Policy Research, Brighton 2003, s. 10-11

¹⁶ R. Narula, A. Zanfei, *Globalisation of Innovation: The Role of Multinational Enterprises*, DRUID Working Papers, No 03-15, Copenhagen Business School 2003, s. 6

Chin i Indii. W 2005 roku w Chinach zarejestrowanych było ponad 750 zagranicznych centrów B+R¹⁷. Z kolei na terenie Indii KTN posiadały w 2006 roku ponad 150 filii B+R, z czego około 100 zostało ulokowanych w latach 2002-2006¹⁸. Osiem spośród dziesięciu KTN wiodących pod względem nakładów na B+R (Microsoft, Pfizer, Daimler, Chrysler, General Motors, Siemens, Matsushita Electric, IBM, Johnson and Johnson) posiada spółki B+R zlokalizowane w Chinach lub Indiach¹⁹.

Wzrostowy trend w zakresie transferu technologii do krajów rozwijających się potwierdzają liczne publikacje. Przykładowo, badania przeprowadzone przez UNCTAD wśród najbardziej innowacyjnych KTN wskazują, że Chiny i Indie zajęły odpowiednio trzecie i szóste miejsce w rankingu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla zagranicznych inwestycji B+R²⁰. W rankingu pojawiły się również inne kraje wzrostowe, takie jak Singapur, Brazylia, czy Polska. Według autorów raportu przepływy inwestycji B+R do gospodarek rozwijających się będą się zwiększać. Rosnąca presja konkurencyjna wymusza bowiem na KTN podejmowanie przedsięwzięć zwiększających ich innowacyjność oraz szukanie niższych kosztów dla prowadzonej działalności innowacyjnej. Co więcej, szybki postęp technologiczny w niektórych branżach zwiększa zapotrzebowanie na kadrę badawczą o zwiększonym zakresie specjalizacji, która w coraz większej mierze dostępna jest w krajach rozwijających się.

Globalna współpraca w dziedzinie badań naukowych i technologii ***Global scientific and technological collaborations***

Grupy podmiotów zaangażowanych w techniczną i naukową współpracę obejmują instytucje prywatne oraz publiczne, takie jak uniwersytety, centra badawcze oraz przedsiębiorstwa krajowe i międzynarodowe. Środowiska akademickie posiadają długoletnią tradycję związaną z kooperacją w zakresie kreowania wiedzy i jej dyfuzji w skali międzynarodowej. Począwszy od lat 70-tych ubiegłego wieku, obserwuje się również istotny wzrost porozumień zawieranych przez firmy prywatne, dotyczących współpracy technologicznej z konkurentami, dostawcami i odbiorcami, określanych mianem strategicznych aliansów technologicznych. Istniejące opracowania dotyczące tematyki globalnej współpracy technologicznej fragmentarycznie

¹⁷ S. Schwaag-Serger, *China: From Shop Floor to Knowledge Factory?*, [w:] *The Internationalization of Corporate R&D. Leveraging the Changing Geography of Innovation* (red. M. Karlsson), ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies, Stockholm 2006, s. 244

¹⁸ R.M. Mitra, *India's Potential as a Global R&D Power*, [w:] *The Internationalization of Corporate R&D. Leveraging the Changing Geography of Innovation* (red. M. Karlsson), ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies, Stockholm 2006, s. 282

¹⁹ B. Jaruzelski, K. Dehoff, R. Bordia, *The Booz Allen Hamilton Global Innovation 1000: Money Isn't Everything*, Strategy+Business, Booz Allen Hamilton, Vol. 41, 2005, s. 9

²⁰ UNCTAD, *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, United Nations, New York and Geneva, 2005, s. 133

analizują tą formę kooperacji. Trudności związane z całościowym ujęciem zagadnienia międzynarodowej kooperacji technologicznej wynikają z różnorodnej ekonomicznej i technicznej wagi poszczególnych porozumień, co komplikuje stosowanie jednolitych jednostek miar. Co więcej, istota międzynarodowej współpracy technologicznej jest trudna do zidentyfikowania, ze względu na jej przejściowy charakter. Niemniej jednak, w literaturze przedmiotu istnieje ogólna zgodność odnośnie rosnącego znaczenia globalnych aliansów technologicznych²¹. Według informacji zebranych w bazie danych MERIT-CATI, liczba zawartych strategicznych aliansów strategicznych wzrosła w latach 1980-2003 ze 185 do 695, przy czym największą dynamikę odnotowano w obszarach takich jak biotechnologia, nowe materiały oraz technologie informacyjne. Ilość aliansów udziałowych w całości zawieranych porozumień zmniejszyła się w analizowanym okresie z prawie 44% do nieco ponad 7%.²² W erze gwałtownych zmian technicznych oraz pręźnie globalizujących się rynków, wzrost liczby zawieranych aliansów bezudziałowych jest relatywnie tanim sposobem na uzyskanie przez KTN szybkiego i szerokiego dostępu do zagranicznych zasobów wiedzy.

Porozumienia o współpracy w dziedzinie technologii zawierane w skali międzynarodowej stanowiły około 50% całości zawartych kontraktów w 2003 roku, z czego ponad 60% aliansów realizowanych było w ramach Triady. W krajach Triady najwięcej porozumień, bo aż 70% zawartych zostało między Stanami Zjednoczonymi a Unią Europejską, głównie w branży biotechnologicznej. Liczba międzynarodowych aliansów technologicznych ustanowionych przez jednostki pochodzące z krajów rozwijających się wzrosła ponad dwukrotnie w okresie 1993-2003, głównie za sprawą regionu Azji Południowo-Wschodniej.²³ Niemniej jednak, podkreślić należy, iż firmy pochodzące z krajów rozwijających się jedynie w nieznacznym stopniu zaangażowane są w tego typu współpracę.

Strategiczne aliansy technologiczne zawierane przez firmy na rynku międzynarodowym nie przedstawiają kompletnego obrazu zjawiska globalnej współpracy. Środowiska akademickie stanowią bowiem istotny nośnik wiedzy w skali międzynarodowej. Spośród form międzynarodowej wymiany wiedzy w ramach szkolnictwa wyższego, istotną rolę odgrywa wzrost liczby studentów uczęszczających na specjalistyczne kursy za granicą. Wraz z międzynarodowymi transferami studentów przepływa wiedza naukowa i techniczna. Liczba zagranicznych studentów przyjętych na uczelnie wyższe w krajach rozwiniętych wzrosła gwałtownie w ostatnich dwóch dekadach. Stany Zjednoczone dominują pod względem liczby napływu zagranicznych studentów. W 2004 roku udział zagranicznych studentów, którzy rozpoczęli edukację na amerykańskich uczelniach wyniósł około 40%²⁴. Istotny wzrost liczby zagranicznych

²¹ R. Prasad, *Emerging Paradigm of Strategic R&D Alliance vis-à-vis Corporate International Competitiveness*, Technology Exports 2004, Vol. VII, No. 1, s. 5

²² National Science Foundation, *Science and Engineering Indicators 2006*, Vol. 2, s. 61

²³ National Science Foundation, *Science and Engineering Indicators 2006*, Vol. 2, s. 61-68

²⁴ National Science Foundation, *Science and Engineering Indicators 2006*, Vol. 1, s. 132

studentów wystąpił w regionie Azji i Pacyfiku. Na japońskich uczelniach studiowało w 2004 roku ponad 84 000 obcokrajowców, pochodzących w głównej mierze z Chin i Korei Południowej. Konkurencja między krajami o zagranicznych studentów oraz wysoko wykwalifikowanych pracowników nasila się, dlatego też zarówno uczelnie, jak i publiczne centra badawcze coraz częściej zakładają filie na terenie innych państw²⁵. Podczas, gdy firmy naśladują działalność uniwersytetów poprzez rozwój *know-how* w ramach zawieranych strategicznych aliansów technologicznych, uniwersytety imitują KTN przeistaczając się w instytucje o charakterze międzynarodowym.

Natężenie międzynarodowej współpracy naukowej mierzone może być liczbą tzw. międzynarodowych publikacji naukowych, a więc artykułów napisanych w ramach współpracy uczelni pochodzących z różnych krajów. W latach 1988-2003 liczba artykułów międzynarodowych zwiększyła się ponad dwukrotnie²⁶. Mimo, że większość naukowców wciąż prowadzi ścisłą współpracę jedynie z partnerami z kraju macierzystego, waga międzynarodowej współpracy naukowej istotnie wzrasta, co w znacznej mierze jest konsekwencją rozprzestrzeniania się Internetu. Szczególne nasilenie trendu widoczne jest w krajach europejskich, gdzie udział artykułów międzynarodowych w całości artykułów napisanych w ramach współpracy naukowców wynosi około 70%²⁷.

Podsumowanie

Conclusion

Globalizacja technologii jest zjawiskiem wielowymiarowym napędzanym przez szeroką gamę czynników. Próby szacowania ich wagi na poziomie branży bądź kraju wskazują na gwałtowny wzrost wpływu globalizacji na procesy innowacyjne. Niemniej jednak, tempo umiędzynaradawiania działalności innowacyjnej różni się dla poszczególnych kategorii technoglobalizmu. Zakres zjawiska globalizacji skondensowanej w klasyfikacji wymiarów globalizacji technologii nie jest jednakowo intensywny w poszczególnych regionach świata. Międzynarodowa ekspansja technologii ogranicza się bowiem do najbardziej rozwiniętych gospodarek świata, co w konsekwencji przyczynia się do pogłębiania się międzynarodowej luki technologicznej między krajami rozwiniętymi a państwami wzrostowymi.

Najintensywniejszym trendem w ramach globalizacji innowacji pozostaje międzynarodowa eksploracja innowacji opracowanych w kraju macierzystym. Pomimo, iż większość znaczących wynalazków została dotychczas zaadaptowana do globalnego rynku, skala trendu wciąż pozostaje wysoka. Komerccjalizacja innowacji na rynkach zagranicznych nie implikuje gwarancji odniesienia sukcesu i korzyści, bowiem

²⁵ P.G. Altbach, *Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World*, The NEA 2005 Almanac of Higher Education, National Education Association 2005, s. 70

²⁶ National Science Foundation, *Science and Engineering Indicators 2006*, Vol. 1, s. 132, s. 288

²⁷ National Science Foundation, *Science and Engineering Indicators 2006*, Vol. 1, s. 132, s. 291

skala możliwych do osiągnięcia zysków uzależniona jest od zaimplementowanych przez rządy krajów goszczących regulacji prawnych dotyczących zakresu ograniczeń importu produktów intensywnych technologicznie, bądź przepisów w inny sposób regulujących rynek innowacji niematerialnych. Zakres międzynarodowej współpracy w ramach innowacji ulega zwiększeniu przede wszystkim ze względu na horrendalne koszty prac B+R. Niemniej jednak, wzrost liczby zawieranych międzynarodowych aliansów technologicznych zdeterminowany jest głównie umiejętnościami i zasobami partnera strategicznego, a nie uzyskaniem dostępu do rynku zagranicznego. Globalna generacja innowacji znajduje się w stadium początkowym, jednak turbulentne i kompleksowe otoczenie międzynarodowe powoduje, że wzrostowy trend w zakresie umiędzynarodowienia B+R będzie kontynuowany. Coraz silniejsza presja konkurencyjna będzie bowiem zmuszać KTN do pogłębiania działalności mającej na celu wypracowywanie innowacji, które stanowią główne źródło konkurencyjności, a także do szukania niższych kosztów B+R.

Literatura

Bibliography

- Altbach P.G., *Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World*, The NEA 2005 Almanac of Higher Education, National Education Association 2005.
- Archibugi D., Iammarino S., *The globalization of technological innovation: definition and evidence*, Review of International Political Economy 2002, Vol. 9, No. 1.
- Archibugi D., Michie J., *The globalisation of technology: a new taxonomy*, Cambridge Journal of Economics 1995, Vol. 19.
- Archibugi D., Pietrobelli C., *The Globalisation of technology and its implications for developing countries. Windows of opportunity or further burden?*, Technological Forecasting & Social Change 2003, Vol. 70, Issue 9.
- Criscuolo P., Patel P., *Large Firms and Internationalisation of R&D: 'Hollowing Out' of National Technological Capacity?* Science Technology Policy Research, Brighton 2003.
- DTI, *The R&D Scoreboard 2006: The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment*, Department of Trade and Industry, London 2006.
- Jaruzelski B., Dehoff K., Bordia R., *The Booz Allen Hamilton Global Innovation 1000: Money Isn't Everything*, Strategy+Business, Booz Allen Hamilton, 2005, Vol. 41.
- Meri T., *Trade in high-tech products. China on the rise*, Statistics in Focus – Science and Technology, EUROSTAT 2008, Vol. 7.
- Mitra R.M., *India's Potential as a Global R&D Power*, [w:] *The Internationalization of Corporate R&D. Leveraging the Changing Geography of Innovation* (red. M. Karlsson), ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies, Stockholm 2006.

- Narula R., Zanfei A., *Globalisation of Innovation: The Role of Multinational Enterprises*, DRUID Working Papers, No 03-15, Copenhagen Business School 2003.
- National Science Foundation, *Science and Engineering Indicators 2006*, Vol. 1.
- National Science Foundation, *Science and Engineering Indicators 2006*, Vol. 2.
- OCO Consulting, *On The Cutting Edge. FDI Trends in Research & Development*, FDI Quarterly, 2005, Issue Two – Qtr 3.
- OECD, *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006*, OECD, Paris, 2006.
- OECD, *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007. Innovation and Performance in the Global Economy*, OECD, Paris, 2007.
- OECD, *Proposed Standard Method of Compiling and Interpreting Technology Balance of Payments Data*, TBP Manual 1990, Paris, 1990.
- People's Daily Online*, Chinese hi-tech exports to spiral up to 160 billion USD this year, *People's Daily*, 18.11.2004, www.english.peopledaily.com.cn.
- Prasad R., *Emerging Paradigm of Strategic R&D Alliance vis-à-vis Corporate International Competitiveness*, *Technology Exports 2004*, Vol. VII, No. 1.
- Schwaag-Serger S., *China: From Shop Floor to Knowledge Factory?*, [w:] *The Internationalization of Corporate R&D. Leveraging the Changing Geography of Innovation* (red. M. Karlsson), ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies, Stockholm 2006.
- UNCTAD, *World Investment Report 2002. TNCs and export competitiveness*, United Nations, New York and Geneva, 2002.
- UNCTAD, *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, United Nations, New York and Geneva, 2005.
- Weller Ch.E., Wheeler M., *Our Nation's Surprising Technology Trade Deficit. A Wide Array of High-Tech Imports Overtake U.S. Exports*, Center for American Progress, Washington, 2008.
- WIPO, *Breakdown by resident, non-resident direct and PCT national phase entry – Patent Applications by Office (1985 to 2006)*, *WIPO Resources*, 2008.

Klasyfikacja wymiarów globalizacji technologii – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne

Streszczenie

Globalizacja działalności innowacyjnej uwarunkowana jest przez dwa pryncypialne zjawiska charakterystyczne dla współczesnych gospodarek: nasilającą się transgraniczną integrację działalności ekonomicznej oraz rosnące znaczenie wiedzy w procesach ekonomicznych. Celem artykułu jest zwięzła charakterystyka trendów związanych z umiędzynarodowieniem działalności innowacyjnej. Zaprezentowana została klasyfikacja wymiarów globalizacji technologii, która wyodrębnia trzy kategorie zjawiska globalizacji działalności innowacyjnej. Zarówno literatura naukowa, jak

również dowody empiryczne wskazują, iż wpływ globalnych sił na procesy innowacyjne rośnie gwałtownie, niemniej jednak nasilenie to jest zróżnicowane w zależności od kategorii globalizacji technologii.

***The classification of the dimensions of the technological globalisation
– selected theoretical and empirical aspects***

Summary

The globalization of innovation is influenced by two fundamental phenomena of modern economies: growing cross-boarder integration of economic activities and increasing significance of knowledge in economic processes. The aim of the paper is to describe briefly the trends in the internationalization of innovative activities. The paper presents taxonomy of technological globalization, which singles out three different components of the globalization of innovation, and describes the main relevant theoretical issues. Empirical evidence on these three categories is also presented, implied that the signification of global forces in innovation processes is rapidly rising, although at a different pace for each of the three categories of technological globalization.

JOANNA WIŚNIEWSKA

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Parytet dochodowy rolnictwa – aspekty teoretyczne ***The income parity of agriculture – theoretical point of view***

Wstęp ***Introduction***

Analizy statystyczne, opierające się na uśrednionych wielkościach, zniekształcają rzeczywisty obraz na jakich obszarach występowanie różnic gospodarczych i społecznych jest oczywiste, w jakich zakresach może być brane pod uwagę i rozważane w różnych aspektach polityki gospodarczej, a w jakich stanowi zjawisko o marginalnym znaczeniu. Między podmiotami gospodarki występują znaczące rozbieżności, których porównanie jest wręcz niemożliwe, bo pojawia się wiele pytań, problemów i trudnych wyborów. Granica ubóstwa w krajach wysoko rozwiniętych oznacza zaspokojenie podstawowych potrzeb przez najuboższe warstwy społeczeństwa, podczas gdy w państwach rozwijających się o niskim dochodzie społecznym, oznacza ona niezaspokojenie wielu potrzeb nawet na poziomie podstawowym. Powstaje pytanie, w jakim stopniu to twierdzenie odnosi się do ludności rolniczej w Polsce oraz jaki jest zakres występujących parytetów bądź dysparytetów w gospodarce rolnej.

Problematyka parytetu dochodowego w naukach ekonomicznych ***The problem of income parity in economics***

Badanie różnic w dochodach uzyskiwanych przez podmioty gospodarcze podejmowane jest w naukach ekonomicznych w różnych aspektach. Pomiar dochodu służy ocenie mikroekonomicznej efektywności podmiotów gospodarujących. Z kolei w teoriach makroekonomicznych problematyka dochodów pojawia się w teoriach wzrostu i rozwoju gospodarczego, w tym pomiaru i podziału dochodu narodowego, który służy ocenie poziomu zamożności społeczeństwa. Dochód narodowy jest podstawowym wskaźnikiem gospodarczej i społecznej sprawności gospodarki narodowej. Zagadnienia dochodu narodowego są stale rozpatrywane w badaniach naukowych dotyczących czynników wzrostu gospodarczego i rozwoju społeczno-gospodarczego.

Pozostają też nieustannie w kręgu zainteresowań partii i ugrupowań politycznych, których zainteresowanie ogniskuje się na kwestii udziału państwa w kształtowaniu podziału dochodu społecznego i poszukuje sposobów optymalizacji jego roli w tej dziedzinie.

W wymiarze socjologicznym problematyka dochodów występuje w badaniach nad podstawowymi różnicami i podobieństwami między społecznymi systemami oraz w badaniach związków cech określonych obszarów z dominującymi warunkami szerszego systemu społecznego. Kategorie dochodu stosuje się między innymi do analizy porównawczej standardu życiowego, społeczno-zawodowego rozwarstwienia, aktywności zawodowej i edukacyjnej, zjawisk migracji i emigracji ludności. Pojawiają się też w różnych teoriach np. w teorii potrzeb, równości szans, sprawiedliwości społecznej i in.

Problematyka dochodów w rolnictwie podejmowana jest w ekonomii, głównie ze względu na to, iż ulegają one ciąglemu obniżeniu w wymiarze absolutnym i relatywnym. Takie kwestie, jak lokalizacja, potencjał ekonomiczny, typ produkcji gospodarstwa, mają bez wątpienia wpływ na różnice dochodów uzyskiwanych w rolnictwie. Obniżenie dochodów z rolnictwa występuje też na skutek różnego udziału gospodarstw rolnych w zmieniających się rynkowych mechanizmach gospodarczych oraz w polityce rolnej, które są poddane procesom globalizacji. Nieraz rozważana jest kwestia przyszłości tradycyjnej gospodarki rolnej. Często podejmowanymi tematami są wielozawodowość rodzin rolniczych i realizacja świadczeń społecznych na rzecz tzw. gospodarstw socjalnych. Inne aspekty, takie jak gospodarka narodowa, infrastruktura gospodarcza czy alternatywne źródła dochodów mają nie mniejszy wpływ na kształtowanie się sytuacji dochodowej rolnictwa.

Analiza teoretyczna zjawiska dochodowości w rolnictwie służy ustaleniu jednolitych zasad w oparciu, o które można formułować określone propozycje dla polityki dochodowej, aby podejmowane w jej ramach działania były adresowane do ściśle określonej grupy społeczno-zawodowej. Potrzeby takie spełnia wielowarstwowa analiza statystyczna, która posługuje się sumarycznymi wskaźnikami opisującymi złożone zjawiska społeczno-gospodarcze, mające wpływ na dochodowość rolnictwa.

Aktualna wiedza i badania naukowe nie doprowadziły do metodologicznego ujednoczenia wskaźnika parytetu, określenia, jakie dochody należy brać pod uwagę przy porównaniach. Uwzględnienie cech ilościowych i jakościowych czynnika pracy w rolnictwie i w pozarolniczych zatrudnieniach, tworzących określony charakter rynku pracy, jest niezbędne w badaniach porównawczych. Ustalenie, z jakimi grupami zawodowymi należałoby porównywać dochody uzyskiwane przez rolników – czy jak proponują jedni ekonomiści – z dochodami robotników, czy raczej z dochodami osób prowadzących działalność na własny rachunek poza rolnictwem, jak twierdzą inni oraz jakie dochody należy porównywać, czy uzyskiwane ze wszelkich źródeł, czy też wyłącznie z jednego zatrudnienia.

Koncepcja parytetu dochodowego w polityce gospodarczej **The conception of income parity in the economic policy**

Zamożność społeczeństwa stanowi podstawowe zagadnienie teorii ekonomii i polityki ekonomicznej. Początkowo podział dochodu badano w kontekście czynników wytwórczych, jako dochodowość ziemi, kapitału i pracy. W miarę rozwoju gospodarczego świata postępujące procesy rozwarstwienia dochodowego społeczeństw powodowały coraz intensywniejsze zainteresowanie uczonych różnymi aspektami tego zjawiska, m.in. obszarami ubóstwa, zróżnicowaniem przyczyn ich powstawania, skali zjawiska i jego skutków oraz sposobów ich niwelowania. W kontekście tych badań pojawiały się różne poglądy często krańcowe, które ostatecznie doprowadziły do uwzględnienia kwestii różnic dochodowych w polityce gospodarczej i społecznej państw wysoko rozwiniętych¹.

W polityce gospodarczej z kwestią agrarną wiąże się bezpośrednio pojęcie dysparytetu dochodów ludności rolniczej w relacji do nierolniczej. Kwestia agrarna rozpatrywana jest w kontekście prawno-ustrojowej zasady głoszącej egalitaryzację warstw społeczno-zawodowych ludności. W polityce dochodowej przyjmuje się zasadę jednakowego tempa wzrostu dochodów ludności rolniczej i nierolniczej. Tendencje egalitarystyczne związane z zasadą sprawiedliwości społecznej tworzą określone oczekiwania ludności rolniczej wobec państwa. Nasila się presja lobby rolniczego na wyrównywanie dochodów nie tylko przez odpowiednią politykę ekonomiczną, ale również politykę społeczną.

Jednym z powszechnie stosowanych przez ekonomistów pojęć dla oceny wysokości dochodu jest pojęcie parytetu lub dysparytetu. Funkcjonują one w naukach ekonomicznych, jako terminy normatywne określające sytuację wyrównania bądź zróżnicowania danych kategorii w gospodarce. Jednocześnie w polskich słownikach ekonomicznych termin parytetu dotyczy wyłącznie wartości pieniężnych w systemach monetarno-walutowych i teorii siły nabywczej pieniądza. Podobnie definiowane jest pojęcie parytetu w słownikach międzynarodowych, gdzie nie znajduje zastosowania definicja parytetu czy dysparytetu dochodowego.

W amerykańskiej encyklopedii nauk społecznych wyjaśnienie pojęcia parytet znajduje się w dziale rolnictwo – podrozdział polityka dochodowa i cenowa. Jest tam mowa o parytetowej cenie (*the parity price*). Termin ten jest próbą określenia obiektywnego kryterium polityki wsparcia cen w rolnictwie. Jest to cena produktów rolniczych zapewniająca taką samą siłę nabywczą na produkty, usługi produkcyjne i konsumpcyjne w porównaniu do wcześniejszych okresów². Parytetowa cena ma zapewnić

¹ Mujżel J., Owsiak S., Mączyńska E., *Nierówności dochodowe i majątkowe zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, Raport nr 49 Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej, Warszawa 2002 s. 11-12.

² *International Encyclopedia of the Social Sciences*, (red.) Sills D.L., CCM, INC., USA 1968, s. 250-256.

odpowiednie wynagrodzenie i warunki życia rolnikom, osobom zatrudnionym w rolnictwie i zwrot zainwestowanego kapitału. Podobne rozumienie parytetu znalazło swoje odzwierciedlenie w aktach prawnych Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Niemiec w latach 50-tych i 60-tych XX wieku.

Definicja parytetu jest szeroko omawiana w polskich encyklopediach ekonomiczno-rolniczych. Opisywana jest w dziale dochodowość rolnictwa. Pojawia się wyjaśnienie pojęcia parytet dochodów, jako stan zrównania dochodów ludności rolniczej z dochodami innych porównywalnych grup społecznych³. W kolejnych opracowaniach encyklopedycznych znaleźć można termin dysparytet dochodów, rozumiany jako różnica między poziomem dochodów przypadających na zatrudnionego w produkcji rolnej a dochodem z pracy w innych, pozarolniczych zawodach⁴.

Parytet w rolnictwie może być rozpatrywany w kilku aspektach. Już samo twierdzenie o parytecie w odniesieniu do rolnictwa wskazuje, iż chodzi o określony dział gospodarki narodowej. W dotychczasowych badaniach naukowych pojawiają się najczęściej rozważania na temat dysparytetu dochodowego rolnictwa wobec pozarolniczej części gospodarki (*parytety egzogeniczne*), rzadziej natomiast odnośnie dyferencjacji dochodów w rolnictwie (*parytety endogeniczne*)⁵. Przyczyny występowania danych dysparytetów w rolnictwie różnią się od uwarunkowań podziału dochodów w pozarolniczych działach gospodarki narodowej. Mimo istniejących, niewątpliwie wspólnych dla wszystkich działów gospodarki narodowej, wielokrotnie opisanych cech gospodarczych, występują specyficzne dla produkcji rolniczej okoliczności takie chociażby jak: szytywność popytu na produkty rolne, wydłużony okres zwrotu zainwestowanego w produkcję rolniczą kapitału czy naturalne uwarunkowania produkcji rolniczej związane z czynnikiem ziemi.

Rozróżnienie pojęć dysparytetu egzogenicznego i endogenicznego można wprowadzić na podstawie rozróżnienia zjawisk występujących w gospodarce narodowej i w rolnictwie. Egzogeniczne będą opisywały relacje rolnictwa z gospodarką narodową, a endogeniczne zróżnicowanie strukturalne sektora rolnego, definiowane jako dyferencjacja lub rozwarstwienie gospodarstw rolnych pod względem wysokości dochodów lub innych analizowanych kategorii, np. wydatków w gospodarstwach domowych. Zjawiska egzogenne i endogenne stanowią określone implikacje dla rolnictwa, gospodarki narodowej i społeczeństwa.

Jednym z podejmowanych w opracowaniach naukowych zagadnień jest problem dynamiki i fluktuacji dochodów w czasie. Takie kwestie, jak tempo zmian, skala wzrostu lub spadku dochodów, zakres czasowy czy zakres przestrzenny określonej sytuacji dochodowej w tym obszarów ubóstwa, mają podstawowe znaczenie w ocenie sytuacji gospodarczej sektora gospodarki i gospodarki w całości.

³ *Encyklopedia Agrobiznesu*. (red.) Woś A., Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 539.

⁴ *Encyklopedia Ekonomiczno-Rolnicza*, PWRiL, Warszawa 1984, s. 130.

⁵ Określenia w nawiasach użyte wyłącznie przez autorkę na potrzeby niniejszego artykułu.

W sytuacji, gdy dochód rolniczy i jego akumulacja są warunkiem działalności inwestycyjnej i tym samym rozwoju gospodarstwa, utrzymywanie się niskich dochodów jest czynnikiem osłabiającym skłonność do inwestowania i dekapitalizacji gospodarstw rolniczych. Długotrwałe utrzymywanie się dysparytetu dochodowego prowadzi do migracji i depopulacji regionów rolniczych, selekcji negatywnej ludności rolniczej, zaniku wiejskich środowisk społeczno-kulturowych, a także zagraża środowisku przyrodniczemu⁶.

Następstwem podejmowanych badań w zakresie dyferencji dochodowych są określone postulaty wobec polityki dochodowej państwa. Dysproporcje czy nierówności rozwoju przestrzeni gospodarczej kraju, w niewielkim stopniu uwzględniane dotychczas w polityce dochodowej, stają się ważnym argumentem na rzecz zmian polityki państwa wobec rolnictwa w kierunku jej regionalizacji. Jej fundamentalną zasadą jest dążenie do wyrównywania dochodów i poziomu życia w społeczeństwie. Cele polityki dochodowej wobec ludności związanej zawodowo z rolnictwem znalazły swój wyraz w europejskich aktach konstytucyjnych w latach sześćdziesiątych XX wieku w Traktatach Rzymskich – jako dążenie do utrzymania należytego standardu życia ludności rolniczej przez podniesienie dochodów osób zatrudnionych w rolnictwie i zostały utrzymane w traktatach o Unii Europejskiej – jako dążenie do zwiększenia wydajności rolnictwa i zapewnienia w ten sposób odpowiedniego poziomu życia ludności wiejskiej, zwłaszcza przez podniesienie indywidualnego dochodu osób pracujących w rolnictwie⁷.

Kwestia dochodów rolniczych dotyczy zwłaszcza utrzymania dochodów parytetowych w rolnictwie w stosunku do innych sektorów gospodarki, a tym samym dochodów ludności rolniczej do pozarolniczej. Problem polega na tym, iż nie istnieje obiektywne kryterium na podstawie, którego można określić właściwy poziom parytetu dochodów czy granic rozpiętości dochodów⁸.

Akceptacja danego zróżnicowania dochodowego ma między innymi swoje źródła historyczne, kulturowe, religijne. W określonych warunkach może zaważyć o sytuacji politycznej kraju. Gospodarka rynkowa oparta na działaniu mechanizmu rynkowego różnicuje udział poszczególnych podmiotów gospodarczych w zyskach, zgodnie z kryterium konkurencyjności i efektywności ekonomicznej. Zatem problematyka parytetów dochodowych pozostaje kwestią otwartą głównie w aspekcie badań społecznych, w ramach rozważań nad poziomem sprawiedliwości społecznej i możliwości powstawania napięć społecznych na tle różnic dochodowych. Podstawowym

⁶ *Encyklopedia Agrobiznesu*, ... op.cit., s. 541.

⁷ Traktat Ustanawiający Wspólnotę Europejską, Tytuł II, Artykuł 33, Unia Europejska – wersje skonsolidowane Traktatu o Unii Europejskiej i Traktatu Ustanawiającego Wspólnotę Europejską, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 321E/54 z 29 grudnia 2006.

⁸ Leszczyńska M., *Zmiany w płaszczyźnie zróżnicowań dochodowych rolniczych gospodarstw domowych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Woźniak M. (red.), Rzeszów 2003/2004.

zadaniem polityki dochodowej jest rozwiązywanie kwestii dochodowej strukturalnie i niwelowanie pojawiających się dysfunkcjach społecznych i gospodarczych.

Pomiar parytetu dochodowego ***The measurement of income parity***

Dochody w rolnictwie różnią się znacząco. Dysparytety dochodowe są trudno mierzalne. Gospodarstwa rolne tworzą zróżnicowaną strukturalnie grupę podmiotów ekonomicznych, zdeterminowaną lokalnie zróżnicowanym otoczeniem ekonomicznym i społecznym, kierunkami produkcji, wielkością zasobów, specjalizacją produkcyjną gospodarstw i innych cech grupujących ten rodzaj podmiotu gospodarczego⁹. Naukowa analiza dochodów wymaga, zatem statystycznego opisu siły związku i zależności między czynnikami wpływającymi na wielkość produkcji i dochodów.

Problematyka dysparytetu dochodowego wiąże się z eksploracją różnic występujących między podmiotami ekonomicznymi, w tym gospodarstwami domowymi. Pojawia się w kontekście przestrzennych badań socjologicznych i ekonomicznych. W dotychczasowych analizach porównywane są najczęściej przeciętne dochody określone według grup społeczno-zawodowych. Wyniki badań pozwalają na wnioskowanie, co do przeciętnych nierówności ekonomicznych (*economic inequalities*) i zróżnicowania poziomu życia (*social inequalities*) w gospodarstwach domowych. Jednym z kierunków badań nad nierównościami dochodowymi jest pomiar podziału dochodów (*distribution of income*) w grupie określonych podmiotów ekonomicznych tworzących gospodarke narodową bądź międzynarodową. Kolejną metodą jest porównywanie absolutnych i relatywnych zmian wysokości dochodów uzyskiwanych w określonych grupach podmiotów ekonomicznych np. w układzie cech demograficznych.

W analizie statystycznej dochodowości wykorzystywane są miary zmienności, w celu określenia ich odchylenia od przeciętnej wartości, miary asymetrii rozkładu, w celu określenia stopnia i kierunku nierównomierności oraz miary koncentracji, podobieństwa i zróżnicowania struktur¹⁰. Podział dochodów wskazuje, jak liczne są grupy podmiotów w określonych przedziałach dochodowych, a rozkład dochodów wskazuje na różnice między przeciętnym a najniższym i najwyższym poziomem dochodu w określonej grupie. Z kolei przestrzenne zróżnicowanie dochodów wymaga sumarycznej analizy statystycznej.

Do najczęściej stosowanych metod statystycznych należą: krzywa Lorenza, współczynnik Florence'a, Pearsona i Giniego oraz indeks Sena. Nierzadko analiza dochodowości obejmuje również badanie ich zmienności w czasie, przez wyznaczanie funkcji średniookresowego tempa zmian i tendencji rozwojowych czy zmian absolutnych,

⁹ *Income disparities in agriculture in the Community*, Green Europe, 1985/2, s. 1.

¹⁰ Wysocki F., Lira J., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo AR, Poznań 2007, s. 47-65.

w tym zarówno nominalnych, jak i realnych np. przez porównanie parytetów siły nabywczej.

Jedną z cech dochodu rolniczego jest to, iż stanowi on wynagrodzenie czynników wytwórczych zaangażowanych w procesach produkcji rolniczej: ziemia, kapitał i praca rodziny rolniczej, jak również wynagrodzenie wysiłku organizacyjnego, zarządczego i ryzyka działalności gospodarczej, podejmowanego przez producenta rolnego. Innym ważnym elementem jest spełnianie przez dochód rolniczy funkcji konsumpcyjnych gospodarstwa domowego, jednocześnie funkcji produkcyjnych i inwestycyjnych gospodarstwa rolnego.

Zagadnienie dochodów rolniczych trzeba rozważać biorąc pod uwagę dwie kategorie tych dochodów, a mianowicie dochód z pracy w działalności rolniczej w gospodarstwie rolnym (tj. dochód rolniczy) oraz dochód gospodarstwa domowego, czyli rodziny rolniczej (tj. dochód osobisty). Ten pierwszy jest szczególnie ważny w kontekście potrzeb rozwojowych gospodarstwa rolnego, drugi zaś – w kontekście potrzeb konsumpcyjnych rodziny rolniczej. Specyfikę gospodarstwa rolnego jest nie rozróżnianie a priori obu tych kategorii dochodów¹¹.

Charakter gospodarstwa rolnego stanowi określony problem w statystyce dochodów oraz w realizacji badań porównawczych dotyczących zróżnicowań dochodowych w gospodarce. Dochód gospodarstwa domowego rodziny rolniczej jest włączony do badań statystycznych budżetów gospodarstw domowych. Wówczas wskaźnikiem poziomu dochodu gospodarstwa domowego jest dochód rozporządzalny lub dochód do dyspozycji. Z kolei dochód gospodarstwa rolnego określa wartość dodana lub dochód rolniczy.

W analizach porównawczych każdorazowo wymagane jest prawidłowe określenie zakresu porównywanych danych i ich reprezentatywności dla prowadzonych zestawień. Znacznym utrudnieniem badań nad dochodowością jest kwestia reprezentatywności danych empirycznych, które w przypadku gospodarstw rolniczych gromadzone są dla tych, które uzyskują określone wyniki gospodarcze i prowadzą ich rejestr w formie dokumentacji rachunkowej.

Zagadnienie dochodów może być rozpatrywane w odniesieniu do grupy zawodowej lub grupy społecznej. W badaniach socjologicznych podejmowany jest problem w szerokim aspekcie relacji miasto-wieś, dla którego obszarem porównawczym staje się obszar wiejski w relacji do obszarów zurbanizowanych. Taki zakres przestrzenny badań podejmowany jest w ramach różnych studiów regionalnych. Jednym z badanych zagadnień jest zróżnicowanie miejskich i wiejskich gospodarstw domowych wynikające z odmienności źródeł utrzymania. W takim kontekście badawczym analizowanym zagadnieniem jest struktura tworzenia dochodów¹².

¹¹ Zegar J., *Kwestia dochodów ludności chłopskiej*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2001/4-5, s. 7.

¹² Szopa B., Leszczyńska M., *Zróżnicowanie i uwarunkowania sytuacji dochodowej gospodarstw domowych w relacji miasto-wieś*, Materiały Konferencyjne, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, SGGW, Warszawa, 2003 s. 73.

Ekonomiczne determinanty parytetu dochodowego rolnictwa ***The economic determinants of income parity of agriculture***

Warunki wzrostu dochodów producentów rolnych można rozważać zgodnie z tradycyjnym podziałem ekonomii. Stosując metody analizy mikroekonomicznej i makroekonomicznej. Współcześnie badania naukowe coraz powszechniej nabierają wielofunkcyjnego wymiaru. Tradycyjne podziały nauk ustępują miejsca badaniom o zintegrowanym, interdyscyplinarnym charakterze. Szczególnie w kwestiach dochodowych łączących aspekty ekonomiczne i społeczne, istnieje tendencja do stosowania podejścia metodologicznego charakterystycznego dla złożonych zjawisk społecznych. Prowadzone badania uwzględniają wpływ otoczenia instytucjonalnego, oddziaływanie polityki państwa i gospodarkę międzynarodową.

W dobie liberalizacji światowego handlu rolnego, tworzenia i zacieśniania wzajemnych powiązań gospodarczych na świecie, globalizacji przepływów kapitałowych i finansowych, komparatywna efektywność gospodarstw rolnych w relacji do innych dziedzin gospodarki narodowej poddana jest relatywnemu spadkowi. Efektem spadku sprawności gospodarczej jest degradacja społeczna. Spadek dochodów i zakres ubóstwa są przedmiotem wielu analiz, z których wynika, że skutkiem deprywacji dochodowej jest niemożność zaspokajania potrzeb przez gospodarstwa domowe rolników w konsekwencji, której kształtuje się określona hierarchia wartości, z niską rangą potrzeb edukacyjnych, prowadząca do obniżania się jakości kapitału ludzkiego i ostatecznie destymulacji wzrostu gospodarczego¹³.

Wśród uwarunkowań niskich dochodów w rolnictwie znaczące miejsce mają zjawiska związane z przemianą struktur gospodarczych w gospodarkach rynkowych, a przede wszystkim zmniejszanie znaczenia ekonomicznego rolnictwa i produkcji rolnej w gospodarce narodowej, i międzynarodowych przepływach gospodarczych. Dezagraryzacja gospodarki narodowej i międzynarodowej oznacza również stopniowe zmniejszanie znaczenia rolnictwa, jako miejsca zatrudnienia oraz pozyskiwania dochodów mieszkańców obszarów rolniczych. Procesy te powodują zmniejszenie znaczenia rolnictwa jako miejsca pracy, kreują bezrobocie agrarne, a także są przyczyną rozwarstwienia ekonomicznego i patologizacji¹⁴.

Z warunków egzogennych, wymienić należy zmiany relacji cen czynników wytwórczych i produkcji rolniczej, popyt na produkty rolnicze, społeczne i ekonomiczne otoczenie infrastrukturalne, w tym instytucjonalne, realizowana polityka dochodowa i cenowa oraz pozostałe instrumenty polityki rolnej, fiskalnej i pieniężnej państwa, które wpływają na zmianę warunków produkcji rolnej.

¹³ Berbeka J., *Deprywacja dochodowa gospodarstw domowych i jej konsekwencje (na przykładzie województwa małopolskiego [w:]* Mujżel J., Owsiak S., Mączyńska E., *Nierówności dochodowe i majątkowe zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, Raport nr 49 Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej, Warszawa 2002, s. 106

¹⁴ Musiał W., *Dezagraryzacja polskiej wsi-problemy ekonomiczne, ekologiczne i społeczne*, *Wiś i Rolnictwo* 2007/3, s. 43.

Przy założeniu, że cena jest zmienną egzogeniczną (ustalaną przez mechanizm rynkowy lub czynnik instytucjonalny), na którą przedsiębiorca rolny nie ma wpływu, warunkiem opłacalności produkcji są dostosowania po stronie kosztów wytwarzania i poprawy efektywności – przez zmianę technologii lub obniżenie wynagrodzenia czynników wytwórczych¹⁵.

Przyczyn niekorzystnej sytuacji dochodowej ludności wiejskiej, w tym rolniczej w porównaniu z miejską należy upatrywać zwłaszcza w słabości gospodarki obszarów wiejskich, będącej rezultatem peryferyjności oraz dominacji małej skali aktywności ekonomicznej. Położenie miejscowości wiejskich w stosunku do ośrodków miejskich tworzy słabsze warunki zdobycia wykształcenia, rozwijania przedsiębiorczości i wreszcie znalezienia miejsca zatrudnienia na lokalnym rynku pracy. Cechą rynku pracy na obszarach wiejskich jest wyższy poziom bezrobocia niż na obszarach miejskich¹⁶.

Brak infrastruktury transportowej i komunikacyjnej powoduje wysokie koszty transakcyjne produkcji towarowej obszarów wiejskich. Z kolei podnoszenie poziomu infrastruktury dynamizuje aktywność gospodarczą i wzrost gospodarczy. Tworzy to m.in. możliwości zatrudnienia poza rolnictwem¹⁷.

Z endogenicznych, tj. tkwiących w strukturze produkcyjnej rolnictwa, przyczyn zróżnicowania dochodów gospodarstw rolniczych znaczący wpływ mają wielkość ekonomiczna gospodarstwa, czyli jego potencjał ekonomiczny, mierzony ilością i jakością zatrudnionych czynników wytwórczych, kierunki produkcji oraz kapitał ludzki¹⁸.

Na wartość dochodu rolniczego największy wpływ mają wydajność pracy i rentowność aktywów¹⁹. Wynagrodzenie czynnika pracy w rolnictwie jest kształtowane endogenicznie, jako wielkość resztowa. Przy danych uwarunkowaniach cenowych, wysokość wynagrodzenia czynnika pracy (dochodu producenta z tytułu własności ziemi i środków trwałych oraz z tytułu wydatkowanej pracy) zależy od efektywności wytwarzania, w tym od wydajności pracy²⁰.

Niemniej ważne są determinanty społeczne i demograficzne, takie jak wielkość gospodarstwa domowego i jego aktywność zawodowa. Liczniejsze gospodarstwa domowe rolników o niższej aktywności zawodowej, opierają swój dochód na świadczeniach socjalnych. Dysparytet wykształcenia mieszkańców wsi w relacji do mieszkańców miast ma w istocie charakter pierwotny względem dysparytetu dochodów²¹.

¹⁵ Rembisz W., *Endogenne i egzogenne warunki wzrostu dochodów producentów rolnych*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2006/2, s.14-15.

¹⁶ Szopa B., Leszczyńska M.,...op.cit s. 76.

¹⁷ Dolata M., Łuczka-Bakuła W., *Stan i kierunki rozwoju infrastruktury gospodarczej obszarów wiejskich w Wielkopolsce*, WAR, Poznań 2005, s. 30.

¹⁸ Income... op.cit., s. 15.

¹⁹ Kisieleńska J., *Ocena dochodu rolniczego w oparciu o analizę finansową, przy użyciu sieci neuronowej i analizy regresji*, Rocznik Nauk Rolniczych 2003, Seria G, T.90, Z.1., s.114-124.

²⁰ Rembisz W., op.cit., s. 14-15.

²¹ Leszczyńska M., *Zmiany dochodów rolniczych gospodarstw domowych w świetle uwarunkowań społeczno-demograficznych*, Wieś i Rolnictwo 2007/3, s. 52.

Reasumując zmniejszenie znaczenia ekonomicznego rolnictwa i produkcji rolnej w gospodarce oznacza, iż rolnictwo przechodzi przez proces adaptacji. Wywołuje to określone konsekwencje ekonomiczne i socjologiczne, wśród których znaczące miejsce ma spadek dochodów rodzin rolniczych i pojawienie się obszarów ubóstwa, jako efekt przemian ogólnogospodarczych.

Wnioski

Conclusions

Dyskusja na temat parytetu rolniczego była zawsze obecna w literaturze i problem jest wciąż aktualny. Prowadzone prace naukowe wskazują kierunek zmian wysokości dochodów rolniczych oraz obszary dysparytetowe, w celu wyznaczenia rzeczywistej roli polityki państwa. Wyniki badań dotyczących zróżnicowań dochodowych mają istotne znaczenie dla określania zadań polityki gospodarczej, dochodowej, podatkowej i społecznej państwa, w tym określenia zakresu dla polityki rynku pracy oraz działań o charakterze regionalnym i strukturalnym. Mimo, iż znaczenie udziału produkcji rolniczej w tworzeniu dochodu narodowego stale obniża się, to znaczenie rolnictwa, jako działu wytwarzającego podstawową produkcję w gospodarce nie ulega zmianie. Stąd też kwestia parytetu dochodowego rolnictwa jest wciąż aktualną problematyką rozważań naukowych.

Literatura

Bibliography

- Berbecka J., *Ubóstwo subiektywne w Małopolsce. Studium przypadku*. Polityka Społeczna 2001/9.
- Berbecka J., *Deprywacja dochodowa gospodarstw domowych i jej konsekwencje (na przykładzie województwa małopolskiego [w:] Mujżel J., Owsiak S., Mączyńska E., Nierówności dochodowe i majątkowe zakres i formy redystrybucji dochodów państwa, Raport nr 49 Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej, Warszawa 2002.*
- Bukraba-Rylska I., *Kwestia rolna, wiejska, chłopska. Stare/nowe dylematy*, Wieś i Rolnictwo, 2007/4.
- Dolata M., Łuczka-Bakuła W., *Stan i kierunki rozwoju infrastruktury gospodarczej obszarów wiejskich w Wielkopolsce*, WAR, Poznań 2005.
- Encyklopedia agrobiznesu*, Woś A. (red.) Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- Encyklopedia Ekonomiczno-Rolnicza*, PWRiL, Warszawa 1984.
- Fałkowski J., Jakubowski M., Strawiński P., *Oplacalność różnych strategii dochodowych na polskiej wsi*, Wieś i Rolnictwo 2007/3.

- Income disparities in agriculture in the Community*, Green Europe, 1985/2.
- International Encyclopedia of the social sciences*, Sills D.L. (red.), CCM, INC., USA 1968, s. 250-256.
- Kisielińska J., *Ocena dochodu rolniczego w oparciu o analizę finansową, przy użyciu sieci neuronowej i analizy regresji*, Rocznik Nauk Rolniczych 2003, Seria G, T. 90, Z. 1.
- Leszczyńska M., *Parytet dochodowy ludności rolniczej w latach dziewięćdziesiątych*, Polityka Społeczna 2000/7.
- Leszczyńska M., *Zmiany w płaszczyźnie zróżnicowań dochodowych rolniczych gospodarstw domowych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Ważniak M. (red.), Rzeszów 2003/2004.
- Leszczyńska M., *Zmiany dochodów rolniczych gospodarstw domowych w świetle uwarunkowań społeczno-demograficznych*, Wieś i Rolnictwo 2007/3.
- Musiał W., *Dezagraryzacja polskiej wsi – problemy ekonomiczne, ekologiczne i społeczne*, Wieś i Rolnictwo 2007/3.
- Mujżel J., Owsiak S., Mączyńska E., *Nierówności dochodowe i majątkowe zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, Raport nr 49 Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej, Warszawa 2002.
- Rembisz W., *Endogenne i egzogenne warunki wzrostu dochodów producentów rolnych*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2006/2.
- Szopa B., Leszczyńska M., *Zróżnicowanie i uwarunkowania sytuacji dochodowej gospodarstw domowych w relacji miasto-wieś*, Materiały Konferencyjne, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, SGGW, Warszawa, 2003.
- Wysocki F., Lira J., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo AR, Poznań 2007.
- Zegar J., *Kwestia dochodów ludności chłopskiej*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2001/4-5.

Pojęcie parytetu dochodowego rolnictwa

Streszczenie

Artykuł stanowi przegląd aktualnej wiedzy ekonomicznej dotyczącej problemu parytetu dochodowego w rolnictwie. Celem przeglądu jest przedstawienie zakresu pojęcia i stosowanej metodologii. Przedstawiono sposób rozumienia i znaczenie parytetu w polityce dochodowej oraz problemy związane ze statystycznym pomiarem poziomu dochodów i badań porównawczych dochodowości. Zaprezentowano aktualną wiedzę na temat ekonomicznych determinantów parytetu dochodowego rolnictwa w gospodarkach wysoko rozwiniętych.

The notion of income parity of agriculture

Summary

The article is a review of the most actual economic knowledge about the problem of income parity in agriculture. The aim of the review is to discuss the scope of term and used up till now methods of research. The way of understanding and the meaning of the parity in income policy as well as problems of statistical measurement of the income level and the comparative studies of incomes have been presented. The actual knowledge of the economic determinants of income parity of agriculture in the developed countries have been discussed.

STANISŁAW S. SZADZIŃSKI

Prezes KANOPEE POLSKA Sp. z o.o.

***Rozwój zabytkowych kolei turystycznych w Polsce:
historyczne i współczesne uwarunkowania
oraz perspektywy***

***The development of antique tourist railways in Poland:
historical and contemporary considerations also prospects***

Obserwowany aktualnie radykalny rozwój cywilizacji technicznej budzi coraz powszechniejsze społeczne zainteresowanie jej historią i zabytkami, co znajduje wyraz w rozwoju turystyki poznawczej zorientowanej na kulturę techniczną. W takich okolicznościach, zabytkowe koleje turystyczne stały się interesującym walorem turystycznym. W tej roli, stanowią one rdzeń do budowy oryginalnych i wysoce atrakcyjnych produktów turystycznych.

Osobliwością rozwoju zabytkowych kolei turystycznych jest to, że należy on do typu właściwego dziedzinom życia społeczno-gospodarczego mocno zakorzenionym w przeszłości, których obecny rozwój warunkowany jest w równym stopniu dwoma grupami czynników komplementarnych: grupą czynników historycznych oraz grupą czynników współczesnych. Czynniki działające w przeszłości ukształtowały współczesny potencjał rozwojowy zabytkowych kolei turystycznych, zarówno infrastrukturalny jak ludzki. Czynniki aktualne pozwalają ten potencjał dyskutować. Zatem, zasadne jest rozważyć problem obecnego i przyszłego rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce właśnie w świetle kompleksu ich uwarunkowań historycznych i współczesnych. Specyfika skomplikowanych warunków Polski w tym względzie czyni dyskusję problemu szczególnie interesującą i ważną.

***1. Uwarunkowania historyczne
Historical considerations***

1.1 Zróżnicowanie przestrzenne długości i gęstości sieci

Z uwagi na peryferyjne i graniczne położenie ziem polskich w obrębie terytoriów jej państw zaborczych, główne w XIX w. i na początku XX w. czynniki rozmieszczenia

linii kolejowych na tych ziemiach miały charakter strategiczno-militarny i polityczny. Czynniki ekonomiczny odgrywał znacznie większą rolę w zasadzie tylko na ziemiach należących do Niemiec, w związku z potrzebami transportowymi przemysłu szczególnie górnictwa i hutnictwa (Górny Śląsk), portów morskich (Pomorze Gdańskie i Zachodnie) oraz intensywnie rozwijanego przemysłu rolno-spożywczego i leśnictwa (Wielkopolska, Dolny Śląsk, Pomorze). Czynniki naturalny (orografia, hydrografia) nie miał istotniejszego znaczenia.

Mapka 1. Polska. Sieć kolejowa
Map 1. Poland. Railway network



Źródło: Lijewski T., *Geografia transportu Polski*, PWE, Warszawa 1986

Takie różnice w przestrzennej strategii rozwoju kolejnictwa w obrębie poszczególnych zaborów znajdują wyrazne odzwierciedlenie, także po kilkudziesięciu latach własnych już polskich inwestycji w rozwój sieci kolejowej, w zróżnicowaniu przestrzennym długości i gęstości linii kolejowych na obszarze współczesnej Polski. Zmienność przestrzenna wartości osiąganych przez te kryteria konserwuje przebieg granic trzech państw zaborczych. Dominacja w zakresie tych kryteriów obszaru włączonego do 1918 r. do Prus (do 1870 r.) i Niemiec jest szczególnie wyraźna (tereny na N i W; por. mapka), czego przykładem jest obecna ogromna dysproporcja gęstości linii kolejowych w regionie Katowic (do 1918 r. Niemcy) – 23,2 km / 100 km² wobec 2,7 km / 100 km² w regionie Łomży (do 1918 r. Rosja).

Zatem, istnieją obecnie zróżnicowane regionalnie warunki sieciowe do rozwijania zabytkowych kolei turystycznych.

1.2 Zróżnicowanie technicznych standardów sieci

Różnice w strategiach rozwojowych kolejnictwa poszczególnych państw zaborczych pociągały za sobą, oprócz przedstawionych skutków w zróżnicowaniu przestrzennym długości i gęstości infrastruktury sieciowej, problem jakim były różnice w technicznych standardach sieci kolejowych oraz w stanie ich zaplecza technicznego (remontowego, serwisowego).

Rozstaw szyn torów kolejowych w sektorze niemieckim i austriackim odpowiadał powszechnie stosowanym normom Europy kontynentalnej – 1435 mm, podczas gdy w sektorze rosyjskim był on szerszy – 1524 mm. W sytuacji Rosji fakt ten stanowił element jej strategii militarnej uniemożliwiający w przypadku konfliktu wojennego szybkie i łatwe wykorzystanie kolejowej sieci rosyjskiej przez środki transportowe innych państw Europy, zwłaszcza sąsiadujących Niemiec oraz Austrii.

Niemiecką specjalnością były linie wąskotorowe gęsto penetrujące niemal całą przestrzeń terytorium państwa oraz bardzo dobrze rozwinięte techniczne zaplecze serwisowe kolei. Na ziemiach polskich należących wówczas do Niemiec było w użyciu co najmniej 10 standardów rozstawu szyn kolei wąskotorowych, a mianowicie 600, 700, 716, 750, 760, 785 (rozstaw charakterystyczny dla regionu Górnego Śląska), 800, 900, 1000 i 1067 mm. Na zachowanych obecnie szlakach kolei wąskotorowych przeważają rozstawy 600, 750, 785 oraz 1000 mm. Taki stan sprzyja dzisiaj możliwości dywersyfikacji użytkowanych dla celów turystycznych zabytkowych środków transportu, lokomotyw i wagonów.

2. Uwarunkowania współczesne *Contemporary considerations*

Obecny rozwój w Polsce zabytkowych kolei turystycznych ma też swoje współczesne uwarunkowania polityczno-ekonomiczne, infrastrukturalne, profesjonalne, własnościowe i społeczno-organizacyjne.

2.1 Uwarunkowania polityczno-ekonomiczne

Przełomowym dla historii i rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce stał się rok 1989 początkujący okres „kapitalizującej” transformacji ustrojowej Państwa: politycznej, społecznej i ekonomicznej. Transformacje w wymienionych dziedzinach niosły ze sobą również istotne skutki dla rozwoju zabytkowych kolei turystycznych.

W sytuacji polskiego kolejnictwa, dotychczas w pełni znacjonalizowanego i zarządzanego przez Polskie Koleje Państwowe (PKP), oznaczało to dopuszczenie na rynek prywatnych operatorów i właścicieli środków transportu kolejowego (sieci

transportowe nadal pozostają w rękach Państwa), likwidację na wielką skalę nierentownych – także ze względu na wzrastającą konkurencyjność dynamicznie rozwijającego się transportu samochodowego publicznego i prywatnego – połączeń pasażerskich oraz wyłączenie z eksploatacji nierentownych ekonomicznie linii kolejowych a także zbędnych, najczęściej przestarzałych fizycznie i moralnie środków transportowych (w tej liczbie tych o charakterze zabytkowym, np. ciągle sprawnych lokomotyw parowych). Dotychczasowe zaplecze techniczne (remontowe) transportu kolejowego okazało się nadmierne w stosunku do potrzeb poważnie uszczuplonego taboru środków transportu kolejowego.

Takim sposobem doszło do warunkowanego czynnikiem polityczno-ekonomicznym uwolnienia ogromnego potencjału: sieci, środków transportu i obiektów zaplecza technicznego kolei, stanowiących łącznie podstawę do nieznanego w historii Polski rozwoju zabytkowych kolei turystycznych. Natychmiast znalazło się wiele osób fizycznych i prawnych oraz organizacji społecznych (stowarzyszeń, towarzystw) upatrujących w tym zjawisku szansy na rozwój biznesu turystycznego opartego na kulturowym walorze turystycznym jakim jest zabytkowa kolej turystyczna.

2.2 Uwarunkowania infrastrukturalne

Uwolnienie ze względów politycznych i ekonomicznych tak znacznego potencjału infrastrukturalnego kolei stworzyło po 1989 r. dogodne warunki techniczne do rozwoju zabytkowych kolei turystycznych. Do bezpośredniej lub pośredniej dyspozycji aktorów rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce został postawiony znaczący potencjał infrastrukturalny obejmujący w szczególności sieci (tory kolejowe z ich oprzyrządowaniem, węzły rozrządowe, stacje kolejowe itp.), środki transportu (lokomotywy, wagony), nieruchomości budynkowe (w tym budynki stacyjne) oraz zaplecze techniczne (warsztaty serwisowe itp.). Skalę uwalnianego sukcesywnie potencjału infrastrukturalnego kolei w Polsce, szczególnie po roku 1989, obrazuje tabela 1.

Z powyższego wynika, że w Polsce w okresie lat 1990-2005 wyłączono z eksploatacji 4200 km normalnotorowych linii kolejowych. Linie te posiadały pełne

Tabela 1. Eksploatowane normalnotorowe linie kolejowe w Polsce w okresie 1980-2005
Table 1. Poland. Normal-gauge railway lines in use in period 1980-2005

	Lata			
	1980	1990	2000	2005
Eksploatowane normalnotorowe linie kolejowe (w tys. km)	24,4	24,0	21,6	19,8

Źródło: Zestawienie własne na podstawie „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2006”, GUS, Warszawa 2006

oprzyrządowanie eksploatacyjne: torowiska, rozjazdy, stacje, urządzenia serwisu lokomotyw i wagonów, urządzenia techniczne organizacji i bezpieczeństwa ruchu, urządzenia załadunku, magazyny itp. Towarzyszyły im wycofane środki transportu (lokomotywy – w tej liczbie parowozy, wagony) oraz warsztaty zaplecza technicznego (warsztaty naprawcze i konserwacyjne lokomotyw i wagonów oraz techniczne systemy zarządzania ruchem).

O skali zjawiska zaświadcza również inna statystyka. Liczba eksploatowanych przez PKP parowozów zmniejszała się sukcesywnie wynosząc odpowiednio: 1985 r. – 2098, 1990 r. – 794, 1995 r. – 94, 2000 r. – 61.¹

Infrastruktura kolei zabytkowych w Polsce jest zróżnicowana funkcjonalnie: od kolei typowo pasażerskich, w tym dojazdowych, przez pasażerskie koleje parkowe po koleje przemysłowe (cegielniczne, cukrownicze, folwarczne, górnicze, leśne, torfowiskowe, wojskowe i zakładowe).

2.3 Uwarunkowania profesjonalne

Udostępnienie potencjału do rozwoju zabytkowych kolei turystycznych niosło ze sobą jeszcze jeden, obok infrastrukturalnego, niezwykle istotny czynnik rozwojowy – czynnik ludzki, profesjonalny. Wszak do 1989 r. na polskich szlakach kolejowych jeździło w codziennym, pozaturystycznym użyciu transportowym wiele środków transportu o charakterze historycznym, jak lokomotywy parowe i spalinowe, wagony

Fotografia 1. Warsztaty remontowo-konserwatorskie zabytkowej infrastruktury kolejowej, Leszno, Wielkopolska

Photo 1. Antique railway infrastructure repair and renovation shop, Leszno, Wielkopolska region



Fot. H. Piotr

¹ Dane za Terczyński P., *Ilostan parowozów PKP w latach 1985-2000*, Świat Kolei nr 7/2001

pasażerskie i towarowe. Podobny historyczny charakter miała część eksploatowanej na bieżąco infrastruktury wyposażenia szlaków kolejowych takich jak rozrządy, urządzenia organizacji i bezpieczeństwa ruchu, urządzenia serwisu technicznego itp. Cała ta historyczna, zabytkowa infrastruktura była obsługiwana przez wykwalifikowany i doświadczony personel.

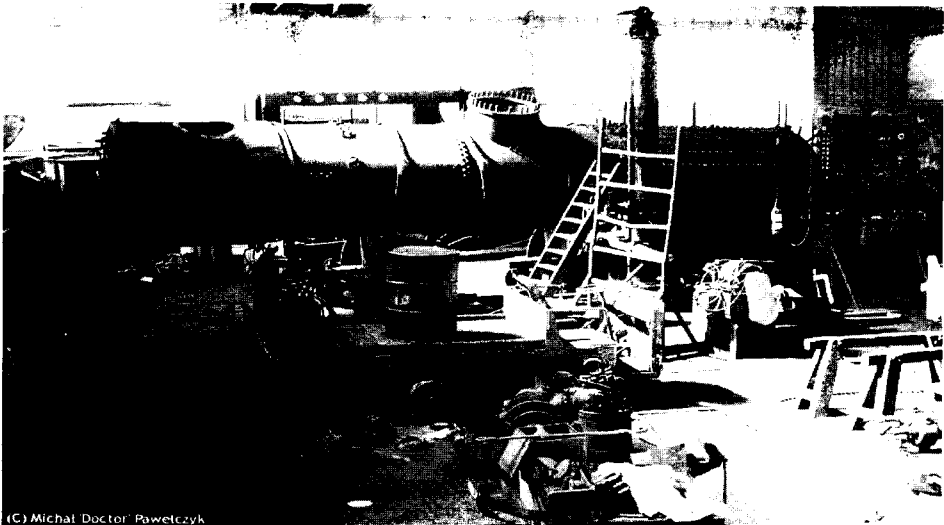
W rezultacie, rozwój zabytkowych kolei turystycznych w Polsce dysponuje licznym i świetnie wyszkolonym personelem reprezentującym najwyższej klasy *know-how* w zakresie eksploatacji, remontów i konserwacji zabytkowej infrastruktury kolejowej. W wielu krajach świata zawody te obecnie po prostu nie istnieją lub należą do grupy zawodów reliktowych i bardzo poszukiwanych, co czyni je wysoce cenionymi na rynku pracy. To jest racja, dla której polskie zakłady remontu i konserwacji infrastruktury kolejowej z tak dużym powodzeniem sprzedają swe usługi na europejskim rynku.

2.4 Uwarunkowania własnościowe

Uwalniany potencjał infrastrukturalny stwarzał nadzwyczaj dogodne warunki do spożytkowania go, po stosownej konserwacji i adaptacji, w charakterze kompletnej infrastruktury zabytkowych kolei turystycznych. Aby skorzystać z tej dogodności trzeba było stosownych rozwiązań własnościowych czyniących możliwym przekazanie przez Polskie Koleje Państwowe (PKP) owego potencjału stanowiącego dotychczas własność Państwa aktorom rozwoju zabytkowych kolei turystycznych.

Fotografia 2. Warsztaty remontowo-konserwatorskie zabytkowej infrastruktury kolejowej Interlok Sp. z o.o., Piła, Wielkopolska

Photo 2. Antique railway infrastructure repair and renovation shop Interlok Ltd, Piła, Wielkopolska region



(C) Michał Docter Pawełczyk

Fot. M. Pawełczyk

Sieci transportowe były oddawane w zarząd samorządom (gminom), które następnie udostępniały je lokalnym i regionalnym towarzystwom. Pewne elementy infrastruktury (np. budynki stacyjne, środki transportu – lokomotywy, wagony) zostały sprzedane w publicznych przetargach, na których nabywcami okazywały się najczęściej osoby prywatne, prawne i fizyczne.

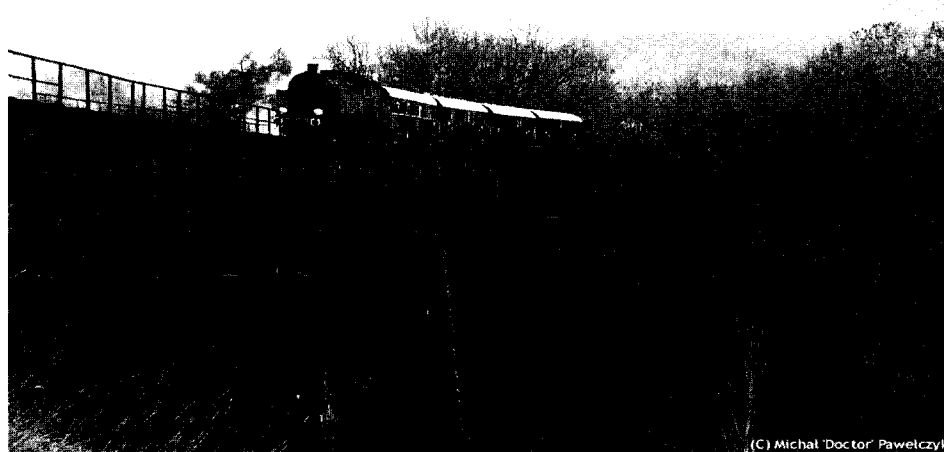
Część zakładów naprawczych kolei została sprywatyzowana i sprofilowana na świadczenie usług remontowo-konserwacyjnych zabytkowego taboru dla klienta polskiego lub zagranicznego, w tym taboru sprowadzanego do Polski na okres remontu. Powstały też nowe prywatne zakłady remontowo-konserwacyjne, w tym z udziałem kapitału zagranicznego, jak np. Interlok Sp. z o.o. Piła.

2.5 Uwarunkowania społeczno-organizacyjne

Zapoczątkowane w 1989 r. swobody demokratyczne zaczęły manifestować się we wszelkich dziedzinach społecznego i gospodarczego życia reformowanego Państwa, dotychczas niedostępnych dla spontanicznej inicjatywy społecznej. W polu takiego zainteresowania znalazła się również w sposób naturalny idea rozwoju zabytkowych kolei turystycznych. Głównymi promotorami tej idei były reaktywowane – często jeszcze o mających XIX wieczne korzenie tradycjach – oraz nowo tworzone liczne (obecnie blisko 80) regionalne i lokalne stowarzyszenia społeczne, najczęściej

Fotografia 3. Zabytkowa kolej turystyczna normalnotorowa Leszno–Boszkowo, Wielkopolska.

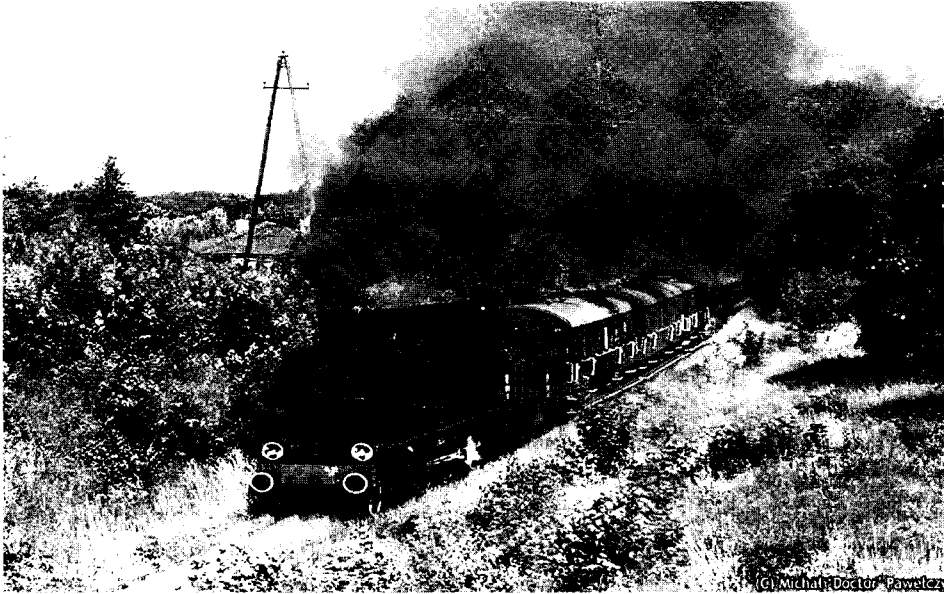
Photo 3. Antique normal-gauge railway tourist line Leszno Boszkowo, Wielkopolska region



Fot. M. Pawełczyk

² Wykaz i kontakty adresowe zarejestrowanych i działających w Polsce towarzystw realizujących ideę rozwijania turystycznych kolei zabytkowych przedstawiono w Aneksie do artykułu.

Fotografia 4. Zabytkowa kolej turystyczna normalnotorowa Kłodzko–Wałbrzych, Sudety
Photo 4. Antique normal-gauge railway tourist line Kłodzko–Wałbrzych, Sudety Mountains



Fot. M. Pawełczyk

Fot. 5. Muzeum – skansen kolei wąskotorowych Wenecja k. Żnina, Wielkopolska – Kujawy
Photo 5. Narrow-gauge railway open-air museum, Wenecja near Żnin, Wielkopolska – Kujawy region



Fot. M. Pawełczyk

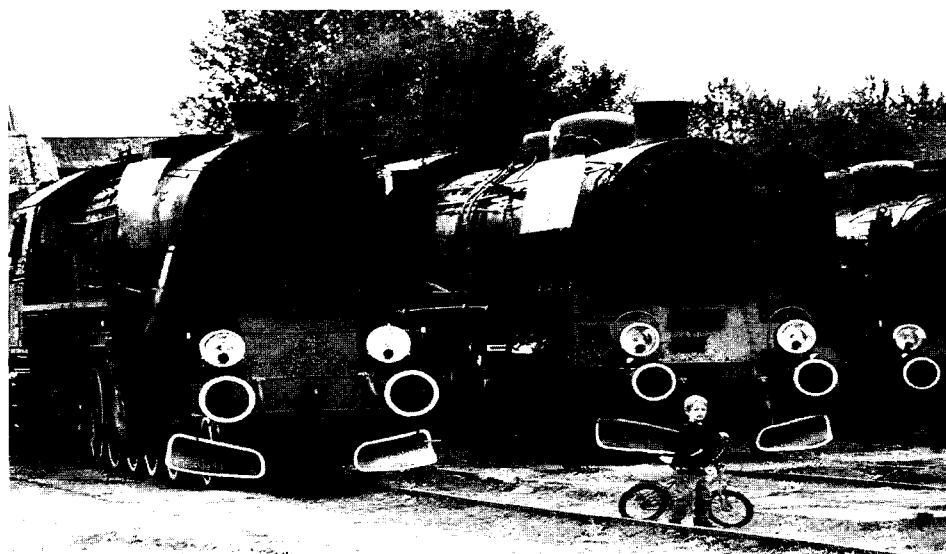
wypełniające misje szeroko pojmowanego regionalizmu, w tym regionalizmu krajoznawczego.² Wyrazem żywej aktywności tych stowarzyszeń są organizowane przez nie imprezy plenerowe popularyzujące świat starych kolei, *happenings*, liczne czasopisma profesjonalne oraz strony internetowe poświęcone wielostronnym problemom zabytkowych kolei, w tym aspektowi ich turystycznego wykorzystania.

Coraz częstszymi są porozumienia gmin i towarzystw zawierane dla realizacji większych projektów rozwoju szlaków zabytkowych kolei turystycznych o przebiegu międzygminnym i transregionalnym. Jednym z przykładów takiej współpracy jest przyjęty do realizacji w 2007 r. projekt tzw. Kolei Nadzalewowej łączącej miejscowości położone nad Zalewem Wiślanym.

Wśród nabywców zabytkowej infrastruktury kolejowej nie są rzadkie przykłady osób – miłośników zabytkowej kolei, którym zdobyty w nowym systemie polityczno-gospodarczym kapitał pozwala na realizowanie takiego, bądź co bądź kosztownego, hobby. Działaniom społecznym i indywidualnym sprzyja państwowa polityka ochrony dziedzictwa kulturowego i cywilizacyjnego Polski. Polega ona na ulgach w cenie zakupu nieruchomości zabytkowych pod warunkiem ich restauracji i konserwacji przez nabywcę w określonym terminie i w zgodzie z zaleceniami państwowego konserwatora zabytków, na partycypacji w finansowaniu z udziałem pomocowych funduszy Unii Europejskiej realizacji projektów podejmowanych przez gminy, stowarzyszenia oraz osoby prywatne.

Podstawowymi formami ochrony zabytków kolejnictwa polskiego i rozwoju idei zabytkowych kolei turystycznych są zabytkowe trasy kolejowe, kolejowe trasy

Fotografia 6. Muzeum – skansen kolei normalnotorowych Pyskowice, Górny Śląsk
Photo 6. Normal-gauge railway open-air museum, Pyskowice, Upper Silesia region



Fot. M. Pawelczyk

turystyczne oraz plenerowe muzea kolejnictwa (*skanseny* kolei). W roku 2007 w Polsce było eksploatowanych 26 zabytkowych tras kolejowych, w przewadze kolei wąskotorowych, których właścicielem były PKP lub gminy. Zarząd takich kolei w gminach sprawują najczęściej lokalne i regionalne towarzystwa.

Istniejących 19 kolejowych tras turystycznych z regularnym ruchem pasażerskim związanych jest z następującymi stacjami: Białystok, Bydgoszcz, Bytom, Chorzów, Cisna, Gniezno, Gryfice, Koszalin, Opalenica, Ostrów Wlkp., Piotrków, Płociczno, Poznań, Przeworsk, Rudy, Stegna, Sochaczew, Środa Wlkp. i Wenecja.

Muzea – *skanseny* zabytków kolejnictwa w liczbie 21 występują w miejscowościach: Bydgoszcz, Chabówka, Ełk, Grodzisk Mazowiecki, Gryfice, Janów Lubelski, Jaworzyna Śląska, Kościerzyna, Lubartów k. Lublina, Pionki, Pyskowice, Repty, Rudy, Skierniewice, Sochaczew, Starachowice, Szczecin, Piotrków Trybunalski, Wenecja k. Żnina, Wolsztyn, Zduńska Wola. Do najznamienitszych muzeów kolei należą największy w Europie skansen kolei wąskotorowej w Wenecji k. Żnina oraz ostatnia czynna w Europie parowozownia we Wolsztynie.

3. Perspektywy Prospects

Perspektywy rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce w dużym stopniu zależą od uporania się z jego problemami. Problemy te mają głównie charakter ekonomiczny (finansowy, organizacyjny, marketingowy) oraz technologiczno-profesjonalny.

3.1 Finanse

Polskie Koleje Państwowe chętnie przekazują, zazwyczaj nieodpłatnie, w odpowiedzialne ręce towarzystw regionalnych i lokalnych kolejne odcinki wycofywanych z eksploatacji nierentownych w „normalnym” transporcie tras kolejowych wraz z ich pełnym urządzeniem oraz środkami transportu. Problemem pozostają wysokie koszty konserwacji i eksploatacji tej infrastruktury. Jej nowa funkcja turystyczna nie jest w stanie, póki co, uczynić w pełni rentownym i mało ryzykownym finansowo takie przedsięwzięcie.

Uzyskanie przez Polskę w 2004 r. członkostwa Unii Europejskiej otworzyło dostęp do finansowania rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce z udziałem środków unijnych. Pomoc z funduszy europejskich 2007-2013 na rzecz rozwoju regionalnego, transgranicznych regionów europejskich, ochrony dziedzictwa kulturowego, wzrostu konkurencyjności regionów, restrukturyzacji obszarów problemowych jest tutaj wysoce pożądana. Pojawiają się też przedsięwzięcia z udziałem prywatnego kapitału zagranicznego, jak w przedstawionym przykładzie zakładów remontowo-konserwacyjnych kolei zabytkowych.

3.2 Organizacja i marketing

Dla łatwiejszego udźwignięcia problemu rentowności poszczególnych przedsięwzięć i projektów związanych z kolejnictwem turystycznym, towarzystwa regionalne i położone wzdłuż szlaku zabytkowej kolei turystycznej gminy znajdują coraz skuteczniejsze rozwiązania organizacyjne. Łączą swój potencjał i wysiłek finansowy, organizacyjny i marketingowy tworząc wspólny, transregionalny lub transgraniczny (euroregionalny) produkt turystyczny. Tak jest w przytoczonym przykładzie projektu tzw. Kolei Nadzalewowej, regionalnego produktu turystycznego łączącego w sobie harmonijnie funkcję atrakcyjnego waloru turystycznego z funkcją oryginalnej infrastruktury transportowej turystyki.

Faktem jest, że brakuje podstawowych i wiarygodnych informacji statystycznych (np. informacji nt. frekwencji turystycznej szlaków zabytkowych kolei turystycznych) do formułowania diagnoz, analiz rynku oraz strategii rozwoju usług – produktów związanych z zabytkowymi kolejami turystycznymi w Polsce. Lukę tę należałoby względnie szybko wypełnić.

Równie pilnym zadaniem jest opracowanie i wdrożenie modelu skutecznej strategii marketingowej dla produktów zabytkowych kolei turystycznych. Dotychczasowe działania mają charakter raczej incydentalny, niekonsekwentny, wycinkowy – w sumie: amatorski, nieprofesjonalny.

3.3 Technologia i profesjonalizm

Jak to wcześniej stwierdzono, Polska nie ma jeszcze obecnie trudności z fachowym serwisowaniem infrastruktury zabytkowych kolei turystycznych i reprezentuje w tym zakresie jeden ze znaczących potencjałów w Europie.

Z uwagi na przeszłość polityczną Polski a zwłaszcza na skutki dla polskiego kolejnictwa okresu jej rozbiorów, dzisiejsze polskie: infrastruktura i *know-how* w dziedzinie zabytkowych kolei ogniskują w sobie kilka zróżnicowanych technicznych systemów kolejnictwa. Należą do nich systemy następujących państw: Polski (okresy: 1918-1939 i po 1945 r.), trzech krajów zaborczych (Austria, Niemcy, Rosja – do roku 1918), Niemiec z okresu okupacji Polski 1939-1945 oraz ZSRR (po 1945 r.). Dotyczy to w szczególności kolejowych środków lokomocji. Zdarzają się również elementy technicznych systemów kolei innych państw, jak np. egzemplarze lokomotyw wyprodukowane w Anglii oraz Francji, zwłaszcza w przypadku lokomotyw używanych w transporcie przemysłowym i leśnym.

Wpływ takiego czynnika sprawił, że Polska rozporządza najbardziej zróżnicowanym w Europie *know-how* i doświadczeniem swoich profesjonalistów eksploatacji, remontów i konserwacji zabytkowych kolei turystycznych. Zróżnicowany i wysoki profesjonalizm stosunkowo licznej personelu serwisowego infrastruktury zabytkowych kolei w konfrontacji z problemami w tej dziedzinie, często poważnymi, innych państw może uczynić z Polski istotnego a nawet dominującego na rynku europejskim eksportera takich usług. Łatwo więc zrozumieć, że nie jest dziełem przypadku

powód, dla którego inwestowany w Polsce w dziedzinie zabytkowych kolei zagraniczny kapitał prywatny lokuje się w pierwszej kolejności w sferze ich serwisu technicznego.

W konkluzji przedstawionych uwarunkowań oraz perspektyw rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce wypada żywić nadzieję, że doskonalone instrumentalne, wieloaspektowe czynniki rozwojowe sprawią ten rozwój atrakcyjnym i obiecującym zarówno dla samych turystów, jak również dla inwestorów oraz gestorów związanego z tymi kolejami biznesu turystycznego.

Literatura

Bibliography

- Graczyk M., *Reality szok*, Tygodnik „Wprost” Nr 976, 12 sierpnia 2001 r.
- Korcz P., *Koleje wąskotorowe PKP dysponujące parowozami*, w: Świat Kolei nr 7/2001.
- Korcz P., *Atlas wąskotorówek*. Poznański Klub Modelarzy Kolejowych, Poznań 2006.
- Lijewski T., *Geografia transportu Polski*. PWE, Warszawa 1986.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2006*, GUS, Warszawa 2006.
- Terczyński P., *Ilostan parowozów PKP w latach 1985-2000*, w: Świat Kolei nr 7/2001.
- Malczewski M., *Skanseny kolei wąskotorowych*, w: Świat Kolei nr 7/2001.
- Malczewski M., *Koleje wąskotorowe z regularnym ruchem pasażerskim (turystycznym) w okresie letnim (lipiec-sierpień 2001)*, w: Świat Kolei nr 7/2001.

Aneks

Annex

Wykaz oraz adresy kontaktowe działających w Polsce towarzystw miłośników, modelarzy oraz muzeów kolei są dostępne na stronie internetowej: www.kmd.pl/spotkania_ang.php

Rozwój zabytkowych kolei turystycznych w Polsce: historyczne i współczesne uwarunkowania oraz perspektywy

Streszczenie

Z uwagi na jego miejscową specyfikę, problem rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce jest nie tylko interesujący poznawczo, ale przede wszystkim ważny i obiecujący społecznie

oraz gospodarczo. Z punktu widzenia metodycznego, lokalna specyfika problemu wymaga rozważenia go w aspekcie komplementarnych uwarunkowań: historycznych i współczesnych.

Znaczącymi uwarunkowaniami historycznymi rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce są: zróżnicowanie przestrzenne długości i gęstości oraz standardów technicznych sieci kolejowej.

Wśród głównych współczesnych uwarunkowań rozwoju należy rozważyć uwarunkowania polityczno-ekonomiczne, infrastrukturalne, profesjonalne, własnościowe oraz społeczno-organizacyjne.

Perspektywy rozwoju zabytkowych kolei turystycznych w Polsce zależą także od takich czynników, jak finanse, organizacja i marketing oraz technologia i profesjonalizm.

The development of antique tourist railways in Poland: historical and contemporary considerations also prospects

Summary

In view of its local specificity, problem of development of antique tourist railways in Poland is interesting not only cognitive, but first of all, important and promising socially and economically. From a methodological point of view, the local specificity of the problem requires considering it in the aspect of complementary conditioning: historical and contemporary.

Significant historical conditions of development of antique tourist railways in Poland are spatial disparity of length and density of railway network like also disparity technical standards of railway network.

Main contemporary conditions of development are political and economic, infrastructural, professional, ownership, social and organizational.

Prospects of the development of antique tourist railways in Poland will depend also on such factors as finances, organization and marketing, technology and professionalism.

AGNIESZKA WARTECKA-WAŻYŃSKA

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu

***Znaczenie szkoły średniej w kształtowaniu
zainteresowań turystycznych młodzieży jako
elementu kapitału ludzkiego w turystyce***

***The Role of a High School in Building Interest for Tourism
Among Adolescents as an Element of Human Capital in
Tourism***

Wstęp

Introduction

Współczesna szkoła pełni różne funkcje dydaktyczną, wychowawczą, poznawczą, socjalizacyjną i integracyjną.

Funkcje szkoły są ściśle związane z koncepcją edukacji obowiązującej w danym społeczeństwie, charakterem środowiska społecznego oraz bazą materialną, jaką szkoła dysponuje.

Wszystkie szkoły publiczne i niepubliczne dzielą się na:

- sześcioletnią szkołę podstawową, kończącą się sprawdzianem uprawniającym do dalszego kształcenia w gimnazjum;
- trzyletnie gimnazjum, kończące się egzaminem, dające możliwości kształcenia w liceum profilowanym lub szkole zawodowej;
- szkoły ponadgimnazjalne;
- trzyletnie licea profilowane, umożliwiające uzyskanie świadectwa dojrzałości po zdaniu egzaminu maturalnego;
- dwuletnie szkoły zawodowe, kończące się egzaminem zawodowym, dające możliwość dalszego kształcenia w dwuletnim liceum uzupełniającym;
- dwuletnie licea uzupełniające, umożliwiające absolwentom szkół dwuletniego liceum uzupełniającego uzyskanie świadectwa dojrzałości po zdaniu egzaminu maturalnego;

– szkoły policealne, dające możliwość uzupełnienia wykształcenia zawodowego, które mogą kończyć się egzaminem zawodowym¹.

Szkoła, oprócz rodziny we wszystkich swych rodzajach – od przedszkola do uniwersytetu, ogólnokształcąca i zawodowa, dzienna i dla pracujących – może i powinna stać się najważniejszą, bo najpowszechniejszą i planowo organizowaną instytucją wychowania człowieka na różnych płaszczyznach jego życia, w tym również na płaszczyźnie czasu wolnego i związanego z nią wypoczynku².

Jak słusznie zauważył R. Wroczyński³, szkoła pełni rolę „kursu przygotowawczego” do uczestnictwa między innymi w różnych przejawach kultury fizycznej i turystyki, techniki, w życiu instytucji społecznych, środowiskach pracy.

Szkoła jest na pewno pierwszą organizacją formalną, która kształtuje zainteresowania młodych ludzi. Wiedzę w niej można zdobyć i poszerzyć drogą bezpośrednią – przez nauczyciela, podręcznik i inne środki dydaktyczne oraz pośrednią – poprzez poznawanie środowiska, w którym żyjemy⁴.

Poza pracą lekcyjną istotną formą pracy szkoły jest praca pozalekcyjna.

Na pracę pozalekcyjną szkoły składają się różne rodzaje zajęć, organizowane w różnorodnych formach i działaniach, odpowiednio dostosowane do indywidualnych potrzeb i upodobań uczniów. Należą do nich m.in. pozalekcyjne zajęcia sportowo-rekreacyjno-turystyczne: sporty rekreacyjne (piłka nożna, siatkówka, koszykówka, piłka ręczna itp.), gry i zabawy rekreacyjne⁵. A więc szkoły stwarzają warunki do poszerzenia orientacji uczniów w różnych sferach ich zainteresowań, w tym również turystycznych.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie roli szkoły ponadgimnazjalnych w kształtowaniu zainteresowań turystycznych młodzieży. Zainteresowania te przedstawiono przede wszystkim w uczestnictwie uczniów w wycieczkach szkolnych, w częstotliwości uczestnictwa oraz w czynnikach wpływających na to uczestnictwo.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawą jego napisania była analiza odpowiedniej literatury tematu oraz wyniki przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych.

Badaniami objęto 950 uczniów szkół ponadgimnazjalnych i rodziców badanej młodzieży 633 osób województwa wielkopolskiego. Podstawową techniką badawczą była ankieta. Ponadto w badaniach wykorzystano analizę materiałów urzędowych (programy wycieczek) oraz wywiad niesformalizowany przeprowadzony z nauczycielami badanych szkół.

¹ Ustawa z 25 lipca 1998 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty (DzU z 1998 r., nr 117, poz. 759).

² A. Kamiński, *Czas wolny i jego problematyka społeczno-wychowawcza*, Wrocław-Warszawa-Kraków, 1987, s. 245.

³ R. Wroczyński, *Pedagogika społeczna*, PWN, Warszawa 1980, s.54.

⁴ Tamże, s. 158.

⁵ Tamże, s. 34.

Analiza wyników badań empirycznych **Results of material research**

Jednym z istotnych zagadnień aktywności turystycznej młodzieży jest uczestnictwo w wycieczkach organizowanych przez szkołę.

W badaniach zwrócono uwagę na liczbę zorganizowanych wycieczek szkolnych w szkołach (liceach ogólnokształcących i średnich szkołach zawodowych) w miejscowościach powiatowych województwa wielkopolskiego (tabela 1).

Tabela 1. Uczestnictwo w zorganizowanych wycieczkach szkolnych a typ szkoły
Table 1. Participation in arranged school trips compared to school types.

Typ szkoły	Uczestnictwo w zorganizowanych wycieczkach szkolnych				
	Tak		Nie		Razem
	N	%	N		
Liceum ogólnokształcące	445	82,25	96	18,40	541
Średnia szkoła zawodowa	227	55,50	182	44,50	409
Suma odpowiedzi	672	77,00	278	29,00	950

Źródło: badania własne.

Z danych zawartych w tabeli 1. wynika, że aż 82% młodzieży z liceum ogólnokształcącego i 56% ze średniej szkoły zawodowej uczestniczyło w latach 1997-2001 w turystyce szkolnej, natomiast 18% respondentów z liceum ogólnokształcącego i 44% ze średniej szkoły zawodowej nie brało udziału w takiej formie turystyki.

Ostrożnie zatem można wnioskować, że szkoła wywiera wpływ na kształtowanie aktywności turystycznej młodzieży. Jednym z jej zadań, związanym z realizacją nauczania geografii, jest stworzenie uczniom sprzyjających warunków do obserwacji terenowych, ze szczególnym uwzględnieniem swojej gminy (powiatu). Jest to pierwszy kontakt młodego człowieka z turystyką, z poznawaniem środowiska i rozwojem zainteresowań turystycznych.

Badania nasuwają więc wniosek, że szkoła wpływa na kształtowanie świadomości turystycznej młodzieży. Nowy system oświaty, nastawiony na wiedzę praktyczną i ćwiczenia w terenie, może natomiast tę świadomość w znacznie większym stopniu kształtować i rozwijać. Jednak w praktyce nie zawsze tak bywa.

Wysokie koszty usług turystycznych, duże bezrobocie, a także sytuacja gospodarcza kraju powodują, że młodzież szkolna preferuje te formy turystyki, które są lub mogą być dotowane przez instytucje i organizacje młodzieżowe. Znaczna część tej grupy społecznej łączy zarobkowanie z wypoczynkiem, pracując w regionach atrakcyjnych turystycznie. Również wzrost cen sprzętu turystycznego w znaczącym stopniu ogranicza uczestnictwo młodzieży w turystyce i rekreacji.

Jeżeli chodzi o częstotliwość uczestnictwa w wycieczkach szkolnych, to okazuje się, iż ankietowana młodzież czynnie uczestniczyła w tych imprezach szkolnych przynajmniej dwa razy w ciągu roku szkolnego. Sytuacja ta może być spowodowana z jednej strony niedostatecznym wpływem szkoły na kształtowanie nawyków aktywności turystycznej ze względu na słabą kondycję finansową rodziny, a z drugiej strony treścią reformy oświaty, w której zachęca się do większego przywiązywania do wiedzy praktycznej, nastawionej na poznawanie otaczającego środowiska społeczno-gospodarczego. Warto również zauważyć, iż szkoła w niedostatecznym stopniu nawyków aktywnego wypoczynku młodzieży w okresie wakacji letnich i zimowych.

Brak równowagi rynkowej powoduje stały wzrost cen, którego skutkiem jest spadek realnych płac większości ludności pracującej. Prowadzi to do wzrostu popytu na tanie formy turystyki, dostępne dla osób o niższych dochodach na jednego członka w gospodarstwie domowym. Zauważa się również, że im mniejsza liczba dzieci na utrzymaniu w gospodarstwie, tym więcej środków finansowych przeznaczonych zostaje na turystykę szkolną (tabela 2.). Bowiem w rodzinach, w których znajduje się na utrzymaniu jedno lub dwójka dzieci, dzieci te częściej biorą udział w zorganizowanych wycieczkach szkolnych, a tym samym pociąga to za sobą większe finanse.

Tabela 2. Uczestnictwo w wycieczkach szkolnych badanej młodzieży a liczba dzieci na utrzymaniu rodziców.

Table 2. Participation in arranged school trips compared to the number of children dependent

Liczba dzieci na utrzymaniu	Uczestnictwo w zorganizowanych wycieczkach szkolnych				
	Tak		Nie		Razem
	N	%	N		
1 dziecko	91	76,50	28	23,50	119
2 dzieci	240	80,50	58	19,50	298
3 dzieci	88	66,70	44	33,30	68
4 dzieci i więcej	45	66,20	23	33,80	68
Suma odpowiedzi	464	75,00	153	25,00	617*

Źródło: badania własne.

* na to pytanie odpowiedziało 617 respondentów.

W badaniach uwzględnione zostały także przyczyny uniemożliwiające zainteresowanie młodzieży wycieczkami szkolnymi. Zagadnienie to szczegółowo przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Przyczyny uniemożliwiające uczestnictwo młodzieży w wycieczkach szkolnych a liczba dzieci na utrzymaniu rodziców

Table 3. Reasons for not participating in school trips compared to the number of children dependent.

Liczba dzieci na utrzymaniu	Przyczyny uniemożliwiające uczestnictwo młodzieży w wycieczkach szkolnych						Razem
	Nie lubię podróżować		Brak środków finansowych		Inne		
	N	%	N	%	N	%	
1 dziecko	1	4,20	9	37,50	14	58,30	24
2 dzieci	0	0,00	20	41,70	28	58,30	48
3 dzieci	0	0,00	28	70,00	12	30,00	40
4 dzieci i więcej	0	0,00	15	78,90	4	21,10	19
Suma odpowiedzi	1	1,00	72	55,00	58	44,00	131*

Źródło: badania własne

* na to pytanie odpowiedziało 617 respondentów.

Jak wynika z tabeli 3. podstawową przyczyną uniemożliwiającą uczestnictwo w turystyce szkolnej jest brak środków finansowych. Wyraźne są też przyczyny „inne” takie, jak np. niechęć wyjazdów na wycieczkę, chęć pozostania w domu, brak namowy ze strony rodziców.

W turystyce szkolnej uczestniczyła głównie młodzież 15-17-letnia. Mniej liczną grupę stanowili uczniowie powyżej 17 lat, a najmniej było osób w wieku 19 lat (54,1%) tabela 4. Uczniowie trzecich i czwartych klas szkół średnich rzadziej uczestniczyli w organizowanych wycieczkach szkolnych, ponieważ przygotowywali się do egzaminów zawodowych i maturalnych. Okazuje się, iż częściej też z wycieczek szkolnych korzystali uczniowie liceów ogólnokształcących niż średnich szkół zawodowych.

Tabela 4. Uczestnictwo w zorganizowanych wycieczkach szkolnych a wiek uczestników

Table 4. Participation in arranged school trips compared to participants age.

Wiek uczestników	Uczestnictwo w zorganizowanych wycieczkach szkolnych				Razem
	Tak		Nie		
	N	%	N	%	
15 lat	38	74,50	13	25,50	51
16 lat	186	79,50	48	20,50	234
17 lat	263	74,08	92	27,40	355
18 lat	152	61,00	97	39,00	249
19 lat	33	54,10	28	45,90	61
Suma odpowiedzi	672	71,00	278	29,00	950

Źródło: badania własne.

* na to pytanie odpowiedziało 617 respondentów.

Dużą szansą rozwoju i kształtowania aktywności turystycznej młodzieży są policealne oraz średnie szkoły turystyczne. Obserwuje się znaczny wzrost zainteresowania młodzieży szczególnie policealnymi szkołami turystycznymi, co jest spowodowane rozwojem turystyki w Polsce. I te właśnie zainteresowania są jednym z elementów kapitału ludzkiego bardzo istotnego w rozwoju turystyki.

Kapitał ludzki to zasoby ludzi z ich potencjałem nie tylko kwalifikacji, ale i kultury oraz zdrowia. Jest niezbędnym środkiem do uruchomienia i wykorzystania kapitału finansowego i materialnego, jest najważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego.⁶

Każdy człowiek jest posiadaczem kapitału, niezależnie od tego, czy dysponuje dodatkowo kapitałem w sensie finansowym i rzeczowym.

Ważne zatem staje się inwestowanie w kapitał ludzki, który podnosi jakość ludzkich zdolności, jakość zasobów pracy, a tym samym wpływa na rozwój gospodarczy danych społeczności.

Kapitał ludzki pełni bardzo ważną rolę w turystyce. Bez niego działalność ta nie będzie mogła się rozwijać. Pokonanie bariery kapitału ludzkiego w turystyce jest podstawowym warunkiem rozwoju zainteresowań turystycznych, szczególnie wśród młodzieży. Wykształcenie i kwalifikacje, jako jedne z elementów kapitału ludzkiego pozwalają ludziom uniknąć ubóstwa i żyć mądrzej. Młodzież wykształcona częściej i lepiej zabezpiecza się przed ryzykiem ekonomicznym i bytowym, jest bardziej przeznorna. Jest ona znacznie bardziej mobilna i aktywna. Prowadzi zdrowszy styl życia i umie współdziałać z innymi w osiąganiu stawianych sobie celów.

Poziom wykształcenia ma ogromny wpływ na: umiejętności i aktywność zawodową, otwartość, innowacyjność, przedsiębiorczość, zrozumienie obowiązujących standardów jakościowych w pracy, zrozumienie różnic kulturowych.

Przedstawione wartości kapitału ludzkiego stanowią podstawowe wymagania w działalności turystycznej. Charakteryzując kapitał ludzki konieczne jest zwrócić uwagę na niektóre jego elementy, a szczególnie na wykształcenie i związane z nim możliwości edukacyjne, które determinują różne zainteresowania młodzieży⁷.

Szkoły turystyczne mają obowiązek organizować praktyki zawodowe, umożliwiać zdobywanie dodatkowych uprawnień, a także tworzyć szkolne obiekty turystyczne, np. biura podróży i obiekty hotelarskie. Uczniowie oczekują, że szkoła turystyczna zapewni im uzyskanie dodatkowych uprawnień turystycznych (kursy: pilotów wycieczek zagranicznych, wychowawców kolonijnych czy przewodników miejskich). W ramach przedmiotu „zajęcia praktyczne” młodzież może wyjeżdżać na wycieczki szkolne i poznawać województwo, w którym mieszka.

Turystyka młodzieży pod pewnym względem zajmuje szczególne, odrębne miejsce w całokształcie turystyki współczesnej. Nie ulega ona tak łatwo stereotypom

⁶ D. Graniewska, *Kapitał ludzki jako cel strategiczny polityki społecznej*, Warszawa 1999, s. 5.

⁷ J. Sikora, A. Wartecka-Ważyńska, *Human Capital - a Chance or Barrier to The Development of Agrotourism in the Podkarpacki Region* in: W.J. Cynarski, K. Obodyński, A. Nizioł, (eds.) *Border and transborder tourism for european integration*, Rzeszów 2007, s. 131

turystyki masowej, jest ze zrozumiałych względów raczej tania i w większym stopniu turystyką kwalifikowaną, jak również turystyką najczęściej uprawianą w małych grupach nieformalnych⁸.

Przyglądając się turystyce młodzieży, można w niej wyodrębnić (przynajmniej w odniesieniu do młodzieży polskiej) następujące tendencje i najczęściej uprawiane formy:

- Turystyka kwalifikowana – wymaga umiejętności posługiwania się określonym sprzętem, wysiłku, niekiedy jest analogiczna do sportu. Uprawia ją przede wszystkim młodzież studencka, a także starsza młodzież szkolna;
- Turystyka krajoznawcza – charakterystyczna dla tradycji turystyki polskiej, obecnie szczególnie pielęgnowana przez PTTK. Uprawiają ją przede wszystkim studenci, co wiązało się jednak ze znacznym dofinansowaniem turystyki studenckiej w minionym okresie;
- Turystyka pielgrzymkowa i tzw. ruch oazowy – cieszące się coraz większą popularnością, rozpowszechnione zwłaszcza (choć nie tylko) wśród młodzieży ponadgimnazjalnej i studenckiej;
- Wczasy organizowane przez zakłady pracy (krajowe i zagraniczne) – nie zawsze organizowane z myślą o młodzieży, jednak duża jej część, szczególnie młodzież pracująca, z nich korzysta. Związane są zazwyczaj z wypoczynkiem biernym;
- Turystyka pobytowa w grupach nieformalnych, na campingach zorganizowanych lub „dzikich” – uprawiana w dużej mierze przez młodzież szkolną, ale także studencką i pracującą. Niestety, bardzo często połączona jest nie tylko z wypoczynkiem biernym, ale także z alkoholem i poszukiwaniem przygód⁹.

Uzyskany przez autorkę obraz stanu uczestnictwa młodzieży w turystyce szkolnej jest zbliżony z wynikami badań przeprowadzonymi wcześniej przez: W. Siwińskiego¹⁰, K. Przeclawskiego¹¹, S. Winiarskiego¹² i innych. Przeprowadzone badania nad młodzieżą uczestniczącą w turystyce szkolnej potwierdzają założenia, że szkoła w znacznym stopniu kształtuje zainteresowania turystyczne młodzieży m.in. poprzez organizację wycieczek szkolnych. A więc tworzy podstawy kapitału ludzkiego młodzieży, które w dalszym dorastającym życiu stanowią mogą pozytywny gwarant rozwoju gospodarki turystycznej.

Ważne jest, aby szkoły nawiązywały współpracę z organizacjami i instytucjami nie tylko turystycznymi. Żyjemy w okresie przemian społeczno-ekonomicznych, dlatego szukanie sponsorów dla organizacji i finansowania zajęć pozalekcyjnych wydaje się słuszne i konieczne¹³. Wzrost ilości czasu wolnego ale również i środków finansowych

⁸ K. Przeclawski, *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*, Kraków 1997, s. 116.

⁹ Tamże, s. 117.

¹⁰ W. Siwiński, *Młodzież a sport, turystyka i rekreacja na zajęciach pozalekcyjnych w szkole*, Poznań 1993, s. 34

¹¹ K. Przeclawski, op. cit. s., 100

¹² S. Winiarski, *Motywacje turystyczne: Struktura i społeczne uwarunkowania*, „Problemy Turystyki” nr 2 (40), Warszawa 1988, s. 41

¹³ W. Siwiński, op. cit., s. 55.

mógłby przyczynić się do rozwoju turystyki szkolnej. Młodzież uczestnicząca w tanich formach wypoczynku, poszukuje niedrogiej bazy noclegowej i środka transportu.

Zakończenie

Conclusions

Na kształtowanie i rozwój turystyki szkolnej wpływa wiele czynników społecznych, jak np. wiek, płeć, wykształcenie czy liczba osób w rodzinie. Czynnikiem najsilniej różnicującym uczestnictwo w turystyce szkolnej są jednak warunki bytowe młodzieży i ich rodzin. Im wyższy standard życiowy, tym więcej nakładów na turystykę szkolną, sprzęt turystyczny. Respondenci poszukiwali przede wszystkim najtańszych wycieczek szkolnych, dotowanych przez szkołę lub inne organizacje. Uczestnictwo w turystyce szkolnej uzależnione jest od środowiska kulturowego, w którym respondent się wychował, panującego w nim systemu wartości i norm obyczajowych. Jednak w tym wszystkim rodzina i szkoła stanowią pierwsze ogniwo, które rozpoczyna proces kształtowania świadomości turystycznej młodzieży.

Literatura

Bibliography

- Graniewska D., *Kapitał ludzki jako cel strategiczny polityki społecznej*, Warszawa 1999.
- Kamiński A., *Czas wolny i jego problematyka społeczno-wychowawcza*, Wrocław–Warszawa–Kraków, 1987.
- Przeclawski K., *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*, Kraków 1997.
- Sikora J., Wartecka-Ważyńska A., *Human Capital – a Chance or Barrier to The Development of Agrotourism in the Podkarpacki Region* in: W.J. Cynarski, K. Obo-
dyński, A. Nizioł, (eds.) *Border and transborder tourism for european integra-
tion*, Rzeszów 2007.
- Siwiński W., *Młodzież a sport, turystyka i rekreacja na zajęciach pozaszkolnych
w szkole*, Poznań 2003.
- Ustawa z 25 lipca 1998 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty, Dz. U. 1998 r.,
nr 117, poz. 759.

Znaczenie szkoły średniej w kształtowaniu zainteresowań turystycznych młodzieży jako elementu kapitału ludzkiego w turystyce

Streszczenie

W artykule przedstawiono znaczenie szkoły średniej w kształtowaniu zainteresowań turystycznych młodzieży. Stanowią one istotny element kapitału ludzkiego w turystyce.

Charakteryzując kapitał ludzki zwrócono uwagę na niektóre jego elementy, a szczególnie na wykształcenie i związane z nim możliwości edukacyjne, które determinują różne zainteresowania młodzieży.

W artykule zaprezentowane wyniki własnych badań ankietowych, którymi objęto 950 uczniów szkół ponadgimnazjalnych i rodziców badanej młodzieży 633 osób województwa wielkopolskiego.

The Role of a High School in Building Touristic Interests Amongst Adolescents as an Element of Human Capital in Tourism

Summary

In this article the role of a high school in shaping touristic interests among adolescents was presented. These are an essential factor of human capital in tourism.

In a description of human capital, an attention was paid to some of its elements, particularly educational background and educational opportunities which determine various interests among teenagers.

In the article findings of own survey were presented, which embraced 950 high school students and 633 parents from Great Poland province.

INFORMACJA DLA AUTORÓW

Uprzejmie informujemy, że Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu wydawane są w cyklu półrocznym. Przyjmujemy nadesłane artykuły lub komunikaty w następujących terminach: do 31 marca i do 30 października każdego roku.

W celu ujednoczenia publikacji prosimy przygotować opracowanie według następujących założeń:

1. Artykuły i komunikaty naukowe powinny mieć charakter autorski i nie były dotychczas publikowane.
2. Artykuły i komunikaty winny mieć objętość do 15 stron maszynopisu.
3. W zeszycie naukowym Autor może wystąpić tylko z jednym artykułem (przy ewentualnym współautorstwie drugiego).
4. Prace należy składać w rektoracie WSHiU w dwóch egzemplarzach wraz z dyskietką (program Word, czcionka 12, odstęp 1,5, wielkość tekstu na stronie znormalizowana, strony ponumerowane, przypisy u dołu strony z numeracją ciągłą w obrębie artykułu).
5. **Dostarczone prace powinny być zaopatrzone w streszczenie w języku polskim i angielskim o objętości od 0,5 do 0,75 strony maszynopisu oraz w tytuł i podtytuły oraz podpisy pod tabelami i rysunkami po polsku i po angielsku.**
6. Tabele i rysunki, opatrzone tytułem i źródłem, zamieszczane mogą być w tekście zgodnie z tematem, albo na końcu pracy jako aneks.
7. Artykuł nie będzie podlegał korekcie i będzie drukowany w formie przedstawionej przez Autora na dyskietce.
8. Publikacje są nieodpłatne.

DIRECTIONS FOR AUTHORS CONTRIBUTING TO THE SCIENTIFIC PAPERS

We kindly inform you that the Scientific Papers of The Higher School of Commerce and Services in Poznan are published every half a year. We accept articles and statements sent to us until the 31st of March and the 30th of October (twice a year).

To unify publications, please follow the instructions below:

1. Author's publications should never be published before.
2. Articles and statements should have between 10 and 15 pages.
3. Author may submit only one article (co-author is accepted).
4. Two copies of papers should be submitted to the chancellors office of the Higher School of Commerce and Services together with a disc (word processor – Word, the size of font – 12, line spacing – 1.5, page numbers, continuous numeration of footnotes within an article).
5. **Papers should include English and Polish half-page summary, title, subtitles, titles of tables and diagrams.**
6. Tables and diagrams with title on the top and quotation source at the bottom may be placed either inside or at the end of a writing (as an appendix).
7. Each writing will be printed in a way it was submitted by the author. No further text proofreading is predicted.
8. Publications are not rewarded.

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Wydała następujące publikacje:

Zeszyt Naukowy Nr 1, Poznań 2000

poświęcony wybranym problemom makro- i mikroekonomicznym.

Zeszyt Naukowy Nr 2, Poznań 2001

poświęcony oryginalnym badaniom naszych pracowników.

Zeszyt Naukowy Nr 3, Poznań 2001

poświęcony prezentacji i upowszechnieniu wiedzy o serwisie informacyjnym Trade Point Poznan, którego misją jest wspomaganie krajowego i zagranicznego handlu nowoczesną obsługą elektroniczną.

Zeszyt Naukowy Nr 4, Poznań 2002

poświęcony problemom handlu i usług, rozpatrywanych w różnych aspektach.

Zeszyt Naukowy Nr 5, Poznań 2002

poświęcony w dużej mierze różnym aspektom wsi i rolnictwa.

Zeszyt Naukowy Nr 6, Poznań 2003

poświęcony w większości problematyce związanej z nowoczesnymi sposobami i metodami wzrostu efektywności gospodarowania.

Zeszyt Naukowy Nr 7, Poznań 2004

poświęcony różnym aspektom przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Zeszyt Naukowy Nr 8, Poznań 2005

poświęcony różnym formom rynku usług, przekształceń własnościowych i organizacyjnych przedsiębiorstw oraz pomocy środków wspólnotowych.

Zeszyt Naukowy Nr 9, Poznań 2005

poświęcony poznaniu i kształtowaniu gospodarki z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Zeszyt Naukowy Nr 10, Poznań 2006

poświęcony istotnym wątkom z punktu widzenia aktualności naszej gospodarki w skali mikro i makroekonomicznej.

Zeszyt Naukowy Nr 11, Poznań 2006

poświęcony zagadnieniom systemu bankowego, konkurencyjności i zarządzania, wybranych problemów wsi i rolnictwa oraz spożycia żywności.

Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce, Poznań 2006

Materiały z ogólnopolskiej konferencji dnia 27-28. 11.2006 w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyt Naukowy Nr 12, Poznań 2007

Poświęcony polityce handlowej, systemów wynagradzania i zarządzania, rachunkowi efektywności inwestycji, przestępczości gospodarczej, migracji, a także ubezpieczeń.

Logistyka w usługach, Poznań 2007

materiały z konferencji w dniu 27.01.2007 w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyt Naukowy Nr 13, Poznań 2007

poświęcony ocenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, wymianie handlowej z krajami sąsiadującymi, problemom finansowym i prawnym, gospodarce przestrzennej i infrastrukturze.

Zarządzanie usługami w gospodarce rynkowej – Handel Gastronomia Turystyka
monografia poświęcona przedstawieniu aktualnego stanu i struktury rozwoju usług w Polsce, na tle procesów globalizacji i internacjonalizacji gospodarki. WSHiU, Poznań 2008

Zeszyt Naukowy Nr 14, Poznań 2008

Poświęcony tematyce interdyscyplinarnej, ale bliskiej szeroko pojętej problematyce handlu i usług.