



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3 (16) lipiec 2013, Rok wyd. V

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Zastępca redaktor naczelnej: Andrzej Wilk
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Huston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy, Rosja), Ryszard Grosset (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Wiesław M. Grudzewski (członek – korespondent PAN), Marian Hopej (Politechnika Wrocławska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Za opublikowane recenzowane artykuły przysługują 4 punkty do zaliczenia w dorobku naukowym (Komunikat MNiSW z 17 września 2012 r. „W sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznawanych za publikacje w tych czasopismach”, część B, poz. 1140).

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

© by Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa
Tel. 22 539 19 00, Fax 22 539 19 51
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
www.chodkowska.edu.pl

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata:
Wydawnictwo WSZiP im. Heleny Chodkowskiej, adres j.w., tel. 22 539 19 44,
e-mail wydawnictwo@chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne:

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska, Andrzej Wilk (teksty anglojęzyczne)

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Marcin Lech

Skład i łamanie: Jan Straszewski

Druk: Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, www.fabrykadruku.pl

SPIS TREŚCI

Podziękowanie	5
Od redaktora	7
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny	
CROSS-BORDER TAX FRAUD (artykuł w języku angielskim)	
Iwona Przychocka	11
TRAKTAT FISKALNY W STREFIE EURO ODPOWIEDZIĄ NA KRYZYS ZADŁUŻENIA	
Piotr Ptak	19
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
ZARZĄDZANIE JEDNOLITYM UNIJNYM RYNKIEM ENERGII	
Cezary Tomasz Szyjko	30
ZAUFANIE W TURBULENTNYM OTOCZENIU	
Artur Dwojak	40
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
PRZESZŁOŚĆ I TERAŹNIEJSZOŚĆ MARKI WŁASNEJ	
Ingeborga Buczacka	58
Teoria i praktyka gospodarowania	
REGIONAL BRANDING FOR MARKETING COMMUNICATION: A CASE STUDY OF MUNICIPALITIES IN THE PODKARPACKIE VOIVODESHIP (artykuł w języku angielskim)	
Andrzej Olak	66
SPÓLDZIELCZOŚĆ – ELEMENTY WSPÓLNE I ROZBIEŻNOŚCI	
Maria Heninborch-Buhaj	83
ASPEKTY PSYCHOPEDAGOGICZNE W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW	
Mateusz Warchał, Joanna Jurowicz-Parszewska	91
Recenzja	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W POLSCE. OSIĄGANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W WYNIKU KOMERCJALIZACJI TECHNOLOGII	
Andrzej Wilk	102
Opinie, polemiki, dyskusje	
FIRMY SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE	
Martyna Ostrowska	107
Kronika wydarzeń	
DOKTOR SŁAWOMIR WIATR REKTOREM WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA I PRAWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ	
Krzysztof Krauss	118
POLSKI GRAFEN SUKCESEM ŚWIATOWYM	
Cezary Tomasz Szyjko	120
Streszczenia artykułów	122
Summaries of Articles	127

CONTENTS

Acknowledgment	5
Editor' Note	7
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
CROSS-BORDER TAX FRAUD (article in English)	
Iwona Przychocka	11
FISCAL STABILITY TREATY IN THE EUROZONE AS A RESPONSE TO FINANCIAL CRISIS	
Piotr Ptak	19
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
MANAGING A UNIFORM EU ENERGY MARKET	
Cezary T. Szyjko	30
TRUST IN TURBULENT ENVIRONMENT	
Artur Dwojak	40
Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning	
PAST AND PRESENT OF OWN BRAND	
Ingeborga Buczacka	58
Theory and Practice of Management	
REGIONAL BRANDING FOR MARKETING COMMUNICATION: A CASE STUDY OF MUNICIPALITIES IN THE PODKARPACIE VOIVODESHIP (article in English)	
Andrzej Olak	66
COOPERATIVE MOVEMENT – COMMON ELEMENTS AND DIFFERENCES	
Maria Heninborch-Buhaj	83
PSYCHO-PEDAGOGICAL ASPECTS IN CONFLICT RESOLUTION	
Mateusz Warchał, Joanna Jurowicz-Parszewska	91
Review	
ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN POLAND. GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH COMMERCIALISING TECHNOLOGY	
Andrzej Wilk,	102
Opinions, Polemics and Discussions	
SOCIALLY RESPONSIBLE CORPORATIONS	
Martyna Ostrowska	107
Chronicle of events	
SŁAWOMIR WIATR, PHD, RECTOR OF THE CHODKOWSKA UNIVERSITY OF MANAGEMENT AND LAW	
Krzysztof Krauss	118
GLOBAL SUCCESS OF POLISH GRAPHENE	
Cezary Tomasz Szyjko	120
Summaries in Polish	122
Summaries in English	127

PODZIĘKOWANIE

W trafiającym dziś do Państwa rąk numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” żegna się w słowie wstępnym (*Od redaktora*) z coraz licześniejszymi Czytelnikami prof. zw. dr hab. Irena K. Hejduk, kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej, współpracująca jeszcze do niedawna jako wykładowca z Wyższą Szkołą Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, inicjatorka i twórczyni czasopisma. Jest Autorką koncepcji kwartalnika adresowanego przede wszystkim (choć nie wyłącznie) do młodej kadry naukowej podejmującej w różnych dziedzinach i w różnorodnym ujęciu problemy zarządzania. Kierowała jego pracami od pierwszego numeru w grudniu 2009 roku do chwili obecnej.

Kwartalnik, na którego łamach ukazało się już blisko 200 artykułów naukowych, komunikatów z prowadzonych badań i analiz, informacji o ważnych wydarzeniach, recenzji z ukazujących się w Polsce i w innych krajach ważnych pozycji książkowych itp., z którym w tym czasie współpracę nawiązało blisko stu autorów z uczelni wyższych całej Polski, a także z niektórych ośrodków akademickich za granicą, redagowany pod Jej kierownictwem, doczekał się w ubiegłym roku zaszczytu wpisania na listę czasopism punktowanych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Za ten wkład pracy, za inwencję i śmiałość w podjęciu trudu wprowadzenia na rynek wydawnictw naukowych – licznie dziś obsadzony – regularnie, systematycznie ukazującego się ogólnopolskiego czasopisma naukowego, którego edytorem jest nasza niepubliczna uczelnia – w imieniu Senatu i kierownictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej przekazuję Pani Profesor słowa uznania i podziękowania.

Liczę, podobnie jak pozostali członkowie kierownictwa uczelni, że Pani Profesor, mimo zaabsorbowania licznymi obowiązkami w czołowej polskiej uczelni ekonomicznej, jaką jest Szkoła Główna Handlowa, i na forum międzynarodowym (jest między innymi współorganizatorem i uczestnikiem konferencji naukowych poświęconych najnowszym osiągnięciom i rekomendacjom nauk zarządzania, skupiających wybitnych specjalistów z wielu krajów, organizowanych przez Robert Morris University), nadal znajdzie czas na kontynuowanie współpracy z wydawanym przez Uczelnię Heleny Chodkowskiej czasopismem. Zapraszamy do niej serdecznie.

Od październikowego numeru kwartalnika kierowanie czasopismem przejmuje Bolesław Rafał Kuc, profesor zwyczajny nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, z wykształcenia socjolog, a z zamiłowania

prakseolog, ze stażem w Zakładzie Prakseologii PAN, stworzonym przez Tadeusza Kotarbińskiego i kierowanym wówczas przez prof. Jana Zieleniewskiego, współtwórca prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania. Wykładał na wydziałach zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i Gdańskiego. Od powstania niepublicznego szkolnictwa wyższego związany jest z naszą uczelnią. Jest autorem ponad 200 prac naukowych, w tym kilkudziesięciu książek, przede wszystkim z zakresu zachowań organizacyjnych, prakseologii, organizacji pracy menedżera i menedżera jutra, doskonalenia zarządzania, teorii kontroli, kontrolingu i audytu wewnętrznego jako narzędzia nowoczesnego zarządzania. Są to między innymi: *Zarządzanie doskonale* (cztery wydania), *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka* (dwa wydania), *Kontrola w systemie zarządzania* (trzy wydania), *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka* (dwa wydania).

Nowemu szefowi czasopisma i jego współpracownikom życzymy dalszych, podobnych sukcesów, a przede wszystkim rosnącego grona Czytelników i wnoszenia przez kwartalnik „Przedsiębiorstwo Przyszłości” coraz pełniejszego wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu.

dr Sławomir Wiatr
Rektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa
im Heleny Chodkowskiej

OD REDAKTORA

Wśród zagrożeń odnoszących się nie tylko do odległej przyszłości, ale również czasu bardzo bliskiego znajduje się bariera energetyczna. Drastycznie ogranicza ona szanse powrotu na ścieżkę przyspieszonego, zrównoważonego rozwoju, zapanowania nad coraz silniej ujawniającymi się – także w kraju – napięciami kryzysowymi. Przed kilku, kilkunastu laty była jeszcze w znacznym stopniu barierą potencjalną, głównie ze względu na brak pomysłu, jak gospodarkę energetyczną zrestrukturalizować odpowiednio do zmieniających się potrzeb i dobrać najwłaściwsze sposoby ich zaspokojenia. Dziś jest to bariera coraz dotkliwiej odczuwalna. Jeśli nic się nie zmieni, jutro może okazać się jedną z najtrudniejszych przeszkód na drodze do uczynienia Polski bardziej zasobną, ekonomicznie wydajną, zdolną do sprostania wyzwaniom, jakie nas czekają.

Prawie nie było numeru naszego, wspólnie z Czytelnikami redagowanego kwartalnika, w którym przynajmniej ułamkowo, często zaś w tekstach w całości poświęconych temu tematowi (lub jego poszczególnych elementów) nie powracalibyśmy do spraw bariery energetycznej. W tym, ukazującym się w połowie 2013 roku numerze czasopisma, w artykule: *Zarządzanie jednolitym unijnym rynkiem energii*, piszemy wprost, że za 3–5 lat w Polsce zacznie brakować energii. Taka jest opinia ekspertów i ma ona, niestety, coraz mocniejsze podstawy. Co więcej, napięcia na rynku energii, potrzeba jego pilnej racjonalizacji i wzmocnienia, dotyczą całej unijnej wspólnoty, ze szczególnym zaś nasileniem niektórych spośród 27, wkrótce zaś 28 państw członkowskich, w tym – jak wspomniałam – Polski.

Nadzieją miał być dla nas gaz łupkowy. Już widzieliśmy się, w kraju nad Wisłą, szejkami co najmniej środkowo-wschodniej Europy, jeśli nie całego kontynentu. Obecnie jednak zachęcone tą perspektywą najpotężniejsze firmy poszukiwawczo-wydobywcze (a przynajmniej niektóre z nich), mające swoimi pieniędzmi i doświadczeniem ułatwić nam dotarcie do kryjących się w naszej ziemi darów natury, pakują walizki, żegnają się... z czym? Z kolejną iluzją czy po prostu z brakiem zdecydowania i konsekwencji nas jako gospodarzy tych bogactw?

Raczej przesadne były wstępne szacunki odnoszące się do zasobności i dostępności złóż. Tych złóż miało starczyć na kilkaset lat, jeśli brać pod uwagę tylko chłonność rynku krajowego, a dzięki już teraz sprawdzającym się, nieustannie doskonalonym amerykańskim technologiom nie miało być żadnych problemów z bezpieczną, opłacalną ekonomicznie i wydajną eksploatacją złóż. Znacznie bardziej realistycznie złoża te oceniali i oceniają polscy eksperci z Państwowego Instytutu Geologicznego. Zasoby gazu łupkowego w Polsce

szacowali na 346–768 mld m³ (2,5–5,5 razy więcej niż surowca z wcześniej udokumentowanych złóż konwencjonalnych), co wraz z surowcem w złożach konwencjonalnych pokrywa zapotrzebowanie polskiej gospodarki na najbliższych 35–65 lat. Jest to więc zasób imponujący, rozpalający wyobraźnię i też nie spodziewano się, by jego eksploatacja miała być finansowo nieopłacalna.

Co się zmieniło? Nie ma praktycznej weryfikacji ani wielkości złóż, ani ich dostępności, ani weryfikacji już istniejących technologii i kosztów eksploatacji, ponieważ na terenach, gdzie miały nastąpić próbne wiercenia i gdzie miało dojść do ustalenia, na ile opłacalne jest wydobycie i na ile bezpieczne dla środowiska, prawie nic się nie działo. Potencjalni zagraniczni inwestorzy, mający przejąć największą część wydatków i ryzyka, czekali rok, czekali dwa lata, aż administracja mająca przygotować odpowiednie dla tej sytuacji rozwiązania prawne upora się ze sporami międzyresortowymi i dopracuje się spójnego projektu, a Sejm ten projekt rozpatrzy. Jednakże do chwili, gdy piszę te słowa – nie doczekali się. I to, jak się wydaje, jest rzeczywistym powodem wycofywania się największych, najbardziej liczących się potencjalnych inwestorów, a nie spory o szczegóły techniczne, wielkości zasobów (czy ogromne, czy tylko bardzo duże), metody eksploatacji itp.

Czas zamrożenia środków w przedsięwzięcia, które głównie z wymienionych względów nie mogą ruszyć z miejsca na odpowiednią skalę, ma swoje granice ryzyka określone rachunkiem zysków i strat. Tym bardziej, że napięcia na rynku naftowym wydają się maleć, a miejsc, gdzie ujawniają się nowe złoża gazu łupkowego szybko przybywa. Jest w czym wybierać, gdzie inwestować, nie tylko w Polsce, ale na przykład w Chinach, gdzie zapotrzebowanie na paliwa węglowodorowe jest przeogromne, a rozpoznanie geologiczne sygnalizuje, iż jest czego szukać i na co liczyć.

Niejasne są również losy zapowiadanej (już po raz wtóry!) budowy elektrowni atomowej. W naszym najbliższym otoczeniu, w promieniu 300 km jest ich już 10 z 23 blokami energetycznym o mocy 14,5 GWe, kolejne są planowane, a w świecie działa ich 440 w 31 krajach, dostarczając 14% światowej produkcji energii elektrycznej. Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej zapowiada, że do 2030 roku przybędzie ich jeszcze 90 i wówczas z energetyki jądrowej będzie już w świecie pochodzić ¼ produkcji. Pierwsza elektrownia atomowa w naszym kraju – zapowiedź premiera z 2008 roku – miała ruszyć już w następnej dekadzie, a po jakimś – jeszcze nieokreślonym czasie – miała pojawić się kolejna. U nas tymczasem, w gruncie rzeczy, powołano jedynie szefa przedsięwzięcia (prezesa zarządów PGE Energia Jądrowa i PGE EJ 1). Został nim przed kilkoma miesiącami – z uposażeniem 110 tys. zł miesięcznie – Aleksander Grad, poprzednik Mikołaja Budzanowskiego na posadzie ministra skarbu, też już odwołanego ze stanowiska.

Poza sferę dyskusji nie wykroczyła dotychczas także koncepcja podjęcia szybkiej i na wielką skalę rozbudowy energetyki wiatrowej, z systemem morskich farm wiatrowych jako ewentualnej alternatywy energetyki jądrowej. Pod znakiem zapytania – bo wciąż brakuje środków i nie kończą się spory wokół różnych szczegółów technicznych – pozostaje również zapowiadana rozbudowa i modernizacja elektrowni węglowych ze zredukowaną emisją CO₂...

To tylko przykłady budzących niepokój zjawisk i zdarzeń, także naszego – środowiska naukowego, które powinno brać wiodący (i oczekiwany!) udział w poszukiwaniu odpowiedzi, co i jak robić w tej i pozostałych dziedzinie, by nie zagubić się w obecnym, trudnym czasie. W zgiełku zapiekłych sporów, wzajemnych krytyk i oskarżeń, zaciekłych dyskusji, jakich nie szczędzą nam przedstawiciele niełatwych już do zliczenia opcji politycznych i angażujących się w waśnie administracji, mediów itp., brakuje miejsca na te, które naprawdę są istotne: jaki ma być długofalowy, całościowy program rozwiązywania kluczowych dla obecnego i następnego pokoleń problemów ze sfery gospodarczej, społecznej, edukacyjnej, kulturowej, zdrowotnej i wielu, wielu innych. Nie program „dojutrkowski”, doraźnego łatania dziur i chwytania chybotliwej równowagi przez przestępowanie z nogi na nogę, lecz jasno kreślący cele, do których zdążamy, i sposoby, w jaki te cele mają być osiągnięte, strategii koncepcyjnej i realizacyjnej, pozwalającej na nadrabianie we wszystkich tych dziedzinach istniejących zapóźnień.

Z inicjatywą programową próbują coraz śmielej występować specjaliści skupieni wokół Kancelarii Prezydenta i z nią współpracujący. Przykład – propozycja dotycząca strategii demograficznej. Administracja rządowa i samorządowa okazuje się natomiast w tych działaniach wyjątkowo oporna. Zwłaszcza od momentu, gdy kryzys zaczął pukać także do naszych drzwi.

W bieżącym numerze kwartalnika – poza szerzej sygnalizowaną publikacją Cezarego T. Szyjki *Zarządzanie jednolitym unijnym rynkiem energii* – spora jak zwykle grupa zaproponowanych nam przez Czytelników interesujących artykułów. Część z nich dotyczy różnych aspektów globalizacji i współpracy międzynarodowej (Iwona Przychocka – *Cross-border Tax Fraud*, Piotr Ptak – *Traktat fiskalny w strefie euro odpowiedzią na kryzys zadłużenia*). Większość skupia się przede wszystkim na wyzwaniach stawianych kierownictwom przedsiębiorstw w komplikujących się warunkach gospodarowania. To między innymi podjęty przez Artura Dwojaka temat *Zaufania w turbulentnym otoczeniu*, przez Ingeborgę Buczacką problem *Przeszłości i teraźniejszości marki własnej*, przez Marię Heninborch-Buhaj spojrzenie na rzadko ostatnio podejmowany temat roli i miejsca spółdzielczości (*Spółdzielczość – elementy wspólne i rozbieżności*). Po doświadczenia w zakresie kształtowania stosunków w firmie – na przykładach prywatnego biura inżynierskiego oraz

państwowego gimnazjum – sięga w artykule *Aspekty psychopedagogiczne w rozwiązywaniu konfliktów* dwoje autorów: Mateusz Warchał – adiunkt w Instytucie Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego w Sosnowcu oraz Joanna Jurowicz-Parszewska – przedsiębiorca i ekspert branżowy ds. europejskich.

Witamy też – po raz pierwszy na naszych łamach – artykuł nie pracownika naukowego lub przedsiębiorcy, a studentki. Martyna Ostrowska, pisząc o często goszczącej nie tylko w naszym czasopiśmie, ale również w wielu innych tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu, zwraca uwagę, iż zbyt rzadko autorzy publikacji dotyczących tego tematu uwzględniają stopień przygotowania czytelników do należytego odbioru przekazywanych w nich rozważań. „Zarówno osoby takie jak ja, dopiero studiujące, jak i wielu aktywnych w biznesie absolwentów studiów ekonomicznych, prawniczych, technicznych itp., nie mówiąc już o absolwentach studiów z czasów, gdy brak było tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu w programach kształcenia, często musimy, sięgając po te publikacje, z trudem przebijać się przez gąszcz niezrozumiałych pojęć”.

Tradycyjnie zapraszam do kierowania do redakcji artykułów zarówno o charakterze teoretycznym, relacjonujących wyniki prowadzonych badań itp., jak i o charakterze praktycznym, prezentujących wnioski z własnych doświadczeń menedżerskich. Czasopismo jest bowiem wspólnym dziełem coraz liczniejszego grona Czytelników kwartalnika. Także do siebie kieruję ten apel, ponieważ – ze względów ode mnie niezależnych – żegnam się z obowiązkami osoby kierującej sprawami czasopisma.

To była wspaniała, pięcioletnia już przygoda: stworzenie koncepcji ogólnopolskiego, niekomercyjnego czasopisma naukowego, wydawanego przez prywatną uczelnię, kierowanego do szerokiej kadry naukowej i praktyków gospodarczych, angażujących się w pełne zaadaptowanie polskich przedsiębiorstw do najnowocześniejszych standardów zarządzania. Wspólnie doprowadziliśmy do tego, iż „Przedsiębiorstwo Przyszłości” znalazło się na prestiżowej liście periodyków upoważniającej autorów zamieszczanych w nich publikacji do zaliczania ich do swego punktowanego dorobku naukowego. Żegnam się z Państwem jako redaktor naczelna czasopisma, nie żegnam – mam nadzieję – jako autorka, jednakże coraz trudniej było mi łączyć obowiązki szefa gościnnie redagującego czasopismo z moimi podstawowymi obowiązkami, związanymi z kierowaniem Katedrą Systemów Zarządzania najbardziej prestiżowej uczelni ekonomicznej naszego kraju, Szkoły Głównej Handlowej.

Do spotkania na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Iwona Przychocka

CROSS-BORDER TAX FRAUD

The issue of tax evasion of cross-border nature is associated with the date of 1 January 1993, although we cannot say that before that date, the problem did not exist. The problem existed, but not on such a scale as after that date. Specifically, it should be noted that it was due to the establishment of the common market and the abolition of customs and tax borders. Cross-border transactions in the current system are subject to specific risks of fraud and tax fraud on the basis of VAT. This is due largely to the structural nature of VAT, taxation of these transactions, the lack of border controls movement of goods. The scale of fraud in the VAT was increased significantly after this date, in particular fraud committed in an organized manner, using carousel frauds. VAT structure was presented in an article entitled: *Structures of value added tax (VAT) and cross-border transactions*.

Typology of tax evasion

The term of tax fraud is not formally defined at Community level. Nevertheless, the concept should clearly separate the term of tax optimization and tax circumvention from a tax fraud. Inherent feature of tax evasion is the desire to achieve certain benefits through unacceptable activities, which are described by law as a criminal offense or tax offence. A circumvention clause of Community law was formulated by the European Court of Justice (now the Court of Justice of the European Union) in its judgment of 21 February 2006 in Case C-255/02 Halifax. The Court pointed out that as a circumvention tax case should be considered a situation in which:

- use by the taxpayer a right which is contrary to the aim of the act described in it;
- use by the taxpayer of a right has become possible as a result of the activities for which there is no justification other than a desire to exercise this right.

The circumvention of the law on VAT is expressed in obtaining specific permission contrary to the purposes and basic principles of the system of value added tax as a result of which formally remains in compliance with the relevant regulations.

The catalogue of frauds identified by the VAT tax administrations of the Member States is very wide. The most important of them are:

- undervaluation or lack of disclosing the turnover due to tampering or hiding invoices;
- simulating intra-Community supplies, when in fact it is a domestic sales;
- extortion of the surplus of input tax over output tax;
- theft of taxpayer identification numbers – registration of virtual companies;
- hiding (unlabelled) intra-Community acquisition of goods;
- fraud based on the goods supply exempted from taxation;
- carousel fraud, in particular with a large group of subjects from at least two Member States.

Among the identified tax evasion, the European Commission attaches the greatest importance to the phenomenon of carousel fraud. The mechanism of this scam combines elements of other simple frauds, in particular a ‘missing trader’, which is the keystone of this scam. The fraud of a carousel type evaluates and is extremely difficult to detect. These scams are, in addition to losses resulting from the shadow economy, one of the most important sources of income losses in the budgets of the Member States of the EU. Carousel frauds occur in all Member States. Through the practice of carousel fraud participants will benefit in two ways:

- no payment of the VAT due;
- by extorting from the tax authorities of the Member States the returns of the excess of input tax over output tax, which in fact has not been paid at earlier stages of marketing.

These benefits can occur separately or together in a carousel fraud. Based on previously identified carousel frauds they can be divided into several general types based on:

- transactions which assume their repeatability in the chain of actors;
- transactions involving multiple parties, only one of which may be committing the tax crime, the fraud can be committed in another Member State than the one of the tax registration organizer of trafficking;
- transactions organized in such a way that the legal and tax situation of the participants of the tax carousel fraud is very difficult

to challenge by the tax authorities, as the participants (consciously or unconsciously) correctly fulfill obligations as for VAT, a carousel transaction is supported and real-movements of goods between EU member states occur.

The most common carousel fraud include:

- missing trader intra community fraud;
- carousel fraud ‘opposing’;
- fraud based on the procedure of import of goods ‘42xx’;
- CO trade-related fraud;
- fraud related to the provision of services;
- other types of fraud based on the construction of carousel fraud.

Fraud used as elements of the tax carousel

Fictional intra-Community supply of goods – it is a very primitive tax fraud related to the taxation of intra-Community transactions, which are relatively easy to detect. The fraud is based on patterns, known before 1993, of fictitious exports to both EU Member States and third countries. However, in contrast to the 0% rate for exports, in the transitional VAT, the exemption for WDT is not subject to obtaining confirmation from the customs authorities that the goods have left the territory. The fictitious WDT is not a complicated scam. It can be committed by a single entity. A fraudster falsifies the intra-Community supply of goods previously purchased on the domestic market to another Member State and claims for a refund of excess input VAT. The goods are sold on the domestic market without documenting the sale (in the shadow economy).

Extorting VAT refund is based on intra-Community supplies which are only ‘on paper’ by issuing invoices that do not document any actual transaction (‘blank invoice’). The cheater includes in its records false fictitious purchase invoices (national) and fictitious intra-Community supplies of goods.

Another simple tax fraud related to the Community transactions is not declared Community acquisition of goods. In the simplest variant, the goods purchased under the intra-Community acquisition may be sold in the shadow economy in the country of purchase without VAT payable (undeclared WNT). This fraud can be carried out independently by the fraudster without any knowledge of the supplier from another Member State. In case the foreign supplier shows intra-Community supply of goods, the fraud is relatively easy to detect on the basis of summary of the information submitted in the Member State of the supplier.

In a more complex scheme to hide WNT entities – ‘pillars’ are created. Scammers use the ‘pillars’ to:

- hide (mask) the entities that are the actual perpetrators of fraud;
- marketing of fictitious invoices documenting the sale of goods, which are then basis for input tax in the settlements of other entities.

As the ‘pillars’ there are used generally people who do not have any property, from the margins of society, who for a small remuneration register a business or are established a member of the board of companies.

Scammers also bring to the practice the entities that have a valid VAT number, but have not submitted declarations activities that are carried out in the framework of the scheme. These entities are referred to as NVR (No Tax Return). NVR can also be a person who has ceased business and makes no tax statements or a fair and unaware taxpayer whose VAT number is used by the fraudsters.

Carousel fraud

Carousel fraud is committed using a mechanism that uses evasion of VAT obligations by failing to pay the VAT due or ineligible to apply for a refund of excess input VAT through organized activities regarding the entities operating in several Member States. Carousel fraud is committed in a conscious and organized way. The mechanism uses deception components of value added tax and the taxation of intra-Community rules adopted under the so-called. VAT transitional system. Using the term ‘carousel’ illustrates the way in which goods circulating between the actors involved in the criminal supply chain ‘come back’ to the country of origin of the goods and also the first link of the chain. The entity initiates another turnover by using the same commodity with the same actors. In the supply mechanism there is never a final purchaser, and the circle of the transaction is closed. Transactions take place very quickly, often within a few days the goods ‘pass’ through several companies in different Member States. There are no border controls which makes it easier to sell the same goods between the same parties that are a criminal organization operating in the territory of two or more Member States. No pretense of fiscal frontiers facilitates the movement of goods without incurring transport costs. The scam can also be used for fictitious goods. Scammers’ activities are well planned and organized, which prolongs the time to detect the practice of the tax administrations of the Member States.

As in any other organized criminal activity, here as well in the carousel schemes there is a division of functions involved. In the basic carousel fraud the scheme can be distinguished, named and described as far as the

individual participants of trafficking are concerned. In this scheme the carousel participants are:

- leading operator (organizer);
- missing trader;
- buffer;
- broker.

A lead entity is registered and operates in a country other than the practice of the other participants, such as missing trader, broker and buffer. The leading entity is established in another Member State than the fraud is physically committed. This entity makes correct billing of VAT, hence his participation in the carousel is difficult to detect. Carousel rotation usually begins and ends with that entity. The primary objective of this cell is to coordinate the functioning of the fraud. This is this entity that initiates the mechanism for intra-Community supply of goods to the missing trader. He acts as a leading distribution channel, being simultaneously the supplier of goods in intra-Community supplies for the missing trader and the buyer of those goods by the Intra-Community acquisition from the broker. In practice, most leading operators are temporarily recorded solely for the purpose of committing the fraud. The function, however, of the leading body can also be performed by a legitimate entity.

A missing trader plays a key role in the carousel, not fulfilling the responsibilities of VAT in the country where it is registered. The name of this cell refers to the taxation of termination at this stage of the actor who disappears leaving unregulated VAT, which is then legally deducted by another entity involved in the carousel. The term ‘missing trader’ means an entity consisting of fictitious registration of an operator for VAT purposes with the intention to:

- declare a national or intra-Community supply and non-payment of VAT due;
- extortion of surplus of input tax over output tax by national or fictitious transactions within the Community.

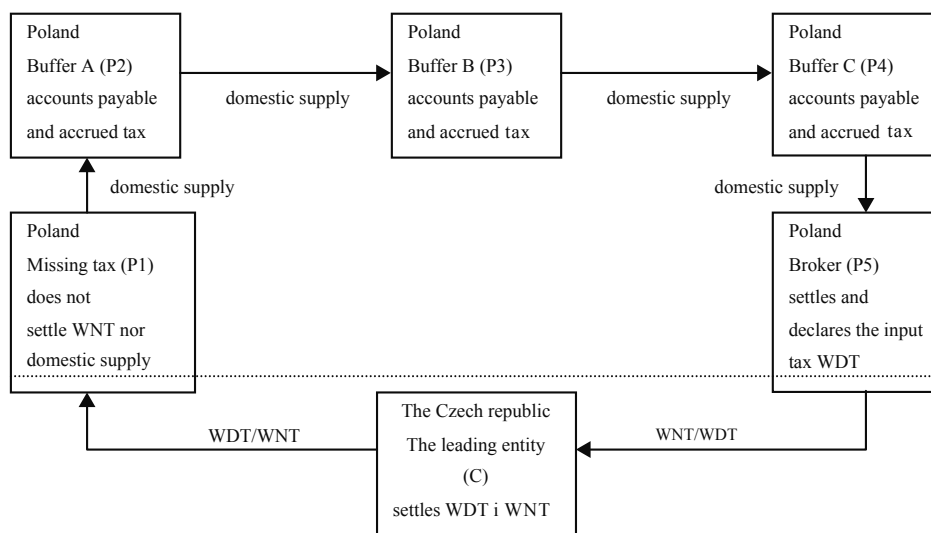
This entity makes intra-Community acquisition of goods from the leading body, and then the domestic supply to a body buffer or directly to the broker. Missing trader behavior may be different. Missing trader may have supplies of goods in the country in which it is registered, but does not pay the tax due on delivery. It can also not declare any intra-Community acquisitions and carry out domestic supplies. The amount of unpaid VAT to the budget of the Member State in whose the missing trader works is an advantage for the entities involved in a carousel fraud. The role of the missing trader are played by previously characterized ‘poles’. In case the practice is found by the tax authorities, the ‘pole’ is withdrawn from the chain, and in its place another one is pulled. Frequent exchange of missing traders are difficult to detect in a carousel fraud.

The buffer is an intermediate body between the missing trader and the broker. This entity acquires goods from the missing trader and sells to the broker. In the carousel chain several buffer entities can occur. These transactions are national. The main objective of the national transaction between entities is to hinder detection of carousel fraud. Buffer properly fulfills the obligations of the VAT input tax on as far as the tax accounting for missing trader and the tax payable on the sale to the broker are concerned. The broker function can be played by entity registered for the purpose of the fraud as well as a legitimate entity who unwittingly became involved in a carousel fraud.

Broker is the last entity in the carousel in the country to which the goods were brought by the missing trader. Broker is the most frequently registered in the same country where the missing trader operates. Broker, as a rule, purchases goods from the buffer company, but it is possible to buy directly from the missing trader. Then the broker makes intra-Community supply to the leading body. It is possible that the broker, which may be a company with an established market position in the industry, sells purchased goods from the buffer or missing trader on the domestic market. In this way, it will indirectly achieve benefit from the sale of goods traded in the carousel (by using low prices in the previous stages of marketing).

The figure below shows the basic carousel fraud scheme on an example of a single rotation.

Figure 1. Carousel fraud scheme



Source: own study based on T. Pabiański, W. Śliż, *Zorganizowane działania przestępcze wykorzystujące mechanizmy konstrukcyjne podatku VAT*, „Przeгляд Podatkowy” 2007, no 1.

In the present scheme the leading subject is a Czech company C. The operator makes WDT to the Polish taxpayer P1, which acts as a missing trader. C declares WDT to the Czech Tax Administration and the Polish taxpayer is exempt from VAT of the supply, while accounting for input tax on the purchase of goods subject to delivery to the Polish market. At this stage of the transaction and the settlement does not arouse suspicion. P1 Polish taxpayer shall declare tax office WNT from the Czech company C. At the same accounting period it makes a domestic supply to the buffer P2. Tax payable on delivery for P2 also is declared. In the settlement statement there is a surplus of tax due created over the input tax to be paid on the account of the tax authority. However, the missing trader has failed to fulfill the payment of tax due. Cash and cash equivalents are transferred to the organizer of the trafficking. This is the first step that should arouse suspicion of Polish tax authorities. Assuming that the WNT P1 purchased goods worth 1 million net and sold them for a purchase price to P2, i.e. 1 million PLN net, a real drain on the tax only on the operation is the 23% VAT, rate of 230 thousand PLN. This amount should fund the state budget. Entity P2 (conscious or unconscious buffer) settles input tax from the purchased goods from P1, which they assume is 230 thousand PLN. Then, in the chain there may appear more buffer agents (in the diagram P3 and P4) that participate consciously or unconsciously in the carousel making domestic transactions in Poland. The last link on Polish territory is the broker P5. The broker buys goods from one of the buffers. he settles input tax of purchased goods, which is 230 thousand PLN, which is the last WDT broker transaction for the Czech company C. In this way, the carousel closes. Broker P5 WDT declares the 0% rate while accounting for input tax. Broker is entitled to claim refund surplus of input VAT, for simplicity 230 thousand PLN. Only on one spin of the carousel Polish budget could lose 460 thousand PLN (for simplification national accounts P2, P3 and P4 are not included here). After the delivery from Poland the Czech organizer can start the rotation again.

In the example shown the sequence of events is set in the single rotation of the carousel:

- purchase of goods transported from the territory of another Member State, which is for the purchaser (missing trader) WNT;
- a number of domestic supplies of taxable goods, taxed on a national basis;
- sale of goods accompanied by their exports to the territory of a Member State (the head office of the leader). the WDT.

The carousel design assumes that the fraud is committed by the person who brought the goods from another Member State under the WNT.

Imported goods are not subject to VAT in the country of origin. What is the fraud is the tax evasion, and actually not paying the tax due on the sale by the missing trader. Other cells of the carousel fulfill their obligations in terms of VAT settlements. The other transactions cannot be suspicious, as a rule, they deal with real goods.

Bibliography

- Bartosiewicz A., *Unijne rozporządzenie VAT*, Unimex, Wrocław 2012.
- Gaudement P.M., Molinie J., *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 2000.
- Komar A., *Finanse a Wspólnoty Europejskie*, PWE, Warszawa 1993.
- Komar A., *Systemy podatkowe krajów Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 1996.
- Lewandowski K., Fałkowski P., *Dyrektywa VAT 2006/112. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Lipniewicz R., *Docelowy system VAT w Unii Europejskiej. Harmonizacja opodatkowania transakcji wewnątrzspółnotowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Sachs K. (red.), *VI Dyrektywa VAT Komentarz do Dyrektyw Rady Unii Europejskiej dotyczących wspólnego systemu podatku od wartości dodanej*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Kucharek W., *Jak zatrzymać karuzele w handlu wewnątrzspółnotowym – ostatnie inicjatywy instytucji Unii Europejskiej oraz wybrane inicjatywy wielostronne*, „Biuletyn Skarbowy” 2007, no 4.
- Pabiański T., Śliż W., *Zorganizowane działania przestępcze wykorzystujące mechanizmy konstrukcyjne podatku VAT*, „Przegląd Podatkowy” 2007, no 1 & 3.
- www.eur-lex.europa.eu.
- www.mofnet.gov.pl.
- www.mswia.gov.pl.
- www.nik.gov.pl.
- www.orzeczenia.nsa.gov.pl.

Iwona Przychocka – dr, profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Piotr Ptak

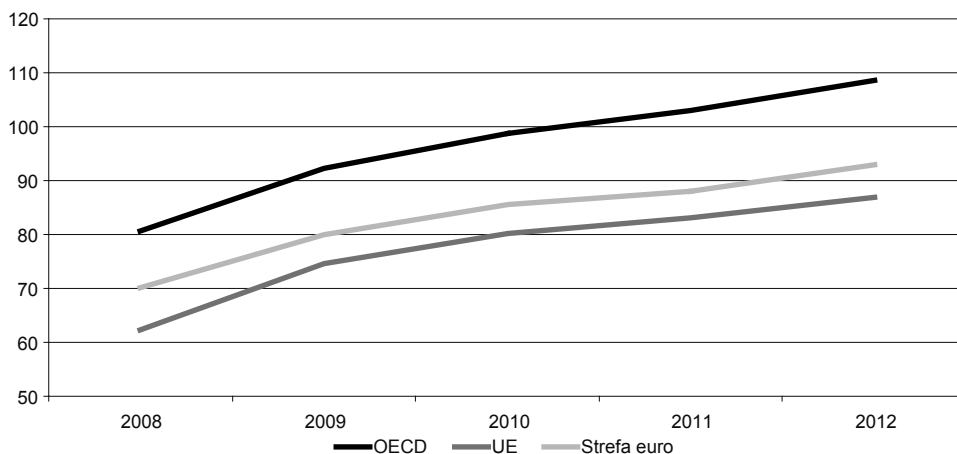
TRAKTAT FISKALNY W STREFIE EURO ODPOWIEDZIĄ NA KRYZYS ZADŁUŻENIA

Zrównoważone finanse publiczne stanowią jeden z fundamentów długofalowego wzrostu gospodarczego i są kluczowym elementem stabilności makroekonomicznej. Z kolei negatywny wpływ wysokiego deficytu sektora finansów publicznych na krajowe oszczędności oraz wzrost premii mający kompensować wierzycielom „ryzyko kraju” (a tym samym wyższy koszt pozyskania kapitału oraz rosnące koszty obsługi narastającego długu publicznego) wpływają hamująco na akumulację kapitału i w efekcie przyczyniają się do obniżenia tempa wzrostu potencjalnego PKB¹. Obecny globalny kryzys finansowy i gospodarczy doprowadził do eskalacji zagrożeń związanych z nadmiernym zadłużaniem się państw. Przyczyną było, jak wiadomo, między innymi utrzymywanie przez długie lata strukturalnych deficytów budżetowych. Ponadto konieczność stymulowania gospodarek oraz wsparcia sektora finansowego w okresie największego załamania gospodarczego na świecie od czasu wielkiego kryzysu lat 30. ubiegłego wieku, była na tyle silna, że wiele państw, również tych najzamożniejszych, zdecydowało się wprowadzić pakiety fiskalne na dużą skalę, płacąc za to znacznym pogorszeniem pozycji fiskalnej.

Pogłębianie się deficytowości

W efekcie na całym świecie doszło do gwałtownego pogłębienia się deficytu i skokowego wzrostu długów publicznych. W latach 2008–2012 – według Eurostatu – w całej Unii Europejskiej relacja długu publicznego do PKB wzrosła przeciętnie z 62,2 do 86,8% (w strefie euro z 70,2 do 92,9%), a w krajach OECD z 80,7 do 108,7% (zobacz rys. 1).

¹ *Program konwergencji. Aktualizacja 2012*, Warszawa, 2012, s. 32.

Rys. 1. Dług sektora finansów publicznych na świecie w latach 2008–2012 (w %)

Źródło: Eurostat, OECD.

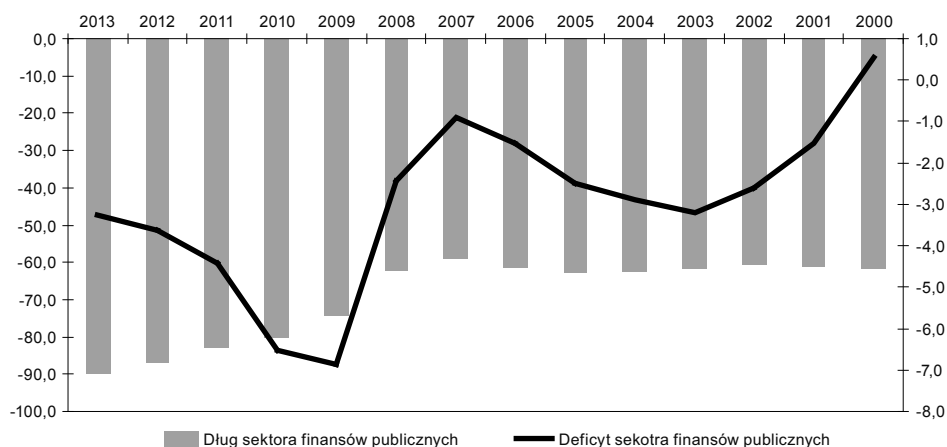
Narastający dług publiczny podważa wiarygodność kredytową kraju, prowadząc do obniżenia ratingu. W efekcie następuje wzrost kosztów obsługi długu, co grozi wpadnięciem w pułapkę zadłużenia. Kilka krajów strefy euro stanęło już w obliczu tych zagrożeń. Trzy kraje: Grecja, Irlandia i Portugalia w ciągu roku, poczynając od wiosny 2010 roku, zmuszone były ubiegać się o pomoc finansową od instytucji międzynarodowych. Istotnie wzrosło ryzyko destabilizacji sytuacji także w znacznie ważniejszych z gospodarczego punktu widzenia krajach członkowskich strefy euro, przede wszystkim we Włoszech i Hiszpanii.

Po osiągnięciu w 2012 roku w Unii Europejskiej i strefie euro kolejnych rekordowych poziomów długu sektora finansów publicznych jesienne prognozy Komisji Europejskiej wskazują, że tendencja ta nie tylko nie ulegnie odwróceniu w roku bieżącym, lecz nawet się pogorszy. Dług sektora UE i strefy euro ma wzrosnąć w tym czasie odpowiednio do 89,9 i 95,1% PKB (zobacz rys. 2).

Obecny kryzys zadłużenia jest największym wyzwaniem, przed jakim stanęła strefa euro od początku swojego istnienia. Wyzwania te wzmocnione są dodatkowo przez niezbyt korzystne perspektywy wzrostu gospodarczego. Toteż w celu zahamowania wzrostu zadłużenia znacząco rośnie potrzeba kontynuacji konsolidacji sektora finansów publicznych. Obecnie aż 20 krajów UE (w tym Polska) objętych jest procedurą nadmiernego deficytu, która wymusza na poszczególnych krajach członkowskich obranie określonego tempa konsolidacji fiskalnej. W artykule przedstawione zostały główne założenia Traktatu o stabilności, koordynacji i zarządzaniu w Unii Gospodarczej i Walutowej,

zwanego traktatem fiskalnym. Akt ten należy traktować jako bezpośrednią odpowiedź na kryzys zadłużenia w strefie euro oraz sposób na utrzymywanie trwałej dyscypliny budżetowej w przyszłości.

Rys. 2. Dług i saldo sektora finansów publicznych w Unii Europejskiej (w %)



Źródło: AMECO.

Największe wyzwanie

Doświadczenia wielu krajów wskazują, że zarówno w mniej, jak i bardziej rozwiniętych demokracjach rządy przejawiają naturalną skłonność do generowania nadmiernych deficytów budżetowych² (ang. *deficit bias*), powodujących narastanie długu publicznego do granic niebezpiecznych dla długookresowej

² W literaturze można napotkać kilka hipotez tłumaczących zjawisko *deficit bias*. Po pierwsze, skłonność polityków do zadłużania determinuje tak zwany cykl polityczny. Politycy bowiem, maksymalizując szanse na reelekcję, „kupują” głosy wyborców przez zwiększenie wydatków lub zmniejszenie podatków. Po drugie, hipoteza iluzji fiskalnej – wyborcy faworyzują rozrzutne rządy. Społeczeństwo przewartościowuje bieżące wydatki i nie dowartościowuje przyszłych ciężarów podatkowych będących efektem wcześniejszego zwiększenia wydatków. Po trzecie, deficytowa polityka budżetowa jest wynikiem strategicznego stosowania długu. Niepewny reelekcji rząd zaczyna prowadzić luźną politykę fiskalną w celu ograniczenia pola manewru przyszłej ekipie rządzącej. Według czwartej hipotezy, permanentny deficyt budżetowy powstaje wskutek przerzucania kosztów na następne pokolenia. Po piąte, nadmierne zadłużanie wynika z problemu wspólnego zasobu (ang. *common pool problem*). Rząd preferuje wydatki skoncentrowane na określonych grupach społecznych lub regionach. O ile korzyści z wydatków są internalizowane przez te grupy, o tyle koszty tych wydatków rozłożone są na wszystkich podatników. Zob. np. L. Schunknecht, *EU Fiscal Rules. Issues and Lessons From Political Economy*, „ECB Working Papers” 2004, no 421; N. Roubini, J. Sachs, *Political and Economic Determinants of Budget Deficits in the Industrial Democracies*, Cambridge, MA, „NBER Working Paper” 1988, no 2682.

stabilności finansów publicznych. Obniżanie deficytu, stanowiącego źródło długu publicznego, staje się w tych warunkach koniecznością.

Skuteczność i trwałość podejmowanych reform, mających prowadzić do powstrzymania zjawisk kryzysowych, zależeć będzie od efektywności ograniczeń fiskalnych nakładanych na prowadzoną przez rządy politykę fiskalną. Zazwyczaj przyjmują one postać reguł fiskalnych i mają stanowić receptę na niedoskonałości dotychczasowej polityki fiskalnej, prowadzonej w sposób dyskrejonalny. U podstaw tych działań znajduje się pamięć poprzedniego – z lat 30. ubiegłego wieku – kryzysu finansowego i gospodarczego, który przerodził się następnie w kryzys zadłużenia sektora finansów publicznych. To ona wymusiła na przywódcach europejskich przyjęcie rozwiązań instytucjonalnych nakierowanych na zaprowadzenie w krajach członkowskich trwałej dyscypliny fiskalnej.

Ograniczenia fiskalne, teraz radykalizowane, nie stanowią jednak *novum* w europejskim systemie zarządzania gospodarczego. Oto na przykład art. 126 ust. 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej stanowi, że „Komisja [Europejska] nadzoruje rozwój sytuacji budżetowej i wysokość długu publicznego w państwach członkowskich w celu wykrycia oczywistych błędów. Bada ona poszanowanie dyscypliny budżetowej według poniższych dwóch kryteriów:

- a) czy stosunek między planowanym lub rzeczywistym deficytem publicznym a produktem krajowym brutto przekracza wartość odniesienia, chyba że:
 - stosunek ten zmniejszył się znacznie oraz w sposób stały i osiągnął poziom bliski wartości odniesienia,
 - lub przekroczenie wartości odniesienia ma charakter wyjątkowy oraz tymczasowy i stosunek ten pozostaje bliski wartości odniesienia,
- b) czy stosunek między długiem publicznym a produktem krajowym brutto przekracza wartość odniesienia, chyba że stosunek ten zmniejsza się i zbliża do wartości odniesienia w zadowalającym tempie”.

Wartości odniesienia są określane w protokole w sprawie procedury dotyczącej nadmiernego deficytu, stanowiącego załącznik do traktatu, a zostały ustalone w traktacie z Maastricht, podpisanym 7 lutego 1992 roku. Wartości te wynoszą 3% PKB dla deficytu sektora finansów publicznych oraz 60% PKB dla długu publicznego. Postanowienia traktatowe zostały uzupełnione i sprecyzowane w Pakcie na rzecz stabilności i wzrostu z 1997 roku. Utrzymują one kryteria fiskalne, do których przestrzegania zobowiązany jest każdy kraj członkowski. Wielkość 3% PKB stanowi próg dla rocznego wyniku nominalnego planowanego lub rzeczywistego sektora finansów publicznych. Po jego przekroczeniu państwu członkowskiemu grozi nałożenie na wniosek Komisji Europejskiej większością kwalifikowaną procedury nadmiernego

deficytu przez Radę Ecofin (organ Unii złożony z przedstawicieli państw członkowskich szczebla ministerialnego – finansów i gospodarki). Zasadniczo nadmierny deficyt powinien zostać skorygowany w roku następującym po jego identyfikacji, chyba że wystąpią wyjątkowe okoliczności. Poza kryterium deficytu stosuje się również kryterium długu sektora finansów publicznych. Nie powinien on przekraczać poziomu 60% PKB.

W 2005 roku nastąpiła reforma Paktu na rzecz stabilności i wzrostu, najogólniej rzecz biorąc polegająca na złagodzeniu przesłanek oceny, czy w określonym państwie wystąpiły nadmierne deficyty, oraz na rozciągnięciu stosowanych w tej procedurze terminów³. Modyfikacji Paktu na rzecz stabilności i wzrostu dokonano przez zmianę rozporządzeń 1466/97/WE oraz 1467/97/WE.

W grudniu 2011 roku został uchwalony pakiet sześciu aktów prawnych wzmacniających zarządzanie gospodarcze w UE, tak zwany sześciopak⁴. Wchodząca w jego skład dyrektywa w sprawie wymogów dla ram budżetowych państw członkowskich⁵ wskazuje, że państwa członkowskie powinny dysponować numerycznymi regułami fiskalnymi, które powinny zawierać wyraźnie określone cele wraz z mechanizmami skutecznego i terminowego monitorowania. Dyrektywa zaleca, żeby reguły odnosiły się do deficytu i długu obliczanych według metodyki unijnej (ESA'95)⁶ oraz aby odnosiły się do całego sektora instytucji rządowych i samorządowych. Państwa członkowskie powinny ustalić również klauzule wyjścia i konsekwencje nieprzestrzegania reguł. Dzięki uwzględnieniu tych reguł w corocznej ustawie budżetowej i w wieloletnim planowaniu budżetowym państwa mają unikać prowadzenia polityki procyklicznej. Reguły powinny podlegać wiarygodnej i niezależnej analizie dokonywanej przez niezależne organy.

W celu niedopuszczenia do przekroczenia przez wynik nominalny sektora progu 3% PKB zreformowany Pakt na rzecz stabilności i wzrostu wzmacnia nadzór nad polityką fiskalną państw członkowskich UE. Główną rolę w systemie nadzoru odgrywa wynik strukturalny sektora finansów publicznych, który powinien wynosić lub zmierzać do średniookresowego celu budżetowego (ang. *medium-term objective*, MTO) wyznaczonego dla poszczególnych państw członkowskich. W praktyce powoduje on, że cel średniookresowy stanowi tak zwane saldo strukturalne (saldo rzeczywiste pomniejszone o skutki zmian

³ Przykładowo, reforma umożliwiła odliczanie kosztów reformy emerytalnej w ciągu pięciu lat od jej wdrożenia w ujęciu regresywnym.

⁴ Zob. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 306.

⁵ Dyrektywa Rady Europy z 8 listopada 2011 r. w sprawie wymogów dla ram budżetowych państw członkowskich.

⁶ Również wynik sektora w ujęciu ESA'95 decyduje o tym, czy kraj członkowski jest objęty tak zwaną procedurą nadmiernego deficytu.

wynikających z dekonjunktury), co zwykle oznacza wzrost deficytu (a więc deficyt, który występuje w momencie, gdy gospodarka w pełni wykorzystuje swoje moce produkcyjne). Osiągnięcie celu średniookresowego powinno zapewnić państwom członkowskim odpowiedni margines bezpieczeństwa w stosunku do wartości odniesienia 3% PKB w sytuacji determinowanej przez cykl koniunkturalny.

Przykładowo, ocena ścieżki dostosowawczej prowadzącej do średniookresowego celu budżetowego, który dla Polski obecnie wynosi 1% PKB, powinna:

- brać pod uwagę, czy w okresie dobrej konjunktury podjęto większe dostosowanie fiskalne, podczas gdy dostosowanie fiskalne może być bardziej ograniczone w czasach złej konjunktury;
- uwzględniać nadzwyczajne dochody i nadzwyczajne ubytki w dochodach;
- traktować wynik strukturalny jako punkt odniesienia;
- decydować, czy odstępstwo (od celu lub odpowiedniej ścieżki dostosowawczej prowadzącej do celu) wynosi co najmniej 0,5% PKB w ciągu jednego roku lub co najmniej 0,25% PKB średniorocznie w ciągu dwóch kolejnych lat.

Natomiast w odniesieniu do państw, których poziom długu przekracza 60% PKB lub w których istnieją wyraźne czynniki ryzyka dla długookresowej zdolności do obsługi długu, bada się, czy roczna, strukturalna korekta wyniku przekracza 0,5% PKB. Zatem w myśl nowych przepisów, gdy dług sektora finansów publicznych przekroczy 60% PKB, powinien być redukowany w tempie 5% nadwyżki ponad poziom 60% rocznie, a więc o jedną dwudziestą.

Założenia traktatu

W 2012 roku 25 państw UE (wszystkie ówczesne państwa członkowskie, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii i Czech) wyraziło gotowość podpisania traktatu fiskalnego. Uszczegółowiono w nim wymagania dotyczące reguł fiskalnych w krajach podlegających przepisom traktatu. W przypadku krajów, które nie przystąpiły jeszcze do strefy euro, a więc takich jak Polska, regulacje traktatu zaczną obowiązywać dopiero po przystąpieniu⁷. Toteż zróżnicowane są zarówno prawa, jak i obowiązki państw, które przyjęły euro, i państw, które mają inną walutę. Wyższe są w zakresie przestrzegania dyscypliny budżetowej obowiązki stawiane państwom, które przyjęły euro, gdyż nierównowaga

⁷ Kraje, które nie przyjęły jeszcze euro jako obowiązującej waluty, a więc znajdujące się w II etapie realizacji unii gospodarczej i walutowej, mogą z własnej woli wprowadzić w życie reguły traktatu przed jej przyjęciem. Postanowienia traktatu weszły w życie 1 stycznia 2013 roku.

fiskalna w tych państwach stwarza zagrożenie dla całej strefy euro, czego nie można powiedzieć o nierównowadze fiskalnej w państwach, które mają własną walutę.

Merytorycznie traktat nie wnosi wiele w porównaniu do tak zwanego sześciopaku, ale przesuwa na wyższy szczebel rygory zawarte w „sześciopaku” w hierarchii źródeł prawa wspólnotowego (unijnego). Składające się na „sześciopak” pięć rozporządzeń i jedna dyrektywa są aktami prawa pochodnego, natomiast traktat fiskalny staje się aktem prawa pierwotnego. Ma to zasadnicze znaczenie z punktu widzenia jego obowiązywania⁸.

Regulacje zawarte w traktacie fiskalnym znacząco ograniczają możliwość „partyjnego” traktowania wydatków publicznych jako instrumentu oddziaływania na własny elektorat wyborczy. W założeniu ma on zagwarantować przestrzeganie dyscypliny budżetowej i równowagę finansów publicznych. Powtarza regulacje przyjęte w „sześciopaku”, jednak je doprecyzowuje. Na przykład reguluje, czym jest właściwy poziom deficytu budżetowego: należy utrzymywać tak zwane saldo strukturalne sektora instytucji rządowych i samorządowych, odpowiadające średniookresowemu celowi budżetowemu dla danego państwa na poziomie nie niższym niż 0,5% PKB albo 1% PKB⁹ w odniesieniu do tych państw, których zadłużenie wynosi wyraźnie poniżej 60% PKB, skorygowane o działania jednorazowe i tymczasowe, ale zarazem zobowiązuje państwa, w których dług publiczny przekracza 60% PKB, do obniżenia poziomu długu w tempie jedna dwudziesta nadwyżki ponad 60% rocznie. Niewywiązywanie się z tego zobowiązania może być podstawą wszczęcia procedury nadmiernego deficytu.

Reguła zrównoważonego budżetu i mechanizm korygujący

Państwa strefy euro zobowiązane są do wpisania do krajowego porządku prawnego tak zwanej reguły zrównoważonego budżetu, uniemożliwiającej przyjmowanie budżetów z nadmiernym deficytem i przekraczanie dopuszczalnego poziomu zadłużenia. Dodatkowo państwa strefy euro mają obowiązek

⁸ A. Wernik, *Opinia na temat Traktatu o stabilności, koordynacji i zarządzaniu w Unii Gospodarczej i Walutowej*, „Zeszyty Prawnicze Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu” 2012, nr 1(33), s. 157.

⁹ Osiągnięcie tego celu spowoduje, że w pełnym cyklu koniunkturalnym deficyt sektora finansów publicznych będzie się kształtował średnio na poziomie nie wyższym niż 0,5 albo 1% PKB. W praktyce sytuacja taka oznaczać będzie, że w czasie ożywienia gospodarczego saldo sektora powinno być dodatnie (sektor powinien notować nadwyżkę), a w okresie spowolnienia deficyt sektora nie powinien być wyższy niż 3% PKB, a więc powinien kształtować się poniżej kryterium deficytu określonego w traktacie z Maastricht.

wprowadzić do swojego prawa mechanizm korygujący, uruchamiany automatycznie w przypadku wystąpienia nadmiernego deficytu.

Traktat nie przesądza, w jaki konkretny sposób reguła zrównoważonego budżetu i mechanizm korygujący mają być wdrożone do prawa krajowego. Istotne jest to, aby gwarantowały stabilność tych rozwiązań i ich respektowanie. Odpowiednie rozwiązania można na przykład zamieścić w ustawie o finansach publicznych, choć traktat zaleca nadanie im rangi konstytucyjnej. Do zadań Komisji Europejskiej należy weryfikacja, czy i w jaki sposób sygnatariusze traktatu wprowadzają u siebie wspomnianą regułę fiskalną i mechanizm korygujący. Jeśli uzna ona, że wdrożenie reguł jest niepełne, może podać to do publicznej wiadomości. W takich okolicznościach inne państwo będące stroną umowy ma prawo zaskarżyć niepełne wdrożenie reguł do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Wyrok Trybunału będzie dla państwa wiążący, a na państwo niewywiązujące się z zobowiązań Trybunał może nałożyć, stosownie do okoliczności, ryczałt lub okresową karę pieniężną o wysokości nieprzekraczającej 0,1% PKB. Komisja Europejska będzie też mogła proponować działania naprawcze dla państwa, które łamie przyjęte reguły.

Istotnym elementem traktatu fiskalnego jest wzajemna koordynacja prowadzonych przez państwa członkowskie polityk gospodarczych. Państwa zobowiązują się w traktacie do podejmowania w kluczowych dziedzinach dla funkcjonowania strefy euro niezbędnych działań i środków prowadzących do pobudzania konkurencyjności, wspierania zatrudnienia, dalszej stabilizacji finansów publicznych oraz wzmocnienia stabilności finansowej, a także do wzajemnego informowania się na przykład o planowanych emisjach obligacji, projektowanych reformach gospodarczych i strukturalnych (dotyczących rynku pracy, systemu emerytalnego itp.). Podsumowując, traktat fiskalny narzuca ściślejszą dyscyplinę finansową przez wprowadzenie między innymi reguły fiskalnej do porządku krajowego. Kraje, które go ratyfikowały, muszą trzymać w ryzach budżety. W przeciwnym razie grożą im sankcje finansowe.

W traktacie jednak zawartych jest kilka postanowień mogących w praktyce utrudnić zaprowadzenie w strefie euro trwałej dyscypliny fiskalnej. Po pierwsze, strony traktatu zobowiązują się wzajemnie do przeprowadzenia szybkiej konwergencji swych budżetów, zmierzającej do tego, by osiągnąć saldo strukturalne sektora finansów publicznych odpowiadające średniookresowemu celowi budżetowemu dla danego państwa. W pakcie nie jest jednak sprecyzowany okres trwania procesu konwergencji. Dopiero w przyszłości okaże się, jaki okres konwergencji zostanie narzucony przez Komisję Europejską poszczególnym krajom mającym deficyty strukturalne. Wyznaczony zostanie on przez Komisję Europejską dla każdego kraju z osobna – z uwzględnieniem

jego sytuacji gospodarczej. Taki zapis może jednak w praktyce osłabić rygorizm fiskalny i otwierać pole do negocjacji politycznych.

Po drugie, do krajowego porządku prawnego ma zostać wpisana zasada automatycznego mechanizmu korygującego w przypadku odchylenia salda strukturalnego od ścieżki dostosowawczej. Traktat podkreśla jednak, że konstrukcja mechanizmu korygującego nie może naruszać „budżetowych uprawnień parlamentów narodowych”, zarazem nie precyzuje on, jak wynikający z tego potencjalny konflikt zostanie w praktyce rozwiązany. Celem tego rozwiązania jest niedopuszczenie do wzrostu zadłużenia i automatyczna korekta salda budżetu, ale też – wynika z tych postanowień – państwa nie tracą całkowicie swych uprawnień do przyjmowania budżetów z nadmiernymi defycytami.

Po trzecie, mechanizm korygujący nie jest w rzeczywistości automatyczny. Kraje strefy euro zobowiązane są one do respektowania zaleceń Komisji Europejskiej dotyczących sposobu i tempa redukcji deficytu sektora finansów publicznych, ale tylko wtedy, gdy zalecenia te w trakcie głosowania nie zostaną oddalone przez sygnatariuszy traktatu kwalifikowaną większością głosów.

Pomimo wskazanych wątpliwości wdrożenie traktatu fiskalnego stanowi znaczący krok w kierunku zapewnienia ogólnej stabilności w poszczególnych gospodarkach Unii i całej strefie euro. Wprowadzenie reguły zrównoważonego budżetu to rodzaj makroekonomicznej kotwicy zapewniającej trwałą, stabilną i zrównoważony wzrost gospodarczy, chroniącej finanse publiczne przed lekkomyślną polityką fiskalną prowadzącą do deficytu i długu publicznego, wynikającą z populistycznych decyzji rządzących partii lub partykularnych grup interesów.

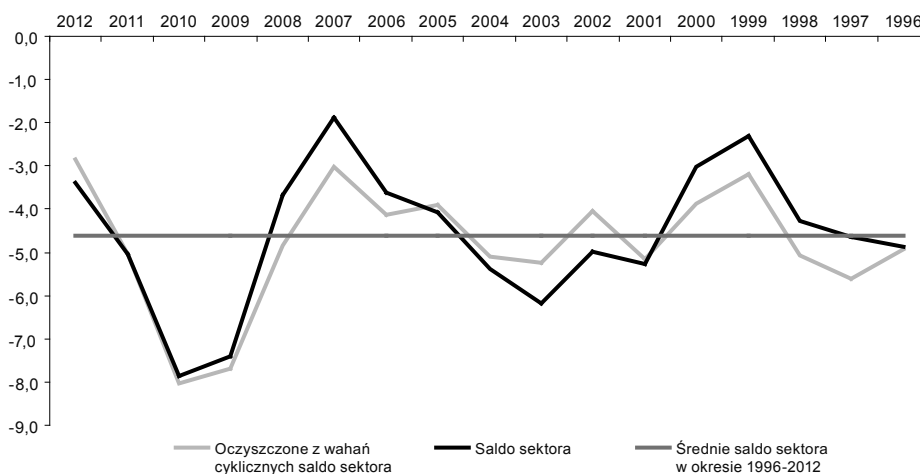
Polska – z wyprzedzeniem

W przypadku Polski, której dyscyplina narzucona postanowieniami traktatu fiskalnego zacznie obowiązywać od momentu przyjęcia przez nasz kraj wspólnej waluty euro¹⁰, przystąpienie do niego i jego ratyfikację należy postrzegać jako sygnał, że zdecydowanie popieramy chęć zerwania z nieodpowiedzialną polityką fiskalną prowadzoną zwłaszcza przed kryzysem. A miała ona miejsce: warto przypomnieć, że od połowy lat 90. XX wieku

¹⁰ Polska, ratyfikując traktat, nie zdecydowała się dobrowolnie wprowadzić jego reguł w życie od 1 stycznia 2013 roku, co nie oznacza, że pozostanie poza jego rygorami. Nasz kraj, jako państwo członkowskie Unii, podlega tym rygorom, gdyż wynikają one z „sześciopaku”, a w traktacie są tylko powtórzone. Jednakże Polska – jako państwo objęte derogacją – nie podlega w pełni sankcjom przewidzianym w rozporządzeniach Parlamentu i Rady wchodzących w skład „sześciopaku” i traktat fiskalny niczego tu nie zmienia.

deficyt sektora finansów publicznych utrzymywał się w Polsce średnio na poziomie 4,6% PKB. Jego przejściowe ograniczenie w niektórych okresach było przede wszystkim rezultatem dobrej koniunktury, bardzo rzadko natomiast zamierzonych działań ukierunkowanych na uzdrowienie finansów publicznych (zobacz rys. 3).

Rys. 3. Saldo sektora finansów publicznych do PKB w latach 1996–2012 (w %)



Źródło: AMECO.

Co więcej, nawet w okresie największego boomu gospodarczego, nie udało się zrównoważyć wyniku sektora finansów publicznych, choć saldo sektora powinno być wówczas wyraźnie dodatnie. W warunkach wysokiej koniunktury gospodarczej, przypadającej zwłaszcza na lata 2006–2007, deficyt sektora finansów publicznych nawet nie osiągał poziomu średniookresowego celu budżetowego. Oznacza to, że nawet wtedy, gdy nadwyżka sektora powinna być stanem naturalnym, deficyt strukturalny pozostawał znacznie wyższy niż poziom, do którego przestrzegania zobowiązała się Polska jako członek UE. Wynika z tego, że za nierównowagę w polskich finansach publicznych w ogromnym stopniu odpowiadają czynniki strukturalne oraz liczne zaniechania w podejmowaniu wysiłków reformatorskich przez poszczególne rządy, mimo że była ku temu okazja szczególnie w dobrych czasach.

Zaakceptowane przez nas obecnie, wciąż jednak jeszcze czekające na ratyfikację, postanowienia traktatu fiskalnego oraz zreformowanego paktu stabilności oraz wzrostu dotyczą właśnie uzdrowienia strukturalnego salda sektora, którego niezadowolający stan stanowił dotychczas i w dalszym ciągu jeszcze stanowi źródło problemów fiskalnych. Ratyfikacja już teraz,

z wyprzedzeniem w stosunku do przyjęcia przez nasz kraj wspólnej waluty europejskiej, wzmocni nadzór i dyscyplinę wydatków publicznych, stanie się – miejmy nadzieję – bardziej niż dotychczas skuteczną barierą przed lekkomyślnymi politykami traktującymi wydatki jako instrument oddziaływania politycznego. Dzięki przystąpieniu już teraz do traktatu przedstawiciele polskich władz będą mieli możliwość uczestnictwa w szczytach strefy euro poświęconych konkurencyjności, zmianom ogólnej architektury strefy euro oraz w debatach na temat wdrażania poszczególnych postanowień traktatu. Tym samym, mimo odroczonego do czasu przyjęcia przez nas waluty euro prawa do udziału w głosowaniu, będziemy jednak wpływać na to, co się dzieje, jakie są podejmowane działania w tej kluczowej grupie państw kształtującej w największym stopniu strategię i linię postępowania całej wspólnoty.

Bibliografia

- Dyrektywa Rady Europy z 8 listopada 2011 roku w sprawie wymogów dla ram budżetowych państw członkowskich.
- Prognoza Komisji Europejskiej z jesieni 2012 roku, European Economic Forecast, Autumn 2012, European Economy 7/12.
- Program konwergencji. Aktualizacja 2012*, Warszawa 2012.
- Rada Ministrów, *Wieloletni plan finansowy państwa 2010–2013*, Warszawa 2010.
- Roubini N., Sachs J., *Political and Economic Determinants of Budget Deficits in the Industrial Democracies*, Cambridge, MA, „NBER Working Paper” 1988, no 2682.
- Schunknecht L., *EU Fiscal Rules. Issues and Lessons from Political Economy*, „ECB Working Papers” 2004, no 421.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 84/47.
- Traktat o stabilności, koordynacji i zarządzaniu w Unii Gospodarczej i Walutowej, 2012.
- Wernik A., *Opinia na temat Traktatu o stabilności, koordynacji i zarządzaniu w Unii Gospodarczej i Walutowej*, „Zeszyty Prawnicze Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu” 2012, nr 1(33).

Piotr Ptak – dr, wykładowca Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w makroekonomii, finansach publicznych oraz ekonomii politycznej.

Cezary Tomasz Szyjko

ZARZĄDZANIE JEDNOLITYM UNIJNYM RYNKIEM ENERGII

Od 2015 roku żaden kraj Unii Europejskiej nie może być izolowany od europejskiej sieci przesyłowej gazu i elektryczności. Polska płaci wysoką cenę za swoją przestarzałą infrastrukturę energetyczną, którą charakteryzują słabe połączenia międzysystemowe. Rozwiązaniom na rzecz wyeliminowania przerw w dostawie gazu w Europie Wschodniej przeszkadzał dotychczas brak opcji zwrotnego przepływu gazu, a także niewłaściwa infrastruktura połączeń międzysystemowych oraz magazynowania gazu. Podobnie wiele obciążeń towarzyszy rozwojowi energii elektrycznej pochodzącej z morskich elektrowni wiatrowych w regionach Morza Północnego i Bałtyku, o których pisałem w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości”¹.

Największą przeszkodzą są niewystarczające połączenia morskie i lądowe sieci. Należy zdać sobie sprawę, że rozwój ogromnego potencjału energii odnawialnej w Europie Południowej i w Afryce Północnej będzie niemożliwy bez dodatkowych połączeń międzysystemowych w obrębie UE i z państwami sąsiednimi. Ryzyko i koszt przerw w dostawach oraz straty znacznie się zwiększą, jeżeli UE nie zainwestuje pilnie w inteligentne, efektywne i konkurencyjne sieci energetyczne i nie wykorzysta swojego potencjału poprawy efektywności energetycznej. Nie da się tego osiągnąć bez adekwatnych inicjatyw legislacyjnych².

Paliwo przyjazne środowisku

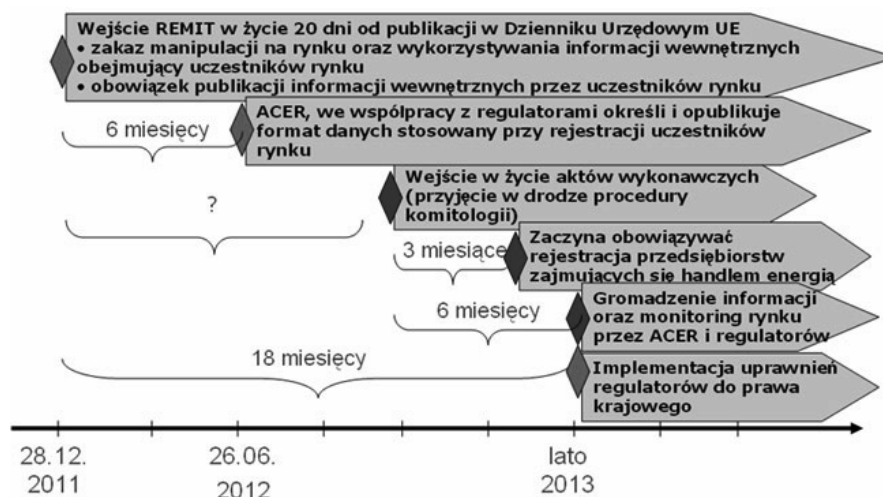
Rok 2013 będzie w Polsce rokiem gazu, paliwa przyjaznego dla środowiska. Jesteśmy świadkami bezprecedensowych zmian w funkcjonowaniu polskiego rynku gazu. Oprócz sektora gazu konwencjonalnego, tak zwanego

¹ C.T. Szyjko, *Bałtyk szansą polskiej energetyki*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 2(15).

² Propozycje legislacji: http://europa.eu/legislation_summaries/energy/internal_energy_market/index_en.htm (data dostępu: 10.01.2013 r.).

sieciowego, rewolucja dotyczy także czterech jego odmian: gazu łupkowego, specjalnych postaci – LNG i CNG oraz popularnego gazu płynnego LPG. Zmiany te związane są z postępującą globalizacją gospodarki, tworzeniem jednolitego rynku gazu w UE oraz zmianami legislacyjnymi w Polsce. Najszymi priorytetami są: poszukiwanie własnych źródeł z łupków, uruchomienie terminalu LNG w Świnoujściu i rozbudowa infrastruktury gazowej, w którą nie inwestowaliśmy od dziesięcioleci.

Rys. 1. Tworzenie europejskiego rejestru uczestników rynku³



Źródło: ACER.

Wsparcie i inspirację do podejmowania działań jest między innymi nasze uczestnictwo w UE. Komisja Europejska, aktywna w obszarze prawa energetycznego, szybko przyjęła pakiet infrastrukturalny pod nazwą: „Priorytety w odniesieniu do infrastruktury energetycznej na 2020 rok i w dalszej perspektywie – plan działania na rzecz zintegrowanej europejskiej sieci energetycznej”⁴.

Dobre prawo energetyczne to ważny element stabilizujący gospodarkę unijną, a warto sobie uzmysłowić, że celów polityki energetycznej UE oraz celów gospodarczych strategii „Europa 2020”⁵ nie da się osiągnąć bez

³ 26 czerwca 2012 roku ACER przyjął Decyzję określającą format rejestracji, który będzie stosowany przy tworzeniu europejskiego rejestru uczestników rynku (ACER Decision No 1/2012 relating to the registration format pursuant to article 9(3) of the Regulation (EU) No 1227/2011).

⁴ KOM(2010) 677 wersja ostateczna, Bruksela 2010.

⁵ Konsultacje dotyczące przyszłej strategii „Europa 2020”, KOM(2009)647, wersja ostateczna, Bruksela 2009.

gruntownej przebudowy europejskiego systemu energetycznego, ukierunkowanej na niskoemisyjne technologie przyszłości. To nie tylko zadanie dla sektora energetycznego. Konieczne są mądre projekty legislacyjne, innowacyjne usprawnienia techniczne, większa efektywność edukacji społecznej, odporność infrastruktury na zmiany klimatu i elastyczność sieci przesyłowych. To nie jest zadanie, któremu może samodzielnie podołać jedno państwo członkowskie. Konieczna będzie europejska strategia poparta pakietem dokumentów oraz odpowiednie środki finansowe.

Przypomnijmy, że w uzgodnionej w 2007 roku przez Radę Europejską polityce energetycznej dla Europy określono podstawowe cele polityki sektorowej polegające na konkurencyjności, stabilności oraz bezpieczeństwie dostaw⁶. W kolejnej perspektywie budżetowej na lata 2014–2020 trzeba urzeczywistnić potrzeby wewnętrznego rynku energii, a do 2020 roku udział odnawialnych źródeł energii w finalnym zużyciu energii musi wynosić 20%, o podobną wielkość musi się zmniejszyć emisja gazów cieplarnianych. Korzyści wynikające z efektywności energetycznej muszą zapewnić 20% oszczędności z zużycia energii⁷. W obliczu coraz większej międzynarodowej konkurencji dotyczącej światowych zasobów UE musi zapewnić 500 milionom swoich obywateli bezpieczeństwo dostaw po konkurencyjnych cenach.

Względne znaczenie źródeł energii będzie się zmieniało. Wydaje się, że w przypadku paliw kopalnych, zwłaszcza gazu i ropy, UE będzie jeszcze bardziej zależna od importu.

Z poparciem szefów państw i rządów europejskich

W komunikacie „Energia 2020”, przyjętym 10 listopada 2010 roku, wzywa się do zmiany sposobu, w jaki planujemy, budujemy i eksploatujemy naszą infrastrukturę energetyczną i sieci energetyczne⁸. Infrastruktura energetyczna zajmuje czołowe miejsce w innym dokumencie określanym jako inicjatywa przewodnia pod nazwą „Europa efektywnie korzystająca z zasobów”⁹. Odpowiednie, zintegrowane i niezawodne sieci energetyczne to nie tylko podstawowy warunek realizacji celów polityki energetycznej UE, ale również warunek realizacji strategii gospodarczej UE. Rozwój nowoczesnej infrastruktury energetycznej pozwoli UE nie tylko zapewnić prawidłowo funkcjonujący

⁶ Konkluzje prezydencji, Rada Europejska, marzec 2007.

⁷ 30% w przypadku odpowiednich warunków.

⁸ COM(2010) 639.

⁹ Strategia „Europa 2020”, COM(2010) 2020.

wewnętrzny rynek energii, ale również zwiększy bezpieczeństwo dostaw¹⁰, umożliwi integrację odnawialnych źródeł energii, zwiększy efektywność energetyczną oraz zapewni konsumentom korzyści wynikające ze stosowania nowych technologii i inteligentnego wykorzystania energii.

Działania na rzecz nowej strategii energetycznej dla UE cieszą się pełnym poparciem szefów państw i rządów europejskich. W marcu 2009 roku Rada Europejska wezwała do dokonania szczegółowego przeglądu ram transeuropejskich sieci energetycznych (TEN-E)¹¹. Komunikat ten zawiera ogólny zarys planu działania mającego na celu wypracowanie długoterminowej wizji UE dotyczącej potrzeb ukierunkowanych na efektywność sieci paneuropejskich. Przedstawia się w nim nową metodę strategicznego planowania opisującego kształt koniecznej infrastruktury. Na podstawie klarownej i przejrzystej metodyki nastąpić powinno określenie, które elementy infrastruktury najlepiej odpowiadają interesom Europy, jakie narzędzia najskuteczniej zapewnią terminową realizację założonych celów, w tym sposoby ich szybszego zatwierdzenia, lepszą alokację kosztów i ukierunkowanie finansowania angażujące w zwiększonym stopniu inwestycje prywatne.

Przegląd TEN-E musi służyć dostosowaniu transeuropejskich sieci energetycznych zarówno do wyżej określonych wyzwań energetycznych, jak i do nowych zobowiązań Unii wynikających z art. 194 Traktatu z Lizbony. Potrzebuje ona bowiem w pełni funkcjonującego, połączonego i zintegrowanego wewnętrznego rynku także – a może nawet zwłaszcza – w tej dziedzinie. Zgodnie z postanowieniami szczytu energetycznego UE z roku 2012 budowa wewnętrznego rynku energii UE ma się zakończyć do 2015 roku. Zapewni on swobodny przepływ gazu i prądu między krajami, by nie było już izolowanych energetycznych wysp, jak kraje bałtyckie czy Malta¹². Było to pierwsze spotkanie szefów państw i rządów Unii Europejskiej, na którym tyle miejsca poświęcono tej sprawie.

Zgodnie z prawem unijnym odpowiednia infrastruktura, czyli nowe trasy przesyłu i interkonektory między krajami, a także poszukiwanie alternatywnych surowców, źródeł i tras dostaw mają być podstawą bezpieczeństwa energetycznego UE i solidarności między jej członkami w razie kryzysu. Komisja Europejska oszacowała potrzeby zainwestowania tylko w sieci przesyłowe w UE na 200 mld euro do 2020 roku. Ciężar największych wydatków spadnie na firmy energetyczne, co wyraźnie zapisano w cytowanym dokumencie. Są

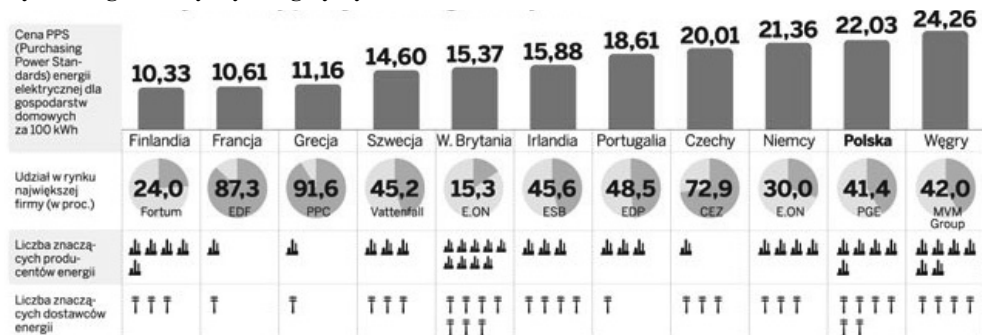
¹⁰ Rozporządzenie o bezpieczeństwie dostaw 994/2010 – weszło w życie 2 grudnia 2010 roku.

¹¹ Wytyczne dla TEN-E i rozporządzenie finansowe w sprawie TEN. Patrz: sprawozdanie z realizacji TEN-E za okres 2007–2009, COM(2010)203.

¹² Conclusions on energy, European Council on 4.02.2011, PCE 026/11, pełny tekst na: http://ec.europa.eu/energy/time_to_act_en.htm (data dostępu: 5.01.2013 r.).

to w przeważającym stopniu giganty państwowe, których charakterystykę zawiera rys. 2. Dodatkowo koszty będzie można pokryć podwyższonymi stawkami na przykład za przesył gazu¹³. Przypomnijmy, że właśnie to postanowienie bezskutecznie próbowała wykreślić Polska, w trosce o ceny energii dla końcowych konsumentów.

Rys. 2. Giganci rządzą energetyką



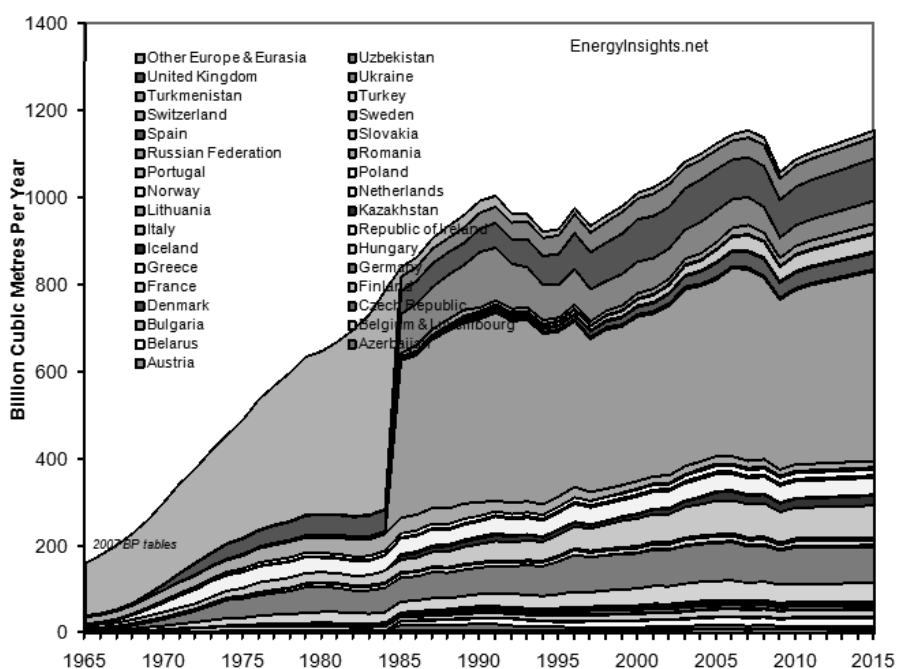
Źródło: <http://biznes.gazetaprawna.pl/>.

Nowe prawo gazowe

Polska musi przekształcić energetykę opartą na węglu w energetykę niskoemisyjną, aby sprostać wymaganiom unijnej polityki klimatycznej. Jednym z rozwiązań jest większe wykorzystanie gazu, co czyni cała Europa. Według Międzynarodowej Agencji Energii najbliższa dekada będzie w tym regionie świata dekadą gazu. Prognozy wskazują na wzrost zapotrzebowania Europy na gaz ziemny do 600 mld m³ w 2030 roku. Gaz ziemny bowiem jest paliwem ekologicznym, a ponadto dzięki wprowadzaniu coraz to nowych technologii korzystanie z tego medium z punktu widzenia użytkownika jest coraz łatwiejsze; ma to wpływ na dostępność gazu dla jego obecnych i przyszłych odbiorców. Nie bez znaczenia jest również to, że integracja europejskiego rynku gazu oraz inwestycje infrastrukturalne powinny pomóc w zapewnieniu akceptowalnych dla odbiorców cen tego surowca.

¹³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 994/2010 z 20 października 2010 r. w sprawie środków zapewniających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego i uchylenia dyrektywy Rady 2004/67/WE.

Rys. 3. Wzrost zużycia gazu w Europie



Źródło: energyinsights.net.

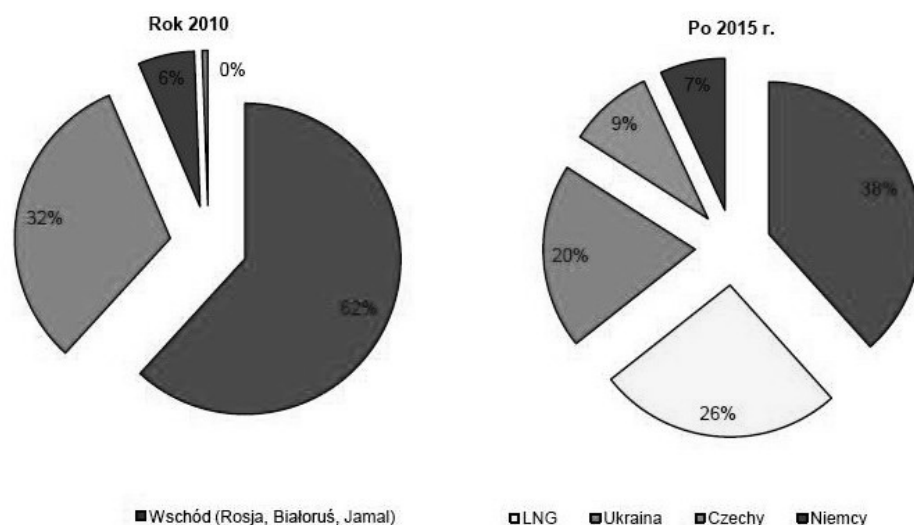
Ministerstwo gospodarki zakończyło niedawno prace nad projektem ustawy Prawo gazowe, wyodrębniającej ten sektor ze zbyt ogólnego prawa energetycznego. Nowa ustawa ma zlikwidować koncesje na obrót gazem i wprowadzić nowy system koncesji na sprzedaż gazu. Możliwy stanie się też handel gazem ziemnym w tak zwanym wirtualnym punkcie, co stworzy ramy prawne dla rynku tradingu gazowego i handlu nadwyżkami gazu. Nowa ustawa zmieni modele głównych umów stosowanych na rynku gazowniczym, uelastyczni zasady kształtowania taryf, wprowadzi system upustów cenowych dla odbiorców wrażliwych, nałoży nowe obowiązki na operatorów systemowych i na nowo rozdzieli uprawnienia nadzorcze oraz regulacyjne nad rynkiem gazu.

Sen o łupkach

Szansą dla polskiej energetyki jest gaz łupkowy. Państwowy Instytut Geologiczny oszacował zasoby nadającego się do wydobycia gazu łupkowego w Polsce na 346–768 mld m³. To od 2,5 do 5,5 razy więcej niż surowca

z wcześniej udokumentowanych złóż konwencjonalnych (145 mld m³). Przy uwzględnieniu pełnego zapotrzebowania na gaz wraz z surowcem w złożach konwencjonalnych wystarczy go na 35–65 lat. Gaz łupkowy jest szansą na wzrost gospodarczy, zarazem pozwoli nam uniezależnić się od dostawy surowców energetycznych z Rosji. Wydaje się, że w roku 2013 priorytetem powinna być ogólnokrajowa kampania edukacyjna, która podniesie świadomość społeczeństwa oraz uzupełni wiedzę w zakresie energii z łupków.

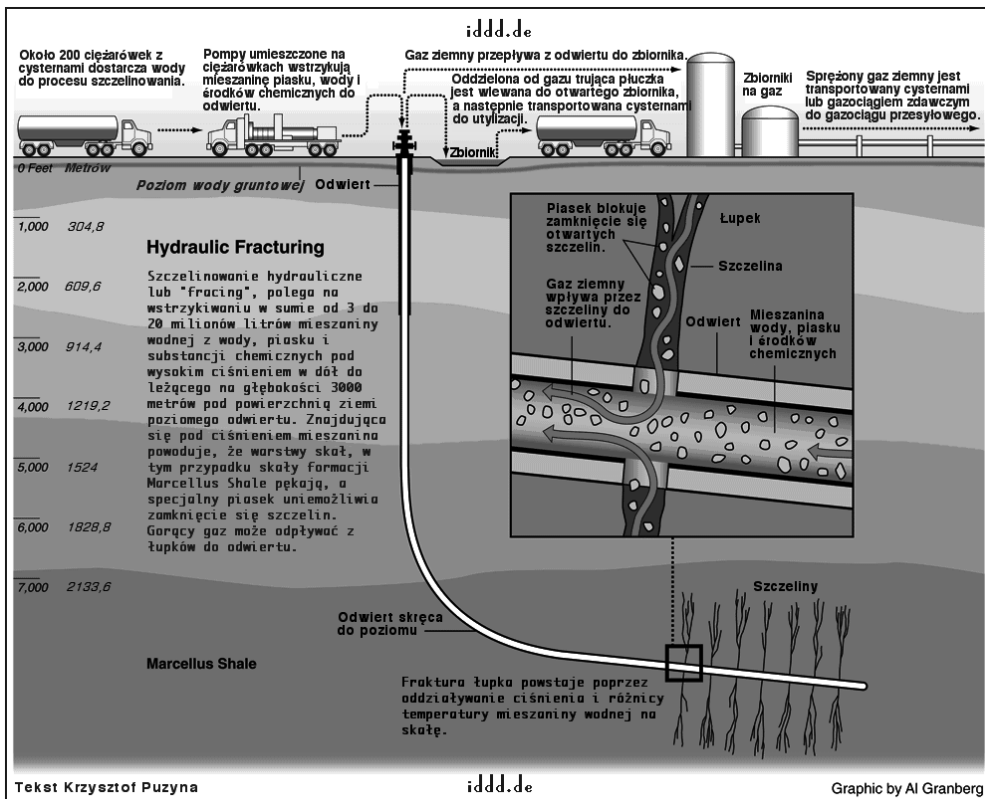
Rys. 4. Przepustowość punktów wejścia do polskiej sieci gazowej według kierunku dostaw



Źródło: egospodarka.pl.

Ten sektor potrzebuje jednak prostych i transparentnych regulacji prawnych, przyjaznych inwestorom. Bez dobrego prawa Polska nie będzie w stanie wykorzystać potencjału gazu łupkowego. Pojawienie się tego nowego sektora uzasadnia nawet powołanie do życia (na podobieństwo sektora finansowego) instytucji regulującej warunki bezpieczeństwa i efektywności sektora. Wzorem może być na przykład Komisja Nadzoru Finansowego. Polską opinię publiczną czeka więc jeszcze wiele debat na temat optymalnego i zrównoważonego wykorzystania naszych zasobów łupkowych. Ważne, aby nie była to dyskusja o yeti, a debata o poprawie konkurencyjności, zwiększeniu naszego bezpieczeństwa energetycznego.

Rys. 5. Ekologia a gaz łupkowy



Źródło: bejda.blogspot.com.

Do najważniejszych paliw alternatywnych można zaliczyć mieszaninę skroplonych gazów propan i butan LPG oraz gazu ziemnego, w postaci sprężonej CNG i skroplonej LNG. O specjalnych postaciach gazu ziemnego: LNG (skrót od angielskiej nazwy *liquefied natural gas*) i skroplonego CNG (skrót od angielskiej nazwy *compressed natural gas*) sporo się ostatnio mówi w kontekście używania ich jako paliw alternatywnych wobec paliw płynnych. Innym uniwersalnym paliwem stanowiącym odpowiedź na krajowe i europejskie wyzwania energetyczne oraz środowiskowe ma szansę stać się LPG (skrót od angielskiej nazwy *liquefied petroleum gas*). Zastosowanie LPG do napędu samochodów z silnikami diesla, ogniwa kogeneracyjne, mikroturbiny, będące efektem powstania i rozwoju nowych technologii w tej dziedzinie, dowodzą, iż może on jeszcze skuteczniej niż dotychczas wspierać rozwiązywanie problemów energetycznych, wspomagać i uzupełniać przyjazne środowisku rozwiązania odnawialnych źródeł energii.

Ponadto polskie gazownictwo czeka w roku 2013 ogromne wyzwanie – wprowadzenie w życie idei smart metering – inteligentnych systemów pomiarowych oraz smart grid – inteligentnych sieci energetycznych, o czym pisałem swego czasu na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”¹⁴. Zgodnie z tak zwaną dyrektywą gazową UE państwa członkowskie mają obowiązek wykonania ekonomicznej oceny długoterminowych kosztów i korzyści wdrożenia systemów inteligentnego opomiarowania w gazownictwie.

Rozwiązania i wdrożenia systemów inteligentnego opomiarowania, na przykład klasy AMI (*advanced metering infrastructure*) są praktycznie przesądzone, ale na razie trudno przewidzieć, jakie będą to technologie, tym bardziej, że wciąż brak prawnej i powszechnie przyjętej definicji systemów inteligentnego opomiarowania. Na pewno jednak wdrażanie nowych technologii z zakresu automatyki, telekomunikacji i informatyki w przedsiębiorstwach gazowniczych czy ciepłowniczych jest wielką szansą na rynkowy przełom.

* * *

Niezbędna jest zgodność długoterminowych decyzji politycznych z planowaną infrastrukturą energetyczną. Koordynowanie i optymalizacja rozwoju sieci na całym kontynencie wymaga jednak nowej polityki UE na rzecz infrastruktury energetycznej. Kształtując i realizując ją, Unia Europejska będzie mogła zapewnić pełne wykorzystanie korzyści wynikających ze zintegrowanej sieci europejskiej, a znacznie przekraczają one wartość poszczególnych elementów sieci. Ponadto, w celu koordynowania i optymalizacji rozwoju sieci w skali całego kontynentu, konieczna jest nowa strategia UE wobec Rosji.

Co nie mniej ważne, za sprawą europejskiej, opartej na inteligentnych i niskoemisyjnych technologiach strategii na rzecz całkowicie zintegrowanej infrastruktury energetycznej zmniejszą się koszty przejścia poszczególnych państw członkowskich na gospodarkę niskoemisyjną. Wyposażony w połączenia międzysystemowe, zintegrowany rynek europejski zwiększy bezpieczeństwo dostaw i pomoże ustabilizować ceny dla konsumentów, zapewniając dostawę energii elektrycznej i gazu do miejsc, w których są one potrzebne.

Czy dotyczyć to będzie także naszego kraju? Zdaniem ekspertów za 3–5 lat w Polsce zacznie brakować energii. W tej sytuacji priorytetem staje się poszukiwanie własnych źródeł energii, uruchomienie terminalu LNG w Świnoujściu i budowa połączenia gazowego Północ – Południe. Na razie nie ma jednak pewności, że znajdą się odpowiednio duże środki na sfinansowanie tych projektów. Tymczasem perspektywiczny interes gospodarki narodowej

¹⁴ C.T. Szyjko, *Smart metering, smart grids*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 2(11).

nakazuje, by je pozyskać w niezbędnym wymiarze z wewnętrznych bądź zewnętrznych źródeł. Zmierzającym do tego inicjatywom sprzyjać powinno szybkie uchwalenie dostosowanego do standardów unijnych prawa gazowego, najlepiej połączonego z ustawą o zapasach, i równoczesne przyjęcie zmienionych kluczowych rozporządzeń: taryfowego i systemowego oraz następnie szybko zmienionej „instrukcji ruchu i eksploatacji sieci”. Bez tych kroków trudno będzie liberalizować i w odpowiednio szybkim tempie modernizować polski rynek gazu ziemnego.

Bibliografia

- Amabile T., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., *Assessing the work environment for creativity*, „Academy of Management Journal” 1996, no 39.
- Bossilkov A., Van Berkel R., Corder G., *Regional Synergies for Sustainable Resource Processing: a status report*, Centre for Sustainable Resource Processing, Perth 2005.
- Braungart M., McDonough W., Bollinger A., *Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions – a strategy for eco-effective product and system design*, „Journal of Cleaner Production” 2007, vol. 15, no. 13–14, p. 1337–1348.
- Dziedzic S., Ziółkowski B., *Trudności we wdrażaniu systemu zarządzania środowiskowego jako bariera ekoinnowacyjnych rozwiązań*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność, wyzwania współczesności*, A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, AE Wrocław, Wrocław 2006, nr 1116, s. 696–701.
- James P., *Towards sustainable business?*, in: *Sustainable Solutions*, M. Charter, U. Tischner (eds), Greenleaf Publishing, Sheffield 2001, p. 77–97.
- Kulczycka J., Henclik A., *Ocena cyklu życia wybranych branż przemysłu w Polsce*, Ogólnopolska konferencja: Przemysł i środowisko – doświadczenia z okresu transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce, Kraków 2006.
- Szyjko C.T., *W poszukiwaniu nowej jakości integracji*, „Fakty – Magazyn Gospodarczy” 2011, nr 1(49), s. 44–46.
- Szyjko C.T., *Potencjał rozwoju energetyki gazowej w świetle najnowszych inicjatyw UE*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze” 2011, nr 3(155), s. 11–18.
- Szyjko C.T., *Prawo gazowe: mit czy rzeczywistość?*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze” 2011, nr 4(156), s. 18–22.
- Wehrmeyer W., *Greening people*, Greenleaf Publishing, Sheffield 1996.
- Welford R., *Corporate environmental management: Systems and strategies*, Earthscan, London 1998.

Cezary T. Szyjko – dr nauk prawnych, adiunkt na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Artur Dwojak

ZAUFIANIE W TURBULENTNYM OTOCZENIU

W dobie globalizacji przedsiębiorstwa konkurują z firmami o podobnym profilu ze swojego regionu na polach: technologii, zarządzania bądź marketingu. Rywalem jednak może być także firma z innego kraju czy nawet kontynentu, gdyż dzielące je bariery są skutecznie eliminowane przez procesy globalizacyjne. Pomysł na nowy produkt może powstać na dowolnym kontynencie, sukces zaś każdej organizacji zależy od jej zdolności dopasowania się do zmiennej sytuacji rynkowej.

W ciągu kilku ostatnich lat utarło się nowe określenie tych wysoce zmiennych uwarunkowań. Coraz częściej słyszymy o „turbulentnym” otoczeniu gospodarczym lub o „turbulentnych” warunkach prowadzenia działalności gospodarczej. Jest bowiem tak, że organizacje, które do tej pory przez dziesięciolecia trwały w niezminionej formie, teraz stanęły przed koniecznością wprowadzania zmian i to nie tylko jednej po drugiej, a w wielu obszarach równocześnie. Istotne jest przy tym, że przedsiębiorstwo nie tylko reaguje na zmiany w swoim otoczeniu, ale także aktywnie poszukuje tych zmian, które mogą skutkować osiągnięciem przewagi konkurencyjnej w regionie.

Nowe doświadczenia

Zgromadzone w XX wieku doświadczenia pozwoliły wypracować wiele metodyk mających na celu wprowadzanie zmian w organizacjach. Nową dziedzinę wiedzy z obszaru zarządzania nazwano „zarządzaniem projektami”, a wraz ze wzrostem złożoności tego procesu wprowadzono pojęcia „zarządzania programami” i „portfolio projektów”. W tym kontekście, posługując się definicją zamieszczoną w PMBOK (Project Management Body of Knowledge), projekty określono jako „ograniczone w czasie przedsięwzięcie, podejmowane w celu stworzenia unikalnego produktu, wykonania unikalnej usługi bądź osiągnięcia unikalnego rezultatu”¹.

¹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fourth Edition, Project Management Institute 2008, s. 35.

Prowadzone przez różne organizacje badania ujawniły występowanie licznych problemów związanych z realizowanymi przedsięwzięciami. Na przykład Standish Group opublikował w 2003 roku wyniki badań wskazujące, że z 382 mld USD wydanych w USA na projekty informatyczne zmarnowano 82 mld USD. 33% projektów nie spełniło wymagań lub przekroczyło budżet od 200 do 300%². Zarówno organizacje, jak i kierownicy projektów dążą więc do redukcji kosztów transakcyjnych związanych z realizacją projektów. Uzasadnieniem (z punktu widzenia organizacji) takich starań jest ogrom traconych środków powodowany projektami, które nie spełniły wymagań. Z punktu widzenia kierownika projektu jego kompetencje oceniane są w kontekście spełnienia wymagań stawianych przed projektem.

Praca kierownika projektu jest wysoce skomplikowana. Jego skuteczność zależy od licznych czynników, wsparcia organizacji, zaangażowania członków zespołu, dostępności zasobów itd. Część z nich jest zależna od jego pracy i kompetencji, ale na część z nich nie ma on wpływu. Jest on jednak zobowiązany zrealizować cele projektu w określonym czasie. Kierowników projektu możemy podzielić na grupę specjalistów zatrudnionych wewnątrz organizacji oraz tych, którzy nie są pracownikami etatowymi, a zostali wynajęci do realizacji określonego zadania. Ci ostatni kończą swą misję wraz z zakończeniem projektu, odchodzą z organizacji.

Czynnikiem łączącym obie grupy jest zarządzanie procesem wprowadzania zmian w organizacji za pomocą sił i środków przydzielonych lub dobranych do konkretnego zadania. Wiąże się to z możliwością powstawania wielu konfliktowych sytuacji już od początku trwania projektu. Szczegóły można ująć w następujących punktach:

- projekt po jego zakończeniu jest zmianą niosącą ze sobą niepewność sytuacji. Naruszenie *status quo* powoduje niepewność jutra, ewentualność redukcji zatrudnienia, oczekiwanie wyższych kompetencji od pracowników, konieczność zwiększenia wysiłku, modyfikację dobrze znanych, dotychczasowych reguł zachowań;
- członkowie zespołu często oprócz obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska obciążeni są dodatkowymi obowiązkami z tytułu udziału w realizowanym projekcie. Mogą także w tym samym czasie podlegać różnym przełożonym;
- zmiana wprowadzana jest w środowisku zarządzanym procesowo. W związku z tym osoby nastawione na realizację określonego celu powinny znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia i współpracy z osobami nastawionymi na realizację procesów. Z teorii zacho-

² The Standish Group, *Standish Group Report*, <http://blog.standishgroup.com/>.

wań organizacyjnych wynika, że innych cech szukamy wśród pracowników wdrażających zmianę, a innych wśród pracowników wspierających codzienne procesy w organizacji. Różnice pomiędzy tymi dwiema grupami stanowią już na wstępie źródło potencjalnych konfliktów i niezrozumienia;

- etapy rozwoju nowych stosunków współpracy w organizacji³ należy odnieść do opisanych w literaturze zarządzania projektami zmian w zespole projektowym, pojawiających się za każdym razem, gdy następuje zmiana w tym zespole. Z tego powodu każda zmiana wywołuje rywalizację w zespole o ponowne ustalenie miejsc w hierarchii. Według mego przekonania w mniejszym stopniu chodzi w tym przypadku o formalnie określone miejsca w strukturze, a bardziej o nieformalne, ukryte role przyjmowane przez członków zespołu projektowego (rys. 1).

Rys. 1. Etapy rozwoju zespołu projektowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fourth Edition, wydanie polskie, Project Management Institute 2008, s. 246.

Szanse redukcji kosztów

Według założeń koncepcji 80/20 Vilfreda Pareta istotne jest poszukiwanie obszarów, na których istnieje największa szansa wpływu na redukcję kosztów transakcyjnych dzięki nakładom pracy kierownika projektu. Jednym z nich jest rozwój kompetencji „miękkich”, związanych z umiejętnością komunikacji, zarządzania zespołem, przywództwem itd. Badania Aon Hewitt prowadzone w Polsce w 2010 roku wskazały jednak na wysoką korelację pomiędzy stosunkami opartymi na zaufaniu w organizacji a wskaźnikiem TSR (*total*

³ J.J. Gabarro, *The Development of Trust Influence and Expectations*, w: A.G. Athos, J.J. Gabarro, *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1978.

shareholder return)⁴. Kompetencje „miękkie”, na najwyższym nawet poziomie, nie przyniosą oczekiwanego skutku, jeśli w organizacji bądź w relacjach personalnych pomiędzy udziałowcami projektu brakować będzie zaufania.

Kwestia korzyści wynikających z zaufania poruszana jest w licznych publikacjach. Na przykład P. Christopher Earley pisał już w 1986 roku o zaufaniu jako warunku promowania wymiany informacji⁵, Grzegorz Szulczewski wskazuje, że zaufanie uruchamia twórcze myślenie⁶, Partha Saratha Dasgupta wyjaśnia, w jaki sposób zaufanie zachęca do uczestnictwa w transakcjach⁷. Warto także przytoczyć opinię Janiny Filek, że zaufanie zwiększa zdolność zespołu do przetrwania sytuacji kryzysowej⁸. Istotną rolę odgrywa także zarządzanie zaufaniem w odniesieniu do zespołów wirtualnych i samoorganizujących się, opartych na zasadach heterarchii⁹.

Kierownik projektu stoi więc przed wyzwaniem związanym nie tylko z budowaniem zaufania, ale także z zarządzaniem zaufaniem w relacjach, jakie przy tej okazji powstają. Po to jednak, by możliwe stało się sprowadzenie pojęcia zarządzania zaufaniem do poziomu, na którym można rozpatrywać je w kontekście zarządzanych elementów składowych, trzeba uważnie przeanalizować definicję zaufania w ujęciu różnych dziedzin wiedzy. W dostępnej literaturze podkreśla się, że zaufanie jest zależne od kultury określonej grupy etnicznej, poziomu zaufania ogólnego w kraju czy w organizacji, a nawet od sytuacji osobistej podmiotów procesu zarządzania. Należy również brać pod uwagę uwarunkowania środowiskowe. Przyjmując taki punkt wyjścia, można pokusić się o sklasyfikowanie zaufania według jego swoistych cech. Dzięki przypisaniu zaufania do różnego typu definicji można wyodrębnić co najmniej cztery obszary zarządzania zaufaniem.

Analiza definicji

Takie ujęcie pozwala zrozumieć istotę procesu zarządzania zaufaniem, a także prowadzi do sformułowania pytań i hipotezy badawczej mogącej

⁴ *Total shareholder return* – całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy: suma całkowitego zysku dla udziałowców podzielona przez ubiegłoroczną cenę akcji.

⁵ P.C. Earley, *Trust perceived importance of praise and criticism, and work performance*, „Journal of Management” 1986, no 12(4), p. 457–473.

⁶ G. Szulczewski, *Zaufanie z perspektywy transcendentально-pragmatycznej teorii*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 127–137

⁷ P. Dasgupta, *Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, New York 1988.

⁸ J. Filek, *O zaufaniu i pseudozaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, „Prakseologia” 2003, nr 143.

⁹ W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchołowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

znaleźć zastosowanie zarówno w organizacji, której zarządzanie dotyczy, jak i w działaniach kierowników projektów. Powracając zaś do definicji pojęcia zaufania, jest ono przedmiotem rozważań przedstawicieli wielu dziedzin nauk. Tym samym zjawisko zaufania można poddać analizie w kontekście uwarunkowań wynikających z różnych do niego podejść w rozmaitych dziedzinach teorii i praktyki badawczej. W naukach społecznych definicje próbują sformułować przedstawiciele takich dyscyplin, jak psychologia i socjologia, zarządzanie, marketing, zachowania organizacyjne aż po public relations. Na przykład standardy opracowane przez najbardziej renomowane instytucje zajmujące się szkoleniem i doradztwem w zakresie profesjonalnego zarządzania projektami uwzględniają korzystanie z tak bogatej palety. Spośród takich umiejętności interpersonalnych kierownika projektu, jak przywództwo, motywowanie, podejmowanie decyzji, komunikacja, zarządzanie konfliktem, coaching, uwzględniono w tych standardach także umiejętność budowania zaufania¹⁰.

Analiza cech wspólnych definicji zaufania w ujęciu różnych nauk społecznych pozwala na jednoczesne uwzględnienie relacji społecznych, funkcji zarządzania związanych z planowaniem, realizacją, monitorowaniem oraz kontrolą działań w organizacji, relacji w kontaktach biznesowych pomiędzy klientem indywidualnym i biznesowym, zachowań w organizacji związanych z podejmowanymi w tym kontekście rolami czy chociażby w kontekście kontaktów ze społeczeństwem. Wynikające z tego konkluzje, podkreślane między innymi w takich opracowaniach, jak *Can there be just one trust?* M.L. Watsona, *Inter-Organizational Trust in Business-to-Business E-Commerce* P. Ratnasingam czy *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych* W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz¹¹, prowadzą do następujących wniosków:

- zaufanie trzeba rozpatrywać zarówno w kontekście organizacji, jak i personalnym;
- związane jest ono z potencjalnie negatywnymi konsekwencjami, z zależnością i ograniczonym poczuciem bezpieczeństwa wynikającym z konieczności polegania na partnerze.

Bardziej szczegółowo rzecz ujmując, nie jest możliwe kreowanie zaufania na poziomie organizacji bez współdziałania jej pracowników. Muszą oni

¹⁰ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fifth Edition, Project Management Institute 2013, s. 17.

¹¹ M.L. Watson, *Can there be just one trust? A cross-disciplinary identification of trust definitions and measurement*, The Institute of Public Relations 2005, www.instituteforpr.com; P. Ratnasingam, *Inter-Organizational Trust for Business-to-Business E-Commerce*, IRM Press 2003, za: *General Social Survey in USA (1972–1998)*; W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

wykazywać się takimi samymi cechami, jakimi pragnęłyby wyróżniać się organizacja. Myślenie organizacyjne opiera się na przekonaniu, że członkowie danej organizacji dopasują się do norm i zasad określonych w regulaminach, przepisach, kodeksach definiujących oczekiwane zachowania ze strony osób wchodzących w konkretną rolę społeczną. Członkowie organizacji (zarówno zarząd, jak i szeregowi pracownicy) powinni mieć cechy zgodne ze zdefiniowanymi w kodeksach etycznych¹². Ma to kluczowe znaczenie dla komunikacji niewerbalnej, której w budowaniu zaufania przypada istotna rola¹³.

Elementy najczęściej występujące we wszystkich definicjach zaufania, zarówno z zakresu public relations, jak i dotyczących zachowań organizacyjnych, to kompetencje (*competence*), przewidywalność (*predictability*), uczciwość (*integrity*) oraz życzliwość (*benevolence*). Kompetencje to zdolność wykonania tego, co potrzebne i odpowiadająca temu umiejętność¹⁴. Przewidywalność to określenie konsekwentnych (korzystnych i niekorzystnych działań) pozwalających przewidzieć zachowania drugiej strony w przyszłości, na co kładzie się nacisk zarówno w teoriach zachowań organizacyjnych, jak i zarządzania, psychologii czy socjologii¹⁵. Uczciwość charakteryzuje mówienie prawdy, zawieranie umów w dobrej wierze, dotrzymanie obietnic¹⁶, życzliwość – motywację do działań w interesie drugiej strony, czyli przeciwieństwo działań oportunistycznych¹⁷. Klamrą spinającą te cechy jest wiara rozpatrywana w kategoriach wiarygodności i życzliwości, których elementami są zarówno wcześniej wymienione kompetencje i przewidywalność, jak i niezawodność, wiarygodność bądź odpowiedzialność¹⁸.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że w okazywanym zaufaniu zawarte jest ryzyko, iż może ono okazać się zawodne, w skutkach inne od oczekiwanych. O ryzyku i niepewności powodujących negatywne konsekwencje piszą Coleman, Giffin, Johnson-George i Swap, Luhmann, Riker, Scanzoni, Shapiro, Swinth, o niepewności – Deutsch, Gambetta, Schlenker, Helm i Tedeschi¹⁹. O perspektywie zależności od działań drugiej strony i intencji partnera oraz

¹² L.S. Paine, *Managing for Organizational Integrity*, „Harvard Business Review” March–April 1994.

¹³ Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011, s. 185–222.

¹⁴ B. Barber, *The Logic and Limits of Trust*, New Rutgers University Press, Brunswick, NJ 1983.

¹⁵ J.J. Gabarro, *The Development of Trust Influence and Expectations*, w: A.G. Athos, J.J. Gabarro, *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, *op.cit.*, s. 290–303.

¹⁶ P. Bromiley, L.L. Cummings, *Organizations with Trust*, w: R. Bies, R. Lewicki, B. Sheppard (Eds.), *Research in Negotiations*, 5th Edition, Greenwich, CN: JAI Press 1995, s. 219–247.

¹⁷ J.G. Holmes, *Trust and the Appraisal Process in Close Relationships*, w: W.H. Jones, D. Perlman, *Advances in Personal Relationships*, vol. 2, Jessica Kingsley, London 1991, s. 57–104.

¹⁸ M. Bugdol, *Wymiary i problem zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 23–30.

¹⁹ B.R. Schlenker, B. Helm, J.T. Tedeschi, *The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1973, nr 25, s. 419.

o poleganiu na innych piszą Atwater²⁰, Dobing²¹, Scanzoni²², o poczuciu bezpieczeństwa jako o poleganiu na partnerze piszą Harrison, McKnight, Cummings i Chervany²³. Należy ponadto zaznaczyć, że w dobie anonimowości wypowiedzi w internecie występuje szczególne zagrożenie zaufania budowanego na poziomie organizacji oraz personalnym w następstwie pomówień, nieporozumień w procesie komunikacji, działań konkurencyjnych itd.

Zasady i percepcja

Analiza zasad zaufania istotnych w działaniach kierownika projektu pozwala na przedstawienie kilku wskazówek²⁴. Zawierają się one w następujących punktach:

- strategię zarządzania należy formułować, biorąc pod uwagę poziom zaufania ogólnego w określonym kraju oraz stosownie do tego należy przyjmować różne strategie postępowania w interakcjach z udziałowcami projektu;
- zarządzanie zaufaniem w zespołach wielokulturowych, wielonarodowych oraz złożonych z przedstawicieli różnych grup społecznych należy rozpatrywać w kontekście poziomu zaufania ogólnego do całej grupy oraz zaufania szczegółowego pomiędzy członkami grupy;
- w przypadku zespołów wielokulturowych miejsce określone jako „punkt centralny” struktury organizacyjnej może – przez silny

²⁰ L.E. Atwater, *The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior: The surprising impact of subordinate trust*, „Group and Organization Studies” 1988, no 13(3), s. 290–310.

²¹ B. Dobing, *Building trust in user-analyst relationships*, unpublished doctoral dissertation, Information and Decision Sciences Department, University of Minnesota, Minneapolis 1993.

²² J. Scanzoni, *Social exchange and behavioral interdependence*, w: R.L. Burgess, T.L. Huston (Eds.), *Social exchange in developing relationships*, Academic Press, New York 1979, s. 61–98.

²³ D. Harrison McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Trust Formation in New Organizational Relationships*, University of Minnesota – Curtis L. Carlson School of Management 1995, http://misc.umn.edu/workingpapers/fullpapers/1996/9601_080197.pdf.

²⁴ Tymi zasadami są przechodniość zaufania, ryzyko wzajemnej relacji, malejąca w czasie funkcja percepcji zaufania, stopniowanie „siły zaufania”, skodyfikowane zasady, procedury i regulacje określające oczekiwane wzorce zachowań, wzrost poziomu zaufania szczegółowego wynikający z poziomu ogólnego zaufania otoczenia. Ponadto poziom zaufania ogólnego jednostki jest efektem „dobrego traktowania”, zaufanie ogólne ulega mniej gwałtownym zmianom niż zaufanie szczegółowe oraz poziom zaufania ogólnego może być różny w różnych grupach społecznych i etnicznych. Por. m.in.: W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 38–41; E. Uslaner, *Trust in the Knowledge Society*, Conference on Social Capital, Cabinet of Government of Japan 2003; P. Sztompka, *Kultura zaufania*, w: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, wyd. Znak, Warszawa 2005.

wpływ poziomu zaufania ogólnego danego kraju – mieć wpływ na poziom zaufania szczegółowego.

Dla pełności obrazu należy to wyliczenie uzupełnić stwierdzeniem, że silny wpływ na jego kształt miały trzy teorie: osobowości i pochodzenia prezentowana przez Uslanera, teoria sukcesu i zadowolenia prezentowana przez Sztompkę oraz teoria równowagi Coveya.

Pierwsza z nich – osobowości i pochodzenia – zakłada, że generalnie zaufanie zmienia się tylko nieznacznie w trakcie dorosłego życia. Zmiany, które następują, są zazwyczaj wynikiem traumatycznych przeżyć. Zaufanie takie wynika z optymizmu, mierzonego krytycznym stosunkiem wobec wypowiedzi typu: „los przeciętnego człowieka pogarsza się” czy „nie jest uczciwe sprowadzenie na świat dziecka” i tym wyraźniejsza jest skłonność do zaufania, im wyższe jest poczucie samokontroli. Uslaner twierdził, że występuje powiązanie skłonności do podejmowania ryzyka ze skłonnością do zaufania. Skłonność do nieufności jest tym większa, im większa jest niechęć do ryzyka, im niższe są aspiracje, im bardziej ulega się pasywnizmowi, pesymizmowi, przywiązaniu do przeszłości, im bardziej dominujące jest dążenie do zachowania *status quo*²⁵.

Druga – teoria sukcesu i zadowolenia – zakłada, że na poziom zaufania wpływa status materialny, poziom wykształcenia, oparcie w rodzinie, poczucie przynależności i akceptacji przez grupę, odczuwany szacunek wobec własnej osoby. Reprezentujący ten nurt Sztompka zakłada, że skoro zaufanie zawiera w sobie element ryzyka, to grupy społeczne z obszaru biedy, bezrobocia, dyskryminacji czy społecznego wykluczenia są skłonne unikać zachowań opierających się na wysokim poziomie zaufania. Niski dochód, trudna sytuacja rodzinna, choroba, niesprawiedliwa ocena czy nawet ostry konflikt mogą powodować zachowania charakterystyczne dla niskiego poziomu zaufania ogólnego²⁶.

Trzeci z wymienionych nurtów teoretycznych – teoria równowagi – kładzie nacisk na potrzebę zachowania równowagi w życiu osobistym, obejmującej cztery obszary: fizyczny, społeczno-emocjonalny, duchowy i emocjonalny. Głosciciel tej teorii, Covey, zaczerpnął podział na owe cztery obszary z prac Shepherda i Sheehana, rozumiejąc pod hasłem ciągłego samodoskonalenia nieustanną i zrównoważoną pracę w tych obszarach²⁷. Uważał za konieczne stałe podnoszenie kompetencji, powołując się na wyniki badań wskazujących,

²⁵ E. Uslaner, *Trust in the Knowledge Society*, *op.cit.*, za: W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, *op.cit.*, s. 54.

²⁶ P. Sztompka, *Zaufanie. Podstawa relacji społecznych*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998.

²⁷ S.R. Covey, *The 7 Habbits of Highly Effective People*, Franklin Covey Company 1989.

iż wraz ze wzrostem liczby lat nauki rośnie skłonność do zaufania (wskaźnik korelacji na poziomie równym 0,81)²⁸.

Kierownik spoza organizacji

Do problemów i opisów zarządzania zaufaniem można podchodzić z różnych punktów widzenia: jako relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami, między przedsiębiorstwami (B2B), pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. W artykule chciałbym się skoncentrować na charakterystyce i działaniach kierownika pochodzącego spoza organizacji. W takim przypadku zarządzanie projektami wiąże się z innymi uwarunkowaniami i wymaganiami niż wtedy, gdy kierownik był już wcześniej związany z firmą, był jej pracownikiem. Organizacje kreują zaufanie i budują markę latami. Zewnętrzny kierownik projektu ma tylko kilka miesięcy (lub tygodni), aby zbudować dobre, służące podjętemu zadaniu relacje z członkami zespołu, mając świadomość, że różne grupy będą znacząco i nie zawsze od razu w sposób zgodny z oczekiwaniami wpływać na strategię budowy zaufania.

Obowiązkami kierownika projektu, dysponującego szerokim wachlarzem możliwych do podjęcia działań, jest takie planowanie relacji ze sponsorem projektu, komitetem sterującym, kluczowym użytkownikiem czy wyznaczonym do współpracy członkiem zespołu projektowego, aby osiągnięcie wyznaczonego celu odbyło się możliwie szybko, przy oszczędnym gospodarowaniu środkami oraz optymalnej relacji między nakładami i efektami. Specjalistyczna literatura – zaprezentowana w bibliografii – pozwala na sformułowanie kilku charakterystycznych rodzajów zaufania, obejmujących obszary: formalny, relacyjny, kompetencyjny, cech osobowościowych. Wymienione zbiory nie są jednak zamknięte. Niekiedy mają pewne cechy wspólne, utrudniające jasne określenie ich granic. Wtedy w pierwszej kolejności powinno się brać pod uwagę cechy najbardziej zbliżone do określających dany rodzaj zaufania.

Oto dwa pierwsze, w pewnym sensie „bliźniacze” rodzaje zaufania: formalne i relacyjne. Zaufanie formalne jest bezpośrednio związane z osobą kierownika projektu i powinno wynikać z decyzji organizacji o jego powołaniu lub wyznaczeniu. Uczestnicy projektu (*stakeholders*) zostają w oficjalny sposób powiadomieni, kto będzie realizować projekt, jakie otrzymuje uprawnienia. Bardzo często już na tym etapie znane są także założenia i cele biznesowe realizowanego projektu. Zaufanie zależne jest więc od poziomu zaufania wewnątrz organizacji oraz od spójnego dla całej organizacji kompleksowego

²⁸ J. Sztudyinger, *Zaufanie i kapitał społeczny a wzrost gospodarczy. Wyniki badań ekonometrycznych*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 231–245.

ujęcia projektu, określonego podziału ról, jednolitej i wspólnej metodyki zarządzania projektami w całej organizacji, kompleksowego zarządzania wiedzą projektową i doświadczeniami wynikającymi ze zrealizowanych projektów (*lessons learned*), systemów zarządzania jakością, zmianą, komunikacją, ryzykiem, zbieraniem wymagań w projekcie. Poziom doskonałości organizacji w wymienionych obszarach można określić jako poziom dojrzałości projektowej organizacji²⁹. Zaufanie formalne pozostaje w gestii organizacji i jest obiektem szeroko rozumianych działań zarządczych mających na celu budowanie zaufania w organizacji.

Zaufanie relacyjne polega na uściśleniu pojęcia zaufania szczegółowego. Zgodnie z zasadą przechodniości zaufania jesteśmy skłonni bardziej ufać określonym grupom podejmującym się budowania i realizowania zaufania, innym mniej. Z tego wynika duża popularność stowarzyszeń zawodowych promujących wypracowane wcześniej metodyki zarządzania projektami, zbierania wymagań, certyfikatów kompetencji zawodowych czy chociażby norm i kodeksów etycznych, a w samym obszarze zarządzania projektami funkcjonuje kilkanaście metodyk, poczynając od uniwersalnych (PMBOK®, Prince2, PCM Logframe, Ten Step, metodyki zwinne), przez branżowe (Hermes, RUP, MSF, Accelerated SAP, SCRUM), aż po markowe, firmowe (AusAID, State of Kansas Project Management Methodology, CPPM, NASA Project and Program Management) i autorskie (metodyka Lenta)³⁰.

Większość organizacji dokumentuje promowane przez siebie metodyki, odwołując się do systemu certyfikacji. Certyfikat jest potwierdzeniem znajomości metodyki, a na zaufanie związane z potwierdzonymi nim kompetencjami wpływa stopień trudności i rzetelności przeprowadzonego egzaminu. W tym rozumieniu certyfikat można rozpatrywać zarówno w odniesieniu do grupy zaufania relacyjnego (jeżeli założymy, że można zaufać grupie osób z określoną certyfikacją), jak i grupy zaufania kompetencyjnego.

W artykule przyjąłem założenie, że zdobyty certyfikat jest w pewnym stopniu manifestem zgodności poglądów z poglądami grupy promującej ten certyfikat. Standardy i rozpowszechnione certyfikaty pozwalają na identyfikację przedstawicieli określonej profesji w ramach wymagań gospodarki globalnej. Przez znajomość wymagań z dużym prawdopodobieństwem można określić kompetencje osoby z zewnątrz, wcześniej nieznannej, której chce się powierzyć kierowanie projektem.

²⁹ M. Juchniewicz, *Badanie modeli dojrzałości projektowej organizacji*, w: *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, M. Trocki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.

³⁰ *Metodyki zarządzania projektami*, M. Trocki (red.), Biblioteka Project Managera, wyd. Bizarre, Warszawa 2011.

Czynnikiem pozwalającym zdefiniować normy zachowań charakterystycznych dla roli społecznej (profesji) są także kodeksy etyczne, stanowiące zbiór zasad określających wymagane zachowania i sposoby działania. Szczególne znaczenie mają one wobec zawodów, których wykonywanie uzależnione jest w stopniu wyższym niż pozostałych od posiadania zaufania publicznego. Wyróżnić można kodeksy ogólne (na przykład kodeks etyki przedsiębiorców opublikowany przez Krajową Izbę Gospodarczą), kodeksy szczegółowe (etyki wykonywania zawodu adwokata, radcy prawnego, dziennikarza), kodeksy członków stowarzyszeń fachowych lub nawet określonych instytucji³¹.

Oprócz wymienionych czynników oddziałujących na standardy zachowań sprzyjających budowaniu zaufania społecznego istotne jest także pojęcie normalizacji. Zmierza ona do usystematyzowania wszelkich działań za pomocą uznawanych w otoczeniu gospodarczym za właściwe norm, reguł lub rozwiązań, służących poprawie funkcjonalności, kompatybilności oraz regulowaniu różnorodności, zapewnieniu oczekiwanej jakości i niezawodności działania, ułatwieniu porozumiewania się w tych sprawach. Normy dzielą się na znaczeniowe (wyjaśniające znaczenie symboli, znaków, terminów), przedmiotowe (określające cechy przedmiotów, takie jak wymiary, opakowanie, jakość, ciężar, skład materiałowy) oraz czynnościowe (definiujące sposób wykonania powtarzalnej czynności). Dodatkowo można podzielić normy na międzynarodowe (ISO), europejskie (EN), narodowe (polskie – PN, niemieckie – DIN) itd.

Budowanie zaufania relacyjnego (zgodnie z zasadą przechodniości zaufania) znajduje ponadto oparcie – chociaż nie zawsze – w przynależności do stowarzyszeń i swoistych grup zainteresowań, religijnych itd. Na przykład, gdy *A* żywi przekonanie, że organizacja *B* zrzesza członków postępujących według określonych zasad i egzekwuje określone typy zachowań, to z dużym prawdopodobieństwem podmiot *A* skłonny będzie okazywać zaufanie w relacjach z podmiotem *C* na podstawie przynależności tego podmiotu do organizacji *B*. Dzieje się tak nawet wtedy, jeżeli wcześniej podmiotów *A* i *C* nie łączyły żadne kontakty czy relacje handlowe bądź produkcyjne.

Zaufanie afektywne i kognitywne a postrzeganie kompetencji

Dwa kolejne rodzaje zaufania to kompetencyjne i cech osobowościowych. Do niedawna przez pojęcie kompetencji rozumiano formalne prawo do zajmowania się określonymi sprawami³². Jednakże od pewnego czasu

³¹ G. Sołtysiak, *Kodeksy etyczne w Polsce*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006.

³² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 17.

definicja ta brzmi inaczej: „umiejętne stawianie, wykonywanie i rozliczanie zadań”³³. Zaufanie kompetencyjne jest pojęciem złożonym, należy je budować w odniesieniu do różnych grup interesariuszy. Przykład: inne relacje łączą kierownika projektu ze sponsorem, inne – z kluczowymi użytkownikami i członkami zespołu projektowego i z tego choćby względu wymagane są przez różnych interesariuszy różnego rodzaju kompetencje. Relacje kierownika projektu ze sponsorem wymagają bardzo często kompetencji z zakresu zarządzania strategicznego, kompetencji na innym poziomie i w innych obszarach wymagają natomiast relacje z zespołem projektowym, otoczeniem organizacji, odbiorcami projektu.

Zaufanie budowane jest stopniowo. Na etapie wyboru kierownika projektu podstawą decyzji są elementy związane z zaufaniem kognitywnym (opartym na dostępnych informacjach: doświadczeniu zawodowym, wykształceniu, posiadanych certyfikatach). Na etapie rozmów kwalifikacyjnych pojawia się zaufanie afektywne, stanowiące wynik gry emocji pomiędzy ludźmi³⁴. Buduje się je już od pierwszego spotkania z udziałowcami projektu, a następnie aż do zakończenia projektu dba się o jego poziom.

Zrozumienie istoty zaufania kognitywnego nie powinno sprawiać trudności, jest dość oczywiste. Nie jest natomiast oczywiste, czy można zarządzać zaufaniem afektywnym. Stawiane wymagania zmuszają do inwestowania w zdobywanie i doskonalenie cennej i rzadkiej wiedzy, opanowywania i doskonalenia wartościowych i unikatowych umiejętności, rozwijania nowych obszarów kompetencji (w których osiągnie się biegłość) oraz kształtowania takiej postawy, by przez całe życie zawodowe mieć odwagę wkraczania w pokrewne dziedziny wiedzy³⁵.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy główne składniki kompetencji (model KSA; K – *knowledge*, S – *skills*, A – *attitude*). Podstawą tworzenia kompetencji jest wiedza (K), oznaczająca znajomość zagadnień, pojęć, koncepcji teoretycznych. Na wiedzy opierają się umiejętności (S), stanowiące praktyczny przejaw jej zastosowania wobec napotkanego problemu, służący efektywnemu wykonaniu pracy. Postawa (A) to cechy wyróżniające osobę, reprezentowane przez nią wartości, sposób postrzegania świata, charakter. Najczęściej nie wyraża się ona w sposób werbalny, ocena przez otoczenie postawy określonej osoby jest efektem obserwacji zachowań. Trafnie zauważają Drucker i Maciarello: „Pracownicy oceniają wartość i kompetencje

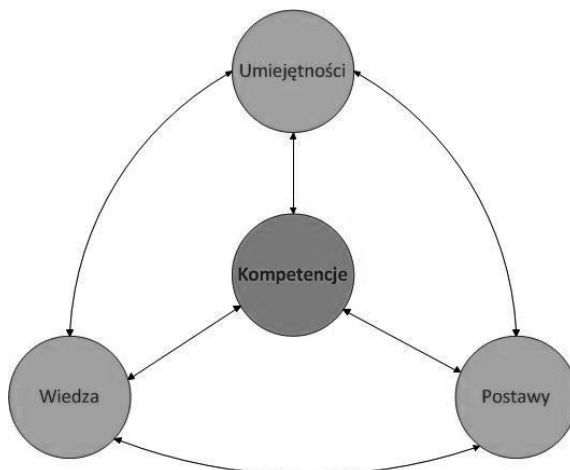
³³ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 59.

³⁴ D.J. McAllister, *Affect- and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations*, „The Academy of Management Journal” 1995, no 38(1), s. 24–59.

³⁵ L. Gratton, *Koniec epoki menedżerów średniego szczebla*, „Harvard Business Review” 12.2011–01.2012, s. 26–27.

przełożonych przez ich decyzje. Jeżeli bazują one bardziej na polityce niż na wartościach merytorycznych, wszyscy w organizacji o tym wiedzą”³⁶.

Rys. 2. Składniki kompetencji pracowniczych



Źródło: P. Wyrozębski, *Badanie modeli kompetencji uczestników projektu*, w: *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, M. Trocki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 176.

Istotna, dotycząca tej sprawy uwaga: w zaufaniu afektywnym komunikaty zawsze łączą się z przekazem niewerbalnym: intonacją, rozłożeniem akcentów, wyrazem twarzy, ruchami ciała, fizyczną odległością między rozmówcami. Każdy ruch ciała ma znaczenie, żaden nie powinien być i nie jest przypadkowy. Mowa ciała zawiera w sobie informacje dotyczące wiary w to, co mówimy, stopnia sympatii do drugiej osoby, zainteresowania jej poglądami, zaznacza status nadawcy komunikatu względem odbiorcy. Zaufanie oparte na wymienionych tu cechach może być podstawą do określenia wiarygodności demonstrowanej przez zgodność tego, co mówimy, z tym, co przekazujemy w sposób niewerbalny.

Tylko niewielka grupa wybitnych aktorów potrafi, jeśli tego wymaga ich rola sceniczna, udawać posiadanie kompetencji, których w rzeczywistości nie mają. Inna sprawa, że umiejętność taką mają również osoby o silnych zaburzeniach psychicznych i notoryczni kłamcy – potrafią udawać, naśladować lub zachowywać się jak osoby autentycznie kompetentne. Przedstawioną tezę uzupełnia teoria własnej skuteczności prezentowana przez Bandurę, dotycząca przekonania osoby, że jest ona w stanie wykonać postawione zadanie. Im

³⁶ P.F. Drucker, J.A. Maciarello, *Management: revised edition*, Harper Colins e-books 1999.

wyższe jest poczucie własnej skuteczności, tym silniejsze jest przekonanie danej osoby o zdolności do zrealizowania postawionego zadania.

Bandura udowadnia, że w trudnej sytuacji osoby uważające, że są mało skuteczne, przypuszczalnie albo ograniczą swoją energię kierowaną na wykonanie zadania, albo wręcz zrezygnują z działania. Inaczej postępują osoby z wysokim poczuciem własnej skuteczności. Nie dość, że podejmą się realizacji postawionego zadania, ale dodatkowo, otrzymując krytyczną informację zwrotną na temat swoich kompetencji, zwiększą wysiłki na rzecz realizacji zadania i wykażą się wyższą motywacją³⁷. Badania przeprowadzone przez Bandurę dowodzą konieczności skoncentrowania się na cechach osobowości jako podstawie budowania zaufania we wszystkich wzmiankowanych obszarach.

„Wielka piątka”

Gordon Allport, amerykański psycholog zajmujący się badaniem osobowości i zarazem psychologii społecznej, współtwórca departamentu stosunków społecznych na Harvardzie (zmarł w roku 1967) określał osobowość jako dynamiczną organizację w jednostce, wyznaczającą jej szczególny sposób dostosowania się do otoczenia³⁸. Niektóre cechy są przypisane jednostce genetycznie, determinują, kim jesteśmy, ale z biegiem czasu osobowość ludzka może ulec zmianom. Podkreślał wszak, że zmiany te są niewielkie i zazwyczaj są efektem traumatycznych przeżyć.

Stephen P. Robbins, autor *Zasad zachowania w organizacji*³⁹ opracował pięcioczynnikowy model osobowości, popularnie nazywany „wielką piątką”. Składa się na nią pięć cech:

- ekstrawersja, czyli jak dobrze osoba czuje się w kontaktach z innymi;
- życzliwość, czyli skłonność do liczenia się ze zdaniem innych osób;
- sumienność, czyli miara niezawodności – osoba bardzo sumienna jest definiowana jako zorganizowana, zasługująca na zaufanie i wytrwała;
- stabilność emocjonalna, czyli odporność na stres charakteryzująca osoby opanowane, wierzące w siebie, mające wysokie poczucie własnego bezpieczeństwa;
- otwartość na doświadczenia, czyli fascynacja nowościami – ludzie skrajnie otwarci są twórczy, ciekawi i wykazują się wrażliwością artystyczną.

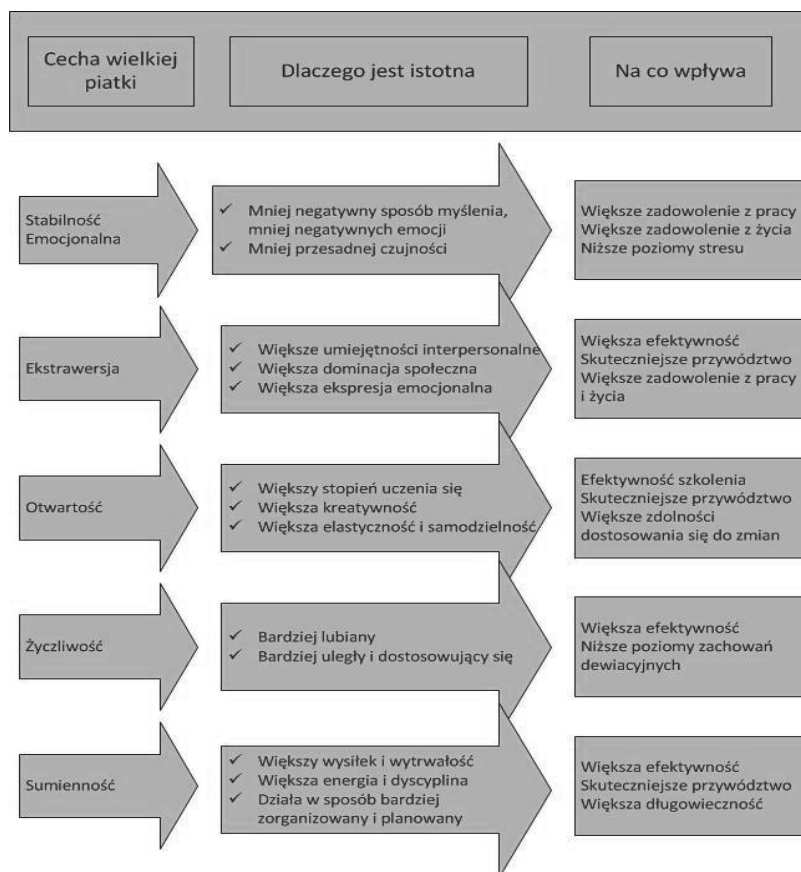
³⁷ A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York 1997.

³⁸ H.H. Kelley, *Attribution in Social Interaction*, w: E. Jones i in., *Attribution: Perceiving the causes of behavior*, General Learning Press, Morristown, New York 1972.

³⁹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.

Zastosowanie modelu „wielkiej piątki” pozwala na ocenę cech osobowości określonej osoby pod kątem wykorzystania tych cech w teoriach zachowań organizacyjnych. Należy jednak zwrócić uwagę nie tylko na to, w czym dana cecha się wyraża, ale również – dlaczego jest ona istotna i jaki wywiera wpływ na samopoczucie jednostki i na jej reakcje w różnych sytuacjach.

Rys. 4. Związki między typami osobowości zawodowych



Źródło: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 49.

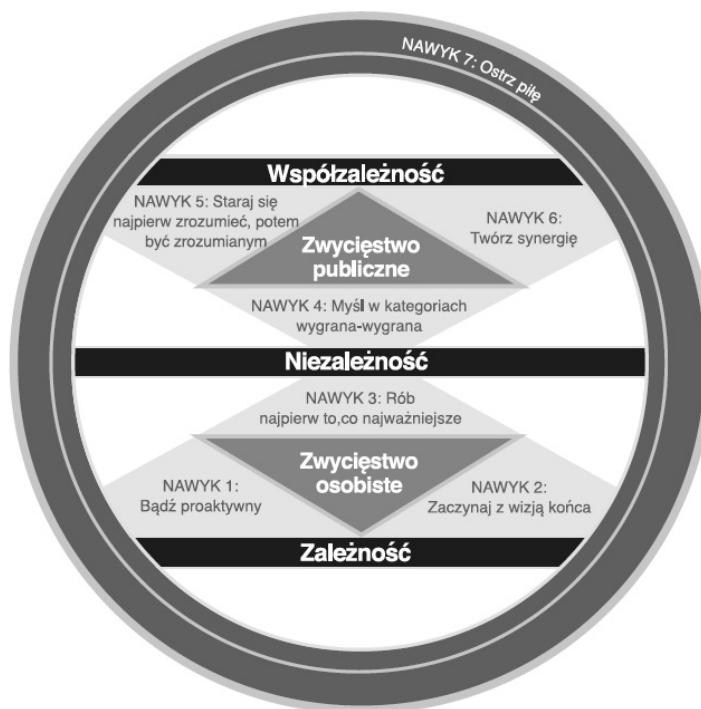
W literaturze pojawiają się również inne opisy cech osobowych i ich konsekwencji. Oto jeden z takich opisów:

- fundamentalna samoocena, czyli postrzeganie siebie jako osoby kompetentnej i skutecznej;
- automonitoring – wrażliwość na sygnały płynące z otoczenia. Osoby o tego typu cechach potrafią podejmować zaskakująco różne role w życiu publicznym i prywatnym, natomiast osoby o niskim

poziomie automonitoringu nie potrafią skutecznie się maskować, zazwyczaj to, co mówią, jest zgodne z tym, co robią;

- proaktywność, czyli inicjatywność, wyprzedzanie wydarzeń, planowanie, przygotowania.

Rys. 5. Paradygmat 7 nawyków



Źródło: S.R. Covey, *The 7 Habbits of Highly Effective People*, Franklin Covey Company 1989, s. 50.

Inny cieszący się uznaniem autorytet w dziedzinie przywództwa i rozwoju osobowego, kiedyś próbujący kariery uniwersyteckiej, potem po prostu autor bestselerowych publikacji z tego zakresu, a także zaangażowany działacz społeczności mormonów Stephen R. Covey, niedawno zmarły, opisał siedem nawyków związanych ze skutecznym działaniem. Nawyki, podkreślał, są pochodną trzech składowych: wiedzy (co, dlaczego), umiejętności (jak) i pragnienia (chcę). Przez nie powstają cechy osobowości wpływające na budowę zaufania w kontaktach publicznych i zawodowych. Pierwsza piątka nawyków to: „bądź proaktywny”, „zaczynaj z wizją końca”, „najpierw rób to, co najważniejsze”, „myśl w kategoriach wygrana – wygrana” oraz „staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumianym”. Dwa ostatnie punkty to „synergia” i „ostrzenie piły”. W synergii położony jest nacisk na współdziałanie

z innymi, „ostrzenie piły” zaś jest zaakcentowaniem konieczności odnowy w czterech wymiarach – fizycznym, umysłowym, społecznym i duchowym.

Odmienne ujęcie wymiarów zaufania i etapów jego budowania przedstawili Wiesław M. Grudzewski, Irena Hejduk, Anna Sankowska i Monika Wańtuchowicz. Posłużyli się koncepcją budowy zaufania w wymiarze wiarygodności własnej, chęci zaufania innym oraz zaufania wewnętrznego. Do każdego z wymienionych obszarów przypisali oni elementy pozwalające na podniesienie poziomu zaufania szczegółowego w danym obszarze⁴⁰.

* * *

Przytoczone fakty, opisy i opinie powinny ułatwić sprecyzowanie kierunków rozwoju zawodowego, mogą być uzasadnieniem wdrożenia i rozwoju Project Management Office jako centrum kompetencyjnego i ośrodka, który na zasadzie przechodniości pozwoli rozwijać poziom zaufania w organizacji oraz obniżyć koszty transakcyjne zmian. Obszar zarządzania zaufaniem w przedstawionym ujęciu można zdekomponować do mierzalnych i zarządzalnych elementów, a waga podejmowanego zagadnienia uzasadnia wysiłek konieczny do przeprowadzenia weryfikacji postawionych pytań badawczych. Niemniej jednak przedstawione uwagi skłaniają do refleksji. Warto zastanowić się i spróbować odpowiedzieć na kilka pytań:

- Czy prawdziwe jest twierdzenie, że zaufanie leży u podstaw sukcesu projektu?
- Czy zaufanie jest podstawą rozwoju we wszystkich pozostałych obszarach?
- Jakie cechy kreujące zaufanie możemy wyróżnić i czy możemy przypisać im jakieś wagi?
- W jakim stopniu zaufanie w projekcie jest zależne od poziomu zaufania w organizacji?
- Jak długo trwa proces budowania zaufania wobec projektu wewnątrz organizacji realizowanego własnymi siłami oraz realizowanego przez zasoby zewnętrzne?
- Czy można potwierdzić słuszność zaproponowanego modelu podziału zaufania na formalne, relacyjne, kompetencyjne i oparte na cechach?
- W jakim stopniu wzrost poziomu zaufania wpływa na redukcję kosztów transakcyjnych?

Wiele z tych pytań dopiero czeka na pełne odpowiedzi.

⁴⁰ W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 84–93.

Bibliografia

- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010.
- Covey S.M.R., *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis 2009.
- Filek J., *O zaufaniu i pseudo zaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, „Prakseologia” 2003, nr 143.
- Graff G., *Czy istnieje cnota zaufania*, „Przegląd Powszechny” 2001, nr 1.
- Grudzewski W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Grudzewski W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Grudzewski W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Hamilton Ch., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.
- Sztompka P., *Zaufanie. Podstawa relacji społecznych*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998.

Artur Dwojak – mgr inż., certyfikowany kierownik projektu, konsultant, trener w sektorze finansowym z ponadosiemnastoletnim doświadczeniem w kierowaniu projektami biznesowymi i ICT, analizie biznesowej oraz zarządzaniu i organizacji prac zespołu projektowego.

Ingeborga Buczacka

PRZESZŁOŚĆ I TERAŹNIEJSZOŚĆ MARKI WŁASNEJ

Wraz z rozwojem gospodarki, globalizacją i informatyzacją rośnie znaczenie zaufania w zarządzaniu firmą. Mnogość teorii i definicji zaufania w zarządzaniu sprowadza się do wspólnego stwierdzenia: zaufanie jest niewątpliwie czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, gdyż jednym z jego najcenniejszych aktywów jest silna marka czy to produktów oferowanych przez firmę, czy samej firmy.

Główną rolą marki jest wyrobienie w konsumentach przekonania o wysokich, gwarantowanych cechach produktu proponowanego przez przedsiębiorstwo. Konsumentom bowiem postrzegają poszczególne produkty, linie produktów czy same przedsiębiorstwa, kierując się oceną marki. Wybierana marka jest dla nich równoznaczna z gwarancją satysfakcji płynącej ze stosowania markowego produktu, jego wysokiej jakości, spełniania przez przedsiębiorcę obietnic. Producent więc niejako musi stale dowodzić, że proponowane przez niego produkty, opatrzone mniej lub bardziej renomowaną marką, rzeczywiście zapewniają wysoką jakość i inne deklarowane cechy. Dbałość producenta o tożsamość marki z jednej strony oraz wizerunek marki postrzegany przez konsumenta z drugiej strony opierają się w ogromnej mierze na zaufaniu.

Podobnie jest w przypadku przedsiębiorstw utworzonych w celu sprzedaży produktów (czasem też usług) pod markami producentów – detalistów czy sieci detalicznych, działających w różnych kanałach dystrybucyjnych.

Tło historyczne

Wbrew pozorom pojęcie marki nie pojawiło się w XX wieku, lecz o wiele wcześniej. Znakowanie towarów (gdymby markę rozumieć w sposób literalny, najprostszy) ma korzenie w czasach antycznych. Stosowali je rzemieślnicy sprzedający swoje wyroby na szerszą skalę. Już bowiem w starożytności towary były przewożone i sprzedawane często na rynkach zupełnie nieznanymi

i niedostępnych wcześniej dla określonych producentów. Jednocześnie konsumenci pragnęli towarów o wysokiej jakości, co zapewnić mogło im cechowanie wyrobów, na przykład przez umieszczenie nazwiska rzemieślnika na wyrobach ceramicznych czy biżuterii (starożytna Grecja) lub znaków warsztatowych identyfikujących konkretny wyrób raczej z warsztatem niż z konkretnym zatrudnionym w nim rzemieślnikiem (starożytne Chiny i Rzym)¹.

W czasach antycznych pojęcie marki obejmowało znaki autorskie, znaki własności, znaki pochodzenia towaru czy wreszcie znaki kontroli. Znakowano wtedy nawet budynki użyteczności publicznej, domy, przedmioty użytku osobistego itd. Marka nie sprowadzała się tylko do wskazania miejsca wytworzenia produktu. Miała chronić właściciela, być gwarantem jakości czy ilości pracy wykonanej przez niewolników².

Dalsza ewolucja marki jako znaku towarowego nastąpiła w średniowieczu. W tym okresie marka znajdowała zastosowanie zwłaszcza w warsztatach jubilerskich, tkackich itd. lub w całych cechach rzemieślniczych czy gildiach. Zgodnie z przepisami cechowymi każdy produkt musiał być cechowany, ale tylko „własną” cechą. Nie wolno było stosować cech obcych. To cechy rzemieślnicze ukształtowały podwaliny znaku towarowego we współczesnym rozumieniu.

Wraz z rozwojem form produkcji i handlu zmieniała się rola i zasięg marek. Od XV do XIX wieku, dzięki zniesieniu ograniczeń cechowych i rozwojowi manufaktur, miano marki zaczęło zyskiwać zupełnie inny wymiar. Poszczególne państwa ustanawiały prawo chroniące nazwy pochodzenia markowych produktów, a sama marka dotyczyła przede wszystkim produktów regionalnych (na przykład koniak, szampan, woda kolońska). Historycy uważają, że pierwszą marką europejską była Królewska Manufaktura Porcelany w Miśni (1723), która jako logo swoich wyrobów przyjęła monogram „K.P.M.” z dwoma skrzyżowanymi mieczami (zaczepionymi z herbu Saksonii). Około 150 lat później, w roku 1875, po raz pierwszy uchwalono w Wielkiej Brytanii prawo o znakach towarowych³.

Rewolucja przemysłowa w XIX wieku oraz produkcja na masową skalę wymusiły konieczność intensyfikacji poszukiwań nowych rynków zbytu oraz skuteczne konkurowanie z innymi producentami. Wśród instrumentów handlowych i technik zarządzania przedsiębiorstwem ogromną rolę w rozwoju handlu odegrała marka. Dzięki stosowaniu maszyn wytwarzane w fabrykach

¹ M. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001 oraz A. Moroz, *Historia marki*, <http://www.epr.pl/historia-marki,marka,1346,1.html> (data dostępu: 30.01.2013).

² M. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, *op.cit.*

³ J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.

produkty miały powtarzalną jakość i cechy, z tego względu łatwiej było zagwarantować ich jakość. Rozwój transportu (kolejowego czy morskiego) spowodował, że wytworzone produkty można było przewozić na oddalone rynki zbytu. Zaczęto używać maszyn do konfekcjonowania produktów – pakowano je w identyczne opakowania, na których można było umieszczać wszelkie niezbędne z punktu widzenia handlu i marketingu informacje. Także prawo ochrony znaków towarowych dostosowano do zmieniających się realiów gospodarczych. Zakorzenianiu się marki pomagały wreszcie pierwsze reklamy zamieszczane przez wytwórców w prasie⁴.

Od XX wieku, na skutek między innymi globalizacji gospodarki i rozwoju przedsiębiorstw na skalę międzynarodową, waga pojęcia marki bardzo wzrosła. Największy wzrost znaczenia marki, logotypów i znaków towarowych przypadł na kilka ostatnich jego dekad. Nowe otoczenie biznesowe i formy prowadzenia interesów podkreślają ogromne znaczenie marek w nowoczesnej komunikacji marketingowej. Dzięki wynalezieniu i rozpowszechnieniu telewizji oraz internetu przedsiębiorcy zyskali nowy kanał komunikowania się z konsumentami i konkurowania, a w przekazaniu konsumentom skutecznej informacji i zachęty do wybrania określonego produktu czy usługi pomaga komunikacja marki.

Wielość definicji

Naukowcy i praktycy biznesu prześcigają się w próbach kompleksowego uchwycenia istoty marki tak, aby w rezultacie przedstawić najbardziej uniwersalną jej definicję. Jest to niezwykle trudne ze względu na ciągle zmieniające się otoczenie gospodarcze, w jakim działają gracze rynkowi, oraz konieczność nadążania za rozwojem gospodarki. Spośród wielu propozycji definicji marki warta przytoczenia jest definicja wypracowana w roku 1960 przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (AMA – American Marketing Association). Według niej marka jest „nazwą, terminem, symbolem lub projektem graficznym (lub ich kombinacją), których celem jest identyfikowanie towarów lub usług jednego sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz ich odróżnienie od towarów lub usług oferowanych przez konkurencję”⁵. Marki mają strukturę wielopłaszczyznową: funkcjonują jako logo⁶, są interpretowane w ramach pozycjonowania, są traktowane jako wiązka wartości, wizja/misja, tożsamość,

⁴ G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.

⁵ American Marketing Association, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago 1960.

⁶ L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk 2003, s. 33.

wizerunek. Podkreśla się, że jest ona doświadczeniem konsumentów. Innymi słowy, marka to tożsamość, wartości itp. odcisnięte w umyśle konsumenta, posiadany przez niego obraz rzeczywistości.

Inna definicja (J. Kall) podaje, że marka jest kombinacją produktu fizycznego, nazwy, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań dotyczących dystrybucji i ceny, odróżniającą ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych. Dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku⁷.

Kolejna definicja (T. Watkins) skupia się na wyróżniającej funkcji marki. Marka jest nazwą – symbolem, wzorem pozwalającym odróżnić ofertę przedsiębiorstwa od produktów konkurencyjnych⁸. J. Altkorn natomiast definiuje markę jako „produkt, który zapewnia korzyści funkcjonalne plus wartości dodane, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu”. W marketingu, podkreśla, fundamentalne znaczenie ma podejście łączące w sobie trzy znaczenia marki (jako oznaczenie poszczególnej pozycji asortymentowej, jako synonim znaku towarowego w literaturze prawniczej i aktach prawnych oraz jako skrót myślowy o wyraźnie wartościującym odcieniu, oznaczający rynkowy wizerunek produktu)⁹.

Według brytyjskiej organizacji Chartered Institute of Marketing marka stanowi „zbiór fizycznych cech produktu lub usługi wraz z związanymi z nimi przekonaniem i oczekiwaniami – niepowtarzalne skojarzenie wywołane w świadomości odbiorców przez nazwę bądź logo produktu lub usługi”. Marka to produkt plus wartości i skojarzenia¹⁰. Trójelementowy przekaz trafiający do konsumenta zgodnie z tą definicją powinien składać się ze stałego elementu, jakim są wartości, i dwóch zmiennych – skojarzeń i produktu.

Markę można też zdefiniować (G. Urbanek) jako sumę odnoszonych przez konsumentów wrażeń w wyniku jej używania¹¹.

L. de Chernatony zaproponował natomiast trzy różne sposoby postrzegania marki – z perspektywy wkładu, wyniku i czasu. Oto one¹²:

- marka z perspektywy wkładu, to jest sposobu zarządzania dostępnymi zasobami w celu wywarcia wpływu na konsumentów: logo, instrument prawny, firma, zapis stenograficzny, czynnik ogranicza-

⁷ J. Kall, *Silna marka...*, *op.cit.*, s. 12.

⁸ T. Watkins, *The Economics of Brand: A Marketing Analysis*, McGraw Hall, New York 1986, s. 3, za: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

⁹ J. Altkorn, *Strategia marki*, Warszawa 2001 za: Ph. Kotler, *Marketing...*, *op.cit.*

¹⁰ H. Edwards, D. Day, *Kreowanie marek z pasją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 50.

¹¹ G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, *op.cit.*, s. 14.

¹² L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, *op.cit.*, s. 32.

jący ryzyko, pozycjonowanie, osobowość, wiązka wartości, wizja, dodawanie wartości, tożsamość;

- marka z perspektywy wyniku, to jest interpretacja konsumentów – w jaki sposób dzięki wyborowi danej marki będą mogli osiągnąć więcej korzyści: wizerunek, związek;
- marka z perspektywy czasu, to jest zmiana marki w czasie (podmiot podlegający ewolucji).

Podsumowując, marka została stworzona z myślą o zapewnieniu ochrony prawnej na przykład przed działalnością konkurencji polegającą na kopiowaniu rozwiązań technicznych, stylistyki produktu, konkretnych wzorów, choć nie jest jednak w stanie w pełni tej ochrony zapewnić. Związana jest niewątpliwie z symbolem, stylistyką graficzną czy wreszcie logo. Opisuje także tożsamość właścicielską przedsiębiorstwa¹³.

Z kolei w rozumieniu potocznym, intuicyjnym, marka oznacza po prostu nazwę konkretnego wyrobu czy grupy produktów.

W sieci handlowej

Należy wyodrębnić pojęcie marki własnej. Z definicji proponowanej na przykład przez Carrefour¹⁴ wynika, że termin ten (*private labels, marque de distributeur*) obejmuje produkty wytwarzane na zlecenie sieci handlowej, opatrzone etykietą z nazwą tej sieci i dostępne wyłącznie w sklepach do niej należących. Innymi słowy, jest to określenie klasyfikujące grupę produktów sprzedawanych pod marką innego przedsiębiorcy niż producent. Produkty marki własnej mogą więc mieć w swojej ofercie sieci detaliczne lub – w niektórych przypadkach – także firmy producenckie pragnące poszerzyć swoje portfolio, zlecając produkcję konkretnych produktów czy linii mniejszym, współpracującym z nimi producentom.

Pierwsze marki własne pojawiły się ponad sto lat temu. Firma The Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P) powstała częściowo dzięki świeżo mielonej na miejscu w sklepie kawie Eight O’Clock. Miało to miejsce już w 1900 roku. Wzrost firmy Sears-Roebuck był częściowo możliwy dzięki strategii kupowania i rozwoju własnych marek (Craftsman, Kenmore itd.), które wciąż pozostają znaczącymi amerykańskimi markami-instytucjami.

¹³ *Ibidem*, s. 48–51.

¹⁴ Produkty marki własnej Carrefour, materiały prasowe 09.06.2006 oraz <http://catman-polska.pl/index.php/private-label> (data dostępu: 30.01.2013).

W Europie Migros, Aldi oraz Tesco zbudowali silne przedsiębiorstwa głównie dzięki rozwojowi i mnożeniu własnych marek¹⁵.

Ciekawe zjawisko wiąże się z odległym kulturowo rynkiem dalekowschodnim. W 1980 roku pojawiła się w Japonii marka Mujirushi Ryōhin. Produkty wyróżniane tą marką rozprawdzano początkowo w sieci supermarketów The Seiyu¹⁶, a określenie „mujirushi ryōhin” oznacza dosłownie... „wysokiej jakości produkty bez marki”. Potem pojawiły się eleganckie sklepy MUJI, których nazwa jest skrótem od owych słów „wysokiej jakości produkty bez marki”. Jest w nich dostępny szeroki asortyment produktów z wielu niepowiązanych kategorii (ubrania, meble, artykuły gospodarstwa domowego, sprzęt elektroniczny, artykuły żywnościowe itd.) – wszystkie teoretycznie bez marki. Zgodnie z filozofią MUJI firma nie jest związana z żadnym konkretnym producentem, a po prostu oferuje po przystępnych cenach nowe proste produkty, do których wytworzenia użyto najlepszych materiałów przy jednoczesnej dbałości o środowisko¹⁷. Dla MUJI pracują anonimowo znani i cenieni projektanci, a wszystko to wpływa na wzrost popularności marki MUJI i wzrost obrotów przedsiębiorstwa. To również przykład marki własnej, ale opierającej się na innym niż standardowy modelu.

W założeniu pod marką własną miały być sprzedawane atrakcyjne produkty po niskich cenach. Marka własna była synonimem artykułów tanich, dostępnych w prostym graficznie opakowaniu. Dzisiaj marki własne mogą poszczycić się wysokiej jakości, atrakcyjnymi opakowaniami podobnymi do opakowań produktów producentów i, co więcej, obiecują tę samą jakość produktów w niższej cenie. Ich dynamiczny rozwój był reakcją detalistów na zmniejszającą się populację i spadek siły nabywczej w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. Sieci, chcąc utrzymać wzrost obrotów i przychodów, możliwy dotychczas głównie dzięki wzrostowi organicznemu, zmuszone zostały do poszukiwania nowych strategii rynkowych¹⁸. Jedną z nich jest wprowadzanie lub rozszerzanie istniejącego portfolio marek własnych, których sprzedaż detaliczna przynosi nawet do 25% marży własnej (w zależności od kategorii i konkretnego SKU), jednak w cenach około 10% niższych niż przeciętnie na rynku¹⁹.

¹⁵ L. Paine, *The evolution of private labels at retail*, 02.03.2010, <http://www.retailcustomerexperience.com/article/21480/The-evolution-of-private-labels-at-retail> (data dostępu: 29.01.2013).

¹⁶ Materiały prasowe ze strony MUJI: <http://www.muji.eu/pages/about.asp?option=HIST&YER=1> (data dostępu: 30.01.2013) oraz za: Wikipedia <http://en.wikipedia.org/wiki/Muji> (data dostępu: 30.01.2013).

¹⁷ Materiały prasowe MUJI: <http://www.muji.eu/pages/about.asp?PT=1> (data dostępu: 30.01.2013).

¹⁸ A. Baranowska-Skimina, *Handel detaliczny: konieczne nowe strategie rynkowe*, 27.10.2012, <http://www.egospodarka.pl/87028,Handel-detaliczny-konieczne-nowe-strategie-rynkowe,1,39,1.html> (data dostępu: 30.01.2013).

¹⁹ Na podstawie danych wewnętrznych P&G Polska.

Słowem, na przestrzeni lat zmieniło się postrzeganie marki własnej. Znakiem rozpoznawczym nie jest już *low price* (niska cena), a *high value* (wysoka jakość). Co ciekawe, na rynku europejskim od wielu lat liderem w sprzedaży produktów oznaczonych marką własną jest... bogata Szwajcaria. Według danych Nielsena zebranych na zlecenie założonej w 1979 roku organizacji zrzeszającej producentów marek własnych – Private Label Manufacturers Association²⁰ udział ilościowy marek własnych wzrósł prawie we wszystkich 20 badanych krajach i wyniósł: w Szwajcarii – 53%, Hiszpanii – 49%, Wielkiej Brytanii – 47%, Portugalii – 43%, Niemczech – 41% i Belgii – 40%. Marki własne zwiększają znacząco udziały w krajach zaliczanych do silnie rozwijających rynek detaliczny, takich jak Polska (28%), Czechy (27%) i Słowacja (31%). Udziały wartościowe marek własnych w sprzedaży detalicznej wyniosły: Szwajcaria – 46,3%, Hiszpania – 38,2%, Wielka Brytania – 42,2%, Polska – 16,6%.

W Polsce pierwsze marki własne pojawiły się w 1997 roku. Obecnie produkty oferowane pod markami własnymi są w ofercie praktycznie wszystkich sieci handlowych, niezależnie od wielkości czy kanału dystrybucji (hipermarkety, supermarkety, sieci dyskontowe, a nawet Cash & Carry). Według prognoz firmy PMR²¹ w 2013 roku wartość rynku marek własnych w Polsce sięgnie 46,7 mld zł, a dynamika wzrostu wyniesie 24% w porównaniu z rokiem 2012. Oznacza to, że wartość rynku *private label* w naszym kraju ulegnie niemal podwojeniu w porównaniu z rokiem 2010. Według szacunków zawartych w najnowszym raporcie PMR pt. *Marki własne detalistów w Polsce 2011. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2011–2013* wartość rynku marek własnych w Polsce wyniosła 2010 roku 24,6 mld zł, co oznacza wzrost o 17% w porównaniu z rokiem 2009.

Przedstawione dane i trendy jasno wskazują, że marka własna przestała być produktem wybieranym przez konsumentów niezamożnych, niszowym i zaczęła przynosić wymierne zyski detalistom, którzy coraz częściej traktują ją z rosnącą atencją. Podobnie klienci i konsumenci odbierają te produkty już nie jako tanią, słabej jakości ofertę, ale zaczynają je postrzegać jako często wysokiej lub akceptowalnej jakości tańszą alternatywę produktów markowych. Skoro więc marka własna znalazła miejsce na półkach sklepowych i zakorzeniła się w umysłach konsumentów jako kolejna marka, także ona powinna i coraz częściej podlega skomplikowanemu procesowi zarządzania jako wartością firmy, w tym przypadku detalisty.

²⁰ Raport 2011 PLMA International Yearbook, http://www.plmainternational.com/en/private_label12_en.htm, (data dostępu: 30.01.2013).

²¹ *W 2013 r. rynek marek własnych w Polsce może osiągnąć wartość 47 mld zł*, 12.10.2011, <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/w-2013-r-rynek-marek-wlasnych-w-polsce-moze-osiagnac-wartosc-47-mld-zl,58739.html> (data dostępu: 30.01.2013).

Bibliografia

- Altkorn J., *Strategia marki*, Warszawa 2001.
- Chernatony L. de, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk 2003.
- Edwards H., Day D., *Kreowanie marek z pasją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Moroz A., *Historia marki*, 2009–10–21, <http://www.epr.pl/historia-marki,marka,1346,1.html> (data dostępu: 30.01.2013).
- Paine L., *The evolution of private labels at retail*, 02.03.2010, <http://www.retailcustomerexperience.com/article/21480/The-evolution-of-private-labels-at-retail> (data dostępu: 29.01.2013).
- Raport 2011 PLMA International Yearbook.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
- Watkins T., *The Economics of Brand: A Marketing Analysis*, New York 1986.
- Witek-Hajduk M., *Zarządzanie marką*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001.

Ingeborga Buczacka – mgr, absolwentka SGH. Pracownik Procter & Gamble, doktorantka w Katedrze Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Andrzej Olak

Regional Branding for Marketing Communication: A Case Study of Municipalities in the Podkarpackie Voivodeship

Permanent changes occurring in the corporate surrounding make all organisations face challenges of new system solutions. The emerging need for introduction of new ideas and solutions applies to virtually all areas of human activity. In order to cope with constantly increasing competition, the organisation must introduce various innovations causing modifications or transforming its structure. While introducing this process, the organisation makes an attempt to remain on the market or to improve its strategic position. Most of these changes are of endogenous or exogenous nature. These transformations become so common and important that not only should they be accepted but even managed. Modern organisations and companies emerge and operate under strong pressure of market instruments. One might say that a modern company performs two basic functions, i.e. marketing and innovation, which develop simultaneously.

Most companies concentrate their efforts on production, marketing and management, neglecting system solutions and innovations at the same time. They forget that a company willing to grow and prosper must constantly develop its knowledge and employees' skills, incur costs dedicated to scientific studies and learn about difficult mechanisms of human behaviour. Therefore, development requires that a strategy for promotion improvement should be established, communication techniques improved, a psychosocial climate created and an efficient stimulation system introduced. All these efforts rely on providing information, creating good opinion about the organisation and its product or creating innovation marketing strategies. In this respect, marketing activities are understood as „a collection of activities performed by the company management, other economic entities as well as municipal and regional authorities in order to communicate the characteristics of the given

product introduced into the market and convince specific recipients to purchase it” [Kotler, 1999, p. 90].

Either the lack or negligence of such activities often become the main reasons for the development inhibition, reduce profitability and may even lead to territorial degeneration of regions. What follows is the progressive pauperisation of a society and various pathological phenomena. At present, more and more companies and organisations understand the need for synergy of different actions in order to achieve market success and social satisfaction.

Regional branding as a process

Branding is a process whose aim is to generate positive brand-related associations in minds of potential and actual clients. Branding is very often used to provide the given client with brand associations without concentrating on whether the associations are positive or neutral. Such an approach is justified by the law of persuasion assuming that we like what we know [Majewski, 2007, p. 15]. This concept can also be understood as awareness of a town’s or a region’s brand. It enables strong stimulation of employees and increased creativity of inhabitants and the whole surrounding of the organisation. Management which takes the branding phenomenon into consideration requires more attention from managers as it focuses more personal features of the process participants.

Contemporary organisations are still looking for new solutions as far as organisational structures are concerned. It results from numerous factors including the necessity of coping with systematically increasing market demands. One of such solutions is an organisation which provides larger dynamism of the organisational system compared to classical organisation forms, at the same time enabling better utilisation of the company resources. Such an organisation is arranged based on foundations of internal market relations. The main point and objective of the organisation’s processes in action is to achieve certain effects which are verified in the course of internal and external commercial relationships. Contemporary organisations „force” the paradigms to change, often those which rely on rationalism, where knowledge and experience concerning human behaviours were subject to evolution. Referring to communication semiotics, particularly with regard to organisations, one may determine the relevance of „systems of creation”, interpretation and transfer of all messages, both the entropic and the highly redundant ones. Creating and managing in such a complicated structure, i.e. an organisation which includes branding, must be based on professional

management of the transfer of signs. Only under these conditions will the information absorption process be „usefully transformed”. Personnel management plays a very important role in this process. Good managers remember about their duties, perform them and inform employees applying the rules of vertical and horizontal communication. Owing to honesty and sincerity towards the employees, managers gain trust and increase their own credibility [Blanchard, 2005, p. 2005]. Thus broad developmental possibilities are created on the grounds of high probability of the decision-making accuracy. The concept of multiple possibilities is based on one version of the development strategy. Success depends on the level of accuracy in the identification of opportunities and threats posed by the surrounding. A characteristic feature of analyses is the anticipation of the development restriction, and not relying on forecasts in the entire process of strategy formulation, but rather on deductions from the changes taking place in the surroundings which have already emerged or have been correctly recognised as the changes predicted” [Gierszewska, Romanowska, 1994, p. 48]. Performance of the tasks the managing personnel has been assigned to is a permanent process of „reading” the surroundings. In order to evolve, the organisation must read the signals coming from the surroundings interpret facts and events, build useful knowledge based on the data and information acquired from external sources [Morawski, 2009, p. 17]. Awareness of a brand and of a place is referred to as regional branding, and it is determined by factors described as natural elements of the communication processes. All these factors are under the influence of the communication nature as well as of its intensity [Badrinarayanan, Arnett, 2008, pp. 243–246]. While analysing information as a stimulator of this process, those responsible for the organisation development are „forced” to assess the information content by taking its business applicability into consideration. These complicated internal processes of information evaluation determine many personality–related (psychological), social, economic and cultural variables which channel the mechanism of market behaviours [Blythe, 2002, pp. 24–25].

Regional branding understood as awareness of the given place is a factor which supports development, since it comprises such elements like attachment and the sense of value of the given place. It is the natural element of life and human actions, and building positive social interactions it increases effectiveness and improves satisfaction of local communities.

Marketing communication as a dependent system, promotion as a component of marketing

The Polish terms „komunikacja”, „komunikowanie”, „komunikowanie się” are all translations of English words like „communication” and „communicate” [Potocki, Winkler, Żbikowska, 2003, p. 32]. The notion of „communicating” is used in such vast scientific fields as psychology, sociology, cybernetics, biology, human sciences. Communication processes have a special meaning in the sciences of management, entailing the largest activity of the human factor in quantitative terms. All types of work require some form of communication, i.e. speaking, listening, writing and conveying information, where listening is the element which consumes a considerable amount of time [Morreale, Spitzberg, Barge, 2007, p. 213]. Active listening methods, as they are referred to, build a specific system of information being the closest to the truth, i.e. the most natural one, which constitutes a component supporting decision making in the process of managing and marketing, limiting all system simplifications.

The Marketing Information System is a permanent and mutually affecting structure of people, machines and procedures for acquiring, selecting, analysing and separating accurate, valid and precise information to be used by decision making centres of a company in order to develop a marketing plan and decide about the ways to implement it and methods to control it [Jurek-Ściepień, 2002, p. 94]. Marketing communication is perceived as practical means to accomplish an organisation’s market objectives. It may be brought down to a specific process of interaction and a „dialogue” between the organisation and its target market, both the internal and the external one, since as Dewey pertinently noticed, „the nature of a company and every organisation is expressed in the processes of transmission and communication with the surroundings” [Dobek-Ostrowska, 1999, p. 13]. The basic characteristic of marketing communication in local management is a two-way nature of actions, particularly those pertaining to promotion. They are focused on economic growth achieved by such means as, for instance, support for the existing small and medium-sized enterprises, encouraging investors to new investments and showing the characteristics of a location or a region. Such actions increase the material and immaterial values, creating more utility and added values. Creating the utility value must be the basic premise of the process as well as of its individual stages [Grajewski, 2007, p. 54].

Systematic creation of new values by increasing economic assets cannot proceed without coincidence understood as a specific kind of convergent process. For the sake of coincidence, the development theory, once it is appropriately developed, on the one hand, and specifically targeted on

individual types of developmental challenges, on the other hand, may create a perfect framework for pragmatic activities focused on solving specific problems [Kołodko, 2008, p. 321].

Internal marketing is equally important in terms of marketing communication. It improves the organisation's image among inhabitants and it creates strong emotional bonds with the municipality at the same time. Its basis is the necessity of open information policy, publishing information about the economic standing and triggering interactive mechanisms. Creating such a climate strengthens regional branding, builds relationships by intensifying the process management and improves marketing communication in a micro- and macro-surrounding of the organisation.

Communication and the marketing one as well, creates a complex system which consists in coordination of the process components, those being extremely difficult because they entail the complexity of psychological and socio-cultural factors.

Some organisations focus on increasing production by avoiding system solutions. They disregard the fact that a company willing to develop should permanently improve its knowledge, raise professional skills of employees, increase expenses spent on research and create specific synergy of creativity and innovation. Development requires, however, that a promotion development strategy should be implemented, communication techniques improved, a psychosocial climate and an efficient stimulation system created. Promotion as a component of marketing is understood as „a collection of activities performed by authorities of the given company, other economic entities or municipal and regional authorities in order communicate the characteristics of the given product and convince specific buyers to purchase it” [Kotler, 1995, p. 90].

Every organisation, no matter what goals it has assumed, should pursue them using reliable information, both inside and outside the organisation. The goals consist in searching for dependences between ethical and efficiency related aspects of economic activity conducted by individuals, companies and organisations, and the application of this knowledge in management [Dietl, Gasparski, 2002, p. 56]. Regions and municipalities characterised by different values (economic, natural, cultural, and historic) are products which satisfy the needs of different consumers [Wykretowicz, 1998, p. 264].

The ability to generate, absorb and preserve changes will be as important as the process of rapidly abandoning obsolete solutions [Morawski, 2009, p. 264]. Promotional activities play a very important role, as they stimulate the external and internal surrounding which creates the image and the future of an organisation in the modern way.

Regional branding as a process of marketing communication coincidence in studies

In this section of the paper, an empirical verification of selected aspects of marketing communication has been presented based on an example of four municipalities of Podkarpackie Voivodeship. Research tools, the procedure and the results of the analysis conducted have all been discussed. The basic research tool was a questionnaire.

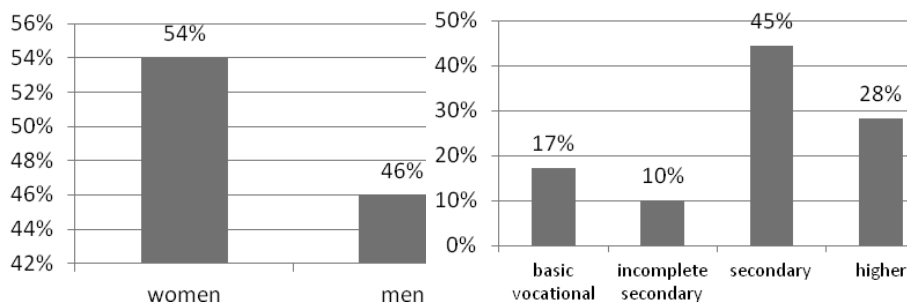
The analysis provided in this section will constitute grounds for verifying the legitimacy of research hypotheses. The following two main hypotheses were postulated in this research:

- 1) the specificity of the respondents' place of residence has a lot in common with regional branding and influences promotion of the given municipality,
- 2) the promotional activities undertaken by self-governmental authorities are related to the inhabitants' participation in the decision making process.

Four municipalities of very diverse profiles, situated in different parts of Podkarpackie Voivodeship were the subjects of the research. They were: Harasiuki, Nowa Dęba, Ulanów, Rudnik. 400 people (100 from each commune) were surveyed altogether. The research was conducted in July and August 2011 among four hundred inhabitants of the aforementioned municipalities. The list of inhabitants from which a certain group was assumed to be chosen was prepared by the Communal Offices employees, and on such a basis, 400 respondents were randomly chosen. The data analysis has been conducted using MS Excel and SPSS 17.0 PL programs.

Characteristics of the study population

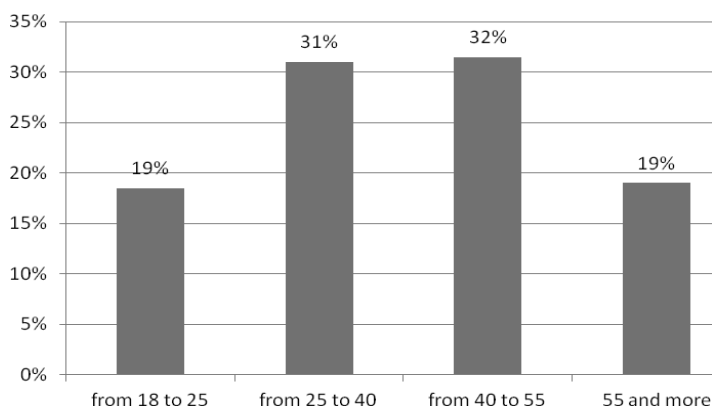
Figure 1. Gender and education of respondents



Source: author's own elaboration.

Most of the respondents were women (54%). Persons with secondary education accounted for only a little fewer than a half (i.e. 45%), and every fourth respondent held a higher education diploma.

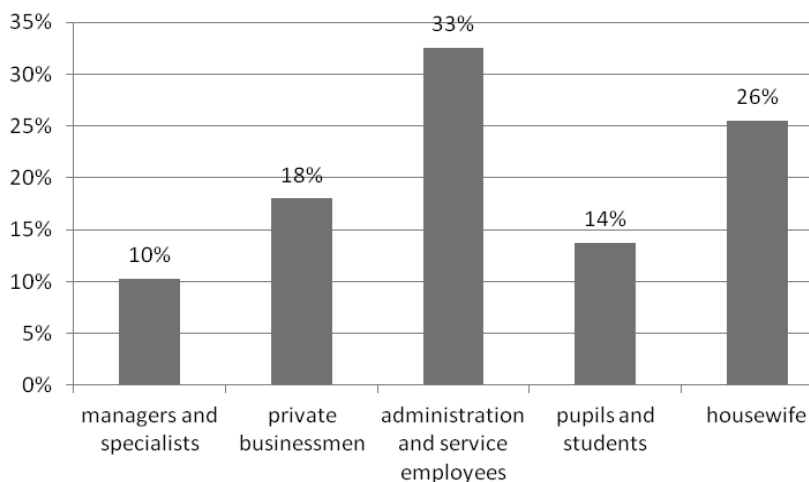
Figure 2. Age of respondents



Source: author's own elaboration.

The largest part of respondents was aged 25 to 40 and 40 to 55, ca. 31% in each group. Every fifth respondent was 25 years old or younger and every fifth one was older than 55 years.

Figure 3. Social and professional standing of respondents



Source: author's own elaboration.

Among those surveyed, administration and service employees (33%) were the most numerous group. Every fourth respondent was a housewife, and the

smallest share of those providing their opinion part on the ways to promote the municipality was attributable to managers and specialists (10%).

The respondents were asked to reply to the following questions concerning promotion of their place of residence.

Q1. Are you interested in the current matters connected with the functioning of the local self-government in your commune (i.e. activities and initiatives undertaken by the Commune Head and the Communal Office)?

Table 1. Interest in the current matters

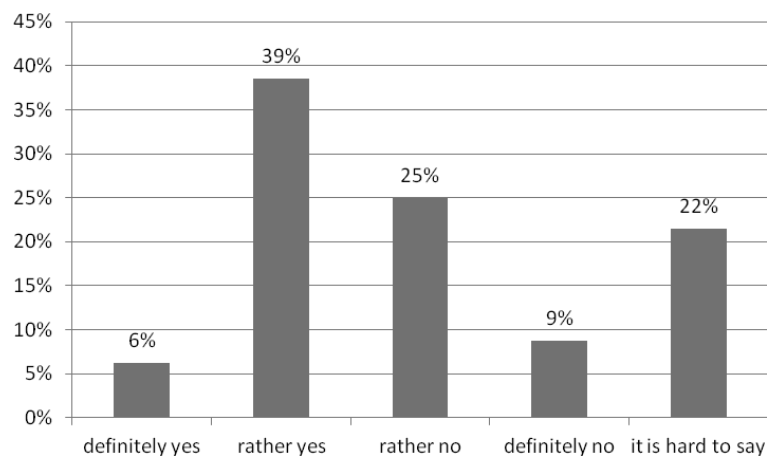
	Interest in the current matters	
	N	%
YES	293	73%
NO	107	27%

Source: author's own elaboration.

A decided majority of respondents (73%) claimed that they were interested in the current matters connected with the functioning of the local self-government (i.e. activities and initiatives undertaken by the Commune Head and the Communal Office).

Q2. Do you think that the inhabitants of your commune have enough influence on what the communal authorities do?

Figure 4. Assessment of the inhabitants' influence on what the communal authorities do



Source: author's own elaboration.

Q3. Does your municipality organise any auto-promotional actions outside?

Table 2. Knowledge about the commune's organisation of auto-promotional actions outside

	N	%
YES	206	52%
NO	33	8%
I DON'T KNOW	161	40%

Source: author's own elaboration.

Q4. Are there open air events visited by tourists from other municipalities organised in your commune?

Table 3. Organisation of open air events

	Number	Per cent
YES	358	90%
NO	6	2%
I DON'T KNOW	36	9%

Source: author's own elaboration.

Q5. Does your Municipality Office undertake any actions to attract the attention of external investors (companies, factories, chain stores etc.)?

Table 4. Attracting external investors' attention undertaken by the Communal Office

	Number	Per cent
YES	160	40%
NO	38	10%
I DON'T KNOW	202	51%

Source: author's own elaboration.

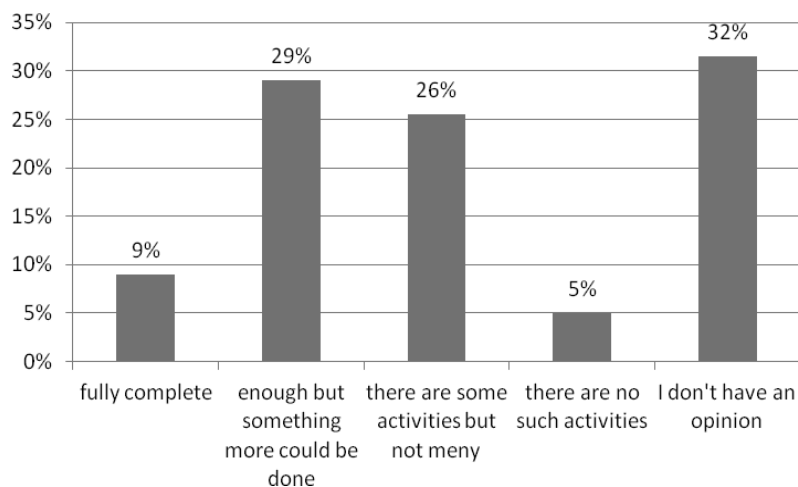
Q6. Is there a strategic document, such as the Municipality Development Strategy or the Commune Promotion Strategy, in your municipality?

Table 5. Existence of a strategic document, such as the Commune Development Strategy or the Commune Promotion Strategy, in the given commune

	Number	Per cent
YES	173	43%
NO	14	4%
I DON'T KNOW	213	53%

Source: author's own elaboration.

Q7. Do you think that the actions undertaken by the communal authorities in order to promote the municipality are:

Figure 5. Assessment of the actions undertaken by the municipality authorities as far as the promotion of the municipality is concerned

Source: author's own elaboration.

In order to study the existing dependences between socioeconomic features and the respondents' knowledge concerning the commune promotion, Pearson's Chi-square (χ^2) independence test has been applied. Pearson's Chi-square independence test is used to compare two and more groups. The relevant observations are collated in a contingency table (its size depends on how many groups are compared). The zero hypothesis, which is to be verified, is a statement of lack of dependences between the characteristics studied. If it turns out that the H_0 hypothesis on the lack of dependences should be rejected in favour of an alternative hypothesis, it means that most probably there is a statistically relevant dependence between the characteristics studied. Based on the statistical data acquired from questionnaires, p (referred to as the test

probability) is calculated. If $p > \alpha$, then there are no grounds to reject the zero hypothesis. If $p < \alpha$, the zero hypothesis about the data independence from the characteristics studied should be rejected in favour of an alternative hypothesis.

The relevance level assumed for the research has been $\alpha = 0.05$. It has been assumed that if:

- $p < 0.05$, then there is a statistically relevant dependence (it is marked as *);
- $p < 0.01$, then there is a highly relevant dependence (**);
- $p < 0.001$, then there is a statistically very highly relevant dependence (***)

It has been checked whether the commune in which the respondents live has influence on the assessment of the municipality promotion.

Table 6. Results of Pearson's Chi-square independence test: commune versus assessment of the municipality promotion

	<i>p</i>
Interest in the commune's current matters H_1	0.00053***
Inhabitants' influence on the commune matters H_2	0.00000***
Commune's promotional action H_1	0.00545**
Open air events H_1	0.00004***
Actions to attract investors H_1	0.00000***
Existence of strategic documents H_1	0.00987**
Assessment of operations undertaken by authorities' H_2	0.00000***

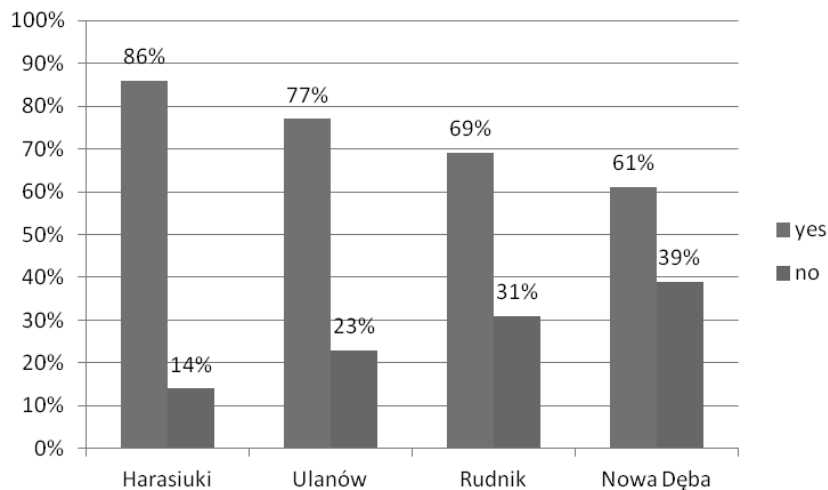
Source: author's own elaboration.

The test conducted implies that the kind of commune where respondents live has an influence on all the questions concerning the municipality promotion (in every case $p < \alpha$).

The highest interest in the current matters of the commune is observed in the Harasiuki commune (86%), and the lowest one – in Nowa Dęba (61%). Fifty four percent of the inhabitants of Harasiuki believe that they have influence on the commune matters; in Rudnik, 59% think the same, and the smallest percentage of people sharing this opinion is in Nowa Dęba – only 24%. The largest number of people who know the commune's promotional actions live in Harasiuki (58%), and the commune of Nowa Dęba has the fewest inhabitants familiar with the local promotional actions (36%). The most open-air events are organised in Rudnik and Harasiuki, and the fewest in Nowa Dęba (77%).

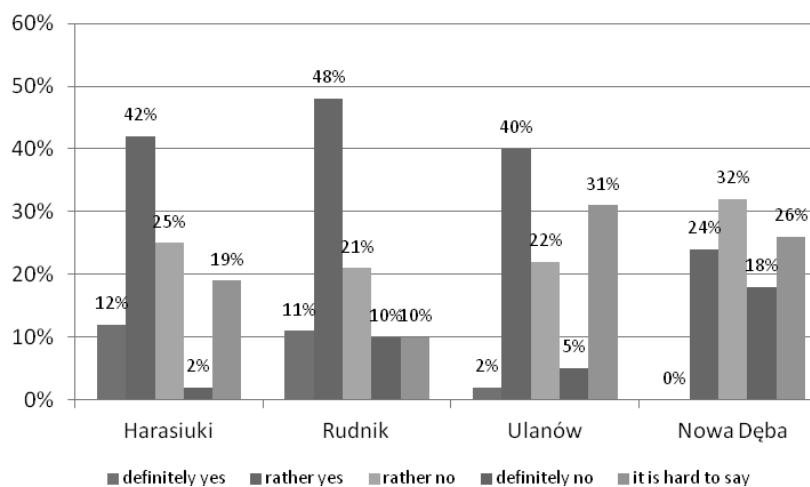
About a half of the respondents from the Rudnik and Harasiuki municipalities think that the municipalities attract investors. In the respondents' opinion, Ulanów is a municipality which attracts the smallest number of investors. About a half of the respondents from Harasiuki, Ulanów and Rudnik think that the municipalities have prepared Commune Development Strategies or Commune Promotion Strategies, whereas the fewest people (30%) convinced that there is such a document in their commune live in Nowa Dęba.

Figure 6. Respondents' interest in its current matters

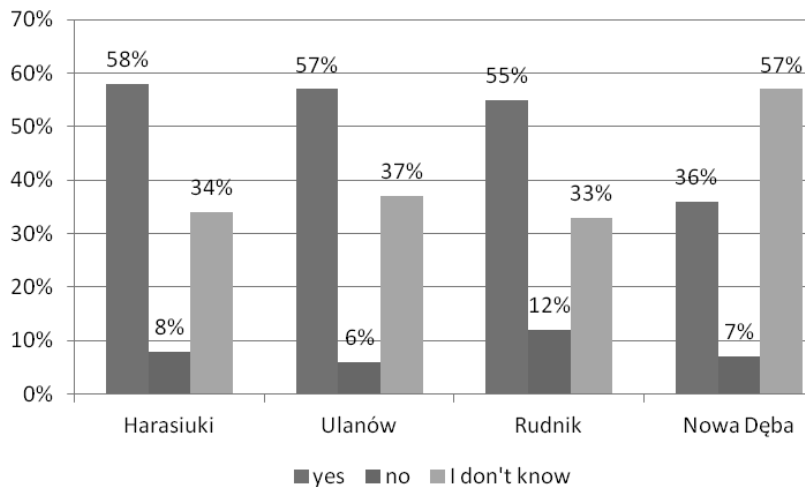


Source: author's own elaboration.

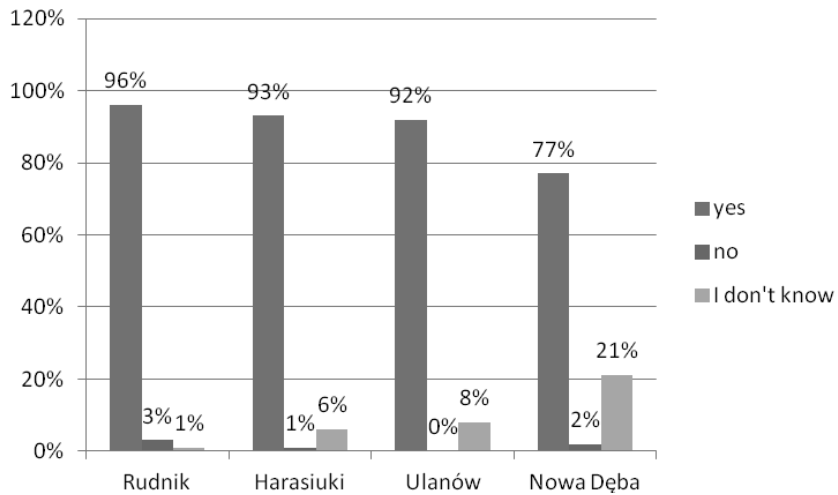
Figure 7. Assessment of the inhabitants' influence on the municipality matters



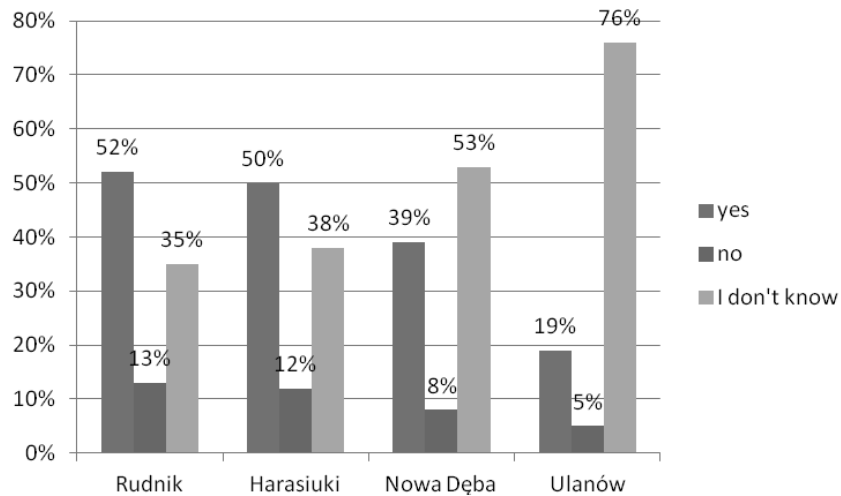
Source: author's own elaboration.

Figure 8. Knowledge of the municipality's promotional actions

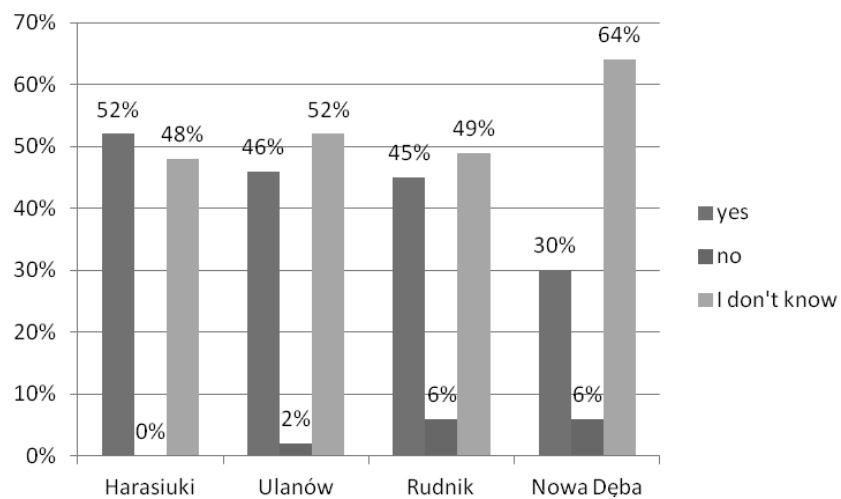
Source: author's own elaboration.

Figure 9. Knowledge of open-air events

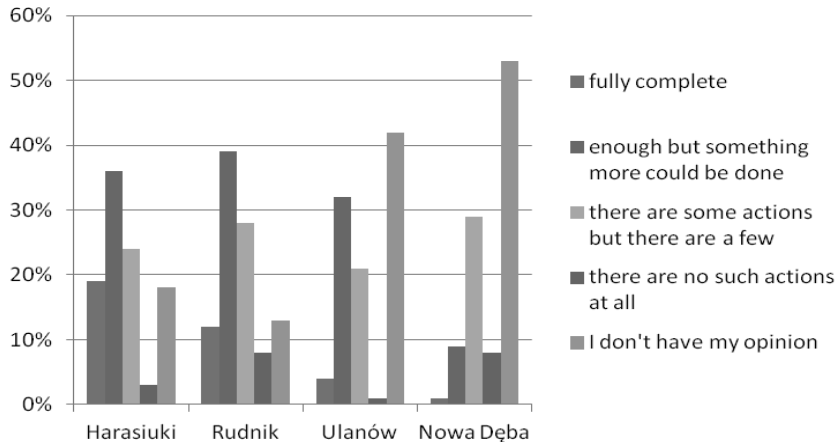
Source: author's own elaboration.

Figure 10. Ability of municipalities to attract investors

Source: author's own elaboration.

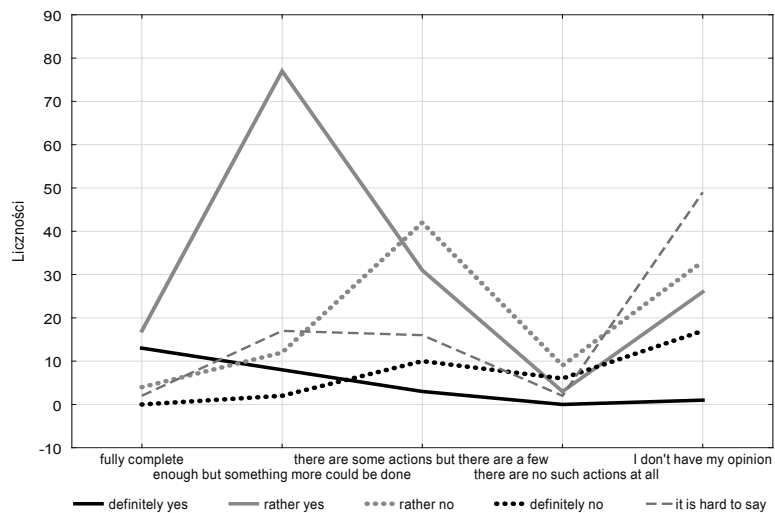
Figure 11. Municipality Development Strategy

Source: author's own elaboration.

Figure 12. Assessment of the actions undertaken by the municipality

Source: author's own elaboration.

The best opinions about the local authorities were provided by inhabitants of the Harasiuki and Rudnik municipalities. In Harasiuki, every fifth inhabitant thinks that the promotional actions undertaken by the communal authorities are fully complete, and about 36% think that they are enough but the authorities could do something more. The authorities of Nowa Dęba received the worst opinions.

Figure 13. Assessment of the inhabitants' influence and the promotional actions undertaken by the municipality authorities

Source: author's own elaboration.

The study involved examination of the dependence between the assessment of the inhabitants' influence on what the local authorities do and the assessment of the promotional actions undertaken by local the authorities. ($p < \alpha$), ($p = 0.00000$).

* * *

The surveys conducted in this study confirm the importance communication processes, information transfer channels, situational factors, as well as of education and awareness of marketing communication processes for regional economic development. The research hypotheses postulated in this study have been as follows: 1) the specificity of the respondents' place of residence is connected with regional branding and exerts influence on promotion of the given municipality; and 2) the promotional activities undertaken by local authorities are related to the inhabitants' participation in the decision making process. The results confirm that the marketing communication tools used by local self-governments are of complementary and substitutive nature, and that multi-layered marketing communication enables application of the „information abundance” theory. The awareness of a brand, also associated with a region, is referred to as regional branding. It is a tool supporting promotional processes. Such a process should be systematically studied, analysed and improved. Effective utilisation of this tool may stimulate the socioeconomic development as well as the improvement of people's living conditions.

References

- Blanchard K. (2005). *Jednominutowy menadżer (One-minute manager)*. IFC PRESS, Krakow.
- Blythe J. (2002). *Komunikacja marketingowa (Marketing communication)*. Polish Economic Publishing, Warsaw.
- Dietl J. Gasparski W. (2002). *Etyka biznesu (Business ethics)*. Wydawnictwo Naukowe, Warsaw.
- Dobek-Ostrowska B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego (Fundamentals of social communication)*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1994). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warsaw.
- Grajewski P. (2007). *Organizacja procesowa. (Process organisation)*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.
- Hollins B. (2009). *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie (Service management. Design and implementation)*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.
- Kołodko G. (2008). *Wędrujący świat (Wandering world)*. Prószyński i S-ka, Warsaw.
- Majewski P. (2007). *Czas na e-biznes (It's time for e-business)*. Helion, Gliwice.
- Morawski M. (2009). *Zarządzanie profesjonalistami (Managing professionals)*. Polish Economic Publishing, Warsaw.

- Morreale S., Spitzberg B., Barge J. (2007). *Komunikacja między ludźmi (Interpersonal communication)*. Wydawnictwo PWN, Warsaw.
- Perechuda K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie (Knowledge management in a company)*. Wydawnictwo PWN, Warsaw.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2003). *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych (Communication techniques in economic organisations)*. Difin, Warsaw.
- Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania. (Local self-government in Poland. Essence. forms. tasks). S. Wykrętowicz (ed.), Publishing House of the Poznań School of Banking, Poznań 1998.
- Teeni D., Sagie A., Schwartz G., Zaidman N. (2000). *Center of Global Knowledge Management: The Process of Organisational Communication: A Model and Field Study*. Hamburger, Manuscript received, Bar-Ilan University.
- Westland J. (2008). *Global innovation management. A strategic approach*. Palgrave, New York.

Andrzej Olak – dr, kierownik Zakładu Organizacji i Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej w Jarosławiu. Specjalizuje się w procesach komunikacji w organizacjach.

Dr Andrzej Olak – Department Head of the Organization and Ordering the State Technical College Economic in Jarosław. He specializes in processes of the communication in organizations.

Maria Heninborch-Buhaj

SPÓŁDZIELCZOŚĆ – ELEMENTY WSPÓLNE I ROZBIEŻNOŚCI

Sektor spółdzielczy w Polsce tworzy tylko 1% PKB. W pozostałych krajach europejskich, w rozwiniętej Europie Zachodniej, udział ten jest średnio sześciokrotnie większy. Ruch spółdzielczy na swej drodze rozwojowej zetknął się zarówno z wieloma pozytywnymi, jak i negatywnymi doświadczeniami. We współczesnej Polsce nadal jednak jeszcze widoczne są skutki wypaczenia idei spółdzielczości w okresie tak zwanego realnego socjalizmu. Podobnie jest w innych krajach obciążonych dziedzictwem systemu komunistycznego. Istnieje zatem potrzeba ponownego zdefiniowania pojęcia przedsiębiorstwa spółdzielczego, w szczególności jego roli w polskiej gospodarce rynkowej. Bez tego trudno będzie uwolnić przedsiębiorstwa spółdzielcze od traktowania ich jako reliktu socjalizmu. To podstawa, by przywrócić spółdzielniom przychylność społeczności, w których funkcjonują.

Możliwość osiągnięcia sukcesów przez spółdzielcze podmioty gospodarcze uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych, na które one same nie mają wpływu, a które mają bezpośredni związek ze specyficznymi cechami zmienionego otoczenia gospodarczego oraz mechanizmów rynkowych, a także są pochodną czynników wewnętrznych, immanentnych cech ukształtowanych często przez wieloletnią tradycję¹. Zmiana systemu zarządzania, inne choćby spojrzenie na aspekty kierowania w spółdzielniach, niebędącego nigdy najmocniejszą stroną tych przedsiębiorstw, jest warunkiem nie tyle zdolności do ekspansji, ile zachowania przez spółdzielnie dotychczasowego stanu posiadania oraz poprawy przez ten sektor efektywności gospodarowania.

Inne niż pozostałe

Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym polega na tym, że spółdzielnie mają wspólne elementy zarządzania z przedsiębiorstwami pojmowanymi jako podmioty rynku, ale występują również istotne różnice charakterystyczne dla działania spółdzielni. Przedsiębiorstwo jest to zorganizowana,

¹ *Spółdzielczość w Polsce*, [www: http://www.elstudento.org/articles.php?article_id=2897](http://www.elstudento.org/articles.php?article_id=2897).

samorządna jednostka ekonomiczna, mająca na celu produkcję dóbr lub świadczenie usług przynoszących przedsiębiorstwu zysk, ten zaś pozwala utrzymać się na rynku, materializować produkcję oraz powiększać dochody². Spółdzielnia jest natomiast „dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą”³.

Przedsiębiorstwo spółdzielcze według ustawy z 16 września 1982 r. należy do grupy przedsiębiorstw prywatnych⁴. Taka definicja prawna nie oddaje jednak w pełni istoty przedsiębiorstwa spółdzielczego. Przedsiębiorstwo prywatne najczęściej kojarzy się z produkcją dóbr i usług oraz maksymalizacją zysku jako celem działania. Natomiast w przedsiębiorstwie spółdzielczym podejście do zysku jest bardziej zróżnicowane, ponieważ kryterium oceny efektywności zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym nie zawsze jest zysk, lecz korzyści zrzeszonych w spółdzielni członków, maksymalizacja ich dochodów. Definicja przedsiębiorstwa spółdzielczego określona przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (ICA) i uznana przez różne instytucje międzynarodowe (ONZ, MOP czy UE) podkreśla w szczególności, iż przedsiębiorstwo takie to: „autonomiczne zrzeszenie osób, które dobrowolnie łączą się w celu zaspokajania swoich wspólnych potrzeb i aspiracji gospodarczych, społecznych, kulturalnych poprzez wspólnie posiadane i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo”⁵.

W teorii menedżerskiej celem działania firm jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju, natomiast w teorii behawiorystycznej „spółdzielnia może być łączona z przedsiębiorstwem, bo firma nie ma własnego celu, tylko jest koalicją jednostek mających indywidualne cele”⁶. W jednym z kluczowych elementów europejskiego modelu społecznego pojawiło się nawet nowe pojęcie przedsiębiorstw spółdzielczych, a mianowicie „przedsiębiorstwa społeczne”⁷. Stanowią one około 10% wszystkich europejskich przedsiębiorstw, zatrudniają ponad 11 mln pracowników. Podkreśla się przy tym, iż mimo kryzysu dynamicznie się rozwijają, są bardziej odporne i stabilne niż inne rodzaje przedsiębiorstw.

² M. Duczkowska-Piasecka, *Doskonalenie procesu zarządzania w spółdzielczych przedsiębiorstwach agrobiznesu*, „Więś Rolnicza” 2000, nr 3, s. 67.

³ Ustawa z 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze, tekst jedn. Dz.U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848 ze zm.

⁴ D. Mierzwa, *Zastosowanie rachunku marginalnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym*, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2011, nr 3(21), s. 61.

⁵ M. Zvolska, J. Olsson, *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: Spółdzielnie a restrukturyzacja*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 29.06.2012 r.

⁶ D. Mierzwa, *Zastosowanie rachunku marginalnego...*, *op.cit.*, s. 63.

⁷ A. Rodert, *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych*, Bruksela 26.10.2011 r., s. 4.

Oczywiście, wiele firm społecznych, czyli w tym przypadku spółdzielczych, korzysta ze środków publicznych, lecz środki te są o wiele efektywniej wykorzystane niż w nastawionych typowo na zysk spółkach komercyjnych. Przedsiębiorstwa społeczne „są urzeczywistnieniem inteligentnego, sprzyjającego włączeniu społecznemu zrównoważonego wzrostu oraz innowacji, mających bardzo istotne znaczenie dla dzisiejszej gospodarki europejskiej”⁸.

Formuła przedsiębiorstwa społecznego podlegała wieloetapowej ewolucji. Obecnie coraz częściej rozumiane jest jako „autonomiczna, prywatna organizacja dostarczająca dóbr i usług, których celem jest przynoszenie korzyści społeczności”⁹. Przy takim spojrzeniu na istotę przedsiębiorstwa spółdzielczego zasadne jest określanie go jako sposobu łagodzenia problemów społecznych, a nawet stwierdzenie, że jest to „katalizator społecznych przekształceń”¹⁰.

Pytania wymagające odpowiedzi

W związku z tym nasuwają się pytania, na które – podejmując ten temat na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości” – będę starała się zaproponować odpowiedź. Są to pytania następujące:

- Jakie zależności i uwarunkowania mają wpływ na powodzenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym?
- Dlaczego model spółdzielczy ma obecnie zbyt mało zwolenników?
- Co należałoby poprawić, aby wzmocnić pozycję przedsiębiorstw spółdzielczych?

Na powodzenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym składa się wiele czynników. Po pierwsze, niezbędna jest znajomość reguł rynkowych i uwarunkowań prawnych, w jakich przyszło funkcjonować spółdzielniom. Po drugie, ważne są więzi członkowskie, to jest współpraca członków ze spółdzielnią, więzi między członkami, aktywność wszystkich poziomów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa spółdzielczego: zarządu, rady nadzorczej – przy czym, podkreślając wagę więzi łączących wszystkich członków spółdzielni, należy uwzględnić ewentualną rozbieżność interesów ekonomicznych poszczególnych członków lub grup członków. Po trzecie, jedną

⁸ M. Czarkowski, *Raport o spółdzielczości*, „Przegląd” z 18 grudnia 2011 r., s. 2.

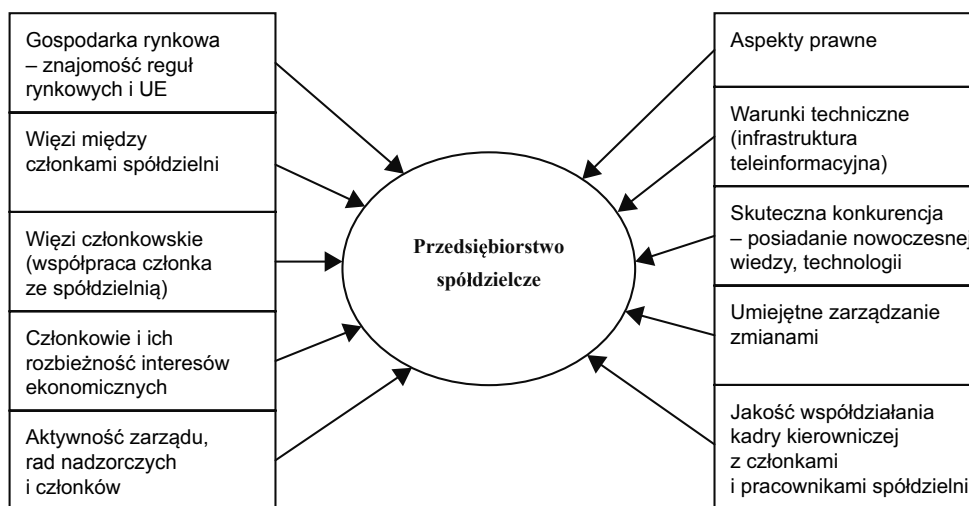
⁹ T. Kaźmierczak, J. Przybysz, D. Potkańska, *Przedsiębiorczość społeczna: czynniki trwałości. Raport z I fazy monitoringu przedsiębiorstw społecznych*, Warszawa, czerwiec 2011, s. 6–7.

¹⁰ B. Matyaszek-Szarek, *Rola przedsiębiorcy społecznego w rozwoju przedsiębiorstw społecznych*, w: *Wybory konsumentów i przedsiębiorców w teorii i w praktyce*, D. Kopycińska (red.), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 136.

z bardziej pożądanymi kompetencjami jest współdziałanie, rozumiane ogólnie jako zdolność do uczestnictwa w czymś¹¹.

W praktyce na dynamicznym rynku zwiększa się rola i rośnie potrzeba współuczestnictwa (partycypacji) w rozwiązywaniu różnorodnych problemów. Dzisiaj nie wystarczy, by spółdzielnia miała członków lub pracowników. Trzeba mieć takich, którzy są gotowi do pełnego zaangażowania, dążących do realizacji założonych celów. Nie liczy się ilość, lecz jakość, przede wszystkim jakość współdziałania kadry kierowniczej z pracownikami i członkami spółdzielni. Ważne są nie tylko kompetencje fachowe, ale również sfera emocjonalna i społeczna. Pracownicy i członkowie w przedsiębiorstwie spółdzielczym powinni być traktowani jako partnerzy, których osobiste cele i system wartości uwzględniany jest w działaniach przedsiębiorstwa.

Rys. 1. Determinanty zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym



Źródło: opracowanie własne.

Współuczestnictwo pracowników i członków spółdzielni w podejmowaniu decyzji jest wyrazem aktywnego włączenia w proces zarządczy, integracji ze spółdzielnią, wzmocnieniem wzajemnych więzi. Jest uznaniem ich kompetencji, a także sposobem na ograniczenie ryzyka. Poszerzenie bowiem domeny działania członków spółdzielni skutkuje w praktyce wzrostem odpowiedzialności, a przede wszystkim prowadzi do pełnego wykorzystania tkwiącego w nich potencjału. Tak jest wtedy, gdy zarządzający spółdzielnią

¹¹ M. Białosiewicz, *Współdziałanie – pożądana kompetencja*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwie. Strategie funkcjonalne*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 11.

kreują strategiczną politykę rozwoju tworząc warunki sprzyjające członkom spółdzielni – pracownikom przedsiębiorstwa.

Kolejnym, niezmiernie ważnym czynnikiem jest wiedza, znajomość nowoczesnych technologii, a także odpowiednia infrastruktura teleinformacyjna, która daje szerokie możliwości w zakresie uczestnictwa w życiu spółdzielni „na odległość” – przez przekazywane informacje¹².

Atutem przedsiębiorstw spółdzielczych jest szczególny model zarządzania, oparty na wspólnej własności, demokratycznym uczestnictwie, kontroli sprawowanej przez członków oraz zdolności funkcjonowania wyłącznie na bazie własnych zasobów finansowych i sieci wsparcia. Biorąc pod uwagę przedstawione determinanty zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym, imperatywem – co w tym przypadku oznacza tak zwaną wyższą konieczność – powinno być takie działanie, które pozwala spółdzielniom bardziej elastycznie i innowacyjnie zarządzać zmianą w turbulentnym otoczeniu, umiejętnie dostosowywać się do środowiska, w którym funkcjonują, i szybko identyfikować potrzebę zmian wewnątrz spółdzielni.

Na przekór globalizacji?

Spółdzielnie są zakorzenione na terenie, na którym działają, i w odróżnieniu od przedsiębiorców sektora prywatnego nie są skłonne do przenoszenia swej działalności poza granice kraju i tego nie czynią. Dzięki modelowi wewnętrznej mobilności chronią miejsca pracy. W braku łatwego dostępu do rynków kapitałowych najczęściej opracowują własne mechanizmy finansowania. Udziały w spółdzielniach są na ogół niezbywalne, a dochodów nie przeznaczają na wynagrodzenie wniesionego kapitału, ale reinwestuje się je w przedsiębiorstwo w formie rezerw, co jest odzwierciedleniem długofalowej strategii unikania nadmiernego ryzyka i inwestowania w działania bezpośrednio służące własnym potrzebom. Co więcej, na obszarach wiejskich dobrze funkcjonujące spółdzielnie, tworząc i stabilizując miejsca pracy, ograniczają w znaczący sposób migrację, może więc im przypaść kluczowa rola w przeciwdziałaniu wyludnianiu się wsi.

Mimo że charakterystyczną, wręcz dominującą cechą współczesnej gospodarki jest jej globalizacja, z wyżej wymienionych powodów sektor spółdzielczy może być jednym z obszarów potencjalnych konfliktów. Niezależnie jednak od tego, trzeba zdawać sobie sprawę, że po naszym przystąpieniu do Unii Europejskiej skuteczność działania przedsiębiorstw spółdzielczych, ich rozwój,

¹² M.G. Brodziński, *Spółdzielnie, ich członkowie i samorządy jako kapitał warunkujący przezwyciężenie kryzysu*, WSE Almamer, Warszawa 2010, s. 93.

a nawet ich utrzymanie się są uzależnione od tego, jak szybko i w jaki sposób dostosują się one do warunków, jakie stwarza gospodarka rynkowa i Unia Europejska. W konsekwencji przedsiębiorstwa spółdzielcze powinny starać się być bardziej zauważalne, na przykład przez uzewnętrznienie i podkreślanie swej społecznej odpowiedzialności, wzmacnianie systemu wzajemnego uczenia się wewnątrz i na zewnątrz ruchu spółdzielczego, określanie zasad dobrego zarządzania.

Idea spółdzielcza, jak każda, wymaga pielęgnacji, promocji, upowszechniania, rozwijania i unowocześniania¹³. Konieczny jest też rygorystyczny audyt wewnętrzny, pozwalający zapobiec nadużywaniu tej formy działalności do postępowań niezgodnych z celami i założeniami ruchu spółdzielczego. Jedną z form upowszechniania przedsiębiorstwa spółdzielczego jest tak zwany marketing społecznie zaangażowany. Zawiera się w nim zarówno realizacja funkcji marketingowej, jak i rozwijanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu¹⁴. Tak ukierunkowany marketing jest jednym z narzędzi biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Poglądy na ten temat mają bardzo różne odniesienie w praktyce zarządzania oraz różnie się je definiuje, sprowadzają się jednak ostatecznie do bardzo dobrego zrozumienia potrzeb konsumentów, w tym przypadku członków przedsiębiorstwa spółdzielczego. Dzięki temu spółdzielnie mogą te potrzeby zaspokajać w jak najlepszy sposób, zyskując wdzięczność i lojalność członków oraz społeczności lokalnej, w której funkcjonują.

Marketing społecznie zaangażowany

Istotna dla spełnienia tych oczekiwań jest strategia przedsiębiorstwa spółdzielczego, ustalenie kierunków działania i zdefiniowanie celów, włączenie do tych ustaleń jak największej grupy członków oraz stworzenie warunków, aby mogli współdziałać i aktywnie uczestniczyć w „budowaniu modelu spółdzielczości na nowe czasy i na określone potrzeby”. Jej tworzeniu dobrze służy marketing społecznie zaangażowany. W odniesieniu do przedsiębiorstwa spółdzielczego umożliwia on w szczególności kreowanie takich przedstawicieli spółdzielczości, którzy w sposób bezinteresowny i spontaniczny przyczynić się mogą do rekomendowania przedsiębiorstwa spółdzielczego i rozpowszechniania pozytywnych informacji o tej specyficznej formie zarządzania. Tym

¹³ E. Abramowski, *Braterstwo, solidarność, współdziałanie. Pisma spółdzielcze i stowarzyszeniowe*, Biblioteka Obywatela, Łódź 2012, s. 6.

¹⁴ Marketing społecznie zaangażowany – CRM (*cause related marketing*); społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR (*corporate social responsibility*).

samym może być skutecznym narzędziem budowania pozytywnego postrzegania spółdzielców w ich otoczeniu, dzięki czemu następuje silne i trwałe zespolenie członków ze spółdzielniami, do których należą, w których i dla których pracują, oraz sukcesywne pozyskiwanie nowych aktywnie włączających się w działalność spółdzielczą.

* * *

Na całkowitą wartość przedsiębiorstwa spółdzielczego składają się: kapitał materialny (rzeczowy i finansowy) oraz kapitał intelektualny, który jest zespoleniem kapitału społecznego, kapitału ludzkiego oraz kapitału organizacyjnego¹⁵.

W aspekcie ekonomicznym i społecznym zarządzanie w przedsiębiorstwie spółdzielczym wyraża się realizowaniem przez zrzeszonych członków wspólnych zasad określających cele spółdzielni, odmienne – co wcześniej już podkreślałam – od celów przedsiębiorstw prywatnych. Przejawia się także przez stosowanie specyficznych dla spółdzielczości instrumentów ich realizacji, przede wszystkim pod postacią tak zwanej odpowiedzialności spółdzielczej, inspirowanej oczekiwaniami samych członków. Niezbędne jest zatem dokładne przeanalizowanie, jakie są oczekiwania członków wobec tworzonych przez nie spółdzielni. Takie informacje pozwalają zmodyfikować model spółdzielczości, dostosować nie tylko do obecnych warunków, ale także do potrzeb i warunków przyszłych. Tylko wtedy spółdzielnie będą trwale służyć swoim członkom, przyczyniając się do poprawy warunków ich życia.

Bibliografia

- Abramowski E., *Braterstwo, solidarność, współdziałanie. Pisma spółdzielcze i stowarzyszeniowe*, Biblioteka Obywatela, Łódź 2012.
- Białosiewicz M., *Współdziałanie – pożądana kompetencja*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwie. Strategie funkcjonalne*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Brodziński M.G., *Spółdzielnie, ich członkowie i samorzędy jako kapitał warunkujący przezwyciężenie kryzysu*, WSE Almamere, Warszawa 2010.
- Czarkowski M., *Raport o spółdzielczości*, „Przegląd” z 18 grudnia 2011 r.

¹⁵ W ujęciu mikroekonomicznym nie używa się ogólnej definicji kapitału, ale jego dwu pojęć: kapitał rzeczowy (realny) i kapitał finansowy (pieniężny). Kapitał rzeczowy to technologicznie zdeterminowana ilość dóbr, które służą do produkcji innych dóbr, a kapitał finansowy – suma środków finansowych przeznaczona na inwestycje. Ogólne pojęcie „kapitał” stosowane w ekonomii najczęściej odnosi się właśnie do kapitału finansowego i wyraża on sumę środków pieniężnych przeznaczanych na inwestycje.

- Duczowska-Piasecka M., *Doskonalenie procesu zarządzania w spółdzielczych przedsiębiorstwach agrobiznesu*, „Wiś Rolnicza” 2000, nr 3.
- Każmierczak T., Przybysz J., Potkańska D., *Przedsiębiorczość społeczna: czynniki trwałości. Raport z I fazy monitoringu przedsiębiorstw społecznych*, Warszawa, czerwiec 2011 r.
- Matyaszek-Szarek B., *Rola przedsiębiorcy społecznego w rozwoju przedsiębiorstw społecznych*, w: *Wybory konsumentów i przedsiębiorców w teorii i w praktyce*, D. Kopycińska (red.), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Mierzwa D., *Zastosowanie rachunku marginalnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym*, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2011, nr 3(21).
- Rodert A., *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych*, Bruksela, 26 października 2011 r.
- Zvolska M., Olsson J., *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: Spółdzielnie a restrukturyzacja*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 29.06.2012 r.
- Spółdzielczość w Polsce*, www: http://www.elstudento.org/articles.php?article_id=2897.

Maria Heninborch-Buhaj – dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej; specjalizuje się w naukach o zarządzaniu.

ASPEKTY PSYCHOPEDAGOGICZNE W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

Konflikty nie tyle towarzyszą każdemu rodzajowi funkcjonowania jednostki w grupie społecznej, ile są jego integralnym i niezbędnym elementem. W bogatej literaturze przedmiotu pojęcie konfliktu rozumiane jest od dawna zarówno w kontekście negatywnym (ujęcie tradycyjne), jak i pozytywnym. To drugie ujęcie, choć budzi wiele kontrowersji, nabiera ostatnio nowego znaczenia, szczególnie w aspekcie metod tak zwanego zarządzania przez konflikty¹. Założenia metodologiczne tej teorii koncentrują się wokół następujących tez:

- konflikty w organizacji są rzeczą nieodzowną;
- są one związane z różnicami wartości i celów poszczególnych członków organizacji;
- mogą szkodzić organizacji i jej członkom lub pomóc;
- konflikty w rozumieniu organizacyjnym i indywidualnym opierają się na teoriach dotyczących stresu.

Z ostatniego założenia wynika, że zarządzanie konfliktem w organizacji powinno zmierzać w kierunku utrzymania jego optymalnego poziomu, aby wysokie natężenie czynników konfliktogennych nie doprowadziło do nadmiernego chaosu, a niskie do stagnacji. Wiele jednak zależy od postaw członków organizacji, ich preferencji dotyczących rozwiązywania konfliktów. W artykule próbujemy ukazać te wymiary konfliktu, które mają charakter interpersonalny, a więc *explicite* związany z jego psychopedagogicznym kontekstem opartym na założeniach psychologii i pedagogiki pracy.

Implikacje teoretyczne

Teoria konfliktu jest systemem założeń, pojęć i twierdzeń dotyczących jego społecznej natury, kontekstu, przyczyn, przebiegu i konsekwencji dla porządku społecznego. Większość teorii jednak nie odnosi się do wszystkich tych elementów, a koncentruje się na przyczynach lub przebiegu albo na

¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

konsekwencjach konfliktu. W większości teorii niejasności dotyczą przede wszystkim natury konfliktu. Ich wspólnym mianownikiem jest takie rozumienie natury konfliktu, które niezależnie od rodzaju środowiska, w którym konflikt występuje, odnosi się do teorii systemowej.

Ogólna teoria systemów jest konstruktem teoretycznym. W jego skład wchodzi zespół pojęć, metod i zasad pozwalających opisywać i wyjaśniać różnego rodzaju zjawiska jako systemy². Pomimo jej zastosowania we wszystkich innych dziedzinach, szczególnie empirycznych, teoria ta nabiera szczególnego znaczenia w naukach, które zajmują się relacjami międzyludzkimi. Ogólne zasady metodologii systemowej przedstawić można następująco:

- całościowe ujmowanie problemów z ich wszechstronnym wyjaśnianiem;
- uwzględnianie złożoności wszystkich procesów przez dostrzeganie różnych zależności;
- badanie cech ilościowych i jakościowych – rozróżnianie cech istotnych i nieistotnych, szczególne wyróżnianie stanów możliwych i najbardziej prawdopodobnych;
- dążenie do dokładniejszych i bardziej adekwatnych opisów i analiz przez korzystanie z różnych klas modeli przedmiotów, struktur i procesów;
- zauważanie i uwzględnianie zmienności, ruchu i rozwoju przez ujmowanie określonego obiektu w różnych momentach, w ruchu i ciągłym procesie zmian³.

Większość współczesnych teorii konfliktu traktuje teorię systemową jako punkt wyjścia do dalszych analiz szczegółowych, które znajdują odzwierciedlenie w rozmaitych definicjach. Według L. Cosera konflikt stanowi walkę o wartości i dążenie do trudno dostępnych pozycji, władzy i zasobów; celem oponentów jest zneutralizowanie, zaszkodzenie lub wyeliminowanie rywali⁴. Z kolei R. Dahrendorf, odnosząc się do społecznego funkcjonowania konfliktu, zauważa, że konflikt dopiero wtedy można nazywać społecznym, kiedy wywodzi się z określonej struktury społecznej, czyli ze struktury tworów społecznych. A więc wtedy, gdy ma on charakter ponadindywidualny oraz gdy uczestniczą w nim quasi-grupy⁵. Ujęcie stanowiące wypadkową społecznej teorii konfliktu, przenoszące ją na grunt środowiska pracy, prezentują J.A.F. Stoner i Ch. Wankel. Twierdzą oni, że konflikt w organizacji

² L. Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.

³ M. Ryś, *Kształtowanie się poczucia własnej wartości i relacji z innymi w różnych systemach rodzinnych*, „Kwartalnik Naukowy” 2011, nr 2(6), Stowarzyszenie Fides et Ratio, s. 65–83.

⁴ A. Słaboń, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1995.

⁵ *Encyklopedia socjologii*, W. Kwaśniewicz (red.), Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.

oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych wartości, celów lub spostrzeżeń⁶. Konflikt w organizacjach może więc być indukowany następującymi czynnikami: różnymi priorytetami, konfliktem wartości oraz swobodą (*versus* kontrolą) nad pracownikami⁷.

Psychopedagogiczny wymiar konfliktu znajduje odzwierciedlenie w jego podziale na dwa typy: emocjonalny i rzeczowy⁸. Pierwszy z nich jest skutkiem agresji i nieufności i dotyczy sporów na poziomie interpersonalnym, do których dochodzi często w wyniku błędnej komunikacji. Można stwierdzić, że właśnie brak komunikacji jest podłożem konfliktów interpersonalnych. Z kolei drugi typ ma charakter pozapersonalny, a więc wynika z różnic obiektywnych interesów i jest uwarunkowany strukturalnie.

Emocjonalny wymiar konfliktu podkreśla także M. Holstein-Beck⁹. Uznaje ona tym samym, że konflikt ludzki obejmuje każdą sytuację, której źródła, tkwiące w człowieku bądź w jego otoczeniu, wzbudzają w nim silne napięcie i motywują go do zachowań mających na celu usunięcie tego stanu przez zmianę tej sytuacji, przystosowanie się do niej lub uniezależnienie się od niej. Dążenie do likwidacji napięcia jest procesem, w którym konflikt albo zostaje pomyślnie przewyciężony, tworząc nową, wyższą jakość, albo narasta i prowadzi do fazy szczytowego ujemnego napięcia, wywołując frustrację wraz z jej następstwami: agresją, apatią, regresją, ucieczką lub innymi zachowaniami. W definicji tej podkreśla się przystosowawcze funkcje konfliktu w przedsiębiorstwach¹⁰.

Kontynuując interpersonalne podejście w teorii konfliktu obecnego szczególnie w środowisku pracy, R.J. Edelman wyodrębnia czynniki, które decydują o jakości kontaktów z innymi jednostkami. Należą do nich:

- czynniki charakterystyczne dla grupy, w której pracujemy:
 - tworzenie się klik,
 - presja grupowa i stereotypy;
- czynniki wynikające z relacji:
 - wzory komunikacji,
 - łamanie zasad, na których oparta jest relacja;

⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.

⁸ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.

⁹ M. Holstein-Beck, *Szkice o pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1987.

¹⁰ Por. L. Cichobłaziński, *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

- czynniki związane z różnicami indywidualnymi:
 - zderzenie osobowości,
 - różnice wiekowe i rodzajowe;
- czynniki wynikające z naszych ocen i sposobu traktowania innych:
 - założenia na temat innych osób,
 - nadużywanie autorytetu,
 - gra o władzę i manipulacja;
- czynniki wpływające z naszych ocen sytuacji:
 - ogólne oczekiwania i przekonania,
 - niezrozumienie,
 - nieuzasadnione przekonania i założenia¹¹.

Podejście Edelmana, koncentrujące się na poszukiwaniu przyczyn konfliktu interpersonalnego, może stanowić dobry fundament metodologiczny do dalszego poszukiwania zmiennych interpersonalnych dotyczących wyboru stylu rozwiązywania konfliktu. Autor koncentruje się na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy w relacjach międzyludzkich w firmie zostały złamane jakieś zasady?
- Jaką rolę w rozwoju konfliktu odgrywają wzorce relacji w pracy?
- Czy coś wskazuje na wyłączną odpowiedzialność jednej osoby lub zaangażowania obu lub więcej stron?
- Jaką rolę odgrywa wiek i rodzaj zaangażowania stron?
- Jak reagują strony w określonej sytuacji?

W ten sposób następuje w rozważaniach teoretycznych ukierunkowanie na praktyczną, empiryczną analizę preferowanych stylów rozwiązywania konfliktów w środowisku pracy, pozwalającą uwzględnić przyczyny i skutki o charakterze interpersonalnym.

Style rozwiązywania konfliktów

Rozwiązywanie konfliktów w pracy sięga do analizy komunikacji werbalnej i niewerbalnej wyrażającej naszą postawę wobec konfliktu. Postawa ta opisywana jest w literaturze z zakresu pedagogiki i psychologii w wymiarze dominatywnym i afiliatywnym¹².

¹¹ R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*, GWP, Gdańsk 2002.

¹² M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.

Rys. 1. Dominacja i afiliacja w rozwiązywaniu konfliktów

		Dominacja			
Słabe tendencje afiliacyjne		Analizuje	Radzi		Silne tendencje afiliacyjne
		Krytykuje	Ukierunkowuje		
		Koordynuje	Osądza		
		Dezaprobuje	Prowadzi		
		Sprzeciwia się	Inicjuje		
		Uchyła się	Zgadza się		
		Ustępuje	Przychyla się		
		Rezygnuje	Pomaga		
		Odsuwa się	Współpracuje		
		Wycofuje się	Zobowiązuje się		
Zależność					

Źródło: M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 152.

W takim ujęciu postawy wobec konfliktu mają znacznie szerszy wymiar interpersonalny. Wiąże ono określony styl z wzorcem zachowania, a nawet z wzorcem osobowościowym uczestników relacji konfliktowej. Koncepcję stylów zachowań w sytuacji konfliktu wyodrębnili po raz pierwszy R. Blake i J. Mounon, określając już w latach 60. poprzedniego stulecia pięć różnych stylów zachowania w sytuacjach konfliktowych¹³. Klasyfikacja ta opiera się na dwóch niezależnych motywacjach leżących u podłoża zachowania w sytuacji konfliktu: maksymalizacji interesu własnego (określanej także jako asertywność, egoizm czy koncentracja na sobie), a więc troski o bieżący interes własny i jego zaspokojenie w sytuacji konfliktu, oraz maksymalizacji interesu partnera (określanej także jako kooperatywność, altruizm czy koncentracja na partnerze), a więc troski o bieżący interes partnera i jego zaspokojenie w sytuacji konfliktu¹⁴.

Wyodrębnienie tych dychotomicznych kategorii doprowadziło w praktyce badawczej do podziału stylów rozwiązywania konfliktów według następującej taksonomii:

- rywalizacja – maksymalizacja interesu własnego przy równoczesnej minimalizacji interesu partnera;
- współpraca – równoczesna maksymalizacja interesu własnego i partnera;
- dostosowanie – maksymalizacja interesu partnera przy równoczesnej minimalizacji interesu własnego;

¹³ R. Blake, J. Mouton, *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co. 1964.

¹⁴ K.W. Thomas, *Conflict and Negotiation Processes in Organization*, w: *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, M. D. Dunnette, L.M. Hough (Eds.), Second Edition, Volume 3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 1992.

- unikanie – minimalizacja interesu zarówno własnego, jak i partnera;
- kompromis – częściowe uwzględnianie (miarkowanie i godzenie) interesu zarówno własnego, jak i partnera.

Na podstawie tej typologii, w oparciu o kwestionariusz rozwiązywania konfliktów, autorzy artykułu przeprowadzili badania własne zmierzające do zweryfikowania preferowanych stylów rozwiązywania konfliktów w dwóch odmiennych grupach zawodowych: pracowników działu sprzedaży w prywatnej firmie inżynierskiej oraz nauczycieli gminnego gimnazjum. Przy wyodrębnianiu kategorii poddanych badaniom własnym odwołano się także do typologii opracowanych na podstawie danych z instytucji zajmujących się mediacjami (głównie amerykańskich), które – podając typologię stylów rozwiązywania konfliktów – wyodrębniają między innymi styl:

- unikowy – wiąże się z przyjęciem postawy biernej w sytuacji potencjalnego konfliktu – „poczekam i zobaczę” (ang. *wait and see*)¹⁵;
- akceptujący – wyraża zdolność do akceptacji drugiej strony, z poszanowaniem relacji, szczególnie długotrwałych¹⁶;
- kompetencyjny – wzmożona asertywność przy zminimalizowanej empatii okazywanej drugiej stronie¹⁷;
- kooperacyjny – liczą się zyski zarówno jednej, jak i drugiej strony¹⁸;
- koncyliacyjny – zakłada dojście do obopólnego kompromisu metodami ustępstw¹⁹.

Pytania badawcze i implikacje praktyczne

Pytania przyjęte przez autorów artykułu do badań własnych, sformułowane po analizie materiału źródłowego i literatury, miały następującą postać:

1. Czy dążenie do rywalizacji przeważa nad współpracą, dostosowaniem, unikaniem i kompromisem w badanej grupie pracowników działu sprzedaży prywatnej firmy inżynierskiej w porównaniu do grupy nauczycieli w gimnazjum?

¹⁵ M. Bayazit, E.A. Mannix, *Should I stay or should I go? Predicting team members intent to remain in the team*, „Small Group Research” 2003, no 34(3).

¹⁶ J.H. Goldfien, J.K. Robbennolt, *What if the lawyers have their way? An empirical assessment of conflict strategies and attitudes toward mediation styles*, „Ohio State Journal on Dispute Resolution” 2007, no 22.

¹⁷ C. Morrill, *The Executive Way: Conflict Management in Corporations*, University of Chicago Press 1995.

¹⁸ S.C. Jarboe, H.R. Witteman, *Intragroup conflict management in task-oriented groups: The influence of problem sources and problem analysis*, „Small Group Research” 1996, no 27.

¹⁹ E. Van de Vliert, M.C. Euwema, *Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1994, no 66.

2. Czy skłonności do rywalizacji, współpracy, dostosowania, unikania i kompromisu są wzajemnie skorelowane, a jeżeli tak, to w jaki sposób?

W pierwszym przypadku zdefiniowany w pytaniu problem opiera się na subiektywnym przekonaniu, że pracownicy działu sprzedaży w firmie prywatnej rozliczani są ze skuteczności sprzedaży (wysokości generowanych przychodów), a więc są z zasady nastawieni na rywalizację w celu maksymalizacji własnych korzyści. Przy takim założeniu można więc przewidywać ujemną korelację pomiędzy stylami oznaczającymi maksymalizację i minimalizację interesu własnego, a w konsekwencji – między rywalizacją – współpracą z jednej strony (oba te style oznaczają maksymalizację interesu własnego) oraz unikaniem – dostosowaniem z drugiej strony (oba te style oznaczają minimalizację interesu własnego).

W drugim przypadku założono, że zachodzi wewnętrzna spójność orientacji na interes własny i na interes partnera. Jeśli występuje tego rodzaju spójność, można przewidywać ujemną korelację pomiędzy stylami oznaczającymi maksymalizację i minimalizację interesu własnego – a więc między rywalizacją – współpracą z jednej strony (oba te style oznaczają maksymalizację interesu własnego) oraz unikaniem – dostosowaniem z drugiej strony (oba te style oznaczają minimalizację interesu własnego). Podobnie przewidywać można ujemną korelację pomiędzy stylami oznaczającymi maksymalizację i minimalizację interesu partnera – a więc między współpracą i dostosowaniem z jednej strony (oba te style oznaczają maksymalizację interesu partnera) oraz rywalizacją i unikaniem z drugiej strony (oba te style oznaczają minimalizację interesu partnera).

Założono także, że występuje opisane już przed wielu laty przez J. Grzelaka zjawisko psychologicznego antagonizmu dotyczącego interesu własnego i interesu partnera. W tej sytuacji style zachowania polegające na maksymalizowaniu interesu własnego (rywalizacja) będą negatywnie skorelowane ze stylami zachowania polegającymi na maksymalizowaniu interesu partnera (dostosowanie)²⁰. Kolejne założenie: o podobieństwie (a w konsekwencji skorelowaniu stylów) decyduje ich łączna pozycja na continuum troski o interes własny i o interes partnera.

W badaniu analizowano wyniki badań przeprowadzonych na dwóch próbach, liczących łącznie 20 osób. Pierwsza próba, licząca 10 osób składała się, jak już wcześniej wspomniano, z pracowników działu sprzedaży w prywatnej firmie inżynierskiej, druga – też składająca się z 10 osób – objęła nauczycieli gminnego gimnazjum. Każda z osób badanych miała do wyboru

²⁰ Zob. J. Grzelak, *Konflikt interesów*, PWN, Warszawa 1978; por. J.H. Goldfien, J.K. Robbennolt, *What if the lawyers have their way? An empirical assessment of conflict strategies and attitudes toward mediation styles*, „Ohio State Journal on Dispute Resolution” 2007, no 22.

w przedstawionym im kwestionariuszu jedną z pięciu możliwych odpowiedzi, charakteryzujących ich najczęstsze sposoby zachowań w sytuacji konfliktu: nigdy tak się nie zachowuję (1), rzadko (2), czasami (3), często (4), zawsze (5). Liczby ujęte w nawiasach wyrażają punkty przypisane do danego sposobu zachowania. Rzetelność wyrażanych opinii oceniono za pomocą metody zgodności wewnętrznej szacowanej współczynnikiem Alfa-Cronbacha.

Ujawnione w udzielonych odpowiedziach korelacje między stylami zachowania, powtarzające się w obydwu próbach, można uznać za wiarygodne w odniesieniu do całości próby, a więc w różniących się między sobą społecznościach zawodowych.

Tabela 1. Natężenie poszczególnych stylów zachowania w badanej grupie osób zatrudnionych w dziale sprzedaży w prywatnej firmie inżynierskiej

	Rywalizacja (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46)	Współpraca (2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47)	Dostosowanie (3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48)	Unikanie (4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49)	Kompromis (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50)
1	36	37	36	29	36
2	39	28	39	33	30
3	40	24	38	30	22
4	38	26	36	27	26
5	40	28	42	28	33
6	38	32	40	29	26
7	41	29	39	28	23
8	39	20	38	25	16
9	37	22	31	24	28
10	39	25	36	38	29
Suma:	311	226	295	238	223

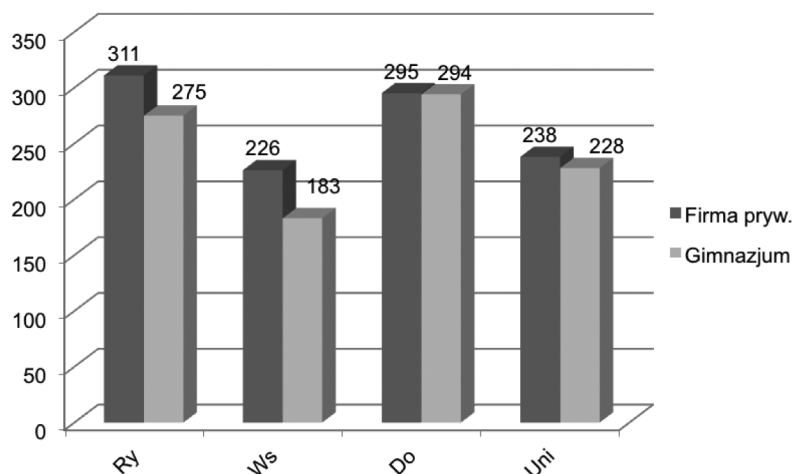
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Natężenie poszczególnych stylów zachowania w badanej grupie osób zatrudnionych w gminnym gimnazjum

	Rywalizacja (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46)	Współpraca (2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47)	Dostosowanie (3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48)	Unikanie (4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49)	Kompromis (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50)
1	37	20	35	23	20
2	36	23	35	27	25
3	33	20	37	26	22
4	32	28	38	29	36
5	36	26	39	33	30
6	36	26	38	33	30
7	40	23	39	34	29
8	37	19	35	20	31
9	31	25	35	31	33
10	30	15	37	25	20
Suma:	275	183	294	228	215

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1. Porównanie natężenia poszczególnych stylów zachowania w prywatnej firmie inżynierskiej i gminnym gimnazjum



Źródło: opracowanie własne.

Odmienne preferencje

Wyniki badań obrazują odmienną kolejność preferowanych stylów zachowań w sytuacji konfliktu w obu grupach pracowniczych. W przypadku prywatnej firmy najczęściej deklarowaną reakcją na konflikt była rywalizacja (maksymalizowanie interesu własnego) i dostosowanie (maksymalizowanie interesu partnera wobec konfliktu), a potem kolejno: unikanie, współpraca, kompromis. Wynik ten potwierdza, że trafne były przewidywania sformułowane w pierwszym pytaniu badawczym: pracownicy w dziale sprzedaży w prywatnej firmie są z zasady nastawieni na rywalizację. Występuje więc oczywisty związek ze sposobem zarządzania w firmie prywatnej, ukierunkowanym na maksymalizację przychodów i zysków firmy.

Z pewnością duży wpływ na wynik mają praktykowane zasady wynagradzania w firmie prywatnej. Uzależniają one wysokość zarobków od wyników sprzedaży. Interesująca jest w tym przypadku duża liczba punktów przyznawana przez respondentów stylowi zachowania określonemu jako dostosowanie. Dzięki takim deklaracjom w tej grupie zatrudnionych postawa polegająca na dostosowaniu znalazła się wysoko, na drugim miejscu po rywalizacji.

Inne wyniki otrzymano w grupie badawczej obejmującej nauczycieli gimnazjalnych. W tym przypadku styl określany jako dostosowanie wyprzedził zachowanie określane jako rywalizacja. Warto zauważyć, że pomimo zamiany

miejscami stylów zachowania deklarowanych przez nauczycieli w zestawieniu z pracownikami firmy prywatnej rywalizacja również odgrywa ważną rolę.

W odniesieniu do pytania badawczego: czy skłonności do rywalizacji, współpracy, dostosowania, unikania i kompromisu są wzajemnie skorelowane, a jeżeli tak, to w jaki sposób, można było spodziewać się negatywnego skorelowania stylów współpracy. A więc z jednej strony maksymalizacji bądź minimalizacji równoważności i równoczesności obu interesów, unikania powstawania takich sytuacji, z drugiej strony – negatywnego skorelowania rywalizacji i dostosowania (rywalizacja, w odróżnieniu od dostosowania, oznacza maksymalizację interesu własnego przy minimalizacji interesu partnera). Należałoby także oczekiwać dodatniego skorelowania kompromisu i współpracy, gdyż oba te style polegają na równoczesnym uwzględnianiu interesu zarówno własnego, jak i partnera z zastrzeżeniem, że współpraca polega na maksymalizacji obu tych interesów.

Badania podjęte przez autorów tego artykułu tylko częściowo potwierdziły te założenia. Ujawniły one istnienie ujemnej korelacji pomiędzy kompromisem i współpracą w przypadku próby obejmującej pracowników prywatnej firmy inżynierskiej. Ale ujemną korelację uzyskano również w grupie nauczycieli dla stylów określanych jako współpraca i unikanie. Reasumując: założenia przyjęte w pytaniach badawczych zostały potwierdzone, występują korelacje pomiędzy poszczególnymi stylami, choć nie zawsze i nie w takim wymiarze, jak się spodziewano. Wydaje się więc, że dla praktyki zarządzania warto podjąć dalsze przekrojowe badania nad stylami rozwiązywania konfliktów w pracy, uwzględniając w nich jednak także inne, niewymienione wyżej czynniki związane ze zmieniającymi się warunkami funkcjonowania publicznych i prywatnych przedsiębiorstw.

Podkreśla się, że trudno dochodzić do zadowalających efektów, jeśli przedsiębiorstwo nie stanie się zespołem kompetentnych – każdy w swojej dziedzinie – ludzi blisko, stale i lojalnie ze sobą współpracujących²¹. Przytoczona teza akcentuje również znaczenie kompetencji osobistych, a do takich należy umiejętność rozwiązywania konfliktów, oraz co więcej – bliskość, lojalność i współpracę między ludźmi stawia jako warunek efektywności. Badania prowadzone nad konfliktami i sposobami ich rozwiązywania powinny być uzupełnione o zmienne i czynniki wpływające na powstawanie preferowanego stylu rozwiązywania konfliktów (trudno bowiem założyć, że będzie on skorelowany wyłącznie z osobowością pracownika). Chodzi w głównej mierze o ujęcie w dalszych badaniach wielkości przedsiębiorstwa mierzonej liczbą stanowisk pracy, strukturą wiekową pracowników, ich płcią (są to

²¹ J. Klimek, *Tak powstaje firma*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 3(4), s. 37.

istotne zmienne w psychologii pracy), zasadami wynagradzania płacowego i pozapłacowego oraz postępowaniem we wdrożeniu modelu *flexicurity* w firmie. Metodologia taka pozwoli na wyodrębnienie nowych hipotez i próbę ich potwierdzenia.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
- Bayazit M., Mannix E.A., *Should I stay or should I go? Predicting team members intent to remain in the team*, „Small Group Research” 2003, no 34(3).
- Blake R., Mouton J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co. 1964.
- Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
- Deutsch L.M., Coleman P.T., *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Edelmann R.J., *Konflikty w pracy*, GWP, Gdańsk 2002.
- Fisher R., Ury W., Patron B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2007.
- Klimek J., *Hermeneutyka przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Lang M., *Conflict management: A gap in business education curricula*, „Journal of Education for Business” 2009, no 84(4).
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Mateusz Warchał – dr nauk humanistycznych, adiunkt w Instytucie Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego w Sosnowcu, w latach 2006–2010 specjalista w Państwowej Inspekcji Pracy, trener w projektach EFS. Absolwent psychologii, specjalizuje się w badaniach edukacyjnych oraz uwarunkowaniach powstawania sytuacji konfliktowych, ich rozwiązywania i prewencją w różnych środowiskach pracy. Autor wielu publikacji poświęconych psychologii pracy, zwłaszcza stresowi zawodowemu, mobbingowi, rozwiązywaniu konfliktów.

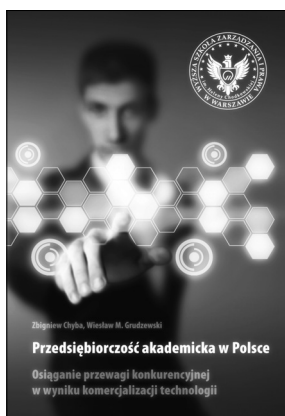
Joanna Jurowicz-Parszewska – absolwentka Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, pedagog, przedsiębiorca, ekspert branżowy ds. europejskich w ramach projektu „Branże w dialogu” realizowanego przez Związek Rzemiosła Polskiego. Zainteresowania naukowe i praktyczne to mechanizmy zarządzania, szczególnie w małych przedsiębiorstwach. Uczestnik, instruktor i trener w licznych kursach zawodowych.

Andrzej Wilk

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W POLSCE.
OSIĄGANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W WYNIKU
KOMERCJALIZACJI TECHNOLOGII**

Zbigniew Chyba, Wiesław M. Grudzewski

**Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2011**



Z historii gospodarki i techniki wiadomo, że w łańcuchu działań: wynalazek – innowacja – komercjalizacja właśnie trzecie ogniwo jest najważniejsze w sensie ekonomicznym. Przekształcanie wiedzy w bogactwo dokonuje się przez komercjalizację. Dlatego też na szczególną uwagę czytelników interesujących się rozwojem gospodarczym Polski zasługuje obfita w treść książka Zbigniewa Chyby i Wiesława M. Grudzewskiego *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wyniku komercjalizacji technologii*.

Autorzy zajmują się tą problematyką od wielu lat. Profesor W.M. Grudzewski – oprócz imponującego dorobku naukowego – ma doświadczenie w zakresie formułowania i realizowania polityki naukowo-technicznej państwa. Zapewne z tego wynika szerokie spojrzenie i przemyślane, dojrzałe analizy oraz refleksje dotyczące stanu i perspektyw rozwojowych przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. Płaszczyzną wyjściową do rozważań Autorów jest problematyka przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

„Postrzegalność przewagi konkurencyjnej – piszą Autorzy na s. 42 omawianej książki – odnosi się do jej dwuskładnikowej budowy. Całościową przewagę tworzą dwa powiązane ze sobą komponenty – przewaga zasobowa i rynkowa. Jeśli przedsiębiorstwo uzyskało przewagę w zasobach, ale nie potrafi jej zmanifestować na rynku, nie ma przewagi konkurencyjnej. Jeśli przewaga w zasobach pozwala wytworzyć produkt lepszy pod względem jakości niż produkty konkurencji i klienci docenią jego wartość, wówczas znajdzie to wyraz w wynikach sprzedaży i osiągniętej przewadze konkurencyjnej”. Jak podkreślają (s. 51), „przewaga konkurencyjna uzyskana dzięki nowoczesnej

technologii powinna spełniać trzy podstawowe warunki: być unikatowa (rzadko stosowana), trudna do skopiowania bądź naśladowania oraz musi tworzyć większą wartość dodaną dla klienta w porównaniu z technologiami konkurencyjnymi”.

Następnie Autorzy omawiają „transfer technologii z ośrodków naukowych do przedsiębiorstw innowacyjnych”. Godne uwagi są zawarte w tym rozdziale pouczające historycznie przykłady szeroko rozumianego transferu technologii. Skrótowo przedstawili światowe doświadczenia w sferze transferu, a następnie omówili instytucje wspomagające transfer technologii w Polsce. Na podkreślenie zasługują rozważania dotyczące barier w transferze do małych i średnich przedsiębiorstw oraz sposobów ich przewycięzania.

W rozdziale *Przedsiębiorstwa akademickie w Polsce i ich charakterystyka* przedstawiono kolejno rolę małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, istotę, funkcje i modele przedsiębiorczości, a także specyfikę przedsiębiorczości intelektualnej i technologicznej. Wiele uwagi Autorzy poświęcili akademickim przedsiębiorstwom odpryskowym *spin-off*, a także kapitałowi intelektualnemu oraz metodom jego wyceny. Uściślili pojęcie *high technology*, które w codziennym języku medialnym jest zbyt pojemne, a przez to czasami mylące. Scharakteryzowali koncepcję klastrów przemysłowych oraz ich typologię. W ten sposób uporządkowali i sprecyzowali aparaturę pojęciową użyteczną w analizie i ocenie studiów przypadków, o których mowa w dalszej części publikacji.

Przeprowadzone przez Autorów badania empiryczne umożliwiły im przedstawienie aktualnego stanu przedsiębiorczości akademickiej oraz uwarunkowań tworzenia klastrów przemysłowych przez przedsiębiorstwa akademickie w Polsce.

Korzyści wynikające z funkcjonowania klastrów, co wynika z literatury przedmiotu, w wielu przypadkach formowały się w sposób organiczny w długich okresach. Tymczasem idea tworzenia klastrów przemysłowych w Polsce, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw uniwersyteckich, jest stosunkowo młoda. Dopiero od niedawna są podejmowane prace nad identyfikacją gron, przede wszystkim w sektorze zaawansowanych technologii. Badania ankietowe pokazują zainteresowanie przedsiębiorstw *spin-off* tą koncepcją. Ankietowane przedsiębiorstwa, uczestniczące w tworzeniu klastrów, doceniają ich znaczenie dla wzrostu konkurencyjności. Mimo to większość firm akademickich nie wchodzi w skład klastrów przemysłowych.

Niektóre z nich obawiają się, że przynależność do klastra „spowoduje utratę części ich tożsamości i unikatowości – czytamy na s. 164 omawianej publikacji – co w konsekwencji osłabi przewagę konkurencyjną”. Interesujące są wyniki badań dotyczących strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach

akademickich. Są to (s. 165) strategie kodyfikacji i personalizacji, a rozróżnienie „wiąże się z podziałem wiedzy na ukrytą i jawną”. Autorzy stwierdzają, że „w przedsiębiorstwach uniwersyteckich zdecydowanie dominuje strategia personalizacji. Wynika to ze specyfiki powstawania tych firm, które przewagę konkurencyjną opierają na wiedzy swoich pracowników wywodzących się ze środowisk akademickich. Generalnie rzecz biorąc, zarządzanie wiedzą w tych przedsiębiorstwach ma charakter bardziej intuicyjny niż sformalizowany. Intuicyjny charakter zarządzania wiedzą wskazało aż 13 przedsiębiorstw, natomiast dziewięć uznało ten proces za sformalizowany. Potwierdza to kluczowe znaczenie wiedzy, która znajduje się »w głowach« pracowników badanych przedsiębiorstw akademickich. Wiedza w przedsiębiorstwach uniwersyteckich ma w większym stopniu charakter nieudokumentowany. Ciągłe prace badawczo-rozwojowe, niezbędne dla osiągnięcia przewagi technologicznej, powodują, że pracownicy niektórych przedsiębiorstw nie patentują swoich odkryć czy wynalazków ze względu na długotrwałe procedury. Dotyczy to także know-how. Niestety, nie zawsze jest to zjawisko korzystne i wydaje się, że również w przedsiębiorstwach akademickich wiedza powinna być w większym stopniu dokumentowana” – czytamy na s. 165–166.

Wśród badanych przedsiębiorstw *high technology* niektóre stosują strategię niszy rynkowej. Produkty przedsiębiorstw mają charakter wysoko wyspecjalizowany i kierowane są na rynki o stosunkowo niewielkiej liczbie uczestników, którzy na ogół wiedzą o sobie nawzajem. Ów naukowo-techniczny elitaryzm sprawia, że metody i techniki marketingowe mogą wydawać się mało użyteczne. „Ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw (16 odpowiedzi) zwróciła uwagę na trudności w dostosowywaniu się pracowników naukowych do potrzeb rynku. Przedstawiciele 12 przedsiębiorstw podkreślali niechęć pracowników naukowych do podejmowania ryzyka zakładania własnej firmy. Wynika to z odmiennych predyspozycji i innego sposobu myślenia przedsiębiorców i naukowców. Trudno znaleźć osoby łączące w sobie cechy naukowca-wynalazcy i przedsiębiorczego biznesmena. Przedstawiciele trzech przedsiębiorstw wyrazili pogląd, że wielu uczonych uważa podejmowanie działalności gospodarczej za uwłaczające dla naukowca. Pojawił się również ironiczny komentarz, iż w rozumieniu »prawdziwych uczonych« cokolwiek ma znamiona użyteczne nie jest już nauką i pracą badawczą”. Podejmowanie działalności gospodarczej „oznacza »brudną robotę«, jak mówił wybitny polski uczonej (matematyk), Hugo D. Steinhaus” (s. 191).

Sądzę, że mamy tu do czynienia z relikami kulturowymi, których korzenie sięgają głęboko w przeszłość. Historyk gospodarki William Woodruff zwrócił uwagę na pewną osobliwość zachodniego rozwoju naukowo-technicznego. „Czy mamy do czynienia z Richardem Trevithie, Thomasem Edisonem

(1847–1931) lub Henrym Fordem (1863–1947), to mamy do czynienia ze szczególnym gatunkiem ludzi, którzy majstrując przy maszynach, byli gotowi ubrudzić sobie ręce. Klasa mandarynów chińskich, którzy hodowali długie paznokcie jako symbol swego elitaryzmu nie mogła równać się z pragmatykami Zachodu¹. W Polsce szlachecka pogarda wobec „brudnej roboty” sprawiła, że w świadomości społecznej pokutują postawy bliższe mandarynom niż usmolonym wynalazcom. Nie bez racji w latach 30. ubiegłego wieku ekonomista-socjolog Stanisław Rychliński ubolewał nad tym, że nigdzie w Europie dystans pomiędzy pracą fizyczną a umysłową nie jest tak wielki jak w Polsce. Współcześnie, pomimo burzliwych i dramatycznych przemian w społeczeństwie polskim, ten dystans jest nadal znacznie większy niż gdzie indziej. Jego skutki są widoczne do dzisiaj między innymi w dziedzinie przedsiębiorczości akademickiej.

Przeświadczenie, że działalność biznesowa jest niegodna pracownika naukowego, powodowało istotne konsekwencje praktyczne. W niektórych przypadkach podjęcie działalności innowacyjnej oznaczało całkowite odejście z uczelni, a powrót po latach okazywał się bardzo trudny albo wręcz niemożliwy. Drugim czynnikiem ograniczającym rozwój przedsiębiorczości akademickiej jest niechęć do podejmowania ryzyka, gdyż ono oznacza czasami – w przypadku napotkania na trudności – pauperyzację inicjatorów przedsięwzięcia opierającego się na zaangażowaniu osobistych oszczędności naukowca-przedsiębiorcy. Trudny dostęp do kredytów bankowych oraz brak inwestorów prywatnych gotowych do roli tak zwanych aniołów biznesu (*business angels*) czynią ową niechęć do ryzyka w znacznym stopniu uzasadnioną.

Kapitał intelektualny stanowi (i powinien stanowić) główny zasób przedsiębiorstw innowacyjnych, przyciągający kredyty i inne zasoby finansowe z rynku. Jego atrakcyjność rynkowa wymaga jednak maksymalnie zobiektywizowanego systemu mierzenia tego kapitału. Mogłoby się też wydawać, że wśród pracowników nauki zajmujących się naukami ścisłymi występuje szczególna skłonność do kwantyfikacji. Tymczasem przeprowadzone przez Autorów książki badania empiryczne świadczą o czym innym. „Nielosową próbę badawczą 55 przedsiębiorstw zapytano o potrzebę i znaczenie mierzenia kapitału intelektualnego... [otrzymano 30 odpowiedzi]. Uzyskane wyniki są dość zastanawiające. Tylko połowa ankietowanych uznała za słuszną potrzebę mierzenia kapitału intelektualnego, a jedynie w trzech przedsiębiorstwach dokonano już takich pomiarów (...).

Wśród ankietowanych aż 13 przedsiębiorstw nie widzi potrzeby dokonywania takich pomiarów. Wydaje się, że wynika to ze słabej jeszcze

¹ W. Woodruff, *A Concise History of the Modern World*, Abacus, London 2007, s. 150.

znajomości pojęcia i małej precyzyjności znanych metod pomiarowych. Poza tym niektóre badane przedsiębiorstwa uważają, że »rzeczywistym weryfikatorem ich kapitału intelektualnego są sukcesy na rynku bądź ich brak«. Z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami kierownictwa firm wynika, że najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie firmy jest praktyczna przydatność poszczególnych pracowników, a nie wynik przybliżonego pomiaru kapitału intelektualnego. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw reprezentują głównie nauki ścisłe lub przyrodnicze i niezbyt dobrze znają specjalistyczne pojęcia z obszaru nauk o zarządzaniu. Wiedzą jednak, że to zadowolony z otrzymanego produktu klient jest celem i sensem ich działalności» (s. 161–162).

Po przeanalizowaniu barier istniejących na drodze transferu technologii do przedsiębiorstw Autorzy dochodzą do wniosku, że „pomiędzy ośrodkami naukowymi a innowacyjnymi przedsiębiorstwami jest jeszcze duża bariera wzajemnego niezrozumienia. Z jednej strony odkrycia naukowe dokonywane w polskich ośrodkach badawczych, nawet te znaczące, nie zawsze dają się przekształcić w odpowiedni sukces rynkowy. Z drugiej strony przedsiębiorcy nie dostrzegają w badaniach prowadzonych przez uczelnie i instytuty naukowe szansy na własny przyszły sukces rynkowy. Innymi słowy potrzebna jest większa aktywizacja ośrodków odpowiedzialnych za wspieranie procesu transferu technologii w Polsce. Jest to tym bardziej możliwe, że w latach 2005–2008 nastąpił znaczny wzrost liczby jednostek odpowiedzialnych za rozwój innowacji i przedsiębiorczości w naszym kraju” – podkreślają na s. 186 Autorzy badań i opartej na nich publikacji.

Ta ważna i interesująca książka łączy krytycyzm i rzetelność badawczą z konstruktywnym, praktycznym podejściem do usuwania przeszkód na drodze dalszego rozwoju polskiej przedsiębiorczości akademickiej. Konstruktywne podejście do tematu znajduje wyraz między innymi w zidentyfikowaniu tematyki szkoleń użytecznych dla przedsiębiorców akademickich.

Wiesław M. Grudzewski – prof. zw. dr inż., członek-korespondent PAN.

Zbigniew Chyba – dr, pracownik naukowy Wydziału Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej, specjalizujący się w problemach organizacji i zarządzania.

Andrzej Wilk – dr inż., wykładowca i pracownik badawczy Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, specjalizujący się między innymi w zarządzaniu międzynarodowym i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Martyna Ostrowska

FIRMY SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE

Od dłuższego czasu na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości” ukazują się artykuły licznych autorów podejmujących problemy etycznych aspektów zarządzania, przede wszystkim społecznej odpowiedzialności biznesu wobec otoczenia i wobec własnych pracowników, partnerów w interesach, konsumentów itp. Należy tej inicjatywie przyklasnąć, ponieważ za odpowiedzialnym i pogłębionym wchodzeniem w tę tematykę przemawia nie tylko oczywista potrzeba społeczna, ale również świadomość – mam nadzieję, że coraz powszechniejsza – iż postępowanie etyczne i odpowiedzialne jest jednym z nabierających coraz większej wagi czynników decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Nie jestem (choć tego nie wykluczam w przyszłości) pracownikiem nauki, trudno też powiedzieć, że jestem zaawansowanym praktykiem gospodarczym. Jestem obecnie przede wszystkim studentką. I z tego punktu widzenia, osoby dopiero nabywającej wiedzę między innymi związaną z tematem społecznej odpowiedzialności biznesu, chciałabym dorzucić kilka uwag.

Z korzyścią dla wszystkich

Publikacji krajowych autorów i tłumaczeń autorów zagranicznych poświęconych temu tematowi przybywa. Mam jednak wrażenie, że zbyt często autorzy ci zakładają, iż czytelnicy są w pełni przygotowani do lektury, że poruszają się swobodnie zarówno w zakresie definicji poszczególnych pojęć i zjawisk, jak i w zakresie wyłaniających się w wyniku prowadzonych badań i doświadczeń menedżerskich problemów wymagających codziennego rozstrzygnięcia i uważnego uwzględniania podczas tworzenia strategii firmy, określania jej misji, celów na bliższą i dalszą przyszłość. Tymczasem wcale tak nie jest. Zarówno osoby takie jak ja, dopiero studiujące, jak i wielu aktywnych w biznesie absolwentów studiów ekonomicznych, prawniczych, technicznych itp., nie mówiąc już o absolwentów studiów z czasów, gdy brak było tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu w programach kształcenia,

często musimy, sięgając po te publikacje, z trudem przebijać się przez gąszcz niezrozumiałych pojęć.

Tę realnie występującą lukę trzeba pilnie wypełnić, do czego – mam nadzieję – może się przyczynić tych kilka nakreślonych przeze mnie uwag i informacji. Pierwsza, oczywista konstatacja: dla firm we współczesnych czasach bardzo ważne stało się działanie zgodne z koncepcją odpowiedzialnego biznesu. Obecnie na rynku w walce o klienta przedsiębiorstwa nie tylko uczestniczą, ale muszą czynić to stale, w sposób ciągły. Dzieje się tak, gdyż firmy społecznie odpowiedzialne zyskują poparcie i zaufanie klientów, władz lokalnych i kontrahentów. Podmioty niekierujące się tą zasadą wcześniej bądź później z rynku znikają. Nie można skutecznie istnieć na rynku, nie budząc na nim zaufania.

Bez wątplenia do realizacji działań społecznie odpowiedzialnych niekoniernie firma musi mieć duże środki pieniężne, angażować w te działania ogromne nakłady. Odpowiedzialne działania, możliwe do podjęcia nawet przy ograniczonych środkach finansowych, przyniosą korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i pracownikom, środowisku naturalnemu oraz całemu społeczeństwu. Ten fakt odkryły przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa.

Geneza i definicja

W latach 50. XX wieku jako pierwszy na społeczną odpowiedzialność biznesu (choć nie nazwał jeszcze tego zjawiska wprost) zwrócił uwagę H. Bowen. Według niego biznes powinien pozostawać w zgodzie z wartościami społecznymi. W 1971 roku Ph. Kotler i G. Zaltman użyli sformułowania „marketing społeczny”, które doprowadziło do sformułowania obecnie używanego terminu: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR). W literaturze znaleźć można również inne określenia: społeczna odpowiedzialność biznesu, odpowiedzialność korporacyjna, etyka korporacyjna, korporacyjny zrównoważony rozwój¹.

Koncepcja CSR swoje podłoże ma w zasadach zrównoważonego rozwoju. Ze względu na wielowymiarowość zjawiska w literaturze nie znajdziemy jednej definicji². CSR to działania długoterminowe oparte na dialogu społecznym. Społeczna odpowiedzialność to budowanie dobrych i trwałych relacji z interesariuszami, którymi są: pracownicy, klienci, dostawcy, lokalna ludność,

¹ R. Rabański, *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*, <http://www.ciam.fii.org.pl/wp-content/uploads/2011/01/Podrecznik-CSR.pdf> (data dostępu: 04.02.2013).

² *Ibidem*.

władze, akcjonariusze, konkurencja³. Komisja Europejska definiuje CSR jako uwzględnianie bez przymusu w działalności handlowej firmy problemów społecznych i ekologicznych. Z kolei Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju uważa, że CSR opiera się na etycznym zachowaniu⁴. Koncepcja CSR pozwala na osiągnięcie własnych celów firmy w połączeniu z celami jej otoczenia⁵. Działania w zakresie społecznej odpowiedzialności są dobrowolne. Firmy podejmują je ze względu na korzyści ekonomiczne, niekiedy zapominając o tych społecznych⁶.

Należy pamiętać, że koncepcja CSR ma charakter dynamiczny i strategiczny. Nie wystarczy podjęcie jednego działania. Trzeba nieustannie współpracować z klientami, lokalną społecznością, pracownikami, władzą, dostawcami. Ze względu na to bardzo ważny jest dialog oraz kompromisy między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami⁷.

To nie jest PR

W Polsce często społeczna działalność traktowana jest jako public relations, przy czym przedsiębiorstwa bardzo często chcą budować obraz społecznie odpowiedzialnych dopiero w momencie utraty reputacji. Bez wątpienia to nie jest dobra droga. Przedsiębiorstwo odniesie sukces dopiero w momencie, gdy wygrają ludzie, którzy je tworzą – pracownicy, dostawcy, kontrahenci, lokalna społeczność⁸.

Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym⁹.

³ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18–19.

⁴ M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 26–27.

⁵ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 144–145.

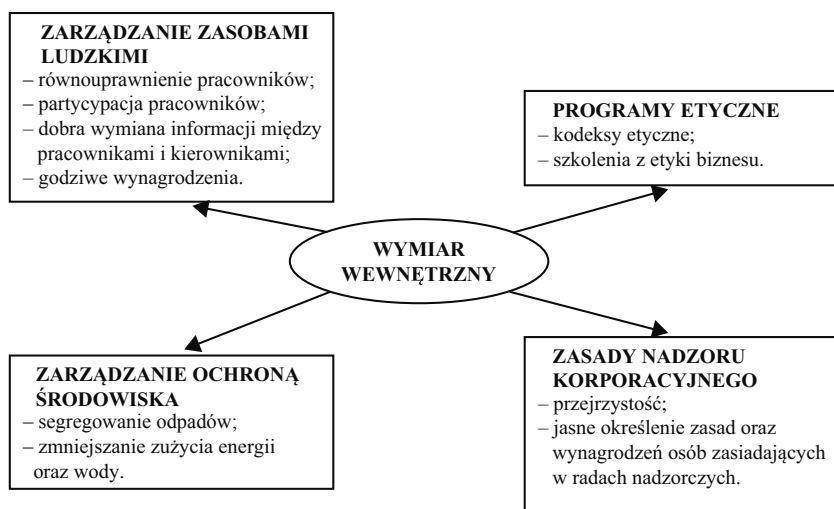
⁶ G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1, s. 78–79.

⁷ J. Kuraszko, B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2007, nr 7, s. 5–6.

⁸ *Ibidem*, s. 6.

⁹ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym... op.cit.*, s. 20.

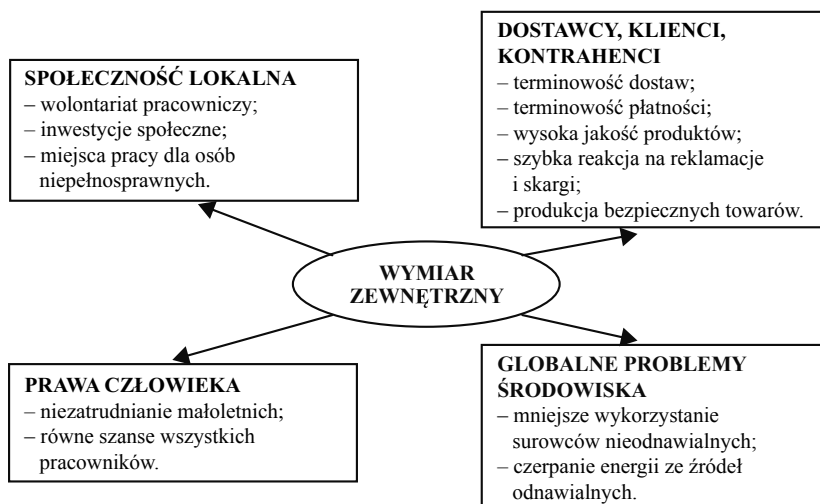
Rys. 1. Wymiar wewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 20.

Wymiar wewnętrzny skupia się na zarządzaniu zasobami ludzkimi, programach etycznych, zarządzaniu ochroną środowiska oraz zasadach nadzoru korporacyjnego¹⁰.

Rys. 2. Wymiar zewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, *op.cit.*, s. 20.

¹⁰ *Ibidem*, s. 20.

Wymiar zewnętrzny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw koncentruje uwagę na społeczności lokalnej, prawach człowieka, globalnych problemach środowiska oraz na konkurentach, klientach i kontrahentach¹¹.

Skoro podejmowanie działań służących dostosowaniu przedsiębiorstwa do reguł i zasad etyki korporacyjnej, korporacyjnego zrównoważonego rozwoju nie jest elementem PR i nie powinno być w tych kategoriach rozpatrywane, to czy warto być przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym. Czy to się w jakikolwiek sposób opłaca? Odpowiedź na postawione pytanie brzmi: oczywiście, że warto. Firmy społecznie odpowiedzialne odnoszą wiele korzyści. Oto one:

- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad firmami niewdrażającymi zasad CRS;
- zainteresowanie inwestorów;
- pozytywny wizerunek;
- dobre relacje z władzą, klientami, kontrahentami;
- przyciąganie wysoko wykwalifikowanych pracowników;
- zaangażowanie pracowników;
- otwarcie nowych rynków zbytu;
- obniżenie kosztów przez zmniejszenie zużycia wody, energii i segregację odpadów;
- wzrost przychodów dzięki pozyskaniu nowych klientów;
- dobre relacje z otoczeniem¹².

Tak jest w przypadku firm uważających stosowanie się do zasad społecznej odpowiedzialności za rzecz naturalną, wynikającą ze współczesnych standardów zdrowych postępowań biznesowych. Natomiast firmy traktujące społeczną odpowiedzialność jako działanie dodatkowe, niepowiązane z działalnością ekonomiczną, ponoszą porażkę. Inwestorzy bowiem nie chcą szybkiego zysku, lecz długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa¹³.

W świetle badań

Takie wskazania przekazuje między innymi literatura, zawarte są także w rekomendacjach wynikających z prowadzonych badań. Jedno z ciekawych badań, prezentowanych w ubiegłym roku na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, przeprowadziła G. Bartkowiak w grupie 52 średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 34 do 84 pracowników. Badanie składało się z dwóch

¹¹ *Ibidem*, s. 20.

¹² R. Rabański, *Biznes odpowiedzialny...*, *op.cit.*

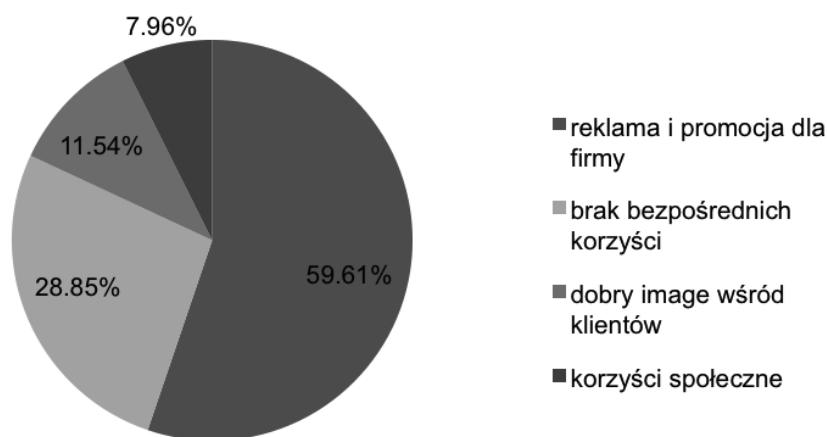
¹³ *Ibidem*.

etapów. W pierwszym etapie uczestniczyła grupa 102 pracowników. Każdy z nich miał podać jedną korzyść dla firmy wynikającą z podejmowania przez nią działań społecznie odpowiedzialnych. Następnie wyodrębniono odpowiedzi, które wskazało co najmniej 51% osób i wyodrębniono z nich 4 grupy odpowiedzi. W identyczny sposób postąpiono z pytaniem o niepodejmowanie działań z zakresu CSR. W drugim etapie udział wzięły 52 osoby z kadry kierowniczej tych przedsiębiorstw. Zadano im takie same pytania jak pracownikom i zastosowano tę samą procedurę¹⁴.

Przyczyny podejmowania działalności społecznie odpowiedzialnej przez średnie przedsiębiorstwa:

- reklama i promocja dla firmy – 59,61%;
- brak bezpośrednich korzyści – 28,85%;
- dobry image wśród klientów – 11,54%;
- korzyści społeczne – 7,69%¹⁵.

Rys. 3. Przyczyny podejmowania działalności społecznie odpowiedzialnej przez średnie przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1, s. 91.

Działania społecznie odpowiedzialne najczęściej firm podejmuje ze względu na swoją promocję. Niepokojący jest jednak fakt niedostrzegania korzyści tych działań przez ponad ¼ badanych oraz podejmowanie tych działań na rzecz korzyści społecznych dostrzegane tylko przez 7%. Przyczyny niepodejmowania

¹⁴ G. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność...*, *op.cit.*, s. 90–91.

¹⁵ *Ibidem.*, s. 91.

działalności społecznie odpowiedzialnej przez średnie przedsiębiorstwa według uczestników badań są następujące:

- brak korzyści ekonomicznych – 59,62%;
- zaangażowanie pracowników w inne działania niż praca – 26,92%;
- przedsiębiorstwa nie są instytucjami pozarządowymi – 7,69%;
- to działalność koniunkturalna – 5,77%¹⁶.

Inne ciekawe badanie zostało opracowane przez D. Maison, a przeprowadzone było przez Pracownię Badań Społecznych w Sopocie na zlecenie firmy Danone i Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2005 roku na próbie reprezentatywnej 1025 Polaków¹⁷. Na pytanie: co badani uznają za odpowiedzialny biznes, odpowiedzi kształtowały się następująco:

- uczciwe postępowanie wobec pracowników, kontrahentów i klientów – 68,8%;
- realizowanie podstawowych celów biznesowych – 11,9%;
- zaangażowanie społeczne – 11,1%¹⁸.

Z odpowiedzi badanych wynika, że ich zdaniem firma powinna być najpierw odpowiedzialna wobec środowiska wewnętrznego, a potem wobec otoczenia zewnętrznego¹⁹. Badani wskazali, iż ich zdaniem tak pojmowane poczucie odpowiedzialności częściej i w większym stopniu występuje w przedsiębiorstwach państwowych niż prywatnych. Z ich odpowiedzi wynika również, że częściej za odpowiedzialne społecznie uważają oni przedsiębiorstwa polskie niż zagraniczne. Ten fakt może być wywołany jednak częstym pojawianiem się w mediach wzmianek o nieodpowiedzialnym traktowaniu pracowników w zagranicznych firmach²⁰.

W sektorze MŚP

Kolejne ciekawe badanie – dotyczyło ono znajomości koncepcji CSR – objęło przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Było ono elementem szerszego projektu „Współpraca międzysektorowa – projekt na rzecz odpowiedzialnego biznesu”. Badanie składało się z dwóch części. Pierwsza dotyczyła ogólnej, a druga pogłębionej znajomości koncepcji CSR²¹. Do udziału w badaniu zaproszono

¹⁶ *Ibidem*, s. 91.

¹⁷ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Współczesne przedsiębiorstwo...*, *op.cit.*, s. 154–155.

¹⁸ *Ibidem*, s. 155.

¹⁹ *Ibidem*, s. 155.

²⁰ *Ibidem*, s. 157.

²¹ A. Wiktorska-Święcka, *Raport z badań sektora MŚP z zakresu znajomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i praktyki jej wdrażania ze szczególnym uwzględnieniem aspektu współpracy z organizacjami pozarządowymi*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2011, s. 4.

300 przedsiębiorstw z sektora MŚP z siedzibą na Dolnym Śląsku. Przebadano 117 respondentów. Najczęstsze przyczyny odmowy wzięcia udziału w badaniu dotyczyły: braku zaufania, czasu lub osoby, która mogłaby na ten temat porozmawiać²².

72% respondentów, którzy wzięli udział w badaniach, to przedstawiciele średnich przedsiębiorstw, z kolei 28% to przedstawiciele małych przedsiębiorstw. Na pytanie, czy w swojej pracy spotkali się z koncepcją CSR, udzielili następujących odpowiedzi:

- 29% – wielokrotnie;
- 36% – okazjonalnie;
- 5% – chyba tak;
- 21% – chyba nie;
- 9% – nie²³.

Ponad połowa respondentów spotkała się z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu w miejscu pracy²⁴. Respondenci wskazali, że społeczna odpowiedzialność biznesu kojarzy im się z dbaniem o etykę działań (18%), działaniem na rzecz pracowników (15%), działaniem na rzecz środowiska (15%), działaniem na rzecz społeczności lokalnej (13%), dbaniem o wizerunek i promocję przedsiębiorstwa (10%)²⁵. 53% respondentów wskazało, że w ich branży znalazłoby się miejsce dla społecznej odpowiedzialności. 37% badanych wdraża zasady społecznej odpowiedzialności do praktyki biznesowej, a 39% tego nie czyni²⁶.

Powody, dla których warto wdrażać koncepcje CSR w firmie z sektora MŚP, są zdaniem respondentów następujące:

- budowa dobrego klimatu w otoczeniu – 24%;
- pozytywny wpływ na wizerunek – 23%;
- większe poczucie satysfakcji wśród pracowników²⁷.

Konkluzja: w społeczeństwie i wśród pracowników wzrasta wiedza na temat społecznie odpowiedzialnego prowadzenia przedsiębiorstwa, lecz wprowadzenie w życie jej zasad to nadal wielkie wyzwanie dla współczesnych firm, nie przez wszystkich jednak dotychczas podejmowane w praktyce biznesowej.

²² *Ibidem*, s. 6.

²³ *Ibidem*, s. 9.

²⁴ *Ibidem*, s. 9.

²⁵ *Ibidem*, s. 11.

²⁶ *Ibidem*, s. 13.

²⁷ *Ibidem*, s. 17.

Coca-cola i Henkel

Mimo że przynajmniej z niektórych prowadzonych w naszym kraju badań wynika, że w opinii osób ankietowanych skłonność do podporządkowania się wymaganiom gospodarowania społecznie odpowiedzialnego częściej dotychczas wykazywały firmy państwowe niż prywatne, częściej krajowe niż zagraniczne, pozytywnym przykładem – przynajmniej według ich deklaracji – są dwie mocno od lat zakorzenione na polskim rynku prywatne firmy zagraniczne. To Coca-Cola i Henkel. Potwierdzeniem są nie tylko ich własne deklaracje, ale również opinie formułowane w publikacjach i na stronach największej w Polsce w tej dziedzinie organizacji pozarządowej: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, utworzonej w roku 2000.

Jak podkreśla się w zamieszczonych na stronach stowarzyszenia publikacji *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu* I. Kuraszko i S. Augustyniaka²⁸, napój coca-cola produkowany jest w Polsce od 1972 roku, ale w sprzedaży w naszym kraju pojawił się dużo wcześniej, bo w 1957 roku. Sprowadzany był wówczas z zagranicy. Obecnie firma ta posiada w Polsce trzy rozlewnie i zakład butelkowania wody naturalnej. Działalność rynkowa Coca-Coli, podkreślają wspomniani autorzy, opiera się głównie na produkcji wysokiej jakości oraz uczciwej konkurencji. W swojej działalności polskie firmy z systemu Coca-Coli zwróciły uwagę na problemy środowiska naturalnego i podjęły następujące działania: ochrona klimatu oraz zasobów wodnych, redukcja emisji dwutlenku węgla. Wobec pracowników firma stosuje przejrzyste zasady: równe traktowanie, przestrzeganie przepisów BHP oraz partycypację i docenianie pracowników. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec środowiska lokalnego polega na pomocy dla młodzieży i potrzebujących, wolontariacie pracowniczym oraz ochronie środowiska

W 2005 roku polskie firmy z systemu Coca-Cola we współpracy z Fundacją Partnerstwo dla Środowiska oraz Funduszem Partnerstwa założyły Fundusz Kropla Beskidu. Jego zadaniem jest zaangażowanie mieszkańców żyjących na terenie Beskidu Śląskiego w problemy dotyczące zasobów wodnych tych terenów. Fundusz Kropla Beskidu co roku organizuje konkurs na projekty z zakresu ochrony lokalnych zasobów wodnych i najlepszym projektom przyznaje dotacje pieniężne²⁹.

Fundusz Kropla Beskidu przynosi korzyści zarówno firmie, jak i jej interesariuszom. Przede wszystkim firma buduje i podtrzymuje swój pozytywny

²⁸ Strona internetowa: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/15polskichprzykladowcsr.pdf>.

²⁹ J. Kuraszko, S. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 82–84.

image oraz relacje z mieszkańcami, lokalną władzą oraz z instytucjami pozarządowymi. Korzyści interesariuszy są następujące:

- ochrona zasobów wodnych Beskidu Śląskiego;
- zwrócenie uwagi oraz aktywizacja obywateli na rzecz ochrony zasobów wodnych;
- współpraca między firmą, lokalną władzą oraz organizacjami pozarządowymi w zakresie ochrony środowiska;
- zaangażowanie firm działających na terenie Beskidu Śląskiego w problemy środowiska naturalnego na tych ziemiach³⁰.

Kolejną firmą angażującą się w działania społecznie odpowiedzialne jest – zdaniem I. Kuraszko i S. Augustyniaka – przedsiębiorstwo Henkel. Firma została założona w 1976 roku. Na rynku polskim działa od 1990 roku, obecnie posiada siedem zakładów produkcyjnych. Deklaruje ona następujące zasady postępowania:

- tworzenie dla klientów produktów o najwyższej jakości;
- innowacje – poszukiwanie i wdrażanie;
- pracownicy – źródło sukcesu przedsiębiorstwa;
- zrównoważony rozwój;
- wdrażanie rozwiązań ograniczających szkodliwy wpływ firmy na środowisko;
- ograniczanie zużycia wody i energii;
- kierowanie się zasadami etyki biznesu;
- wspieranie projektów kulturalnych, edukacyjnych i społecznych.

Firma ta, wraz z Fundacją Nasza Ziemia, są organizatorami konkursu „Henkel – zielone granty”. Jego zadaniem jest podniesienie świadomości ekologicznej młodego pokolenia. Zadanie konkursowe polega na wymyśleniu i zrealizowaniu projektu związanego z ochroną środowiska. Uczestnicy tego konkursu dostają granty pieniężne.

W wyniku działań społecznie odpowiedzialnych korzyści odnosi zarówno firma, jak i jej interesariusze. Przede wszystkim jest ona postrzegana przez klientów, kontrahentów, władzę jako społecznie odpowiedzialna. Dzięki temu zyskuje zaufanie klientów oraz się rozwija. Poza tym współpracuje z organizacjami społecznymi. Z kolei uczestnicy konkursu dostają środki pieniężne na realizację swoich pomysłów³¹.

Koncepcję społecznej odpowiedzialności wdraża coraz więcej firm, nie tylko dwie wymienione. Coraz częściej i coraz pełniej korzyści z praktycznego stosowania zasad CSR zauważają zarówno małe, średnie, jak i duże

³⁰ *Ibidem*, s. 86–87.

³¹ *Ibidem*, s. 94–97.

przedsiębiorstwa, zarówno kierownictwa firm, jak i ich załogi i interesariusze. Wiedza na ten temat nie jest jednak jeszcze tak powszechna jak być powinna. Nie w każdym przypadku należycie jest uwzględniana w programach kształcenia na wszystkich poziomach edukacji, w tym na uczelniach wyższych, zwłaszcza technicznych, które nadal są jednym z podstawowych kanałów dopływu kadry zarządzającej. W dalszym też ciągu zadaniem do wykonania pozostaje wykorzystywanie systemów doskonalenia i aktualizowania kwalifikacji menedżerskich do odpowiednio kompetentnego, z uwzględnieniem analizy konkretnych przykładów na „nie” i na „tak”, wprowadzenia tematyki społecznej odpowiedzialności na wszystkich poziomach zarządzania programu ćwiczeń, seminariów, paneli i czatów.

Bibliografia

- Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1.
- Bernatt M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Kuraszko J., Augustyniak S., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Kuraszko J., Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2007, nr 7.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Rabiański R., *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*, <http://www.ciam.fii.org.pl/wp-content/uploads/2011/01/Podrecznik-CSR.pdf>.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Wiktorska-Święcka A., *Raport z badań sektora MŚP z zakresu znajomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i praktyki jej wdrażania ze szczególnym uwzględnieniem aspektu współpracy z organizacjami pozarządowymi*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2011.

Martyna Ostrowska – studentka, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji.

Krzysztof Krauss

DOKTOR SŁAWOMIR WIATR REKTOREM WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA I PRAWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ

Na początku maja br. na stanowisko rektora Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im Heleny Chodkowskiej, wydawcy ogólnopolskiego kwartalnika naukowego „Przedsiębiorstwo Przyszłości” poświęconego problemom zarządzania, powołany został dr Sławomir Wiatr, specjalizujący się w naukach politycznych, uprzednio rektor Wyższej Szkoły Cła i Logistyki w Warszawie. Swe naukowe zainteresowania nowy rektor jednej z pierwszych niepaństwowych szkół wyższych powstałych po przemianach polityczno-ustrojowych, zarejestrowanej pod numerem 6 na liście tej grupy uczelni a pierwszej, która uzyskała uprawnienia do nadawania tytułu magistra na kierunku zarządzanie, koncentruje na problemach związanych z badaniami opinii publicznej i analizą ich wyników oraz relacjami polityki i kultury. W dorobku publikacyjnym dr. Sławomira Wiatra znajdują się między innymi: *Political Culture in Vienna and Warsaw*, wydane w 1991 roku przez oficynę Westview Press, Boulder–San Francisco–Oxford (współautor: Hans-Georg Heinrich), a wcześniej (1988 r.) *Gospodarka a kultura polityczna Austrii* (Zakład Nauk Zarządzania PAN) oraz (1986 r.) *System społeczno-polityczny i gospodarczy Austrii* (Polkarton, Wrocław).

Dotychczasowy rektor, dr Ryszard Grosset, prof. WSZiP, członek Rady Redakcyjnej „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, objął kierownictwo nowo powstającej na uczelni placówki, Interdyscyplinarnego Centrum Badań nad Bezpieczeństwem (wśród realizowanych w WSZiP kierunków kształcenia jest bezpieczeństwo wewnętrzne).

Obejmując kierownictwo uczelni, dr Sławomir Wiatr podkreślił na jej stronach internetowych, że pragnie kontynuować działania swych poprzedników, dzięki którym udowodniła ona, że „jest placówką nowoczesną, zachowującą najwyższe standardy procesu dydaktycznego obowiązujące w Unii

Europejskiej i wspierającą rozwój naukowy oraz badania swych pracowników naukowo-dydaktycznych”. Tak jak dotychczas uczelnia dokładać będzie starań, aby „przekazywać wiedzę obejmującą wiele dziedzin tak, aby nasi studenci otrzymali interdyscyplinarne wykształcenie dające im większe szanse na trudnym dziś rynku pracy nie tylko w Polsce, ale również w Europie”. Podkreślił przy tym, że nadal wspierać będzie, wzorem najlepszych światowych uniwersytetów, prowadzone w jej ramach lub z udziałem jej pracowników badania naukowe, gdyż „budowanie przyszłości to nie tylko jak najlepsze wykształcenie nowych pokoleń, ale także praca badawcza i naukowa”.

Jednym z elementów wkładu wnoszonego przez uczelnię w dorobek naukowy kraju jest działalność wydawnicza, na którą prócz licznych książek własnych i współpracujących z uczelnią autorów, składają się dwa czasopisma: „Państwo Prawne” oraz powstały w 2009 roku kwartalnik „Przedsiębiorstwo Przyszłości”. Od września 2012 roku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” wpisane jest na listę czasopism, w których zamieszczane publikacje – zgodnie z decyzją Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego – zaliczane są do punktowanego dorobku naukowego autorów. Praktycznie wszystkie uczelnie prowadzą działalność edytorską, bardzo wiele z nich mniej czy bardziej systematycznie wydaje czasopisma o charakterze naukowym, jednakże spośród kilkuset niepaństwowych szkół wyższych w Polsce jedynie niewielka część jest wydawcą czasopism, którym przyznano takie wyróżnienie, oznaczające spełnienie najwyższych standardów naukowych.

Krzysztof Krauss – sekretarz redakcji kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, dziennikarz i ekonomista.

Cezary Tomasz Szyjko

POLSKI GRAFEN SUKCESEM ŚWIATOWYM

W styczniu 2013 roku Komisja Europejska ogłosiła laureatów konkursu z zakresu przyszłych i powstających technologii (FET). Wygrały między innymi badania nad grafenem, które uzyskają wsparcie w wysokości około 1 mld euro, co zagwarantuje prowadzenie przez dziesięć lat prac naukowych na najwyższym światowym poziomie. Teraz w tę inicjatywę zaangażują się naukowcy z co najmniej 15 państw członkowskich UE i blisko 200 instytutów badawczych. Zbadają oni wykorzystanie wyjątkowych właściwości tego rewolucyjnego materiału węglowodorkowego.

Grafen, będący jedną z alotropowych form węgla, składa się z pojedynczej warstwy atomów tego pierwiastka tworzących sześciocząłkowe pierścienie. Jego istnienie zostało opisane teoretycznie już w latach 60., ale pierwszą próbkę udało się uzyskać dopiero w 2004 roku brytyjsko-rosyjskiemu zespołowi fizyków. Za badania nad grafenem Rosjanie Andriej Gejm i Konstantin Nowosiołow otrzymali w 2010 roku Nagrodę Nobla z fizyki. Grafen był prawdopodobnie do niedawna najdroższym materiałem na Ziemi (cena mikro-mechanicznie odłupanego krystalitu grafenu wielkości powierzchni przekroju ludzkiego włosa przekraczała 1000 USD). Nie można go otrzymać w stanie wolnym ze względu na jego nietrwałość i skłonność do tworzenia struktur trójwymiarowych (np. fulerenów i nanorurek). Otrzymuje się go metodami mikromechanicznymi.

Na początku 2009 roku koreańscy badacze z Uniwersytetu Sungkyunkwan poinformowali o opracowaniu metody pozwalającej na tańsze wyprodukowanie fragmentów o powierzchni nawet 1 cm², ale do polskich naukowców należy opracowanie technologii jego wytwarzania, uznawanej obecnie za jedną z wiodących w skali światowej. Nastąpiło to przed dwoma laty. Wówczas to Instytut Technologii Materiałów Elektronicznych oraz Wydział Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego poinformowały o wspólnym opracowaniu technologii pozyskiwania dużych fragmentów grafenu o najlepszej dotąd jakości.

Na razie jest to tylko surowiec, ale jego szerokie zastosowanie jest już jednak stosunkowo bliską przyszłością. Amerykańska firma badawcza BCC Research ocenia, że w 2020 roku sprzedaż produktów wykorzystujących grafen osiągnie wartość 675 mld dolarów. Według tej prognozy wartość rynku

samych materiałów kompozytowych z grafenem sięgnie 91 mld USD, natomiast wartość segmentu kompozytów – 340 mld USD. Spektrum zastosowania grafenu jest niezwykle szerokie: od półprzewodników – z szansami na szybkie układy scalone i pamięci o „wiecznej” trwałości, przez ekrany dotykowe o wysokiej trwałości, ogniwa słoneczne nowej generacji, superkondensatory będące alternatywą dla ciężkich akumulatorów w samochodach elektrycznych, detektory gazów, po materiały kompozytowe, a więc tworzywa sztuczne przewodzące ciepło i prąd elektryczny, możliwe do wykorzystania na przykład w nowoczesnych systemach OZE.

Cezary T. Szyjko – dr nauk prawnych, adiunkt na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

CROSS-BORDER TAX FRAUD
TRANSGRANICZNE OSZUSTWA PODATKOWE
(artykuł w języku angielskim)

Iwona Przychocka

Oszustwa podatkowe o charakterze transgranicznym nasiliły się po 1993 roku. Główną przyczyną było utworzenie wspólnego rynku i zniesienie granic celnych i podatkowych. Transakcje transgraniczne w obowiązującym systemie narażone są na szczególne ryzyko oszustw i nadużyć podatkowych na gruncie VAT. W artykule zostały przedstawione najczęściej pojawiające się oszustwa podatkowe. (s. 11–18).

TRAKTAT FISKALNY W STREFIE EURO ODPOWIEDZIĄ
NA KRYZYS ZADŁUŻENIA

Piotr Ptak

Zrównoważone finanse publiczne stanowią jeden z fundamentów długofalowego wzrostu gospodarczego. Wysoki deficyt sektora finansów publicznych wpływa hamująco na akumulację kapitału i w efekcie przyczynia się do obniżenia tempa wzrostu potencjalnego PKB. Globalny kryzys finansowy i gospodarczy ukazał dobitnie zagrożenia związane z nadmiernym zadłużaniem się państw, którego przyczyną było między innymi utrzymywanie się strukturalnych deficytów. W konsekwencji na całym świecie doszło do gwałtownego pogłębienia się deficytu i skokowego wzrostu długów publicznych. Autor przybliży główne założenia podpisanego przez 25 krajów Unii Europejskiej w 2012 roku Traktatu o stabilności, koordynacji i zarządzaniu w Unii Gospodarczej i Walutowej, zwanego fiskalnym, będącego bezpośrednią odpowiedzią na kryzys zadłużenia w strefie euro oraz drogą prowadzącą do utrzymywanie trwałej dyscypliny budżetowej w przyszłości. (s. 19–29).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

ZARZĄDZANIE JEDNOLITYM UNIJNYM RYNKIEM ENERGII

Cezary Tomasz Szyjko

Jednym z priorytetów Unii Europejskiej jest utworzenie rzeczywistego wewnętrznego rynku energii. To strategiczny instrument potrzebny do zapewnienia europejskim konsumentom wyboru różnych dostawców gazu i elektryczności po rozsądnych cenach, udostępnienia tego rynku wszystkim dostawcom, szczególnie najmniejszym oraz inwestującym w odnawialne źródła energii. Istotna jest również kwestia wyznaczenia ram, w których mechanizm handlu emisjami CO₂ będzie funkcjonował prawidłowo. Autor argumentuje, że urzeczywistnienie wewnętrznego rynku energii będzie zależało przede wszystkim od zapewnienia niezawodnej i spójnej sieci energetycznej w Europie oraz podporządkowanych tej potrzebie inwestycji infrastrukturalnych. Publikacja jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy i jak autentyczna integracja rynku gazowego przyczyni się do dywersyfikacji dostaw mediów energetycznych w UE, a tym samym do ich większego bezpieczeństwa. (s. 30–39).

ZAUFIANIE W TURBULENTNYM OTOCZENIU

Artur Dwojak

Autor udowadnia, że zaufaniem można zarządzać praktycznie we wszystkich interakcjach, zależnie od zajmowanego miejsca w organizacji i kierunku relacji. Budowanie zaufania jest obiektem zainteresowania samej organizacji z kilku powodów. Organizacja dąży do redukcji kosztów transakcyjnych, stawiając sobie za cel redukcję kosztów zmiany i czasu wdrożenia zmiany. Kierownik projektu powinien w relacjach z organizacją dbać o budowanie zaufania z myślą o sprawnym, dokładnym zebraniu wymagań projektowych, o pomocy i zaangażowaniu przy realizacji prac projektowych. Biorąc pod uwagę interakcje z zespołem projektowym, zaufanie podnosi efektywność i zaangażowanie zespołu, prowadzi do szybszego identyfikowania ryzyka projektowego i reagowanie na nie, do dzielenia się wiedzą. Nie można jednak pomijać dbałości o zaufanie w relacjach z pozostałymi interesariuszami projektu. (s. 40–57).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa
PRZESZŁOŚĆ I TERAŹNIEJSZOŚĆ MARKI WŁASNEJ
Ingeborga Buczacka

Wraz z rozwojem gospodarki, globalizacją i informatyzacją rośnie znaczenie zaufania w zarządzaniu firmą, będącego czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dbalność o tożsamość marki ze strony producenta oraz wizerunek marki w oczach konsumenta opierają się w ogromniej mierze na zaufaniu. Konsumenci postrzegają poszczególne produkty, linie produktów czy same przedsiębiorstwa przez pryzmat oceny marki. Szeroko posługują się też marką własną sieci handlowe w odniesieniu do sprzedawanych w nich produktów. Kiedyś marka własna sieci handlowej uważana była za symbol *low price* (niskiej ceny), dziś posługujący się nią handlowcy zabiegają o to, by nabywcy utożsamiali ją ponadto z *high value* (wysoką jakością). (s. 58–65).

Teoria i praktyka gospodarowania
**REGIONAL BRANDING FOR MARKETING
COMMUNICATION: A CASE STUDY OF MUNICIPALITIES
IN THE PODKARPACKIE VOIVODESHIP
BRANDING REGIONALNY JAKO PROCES
KOINCYDENCJI KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ –
CASE STUDY**

(artykuł w języku angielskim)

Andrzej Olak

Stała poprawa struktur zarządzania jest niezbędna, aby przedsiębiorstwa mogły podejmować racjonalne decyzje dotyczące nie tylko wyboru profilu biznesowego, lecz również strategii i polityki w celu realizacji swoich celów. Istotne jest w tym przypadku zrozumienie znaczenia informacji, marketingu, promocji, jak również szeroko pojętej komunikacji między przedsiębiorstwami i ich otoczeniem. Skuteczny system komunikacji marketingowej wspomaga proces decyzyjny i warunkuje, jako jeden z czynników, dalszy rozwój i przyszłość przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł skupia się na problemach udziału w promocji, przepływie informacji oraz właściwej komunikacji i jej znaczeniu dla rozwoju regionów i kraju. Przedstawiono również wyniki badań empirycznych nad działalnością promocyjną podejmowaną przez władze województwa podkarpackiego. (s. 66–82).

SPÓŁDZIELCZOŚĆ – ELEMENTY WSPÓLNE I ROZBIEŻNOŚCI

Maria Heninborch-Buhaj

Na całkowitą wartość przedsiębiorstwa spółdzielczego składają się: kapitał materialny (rzeczowy i finansowy) oraz kapitał intelektualny, który jest zespoleniem kapitału społecznego, kapitału ludzkiego oraz kapitału organizacyjnego. W aspekcie ekonomicznym i społecznym zarządzanie w przedsiębiorstwie spółdzielczym wyraża się realizowaniem przez zrzeszonych członków wspólnych zasad określających cele spółdzielni, odmienne od celów przedsiębiorstw prywatnych. Przejawia się także przez stosowanie specyficznych dla spółdzielczości instrumentów ich realizacji, przede wszystkim pod postacią tak zwanej odpowiedzialności spółdzielczej, inspirowanej oczekiwaniami samych członków. (s. 83–90).

ASPEKTY PSYCHOPEDAGOGICZNE W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

Mateusz Warchał, Joanna Jurowicz-Parszewska

Artykuł poruszający problematykę postaw pracowników wobec konfliktów występujących w środowisku pracy poświęcony jest wykorzystaniu w relacjach interpersonalnych określonych stylów ich rozwiązywania: rywalizacji, dostosowania, unikania, współpracy oraz kompromisu. Wskazuje na podobieństwa i różnice w sposobie rozwiązywania tych konfliktów w przedsiębiorstwach o podobnej liczbie zatrudnionych, lecz odmiennych strukturalnie: w placówce oświatowej oraz prywatnym przedsiębiorstwie. Na podstawie badań własnych autorzy przedstawiają preferowane przez te środowiska style rozwiązywania konfliktów. Integralną część artykułu stanowi syntetyczne przedstawienie (w oparciu o literaturę przedmiotu) konfliktów w pracy, ich przyczyn, typologii oraz sposobów rozwiązywania. (s. 91–101).

Recenzja

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W POLSCE.
OSIĄGANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W WYNIKU
KOMERCJALIZACJI TECHNOLOGII**

Zbigniew Chyba, Wiesław M. Grudzewski

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa

im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2011

Andrzej Wilk

W łańcuchu działań: wynalazek – innowacja – komercjalizacja właśnie trzecie ogniwo jest najważniejsze w sensie ekonomicznym. Przekształcanie wiedzy w bogactwo dokonuje się przez komercjalizację. Dlatego też na szczególną uwagę czytelników interesujących się rozwojem gospodarczym Polski zasługuje obfita w treść recenzowana książka Zbigniewa Chyby i Wiesława M. Grudzewskiego. Autorzy zajmują się tą problematyką od wielu lat. Książka łączy krytycyzm i rzetelność badawczą z konstruktywnym, praktycznym podejściem do usuwania przeszkód na drodze dalszego rozwoju polskiej przedsiębiorczości akademickiej. Konstruktywne podejście do tematu znajduje wyraz między innymi w zidentyfikowaniu tematyki szkoleń użytecznych dla przedsiębiorców akademickich. (s. 102–106).

Opinie, polemiki, dyskusje

FIRMY SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE

Martyna Ostrowska

Do realizacji działań społecznie odpowiedzialnych (CSR) niekoniecznie firma musi angażować ogromne nakłady. Odpowiedzialne działania, możliwe do podjęcia nawet przy ograniczonych środkach finansowych, przyniosą korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i pracownikom, środowisku naturalnemu oraz całemu społeczeństwu. Ten fakt odkryły przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa. Koncepcja CSR swoje podłoże ma w zasadach zrównoważonego rozwoju. Można ją rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym (zarządzanie zasobami ludzkimi, programy etyczne, ochrona środowiska oraz zasady nadzoru korporacyjnego i zewnętrznego) oraz zewnętrznym (uwaga skupiona na społeczności lokalnej, prawach człowieka, globalnych problemach środowiska oraz na konkurentach, klientach i kontrahentach). Zbyt często jednak zakłada się, że obecni i przyszli menedżerowie poruszają się swobodnie zarówno w zakresie definicji poszczególnych pojęć i zjawisk, jak i w zakresie problemów wymagających codziennego rozstrzygnięcia. Tymczasem wcale tak nie jest. (s. 107–117).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade

CROSS-BORDER TAX FRAUD

(article in English)

Iwona Przychocka

The issue of tax evasion of cross-border nature intensified after 1993. Specifically, it should be noted that it was due to the establishment of the common market and the abolition of customs and tax borders. Cross-border transactions in the current system are subject to specific risks of fraud and tax fraud on the basis of VAT. The article presents the most common fraud. (p. 11–18).

FISCAL STABILITY TREATY IN THE EUROZONE AS A RESPONSE TO FINANCIAL CRISIS

Piotr Ptak

Balanced public finances are one of the foundations of sustainable economic growth. On the other hand, high general government deficit has inhibitory effect on capital accumulation and, as a result, contributes to the reduction of the growth rate of potential GDP. The global financial and economic crisis clearly revealed threats connected with excessive indebtedness of countries, that was caused by maintaining the structural deficits. As a consequence, there was a sudden deepening of deficits and jumping growth of indebtedness in the world.

The aim of this article is to present the main assumptions of the Treaty on stability, coordination and governance in the Economic and Monetary Union, signed in 2012 by 25 countries of the European Union, as a direct response to the debt crisis in the euro area and as a means of maintaining budgetary discipline in the future. (p. 19–29).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

MANAGING A UNIFORM EU ENERGY MARKET

Cezary T. Szyjko

To create a genuine internal market for energy is one of the European Union's priority objectives. The existence of a competitive internal energy

market is a strategic instrument in terms both of giving European consumers a choice between different companies supplying gas and electricity at reasonable prices, and of making the market accessible for all suppliers, especially the smallest and those investing in renewable forms of energy. There is also the issue of setting up a framework within which the mechanism for CO² emission trading can function properly. Author argues that making the internal energy market a reality will depend above all on having a reliable and coherent energy network in Europe and therefore on infrastructure investment. The article proves that a truly integrated market will contribute to diversification and thus to security of supply in EU. (p. 30–39).

TRUST IN TURBULENT ENVIRONMENT

Artur Dwojak

Author proves that trust can be managed practically in all interactions depending on the place in an organisation and the direction of relations. Building trust is interesting for an organisation for a number of reasons. An organisation strives after reducing transactional costs and aims at reducing the cost of change and its implementation. A project manager ought to build trust in relations within an organisation and facilitate realisation of projects. As far as a project team is concerned, trust increases effectiveness and commitment of a team, leads to quicker identification of project risks and reaction to them and sharing knowledge. Nevertheless, one cannot disregard caring for trust in relations with other stakeholders in a project. (p. 40–57).

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's
Functioning

PAST AND PRESENT OF OWN BRAND

Ingeborga Buczacka

Together with economic growth, globalisation and informatization the significance of trust in managing companies, which builds stable competitive advantage of an enterprise, is increasing. Caring for brand identity and brand image depends mainly on trust. Consumers perceive products, product ranges and enterprises themselves through the perspective of brand image. Numerous retail chains offer their own brands. Once retail chains own brands were regarded as a symbol of low price but today retailers are trying to persuade consumers to see them as high value. (p. 58–65).

Theory and Practice of Management

**REGIONAL BRANDING FOR MARKETING
COMMUNICATION: A CASE STUDY OF MUNICIPALITIES
IN THE PODKARPACIE VOIVODESHIP
(article in English)**

Andrzej Olak

Continuous improvement of management structures is very much needed in order for corporations to make rational decisions concerning not only the choice of a business profile, but also the strategies and policies to accomplish their goals. What proves significant in this respect is the understanding of the relevance of information, marketing, promotion as well as broadly understood communication between the enterprises and their surroundings. An effective marketing information system supports the decision making process and determines, among other functions, further development and future of an enterprise. This paper focuses on the problems of participation in promotion, information transfer, and appropriate communication, and its relevance for the development of regions and the country. Results of the empirical study of promotional activities undertaken by municipalities located in the Podkarpackie Voivodeship are presented. (p. 66–82).

**COOPERATIVE MOVEMENT – COMMON ELEMENTS
AND DIFFERENCES**

Maria Heninborch-Buhaj

The total value of an enterprise includes: real capital, financial capital and intellectual capital – the last notion is a combination of social, human and organisational capital. Social capital which takes form of a cooperative enterprise becomes a key determinant of entrepreneurial cooperative infrastructure. In the economic and social aspects managing in a cooperative enterprise is manifested by cooperative members realising certain principles defining the goals of a cooperative, which are different from the goals of private enterprises. This is also expressed by the use of cooperative-specific instruments in realisation of goals, particularly cooperative responsibility inspired by the members' expectations. (p. 83–90).

PSYCHO-PEDAGOGICAL ASPECTS IN CONFLICT RESOLUTION

Mateusz Warchał, Joanna Jurowicz-Parszewska

The paper discusses the issue of employees' attitudes to conflicts in the work environment with the use of resolution styles such as competition, adaptation, avoidance, cooperation and compromise visible in interpersonal relations. Our goal is to identify similarities and differences in the resolution of conflicts in work groups of employees in workplaces structurally different: educational institution and firm with a similar number of employees. Based on the authors' own studies this paper shows the preferred style of conflict resolution. An integral part of the paper provides a brief account of the issues of conflict in the work, based on the literature on the subject, their causes and ways of solving typology. (p. 91–101).

Review

ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN POLAND. GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH COMMERCIALISING TECHNOLOGY

Zbigniew Chyba, Wiesław M. Grudzewski

**Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2011**

Andrzej Wilk

In the chain *invention-innovation-commercialisation*, the last link is the most significant in an economic sense. Transforming knowledge into wealth is done through commercialisation. The readers interested in Poland's economic development should, therefore, direct their attention to a new book by Zbigniew Chyba and Wiesław M. Grudzewski. Authors have been studying these problems for many years. This book combines criticism and scientific accuracy with constructive and practical approach to eliminating obstacles in development of Polish academic entrepreneurship. This constructive approach is manifested, for instance, in identifying training topics useful for academic entrepreneurs. (p. 102–106).

Opinions, Polemics and Discussions

SOCIALLY RESPONSIBLE CORPORATIONS

Martyna Ostrowska

A company does not need to engage considerable financial outlays in realisation of corporate social responsibility (CSR). Responsible actions that can be performed even with limited financial resources will bring benefits to an enterprise, its employees, natural environment and the entire society. This fact was discovered by small and medium enterprises. The concept of CSR roots from the principles of sustainable development. It can be analysed from an internal perspective (human resources management, ethics, environmental protection and principles of corporate supervision) and from an external one (focus on local community, human rights, global environmental issues and on competitors, customers and suppliers). It is often assumed that the present and future managers are fluent in defining particular notions and phenomena as well as in everyday decisions. In reality it is not the case. (p. 107–117).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Rada Redakcyjna. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Rada Redakcyjna upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.

Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.

Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (kronika wydarzeń, komunikaty, pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.

Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim lub angielskim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: redakcja@chodkowska.edu.pl).

Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, takich jak ekonomia, nauki techniczne, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka, do publikowania na łamach kwartalnika.

Rada Redakcyjna

Dear Readers!

All articles published in the quarterly “Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.

The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.

Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.

The length of texts should not exceed 10 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.

The published texts must be originally written in Polish or English. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: redakcja@chodkowska.edu.pl).

We encourage academics, students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.

Editorial Council